



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CLEICIANE M DE ALMEIDA ROSA

LIDERANÇA E O DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE:
UM ESTUDO OBSERVACIONAL COM BASE NO FILME INVICTUS

CHAPECÓ
2023

CLEICIANE M DE ALMEIDA RODA

**LIDERANÇA E O DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE:
UM ESTUDO OBSERVACIONAL COM BASE EM INVICTUS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Tatiane Silva Tavares Maia

CHAPECÓ

2023

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Rosa, Cleiciane M de Almeida
LIDERANÇA E O DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE ALTA
PERFORMANCE:: UM ESTUDO OBSERVACIONAL COM BASE EM
INVICTUS / Cleiciane M de Almeida Rosa. -- 2023.
61 f.:il.

Orientadora: DOUTORA Tatiane Silva Tavares Maia

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em Administração, Chapecó,SC, 2023.

1. ANALISE FILMICA. 2. EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE. 3.
LIDER. 4. LIDERANÇA. I. Maia, Tatiane Silva Tavares,
orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III.
Título.

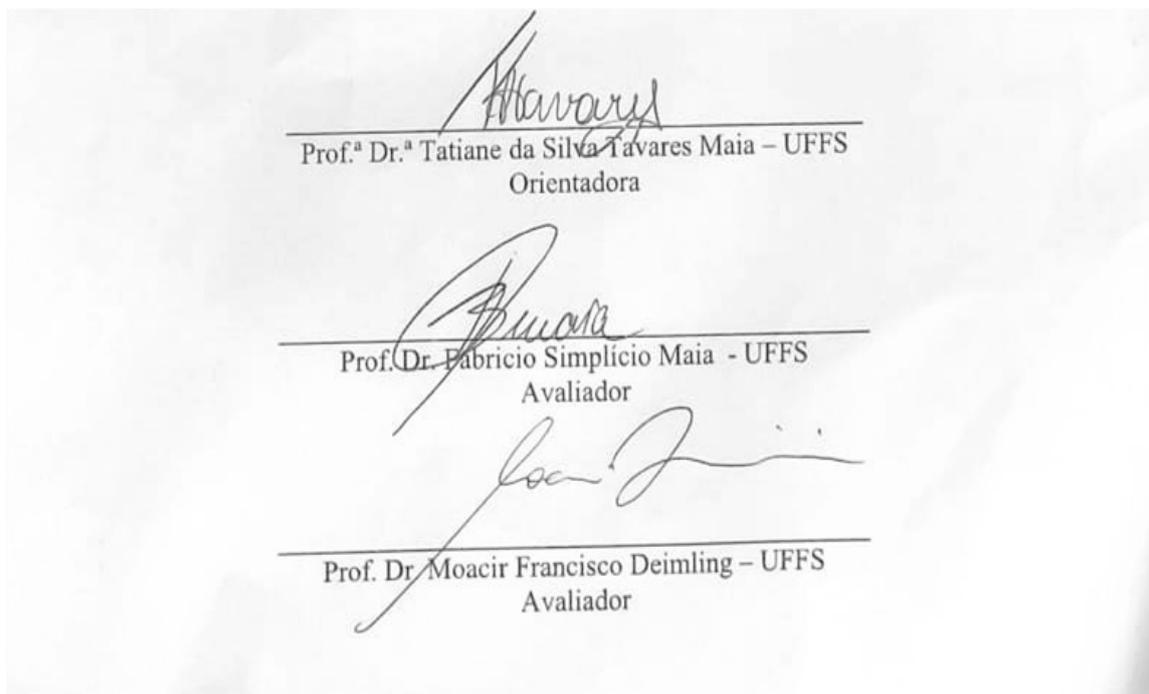
CLEICIANE M DE ALMEIDA ROSA

**LIDERANÇA E O DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE ALTA
PERFORMANCE:UM ESTUDO OBSERVACIONAL COM BASE EM INVICTUS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 08 /12 /2023

BANCA EXAMINADORA



Prof.ª Dr.ª Tatiane da Silva Tavares Maia - UFFS
Orientadora

Prof. Dr. Fabricio Simplicio Maia - UFFS
Avaliador

Prof. Dr. Moacir Francisco Deimling - UFFS
Avaliador

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela minha vida e por me permitir passar por todos os obstáculos durante o curso e na realização deste trabalho.

Sou grata a família Fernandes por toda a ajuda e incentivo durante as vezes que precisei, juntamente com as orações para que eu tivesse sabedoria, saúde e força durante todo este trajeto.

Sou grata a meus amigos por todo o incentivo e apoio diante das vezes que pensei em desistir. Aos meus colegas que sempre estavam disponíveis para me auxiliar nas vezes que não entendia o conteúdo.

Aos professores do curso de Administração, por todo o conhecimento partilhado, assim como as críticas que foram fundamentais para melhorar o meu desempenho.

Um agradecimento especialmente à minha orientadora Prof.^a Dra. Tatiane Silva Tavares Maia pela paciência e dedicação de seu tempo, depositando seu empenho e zelo para direcionar e orientar a minha pesquisa.

Por último, quero agradecer também à Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS e a todo o seu corpo docente.

MUITO OBRIGADA!

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso teve como objetivo compreender as competências do gestor na organização para se ter equipes de alta performance, à luz da análise filmica utilizando como fonte de pesquisa o filme "Invictus", dirigido por Clint Eastwood (2009), retrata Nelson Mandela como presidente da África do Sul em 1995 após o apartheid, e enfatiza sua colaboração com François Pienaar, capitão da equipe sul-africana de Rugby, na promoção de um campeonato memorável. Foram delimitados como objetivos específicos: a) identificar e descrever no filme as cenas que ilustram equipes de alta performance; b) demonstrar o papel e os desafios do líder no desempenho das equipes de alta performance; c) descrever as competências identificadas no filme relacionadas à liderança de alta performance. Após a seleção do *locus* de pesquisa e do delineamento dos objetivos específicos, o embasamento teórico se deu a partir de pesquisas da literatura e de artigos relacionados à liderança e seus desafios, no intuito de identificar as teorias evidenciadas no filme, aliando-se aos estudos e perspectivas de autores sobre o valor da análise filmica para pesquisas futuras e trabalhos acadêmicos. Em relação ao filme, realizou-se uma análise qualitativa e pesquisas bibliográficas em livros e artigos, resultando em uma abordagem descritiva, buscando compreender as visões dos autores sobre as teorias associadas ao estudo. Durante a coleta de dados, foi adotado um método de estudo observacional indireto e não participante, utilizando um protocolo de observação para registros. Para análise, foi empregada a comparação entre as proposições teóricas e os dados coletados neste contexto de pesquisa. Essa análise pode ser interpretada como uma metáfora da relação entre líderes e liderados. Considerando que a pesquisa foi conduzida exclusivamente nesse cenário, é evidente o papel significativo da liderança na formação de equipes de alto desempenho, independentemente do seu estilo. Os resultados ressaltam a eficácia de estilos variados de liderança, incluindo a liderança carismática, autêntica e transformacional, utilizadas por ambos os líderes para alcançar objetivos distintos. Limitações metodológicas foram observadas, tais como a interpretação limitada da vida real dos protagonistas. Quanto às direções para futuras pesquisas, sugere-se: aprofundar os construtos selecionados e explorar líderes brasileiros baseados em histórias reais, além de analisar múltiplos filmes.

Palavras-chave: Liderança; Equipe; Alta performance; Líder; Análise filmica.

ABSTRACT

This undergraduate thesis aimed to comprehend managerial competencies within an organization to foster high-performance teams through a cinematic analysis, using the film "Invictus" directed by Clint Eastwood (2009). The movie portrays Nelson Mandela as the President of South Africa in 1995 after apartheid and emphasizes his collaboration with François Pienaar, captain of the South African Rugby team, in promoting a memorable championship. Specific objectives were delineated: a) identifying and describing scenes in the film illustrating high-performance teams; b) demonstrating the leader's role and challenges in high-performance team dynamics; c) describing competencies identified in the film related to high-performance leadership. Following the selection of the research locus and the delineation of specific objectives, the theoretical framework was constructed based on literature and articles related to leadership and its challenges. This aimed to identify theories evident in the film while aligning with author studies and perspectives on the value of cinematic analysis for future research and academic work. A qualitative analysis of the film and bibliographic research in books and articles ensued, resulting in a descriptive approach aiming to understand the authors' viewpoints on theories associated with the study. Data collection adopted an indirect non-participant observational study method using an observation protocol for records. The analysis involved comparing theoretical propositions with data collected in this research context, metaphorically representing the relationship between leaders and their followers. Considering the research conducted exclusively within this scenario, it becomes evident that leadership plays a significantly important role in shaping high-performance teams, irrespective of the leadership style. The results underscore the effectiveness of varied leadership styles-charismatic, authentic, and transformational-utilized by both leaders to achieve distinct objectives. Methodological limitations were observed, such as the constrained interpretation of the protagonists' real-life situations. For future research directions, it is recommended to delve deeper into selected constructs, explore Brazilian leaders based on real-life stories, and analyze multiple films.

Keywords: Leadership; Team; High performance; Leader; Film analysis.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Evolução das teorias da liderança	16
QUADRO 2 – Comparativo dos três estilos de liderança	22
QUADRO 3 –diferença entre bom líder e mau líder	24
QUADRO 4 - Sinopse da seleção de cenas para o capítulo 4	36
QUADRO 5 - Perfil dos personagens protagonistas	38
QUADRO 6 - Perfil dos personagens coadjuvante	40
QUADRO 7 - Cenas escolhidas	42
QUADRO 8 - Sinopse da discussão dos resultados	50
QUADRO 9 – Objetivos e resultados	52

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - As diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança	20
FIGURA 2 - Trajetória das equipes	27
FIGURA 3 – Guia de construção de uma equipe de alta performance	29
FIGURA 4 – Capa do filme Invictus	34
FIGURA 5 - Personagens principais da trama.	39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS	11
1.1.1 Objetivos gerais	11
1.1.2 Objetivos específicos	11
1.2 JUSTIFICATIVA	12
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 FILME COMO FONTE DE PESQUISA	14
2.2 FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA	15
2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA	18
2.2.1 Estilos de liderança por Chiavenato	20
2.3 O LÍDER: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	23
2.4 EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE	26
3 METODOLOGIA	32
3.1 TIPO DE PESQUISA	32
3.2 OBJETO DE ESTUDO	33
3.3 COLETA DE DADOS	35
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	36
4 RESULTADO E DISCUSSÃO	38
4.1 CONTEXTUALIZANDO O FILME INVICTUS	40
4.2 ANÁLISE DAS CENAS ESCOLHIDAS	41
4.2.1 Descrição das cenas	42
4.2.2 Discussão dos resultados	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS	55
ANEXO	60

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso, teve como tema a Liderança, assumindo como hipótese fundamental, que constitui uma habilidade determinante para o sucesso das Corporações, aparecendo como uma poderosa ferramenta de gestão de pessoas. A análise da pesquisa em liderança teve como base o filme “Invictus”, de modo a identificar características de líder presentes nos personagens da narrativa bem como seus desafios em construir uma equipe de alta performance. A relevância da presente pesquisa se justifica, pois, a habilidade de liderança está cada vez mais presente nas organizações, como em constante estudo e desenvolvimento dessa habilidade.

Os filmes representam uma fonte valiosa para pesquisas, como evidenciado por Freitas e Leite (2015) e Leite e Leite (2009), que destacam a capacidade das cenas cinematográficas em servir como material de estudo, permitindo a análise, descrição e compreensão de fenômenos por meio de simulações. Essa abordagem audiovisual oferece a decifração da linguagem fílmica, usando símbolos, imagens e comportamentos dos personagens, conforme apontado por Mendonça e Guimarães (2008). A análise de filmes, como "Invictus", traz à tona temas complexos como liderança e equipes de alta performance, conforme Davel, Vergara e Ghadiri (2007) e Ipiranga (2007), permitindo uma abordagem indireta de assuntos polêmicos e contribuindo para avanços no entendimento das teorias de gestão comportamental, como ressaltado por Champoux (1999).

Paralelamente, ao longo da história humana, líderes em diversas esferas - militares, governamentais, religiosas, empresariais, esportivas e outras compartilharam o mesmo objetivo: Conduzir e influenciar pessoas a atingir objetivos traçados pela corporação. E nesta busca constante de aperfeiçoamento sobre o tema liderança surgem diversos estudos acerca do tema liderança, pois pode se dizer que direta ou indiretamente a liderança sempre esteve presente na história humana, e por muito tempo teve-se a ideia que o líder é um ser que tem, um dom, um chamado especial, mas não é bem assim, ninguém nasce líder, uns têm mais habilidades que outros, porém tudo pode ser moldado e ensinado.

O líder necessita de preparo, conhecimento, capacidade e habilidade para administrar pessoas com diversas personalidades, transformando um grupo com sonhos, prioridades e objetivos diversos em uma equipe engajada em um só objetivo. Nesse sentido, este estudo buscou compreender, sob a ótica de um filme baseado em fatos reais, a importância e os desafios dos líderes na gestão, construção e desenvolvimento de equipes de alta performance. Neste

contexto, o desenvolvimento de equipes de alto desempenho requer monitoramento constante e análise por parte de um indivíduo capaz de desenvolver as competências da equipe. O líder desempenha um papel essencial nesse processo, sendo necessário estar próximo da equipe para entendê-la e desenvolvê-la conforme suas necessidades.

A gestão de pessoas tem sido apontada como uma das funções mais importantes para desenvolver e implementar as respostas estratégicas para as pressões que as organizações enfrentam. Isso se deve ao fato de que a gestão de pessoas precisa se reinventar a todo momento para que se torne eficaz e alcance o que se pretende dentro das organizações, mesmo diante dos desafios que estão ocorrendo atualmente. Quando se trata de liderança, um grande desafio é distinguir a teoria da prática; também é preciso levar em consideração os requisitos das pessoas envolvidas para que possam utilizar os recursos humanos de forma eficaz. Desta feita, o presente estudo tem o seguinte problema de pesquisa: **Quais as competências necessárias para se tornar líder de equipes de alta performance?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivos gerais

Compreender as competências do gestor na organização, para se ter equipe de alta performance a partir de uma análise fílmica.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar e descrever no filme as cenas que ilustram equipes de alta performance;
- b) Demonstrar o papel e os desafios do líder no desempenho das equipes de alta performance;
- c) Descrever as competências identificadas no filme relacionadas à liderança de alta performance.

1.2 JUSTIFICATIVA

Toda organização depende de pessoas para se desenvolver e se sustentar, sendo essencial contar com equipes bem coordenadas. Nesse contexto, o líder atua como elo entre os colaboradores e a empresa, desempenhando um papel crucial. A liderança, hoje, é um dos aspectos de maior relevância e vantagem competitiva em uma organização. As mudanças no ambiente macroeconômico, o desenvolvimento da tecnologia da informação e a crescente concorrência impõem diversas transformações e desafios que impactam diretamente os perfis dos líderes nas organizações.

Embora a liderança não tenha sido historicamente estudada como um fator produtivo nas organizações, ela foi frequentemente conceituada em termos de traços de personalidade, estilos de comportamento e fatores contingenciais (Yukl, 1989; Bergamini, 1994). O líder desempenha um papel fundamental no direcionamento para as metas empresariais, criando condições para que a equipe as alcance. Ele acompanha o desempenho dos colaboradores, transmite a cultura organizacional e busca garantir que todos atinjam os objetivos estabelecidos. Por essa razão, esta pesquisa é significativa, pois por meio de filmes é possível encontrar paralelos com a realidade vivenciada nas empresas.

Não apenas nos campos científicos e organizacionais, mas também nas artes audiovisuais, a liderança é explorada, demonstrando como esse tema atrai uma ampla audiência aos grandes estúdios. A escolha do filme 'Invictus', lançado nos Estados Unidos e na África do Sul em 11 de dezembro de 2009, se justifica pela possibilidade de analisar os temas centrais do trabalho nos personagens principais da trama, Nelson Mandela e François Pienaar. A liderança, seus estilos e os desafios para construir uma equipe de alta performance são explorados através do líder de um país e do líder de um time, ilustrando como estimulam o sucesso do grupo.

1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho de conclusão do curso divide-se em cinco partes. Dentre as quais se dividem da seguinte forma, a primeira parte trata-se da introdução e seus subtítulos que incluem o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e a estrutura do trabalho. A segunda parte é composta pela fundamentação teórica, que possui o intuito de fornecer a bagagem teórica necessária para o desenvolvimento do estudo, composta pelos títulos:

fundamentos da liderança, o líder, características de um líder, equipe de alta performance, na terceira é apresentado a metodologia que norteou a pesquisa, composta pelo Tipo de pesquisa, Objeto de estudo, Técnica e obtenção de dados e Análise dos dados. Quanto à quarta parte, é composta pela apresentação dos resultados e discussão. E finalizando com a quinta parte composta pelas considerações finais, limitações de estudo e sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, foi abordada a base de sustentação para a elaboração de um trabalho acadêmico-científico. As obras e artigos estudados serviram de apoio e orientação para contextualizar a relação do comportamento organizacional, visando compreender e analisar a liderança na construção de uma equipe de alta performance. Essa análise foi fundamental para identificar, ao longo do filme, os pontos onde cada aspecto foi demonstrado e formar, assim, a análise fílmica.

Antes de iniciar a parte teórica, vale destacar que foi realizada uma revisão de literatura em acervos de revistas acadêmicas, estudos de casos e trabalhos de conclusão de cursos, tanto na própria instituição quanto em outras instituições de ensino. Observou-se um número bastante limitado de trabalhos de análise fílmica relacionados a equipes de alta performance. Foram identificados apenas dois trabalhos sobre o filme escolhido, 'Invictus', mas esses tinham foco principalmente no tema da liderança e nos relacionamentos interpessoais."

2.1 FILME COMO FONTE DE PESQUISA

A abordagem de Freitas e Leite (2015) destaca o potencial dos filmes como fonte de pesquisa, ressaltando a capacidade das cenas em serem protocoladas e analisadas para simular fenômenos, permitindo a descrição, discussão e compreensão dos mesmos. Segundo Leite e Leite (2009), o audiovisual oferece uma forma de decifrar a linguagem fílmica por meio de símbolos, imagens, comportamentos dos personagens e textos, possibilitando uma análise detalhada e repetida das cenas para diferentes interpretações e percepções. As imagens, sons e comportamentos nos filmes refletem a realidade, abrindo espaço para criação de metáforas e análises.

A visão de Mendonça e Guimarães (2008) destaca os filmes como uma ferramenta valiosa no aprendizado das teorias da Administração, oferecendo uma aplicabilidade vívida no contexto organizacional e fornecendo materiais pedagógicos mais cativantes e motivadores do que os métodos convencionais de ensino. Champoux (1999) ressalta a influência dos filmes no ensino, especialmente como exemplos de casos, promovendo a apresentação de diferentes sistemas de símbolos e comportamentos para facilitar processos cognitivos variados, resultando em distintos modelos de aprendizagem.

Ao explorar temas complexos como liderança e equipes de alta performance, as narrativas fílmicas, conforme Davel *et al.* (2007) e Ipiranga (2007), proporcionam uma oportunidade valiosa para abordar assuntos polêmicos de forma indireta. Isso justifica a análise fílmica no contexto do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), uma vez que avançar na compreensão e discussão desses conceitos e teorias complexas de gestão comportamental significou um passo adiante na profissionalização da Administração de empresas. Acredita-se que, por meio da arte, foi possível obter perspectivas singulares sobre empresas e suas práticas.

2.2 FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA

As teorias sobre liderança, desenvolvidas ao longo do século XX, são uma das áreas mais antigas de pesquisa, inicialmente focadas em traços de personalidade, comportamento e poder do líder (YUKL, 2002). Segundo Bass (1990), a teoria da liderança sugere que o comportamento dos líderes tem efeitos profundos nos subordinados, influenciando não apenas a relação entre líder e seguidores, mas também as interações entre os próprios subordinados. Essa evolução no entendimento da liderança destaca sua influência abrangente nos contextos interpessoais e organizacionais.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2011), as primeiras discussões sobre liderança se concentravam nas características de personalidade dos líderes, questionando se essas qualidades eram suficientes para definir um líder. Outro conceito que surgiu das teorias de estilo foi a distinção entre dois estilos predominantes: um focado na realização de tarefas e outro na construção de relacionamentos. Ao longo dos anos, diversas teorias, como as contingenciais, a liderança carismática, a liderança transformacional e a liderança autêntica, contribuíram significativamente para o estudo e compreensão da liderança.

Soares (2015) enfatiza que no passado, a liderança era vista como uma forma de controle, ou seja, o foco estava no trabalho e não nas pessoas que o executavam. O papel do líder nos dias de hoje é muito mais importante e complexo, segundo a autora, e inclui estabelecer metas, influenciar comportamento e mentalidade e conduzir ações.

Botelho (2010) ressalta que ao longo dos anos, a pesquisa sobre liderança progrediu de teorias que enfatizavam traços e características pessoais essenciais dos líderes eficazes para abordagens mais pragmáticas, descrevendo o que tais líderes deveriam fazer. Posteriormente, essa evolução culminou em uma abordagem situacional e flexível, capaz de se adaptar rapidamente às constantes mudanças nas organizações.

A definição de liderança, conforme Tichy e Cohen (1999, p.46), se refere à capacidade de concretizar ações por meio de outras pessoas, influenciando sua mentalidade e energizando-as para a ação. Autores como Burns (1978) compartilham dessa visão, destacando que os seguidores adotam ideias e valores de maneira independente, não por meio de manipulação ou pressão. Para Burns, a liderança não é uma batalha pelo poder, mas sim a força do relacionamento entre líderes e liderados, cada um com suas próprias necessidades, energias e impulsos. A evolução do foco na liderança ao longo das décadas ilustra sua complexidade e sua constante renovação em consonância com o desenvolvimento humano.

O Quadro 1 apresenta uma breve cronologia referente à evolução dos estudos sobre a liderança.

Quadro 1- Evolução das teorias da liderança

Ano	Acontecimento
1930 a 1940	Teoria dos traços de Liderança
	Líder possui características inatas
1940 a 1960	Teorias Comportamentais
	Líder tem comportamentos específicos, voltados para tarefa ou para pessoas.
Fim dos Anos	Teorias contingenciais: Modelo da contingência de Fiedler.
	Teoria do recurso cognitivo
	Teoria da Liderança Situacional: dependendo da situação.
	Teoria da troca entre líderes e liderados: criação de grupos dentro e fora.
	Teoria da meta e do caminho, liderança na ajuda para o alcance de metas.
	Participação e Liderança: comportamento da liderança e compartilhamento do processo decisório.
A partir de 1990	Teorias Neocarismáticas:
	Liderança carismática, onde seguidores atribuem características heróicas;
	Liderança transacional, motivação para alcançar metas;
	Liderança transformacional, carisma e consideração individualizada;
	Liderança visionária, criação e articulação de uma visão de futuro.

Fonte: adaptado de Robbins (2002).

Bergamini (1994) apontou que, apesar das múltiplas definições de Liderança, dois aspectos frequentemente coincidem. Primeiramente, a liderança está associada a um processo grupal. Em segundo lugar, é evidente que se trata de uma atividade influenciadora, realizada intencionalmente pelos líderes. Observa-se, em várias culturas, que o líder é aquele que guia,

quem aponta o caminho a ser seguido, e se destaca como chefe de um grupo. Etimologicamente, a liderança significa conduzir.

O líder é aquele que guia a equipe, e guiar significa mostrar o caminho, orientando os membros do grupo para atingir objetivos compartilhados. Portanto, torna-se claro que não há líder sem seguidores. McWhinney (1997 *apud* Benevide, 2010) definiu liderança como uma atividade voltada para promover mudanças na organização ou sistema social para melhorar a vida das pessoas. Locke (2003) definiu liderança como o processo de induzir outros a agir em direção a metas comuns.

Já para Chiavenato (2006) liderança é a influência interpessoal realizada em uma ocasião e por meio do processo de comunicação humana para alcançar um ou mais objetivos específicos, a liderança é considerada um poder que influencia as pessoas e as relações existentes. Traduzindo as palavras chaves citadas acima por Chiavenato, **Liderança é influência interpessoal**: significa que liderar não é mandar, mas influenciar as pessoas a realizarem suas tarefas dentro dos padrões definidos pelas empresas. **Processo de comunicação**: A forma de comunicação da liderança tem impactos definitivos sobre a equipe e os resultados alcançados quanto mais clara e objetiva melhor o entendimento e execução. **Alcançar objetivos**: Os objetivos devem ser claros e específicos para que as pessoas possam realmente se comprometer e se empenhar para alcançá-los.

Na história da humanidade, essas características são observadas. Segundo a definição de liderança por Hunter (2004, p. 28): “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.” Portanto, o líder é aquele que obtém a participação espontânea de todos, sem recorrer à ditadura ou à imposição, sendo a inspiração e a referência que todos desejam seguir.

Diamante e Grahl (2012, *apud* Pontes; Rocha, 2018), afirmam que na década de 1950, surgiu a abordagem comportamental, que se tornou uma atividade importante na formação dos líderes, foi através dela que puderam modificar e adaptar os comportamentos. Indicam ainda, que na década de 1960, surgiu outra definição do processo da liderança, considerando a situação e o meio ambiente circundante, questionando se as características situacionais poderiam atuar como variáveis moderadoras na relação entre liderança e eficácia grupal.

Diversos autores possuem suas concepções sobre liderança, destacando sua essencialidade em todos os tipos de organização e em diversas áreas e funções, em que, o administrador deve ter um entendimento da natureza humana e habilidades para orientá-la, sendo fundamental para o sucesso em seu empreendimento. Segundo Chiavenato (2006), a liderança é um fenômeno social exclusivamente presente nos grupos sociais. Anteriormente,

acreditava-se que as habilidades de liderança eram inatas, que os líderes já nasciam com elas, mas isso não é verdade. Embora alguns possuam mais facilidade, os seres humanos têm a capacidade de aprimorar-se e adaptar-se de acordo com suas necessidades.

Maximiano (2012) relacionou a liderança ao processo motivacional, estabelecendo uma dependência entre líder e liderados. Para que o líder desenvolva suas competências, é crucial compreender as motivações dos membros da equipe. O autor enfatizou a complexidade social desse processo, destacando a motivação da equipe como o principal elemento.

2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

A dificuldade em definir um único estilo ideal de liderança não impede a análise e discussão das muitas formas de liderar. As situações e os grupos variam, o que torna comum a associação entre o desempenho do líder e seus seguidores está diretamente ligado ao estilo de liderança. Nenhum estilo de liderança se adapta perfeitamente a todas as situações; o melhor é aquele considerado mais apropriado para cada indivíduo em uma situação particular (Bass, 1990).

Comumente, a liderança é associada a altos cargos nas empresas. No entanto, o exercício da liderança não está vinculado à função, mas sim à capacidade de influenciar ou despertar o espírito de equipe nas pessoas, orientando-as para atingir os objetivos pessoais e empresariais (Souza, 2010). Um bom líder é aquele que tem capacidade em conduzir sua equipe para a realização de objetivos comuns. Para tal, é importante ter uma ótima organização, saber orientar, delegar, motivar e promover os outros, bem como gerir os recursos humanos (Hunter, 2004). Abaixo serão apresentados alguns estilos, presentes ou não no filme estudado.

Em tempos de crise as empresas enfrentam desafios e mudanças em suas operações e estratégias. Nesses momentos, é essencial não apenas uma liderança eficiente, mas também carismática (Pandya; Shell, 2005). Segundo Souza (2010), o líder precisa ter influência e servir de inspiração. Nesse sentido, Gomes e Cruz (2007), ressaltam que através da liderança carismática, ele atrai e influencia seus liderados, focando nas pessoas e nas necessidades da organização. Para estes autores, um líder carismático é capaz de motivar e inspirar as pessoas ao seu redor, criando uma atmosfera positiva e um senso de propósito compartilhado. Esse tipo de liderança é baseado na personalidade e na capacidade de cativar os outros.

Nesse sentido, é fundamental que os líderes busquem o desenvolvimento contínuo, aprimorando suas habilidades de liderança e garantindo o sucesso da sua equipe. Para alcançar

os resultados desejados, os líderes devem combinar suas habilidades gerenciais e visionárias, de acordo com Bennis (2001), Rivera e Artmann (2006). Ainda de acordo com estes autores, é dever do líder comunicar seus objetivos aos seus líderes para que eles se comprometam e criem novas ideias.

Como afirmado por Gomes e Cruz (2007), quando se trata de liderança carismática, um líder pode ser caracterizado como um indivíduo que possui um "dom" que o distingue das demais pessoas; no entanto, os seguidores devem observar como esse dom é percebido por eles e não apenas examinar o líder. Para que a empresa ganhe muito dinheiro, os líderes devem ajudar seus funcionários a desenvolver habilidades e competências de liderança.

Robbins, Judge e Sobral (2011) mencionam que um líder carismático é percebido pelos seus líderes como alguém que sente o que seus líderes sentem e que toma decisões levando em consideração o que seus líderes precisam. Os líderes carismáticos devem "despertar a admiração dos demais, mostrando que são merecedores de respeito, identificação e imitação pelos seguidores". Para que ele possa liderar seus líderes de forma eficaz, todos devem vê-lo como alguém que merece autoridade e confiança.

De acordo com Gomes e Cruz (2007), um líder carismático pode empregar quatro tipos de estratégias para determinar o grau de percepção que cada membro da equipe tem. A primeira abordagem do líder é fazer com que os funcionários percebam o trabalho como algo mais importante e significativo. A segunda estratégia é mais atraente e motivadora, incentivando os líderes a terem uma melhor visão do futuro e se sentirem bem em seus papéis. A terceira estratégia está relacionada à construção de uma identidade coletiva, na qual alguns membros da equipe são reconhecidos por suas características únicas. Por fim, a última estratégia visa criar um senso de auto eficácia, demonstrando que as habilidades pessoais e coletivas podem contribuir para alcançar as metas.

O surgimento de um líder carismático requer um contexto de mudança e turbulência, conforme Gomes e Cruz (2007). Durante os períodos de instabilidade, indivíduos carismáticos podem enfrentar dificuldades para atrair novas abordagens na resolução de problemas. No entanto, quando confrontados com obstáculos durante esses momentos, os líderes carismáticos geralmente conseguem chamar a atenção e a dedicação de seus liderados. A liderança transformacional é outro tipo de liderança, de acordo como os autores.

Esses líderes inspiram seus funcionários por meio de ideais e valores morais. Segundo Calaça e Vizeu (2015), com base em Burns (1978), a liderança transformacional é caracterizada por uma relação moral entre o líder e o grupo, em que o líder cria um sentimento de pertencimento ao grupo e promove a busca por uma causa maior. Como afirmado por Gomes

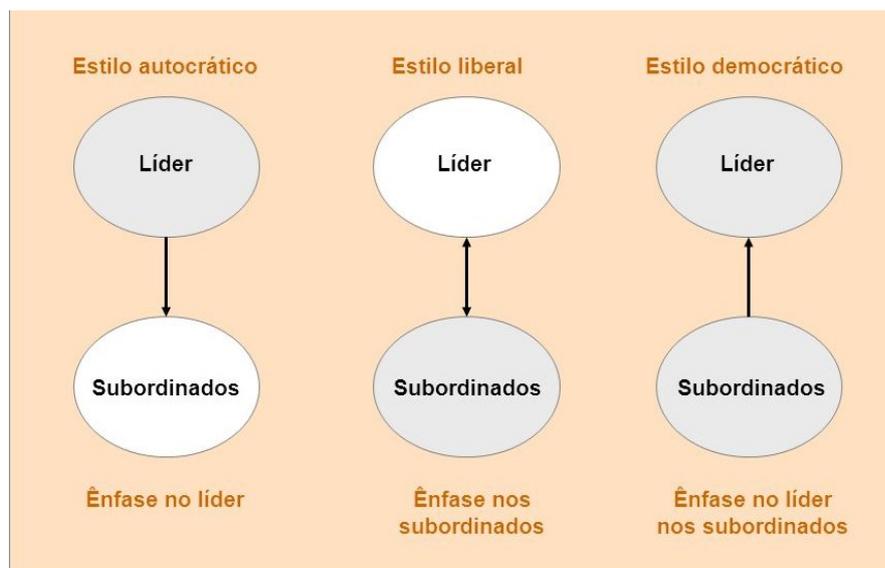
(2005), um líder transformacional pode estimular mudanças em sua equipe, incentivando-os a se dedicarem ao trabalho de forma a superar as expectativas. Em outras palavras, o estilo transformacional é um modelo em que o líder se une aos liderados para alcançar objetivos em comum. Esse líder busca inspirar-se através do exemplo, onde o gestor pratica aquilo que deseja que seus liderados pratiquem em seu dia a dia.

Sob o olhar de Gomes (2005) o líder transformacional tem a habilidade de promover mudança em seus liderados a ponto que eles se dediquem ao trabalho de tal forma que consiga superar o que era esperado inicialmente. A relação existente entre líder e liderado é mais voltada para cumplicidade e comprometimento, se tornando uma relação sólida e resistente à pressão. Este tipo de relacionamento pode servir como um diferencial para os departamentos e organização como um todo.

2.2.1 Estilos de liderança por Chiavenato

Na visão de Chiavenato (2000), os estilos de liderança mais conhecidos são: Autocrático, liberal e democrático onde estes podem ser identificados na figura 1, o qual demonstra as diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança.

Figura 1- As diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança



Fonte: Chiavenato (2000, p. 361).

Percebe-se que os líderes influenciam os indivíduos conforme seu poder de convencimento, o qual é obtido através do cargo que ocupam, de acordo com seu carisma e conhecimento no meio de trabalho. Pode-se identificar, de maneira ampla, um pouco de cada estilo de liderança citado por Chiavenato:

Liderança autocrática: Como o nome já diz, é o tipo de liderança em que o líder está em total evidência. É ele que toma todas as decisões, sem sugestões e participação de seus liderados. Portanto, trata-se de alguém visto mais como “chefe” do que propriamente como líder. Esse é o tipo de liderança mais presente nas organizações, um dos problemas gerados é a desmotivação e baixos níveis de produtividade na equipe, já que esta tem apenas o dever de aceitar todas as decisões, metas, tarefas e regras que vem de cima, sem nenhuma contestação.

Para Chiavenato (2000), o líder autocrático é duro e impositivo, concentra as decisões e não aceita nem propõem discussões sobre determinada linha de ação. O líder autocrático é dominador e demonstra 'pessoalidade' nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. Já Maximiano (2012), afirma que quanto mais concentrada a autoridade no líder, mais autocrático seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem de participação ou aceitação. Infelizmente, o estilo autocrático pode se tornar autoritarismo.

Liderança democrática: Já na liderança democrática a ênfase está no líder e no liderado, ou seja, o foco está no desenvolvimento do grupo e nas suas consequências. É o equilíbrio entre o trabalho e a equipe. É neste tipo de liderança organizacional que o colaborador se sente mais integrado, não só na realização de tarefas, mas na tomada de decisões, no planejamento de metas e na elaboração de estratégias. Tem espaço para todos participarem, expressarem suas opiniões e construir novos caminhos para o crescimento da empresa. Devido à valorização igualitária, colaboradores e líderes compartilham um ambiente mais harmonioso e motivador.

Os líderes democráticos trabalham com as pessoas pela sugestão, persuasão e ensino e não pelo domínio. Segundo Maximiano (2012), quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder.

Liderança liberal: Neste tipo de liderança, os colaboradores possuem mais autonomia e liberdade para exercer suas tarefas e cumprir suas metas. Além disso, podem também propor soluções, tomar decisões e realizar os próprios planejamentos. Aqui, o colaborador já encontra motivos para se engajar e se comprometer com a organização. Isso, porque um líder liberal oferece mecanismos para aumentar a produtividade de sua equipe.

Liderança liberal segue o pressuposto de que os colaboradores já são maduros o suficiente e não necessitam de acompanhamento constante. Por isso, o gestor se ausenta com frequência, não fornecendo tantas orientações nem *feedbacks* ao grupo. Um ponto negativo desse tipo de liderança recai sobre aqueles que não conseguem lidar e trabalhar em ambientes mais liberais. Além disso, devido à liberdade, é comum que muitos colaboradores não respeitem seus líderes em determinadas situações, o que pode gerar conflitos na empresa. Conforme Maximiano (2012), no caso dos comportamentos liberais, o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões. Quanto mais o líder delegar decisões para os liderados, mais liberal é o seu comportamento.

Chiavenato (2005) descreve as três formas de liderança repartidas em quatro estágios, de acordo com o Quadro 2:

Quadro 2 - Comparativo dos três estilos de liderança

Estilo de Liderança	Tomada de decisões	Programação dos Trabalhos	Divisão do Trabalho	Participação do Líder
Autocrática	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível.	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e com quem.	O líder é pessoal e dominador nos elogios e críticas ao trabalho de cada um.
Democrática	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo e oferecendo informações quando solicitado.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas são decididas pelo grupo, com limitada intervenção do líder.	O líder não interfere no curso das ações, fazendo comentários apenas quando questionado.
Liberal	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	O grupo desenha as providências e técnicas para atingir os objetivos, com o líder fornecendo aconselhamento técnico, se necessário.	A divisão das tarefas e escolha de colegas ficam a critério do grupo, sem interferência do líder.	O líder procura ser um membro comum do grupo, oferecendo objetividade e estímulo, sem dominar os elogios ou críticas.

Fonte: Chiavenato (2005, p. 187).

O Quadro 2 serviu como base para os dados de uma pesquisa realizada nos Estados Unidos. Eles descobriram que os grupos com liderança democrática obtiveram melhores resultados principalmente devido à qualidade do trabalho, que resultou em alta satisfação dos funcionários e um alto grau de comprometimento e dedicação dos líderes à organização. Visto

que as pessoas estão cada vez mais exigentes, gostam de pessoas que os apoiam, que lhes constantemente os ajudam, os cobrem, os incentivem, e enfrentam os problemas juntos.

Atualmente, as empresas precisam de lideranças preparadas para enfrentar a realidade organizacional e incentivar a equipe de trabalho a melhorar diariamente e aprimorar suas habilidades pessoais (Chiavenato, 2005).

2.4 O LÍDER: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

Liderança e trabalho em equipe estão diretamente ligados, onde o líder é o profissional e a figura central, que conduz os colaboradores nos processos de trabalho. Hoje ele é responsável pelo desenvolvimento dos profissionais que atuam com o mesmo, a fim de transformar pessoas simples em novos líderes. Um indivíduo se torna líder quando desenvolve características específicas e consegue obter uma forte influência diante de um trabalho em equipe (Cruz, 2012). Acredita-se que gerir pessoas é um grande desafio para qualquer gestor de qualquer instituição, tamanho e tipo, pois o trabalho com o capital humano exige muito mais do que somente treinar pessoas, é preciso considerar aspectos como motivação e oportunidades de agregar conhecimentos (Chiavenato, 2005).

Algumas características são comuns em perfis de liderança. Há uma aceitação de que um bom líder possua valores de forma geral: Ética inabalável, Conhecimento profissional, nível de confiança elevado, poder de motivar, capacidade de saber ouvir e gerar feedbacks além de ser criativo. Para Bennis e Nanus (1998), líderes são tão poderosos quanto as ideias que podem comunicar.

Ser líder não é ter um cargo de chefia, como muitas pessoas costumam pensar. Para ser líder, é necessário ter habilidades e competências para liderar (Souza, 2010). O líder-chefe consegue os resultados certos do jeito errado e isso acaba passando despercebido pelos gestores. E quando estes se dão conta da situação dos resultados desastrosos para as pessoas na empresa, pode ser tarde demais. Segundo Drysdale (2009), aqueles que ocupam cargos de chefia sem habilidades de liderança provavelmente não obterão resultados duradouros. A distinção entre um chefe e um líder é que o primeiro simplesmente emite ordens, enquanto o segundo serve como modelo para toda a equipe.

Por sua vez, Souza (2010) afirma que, em relação à liderança, o ato de liderar não depende da idade, da posição social ou da posição formal, mas é necessário que os líderes aprendam a liderar a si mesmos e lutem para liderar outros e busquem demonstrar crenças e

esforços para liderar. De acordo com o autor, pela realização do próprio sonho e pela transformação dele em um objetivo compartilhado por todos, o líder deve inspirar por meio do exemplo, demonstrando claramente o que está comunicando por meio de suas ações e não apenas para a audiência. A liderança não se refere somente a posição ou cargo social; trata-se da capacidade de agir em várias direções e influenciar outras pessoas (ideias antigas, atuais e duradouras sobre o assunto). A liderança baseada no binômio controle e comando já não é mais viável.

Dentre tantos papéis do líder um deles é treinar outros líderes, porque essas mesmas pessoas futuramente podem ajudá-lo. Treine seus liderados não para ser como você, mas para os mesmos ser melhores, assim sempre terá uma equipe de alto padrão e você não deixará de ser menos líder, por isso, o verdadeiro líder não se preocupa em estar em alta sozinho, mas com toda sua equipe (Soares, 2015). Outro papel do líder é indicar as metas, que a equipe precisa atingir e também avaliar o desempenho e os resultados de seu grupo, para que atinja o que a instituição espera da equipe. A quantificação do trabalho em equipe e a análise do desempenho desta, por isso os componentes devem estar conscientes dessa obrigação e conter as competências fundamentais para sua execução (Dyer, 2017).

Um dos diferenciais do líder é o que o torna eficaz é a inteligência emocional, onde acrescentando ainda outras habilidades como paciência, confiança, saber ouvir, abrindo mão da autoridade e sabendo compreender o momento certo de intervir (Nepomuceno *et al.*, 2012). No entanto, como diferenciar um bom líder de um mau líder? Para Jung e Kyrillos (2015) existem algumas características que os separam. O Quadro 3 a seguir, apresenta uma comparação entre características de um bom líder e de um mau líder:

Quadro 3 - Diferença entre bom líder e mau líder

Bom Líder	Mau Líder
Tem habilidade comunicativa	Tem dificuldade de comunicação
Está acessível para o contato direto	Usa mais recursos tecnológicos do que o contato
É capaz de intervir quando os comunicados não forem bem digeridos ou derem margem a comentários negativos	Evita relacionamento direto com seus liderados
É um bom contador de histórias	Não favorece a escuta ativa
Está sempre aberto a mudanças	Tem pouca sensibilidade para identificar o retorno de seus liderados
Tem credibilidade para tirar dúvidas e reproduzir informações	

Fonte: adaptado de Jung e Kyrillos, (2015).

O Quadro 03 apresenta como a liderança é conduzida por um líder considerado mau. Enquanto esse tipo de líder comanda sua equipe por meio de ordens e autoridade, criando um ambiente hostil com o objetivo de alcançar resultados a qualquer custo, o bom líder demonstra motivação e orienta sua equipe para atingir objetivos conjuntos. Ele assume responsabilidades, confia e motiva para promover uma produção de alta qualidade e resultados satisfatórios. O Quadro destaca diferenças em habilidades comunicativas, acessibilidade para o contato direto, abordagem diante de problemas na comunicação, preferência por relacionamentos diretos, capacidade de escuta ativa, receptividade a mudanças e credibilidade na troca de informações e esclarecimento de dúvidas. Essa comparação serve como um guia para identificar traços distintivos entre bons e maus líderes.

Quando se trata de um líder de alto padrão, também são necessárias outras habilidades, competências e características comportamentais portanto é importante que um líder: seja dinâmico; carismático; inspire vidas; assuma desafios e responsabilidades; desperte a criatividade; provoque a transformação; seja proativo; dê bons exemplos; tenha ética; motive e desenvolva seus colaboradores; preze por uma comunicação eficaz; tenha respeito e empatia com os outros; colabore com o crescimento de sua equipe, confie no trabalho e atuação de seus liderados (Dyer, 2017; Kotler, 1992).

Kotler (1992) afirma que um líder nasce com certas qualidades, como habilidades intelectuais, habilidades interpessoais e mentais básicas e energia. O autor ressalta ainda, que a visão do líder é construída por muitos dados e resultados de trabalho de um longo período de tempo. Essa visão do líder, conforme descrita por Bennis e Nanus (1988), encoraja as pessoas a refletirem e questionarem eventos passados, oferecendo novas perspectivas e alternativas. A capacidade do líder de inspirar confiança em seus liderados vem da sua visão de futuro.

O líder deve saber lidar com mudanças bem como mudar a si próprio, é necessário que o mesmo esteja preparado para enfrentar os fortes ataques da concorrência e saiba aproveitar as oportunidades. Um líder comprometido com as mudanças não é apenas aquele que dá ordens, mas também aquele que cria motivações para seus subordinados desejarem e agirem. Ainda, os líderes voltados para a mudança sabem que existem várias soluções para um problema, que podem surgir de várias óticas de observação e que alguém encontrará uma solução inovadora (Brent, 1994 *apud* Benedetti, 2004).

Assim, o líder deve trabalhar como facilitador das relações de trabalho na empresa, atuando com justiça e ensinando com o seu exemplo. O relacionamento com sua equipe é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais. O que o líder faz e a forma que age, determina se o resultado será o esperado ou desastroso (Drysdale, 2009).

Um bom líder deve inspirar e motivar sua equipe, para que os mesmos continuem dando o seu melhor independente do cenário que estiver. Como já dito é seu papel saber direcionar sobre as tarefas a serem feitas e indicar o que precisa para continuar o processo de desenvolvimento, bem como saber dar os feedbacks necessários para colocar o time no caminho certo. Toda equipe precisa de um bom líder, afinal é sua a função de conectar todos os colaboradores rumo a um objetivo em comum (Bennis e Nanus, 1998; Souza, 2010).

A liderança deve entender qual é a melhor pessoa para desempenhar cada função, organizando o time para ter o máximo de resultado e também deve orientá-los sobre o que pode ser aprimorado para que cada pessoa se desenvolva ainda mais, garantindo resultados cada vez melhores. Souza (2007) propôs que a liderança eficaz requer um olhar de dentro para fora em vez de apenas ter os líderes como uma equipe, o que distingue os líderes apenas eficientes dos líderes eficazes. Já Souza (2012) estabeleceu que líderes excepcionais alcançam o alto desempenho e que empresas de sucesso geralmente os atraem.

Os líderes normalmente são muito respeitados por seus liderados, e o respeito tem muito mais eficácia do que o temor. Visto que o líder busca não só resultados, mas a melhor maneira para ambos conseguir alcançá-los, e não pensa no poder como algo centralizado e sim uma autoridade que deve ser compartilhada. O sucesso de uma equipe depende, grande parte, de um bom trabalho de seu gestor, visto que a equipe só terá bons resultados se o líder souber conduzir de forma correta seus subordinados sem isso será apenas um grupo de pessoas seguindo sem rumo (Barbosa *et al.*, 2011).

O líder deve ser inspirador, incentivando o crescimento, o progresso e o desenvolvimento, além de estimular ações positivas entre seus liderados, sem impô-las a segui-lo estritamente, mas ter seguidores simplesmente porque transmite as qualidades esperada e verdade em tudo que faz e diz, aquele que quando julga, faz com justiça. Para ser um líder, é preciso que as pessoas desejam segui-lo e ninguém quer seguir aquele que não sabe para onde está indo. Na seção seguinte, será apresentado o conceito de equipe de alta performance, onde dá ênfase à relação entre líder e liderado (Gomes e Cruz, 2007; Souza, 2010).

2.5 EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE

As organizações são compostas por indivíduos que possuem sentimentos e motivações racionais diversas, e o ambiente de trabalho é profundamente influenciado pelos relacionamentos e pela liderança nele estabelecida. Nos dias de hoje, as organizações almejam

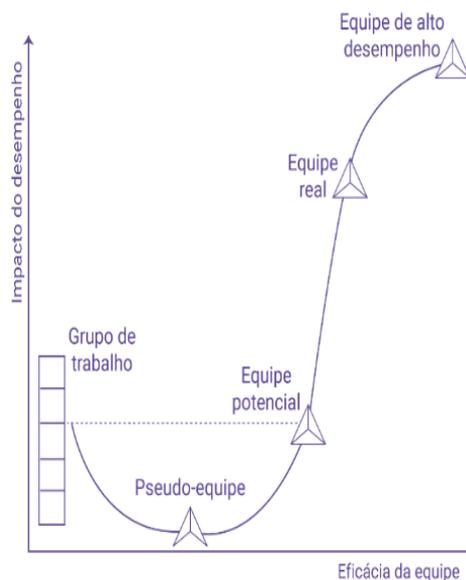
equipes que se destaquem pelo diferencial competitivo, evidenciado por uma alta performance. De acordo com Dyer et al. (2017), equipes de alto desempenho são definidas como:

Aquelas compostas de membros cujas habilidades, atitudes e competências lhes permitem atingir as metas da equipe. Em equipes de alto desempenho, os membros definem as metas, tomam decisões, comunicam-se, administram os conflitos e solucionam problemas em uma atmosfera de incentivo e confiança para atingir seus próprios objetivos. Além disso, os membros desta equipe estão cientes de suas próprias forças e fraquezas e tem a capacidade de mudar quando necessário para melhorar o desempenho do grupo. (Dyer et al., p. 23, 2007).

Segundo o autor, desenvolver e gerenciar equipes de alta performance não é uma tarefa fácil, afinal só juntar um grupo de pessoas e dar uma missão não necessariamente fará com que elas criem um senso de conexão suficiente para se tornarem esta equipe. Sabe-se que as equipes compartilham objetivos comuns, têm competências complementares, respeitam os mesmos valores e confiam uns nos outros. Mas para se alcançar a alta performance é necessário ter insatisfação, apreço pelo desafio, entrosamento profundo e uma liderança de alto desempenho.

Já para Katzenbach e Smith (1994), as equipes passam por uma trajetória que se inicia como um grupo de trabalho e com o tempo se desenvolve como equipe conforme exposto na figura 2.

Figura 2 - Trajetória das equipes



Fonte: Katzenbach e Smith (1994 p. 84).

A primeira fase é o grupo de trabalho, onde há interação entre pessoas de maneira independente e autônoma, cada membro cumpre as tarefas individualmente. O reconhecimento é individual, pois as responsabilidades e objetivos pertencem a cada indivíduo. A próxima fase é denominada pseudo-equipe, na qual as pessoas se organizam e estabelecem um vínculo de compromisso mútuo, demonstrando conhecimento dos objetivos e metas do grupo. Na terceira fase, a da equipe potencial, começa a surgir o método e a disciplina para realização do trabalho. Ainda não há clareza de propósito, senso de responsabilidade coletiva, e as competências de cada integrante começam a aparecer. A quarta fase constitui a equipe real, marcada por um salto de melhoria de desempenho (Katzenbach; Smith, 1994).

Os integrantes estão igualmente comprometidos com os propósitos e metas comuns. Demonstra-se responsabilidade e cooperação mútua. As avaliações são realizadas de maneira objetiva e direta. Cada membro coloca suas competências a serviço da equipe. As equipes alcançam os resultados esperados e os membros começam a desenvolver confiança mútua. No estágio final da curva, a equipe de alto desempenho, todas as condições da equipe real são atendidas, havendo ainda uma preocupação com o crescimento e sucesso de todos os membros (Dyer, 2007; Soares, 2007).

A equipe demonstra o comprometimento de todos os participantes com o sucesso da organização. O nível de compreensão e relação entre os membros é elevado na busca pela auto superação, o que possibilita à equipe alcançar resultados superiores. Observa-se que a qualidade dos esforços, o comprometimento dos participantes e o senso compartilhado de missão permitem vencer os desafios e atingir as metas. A base da formação da equipe reside na confiança entre os membros. Quando o impacto do desempenho e a eficácia do time atingem um alto nível, podemos reconhecer que se tornou uma equipe de alto desempenho (Maximiano (2012; Katzenbach e Smith, 1994).

Os desafios começam a partir de sua formação, mantendo sempre uma equipe de alto desempenho. O primeiro passo é contratar as pessoas certas para as funções adequadas, ou seja, recrutar indivíduos qualificados que se alinhem aos valores da organização, tornando, assim, o processo de contratação eficiente. Geralmente, profissionais altamente qualificados já estão empregados em outras empresas, o que leva as organizações a investirem cada vez mais em estratégias de *Power Branding*. Essa técnica visa atrair mão de obra qualificada e faz parte do processo de seleção e recrutamento. Além de realizar ótimas contratações, o líder também deve se dedicar ao treinamento e capacitação de sua equipe (Dyer, 2007; Katzenbach e Smith, 1994).

Quando o líder se preocupa em desenvolver as habilidades pessoais dos seus colaboradores, demonstra que está interessado em fazê-los crescer na empresa e, também, em

suas carreiras. Demonstra que ele é importante para a empresa e faz com que ele se dedique cada vez mais e entregue resultados ainda mais excepcionais. Assim como oferecer treinamentos, cursos e palestras, um salário justo também são algumas das formas de tornar isso possível e incentivá-los a continuar com você, seja na crise ou fora dela (Dyer, 2007; Maximiano, 2012; Soares, 2015).

Afinal, não basta os colaboradores ter as características de um profissional de alta performance se o ambiente em que ele está não estimular tal prática. Uma pessoa de resultados precisa estar engajada com o propósito da empresa, com o líder com a equipe e com o meio em que está inserida de nada vale se ter uma equipe onde os valores não coincidem e que não saiba conviver entre si. É assim que se cria um ambiente de sinergia e com o necessário para formar equipes de alta performance. A atuação do líder vai além da gestão de estruturas; envolve o gerenciamento de pessoas. É fundamental despertar o melhor de suas equipes, inspirando-as a segui-lo com entusiasmo e admiração.

A figura 3 a seguir, mostra algumas dicas para a construção de uma equipe de alto desempenho.

Figura 3 - Guia de construção de uma equipe de alta performance



Fonte: Blog setting consultoria (2023, online).

Liderar uma equipe de alto desempenho pode ser um desafio, porém com maestria e conhecimento o líder é capaz de formar uma equipe excepcional e conduzi-la ao sucesso que a organização almeja, bem como alcançar o sucesso pessoal de todos. E para tal feito como mostra a figura 2, ser assertivo nas contratações é o marco inicial para a formação de uma equipe de alta performance.

De acordo com Dias e Gomes (2015), o desempenho da equipe é fortemente impactado pela liderança em vários aspectos, incluindo confiança, ética, comunicação, resolução de conflitos, inovação, satisfação e coesão da equipe. Portanto, é fundamental que a empresa descubra o estilo de liderança que melhor se encaixa em sua situação e trabalhe neste sentido para melhorar o desempenho da equipe e da liderança com foco no alcance completo dos resultados.

As equipes de alto nível atravessam os limites tradicionais pelos benefícios futuros elas se doam ao máximo para o atingimento de seus propósitos. Os mesmos visam medidas de desempenho intensamente altas, e deste modo seus membros precisam ter conhecimentos, habilidades e atitudes que correspondam a tais objetivos. Conduzir equipes na obtenção de melhor desempenho não é tarefa fácil, mesmo quando se tem os melhores talentos individuais.

O cenário atual é de mudanças, e as empresas estão procurando, em estruturas mais flexíveis, meios para alcançar níveis cada vez mais competitivos. Portanto, o trabalho em equipe torna-se crucial para as organizações, uma vez que esse modelo permite alcançar resultados esperados de forma mais rápida. Em outras palavras, grandes feitos na história foram alcançados por meio do trabalho em equipe

A dinâmica de relacionamento entre os membros é o que verdadeiramente diferencia uma equipe, mas esse patamar demanda um preço. As equipes vencedoras investem em quatro pilares: sacrifício, comprometimento, crescimento pessoal e abnegação. Conforme indicado por Reis *et al.* (2007) e Ruzzarin e Simionovschi (2017), relações saudáveis entre os membros de uma equipe no ambiente de trabalho só são possíveis quando há um alto nível de maturidade, especialmente entre aqueles que trabalham diretamente juntos. Os colaboradores de uma equipe de alto desempenho mantêm expectativas elevadas, tanto em relação a si mesmos quanto aos outros membros da equipe.

Atualmente, as organizações estão procurando equipes que tenham um diferencial competitivo demonstrado por sua alta performance e que possam alcançar os resultados de forma eficaz e ágil. Os estudos conceituam equipes de alto desempenho como aquelas compostas de membros cujas habilidades, atitudes e competências lhes permitem atingir as

metas da equipe. Equipes são compostas por pessoas engajadas e unidas em prol do objetivo comum. O engajamento no trabalho é uma das características mais explícitas neste tipo de equipe, é ela que impulsiona, direcionando todos os esforços e dedicação para o atingimento dos objetivos.

Silva *et al.* (2011, *apud* Oliveira, 2018) afirmam que as habilidades, atitudes e competências dos membros podem ser utilizadas como métricas para avaliar o desempenho da equipe. Essas qualidades devem ser combinadas e cada membro deve agir sinergicamente, ou seja, as capacidades individuais devem se complementar para aprimorar o desempenho coletivo. Esse sinergismo permite que a equipe tome decisões, gere conflitos e evolua para alcançar seus objetivos.

Após a revisão teórica sobre conceitos, tipos de liderança e equipes de alta performance, a seção seguinte abordará a metodologia escolhida e o método de pesquisa adotado para alcançar o objetivo proposto, que consiste em analisar os tipos de liderança e as características do líder no filme 'Invictus'.

3 METODOLOGIA

O embasamento teórico deste estudo se fundamentou em pesquisas, artigos e teorias relacionadas à liderança, especialmente na análise das teorias apresentadas no filme 'Invictus', bem como nas perspectivas dos autores sobre a utilidade da análise fílmica para estudos acadêmicos futuros. O método adotado foi um estudo descritivo, de caráter documental, utilizando o filme 'Invictus' (2009) como fonte de dados, além de livros, artigos, monografias, teses e dissertações relevantes para a análise proposta.

Sobre os procedimentos metodológicos, Zanella (2011) afirma que metodologia é o estudo dos caminhos a serem percorridos para se realizar uma pesquisa. Já em ciências, metodologia é o caminho que o pesquisador percorre em busca da compreensão da realidade, do fato, do fenômeno. Enquanto Michaliszyn e Tomasini (2005) complementam que a metodologia é a explicação minuciosa, detalhada e exata de toda ação desenvolvida no trabalho de pesquisa.

Para este estudo, a análise fílmica foi empregada, considerando que filmes bem produzidos e interpretados, com narrativas coerentes, são materialmente mais atrativos, promovendo discussões ricas e reforçando conceitos e teorias utilizados. Além disso, os efeitos visuais e auditivos dão significado servindo como um recurso melhor para transmitir a mensagem do que documentos impressos e palavras ditas.

Autores como Davel e Vergara (2000), Bauer e Gaskell (2002) afirmam que as obras cinematográficas representam ferramentas valiosas e pertinentes para comunicar práticas sociais, culturais e administrativas. Seguindo a linha narrativa, outros estudiosos, como Champoux (1999) e Leite *et al.* (2021), também apoiam a análise fílmica como um instrumento de estudo. Eles enfatizam que os efeitos visuais e sonoros têm um significado teórico profundo. Assim, o uso de filmes como um contexto de pesquisa ofereceu uma maneira eficaz de transmitir a mensagem relacionada à liderança e seus desafios na formação de equipes de alto desempenho, substituindo a abordagem tradicional baseada em documentos impressos ou palavras obtidas em entrevistas.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A estrutura deste trabalho de conclusão de curso baseou-se na abordagem qualitativa observacional, descritiva. A análise dos resultados foi realizada por meio da análise fílmica, uma pesquisa focada na compreensão de um grupo ou organização, utilizando fatos coletados

e suas interpretações como base. Segundo Godoy (1995), a abordagem qualitativa não é rigidamente estruturada, permitindo que a imaginação e a criatividade orientem os pesquisadores em novos enfoques.

Silveira e Córdova (2009) destacam que a abordagem qualitativa é específica para as ciências sociais, oferecendo uma metodologia própria, enquanto Sampieri *et al.* (2013) defendem que ela permite uma compreensão mais profunda dos fenômenos estudados ao conectar o indivíduo ao seu ambiente natural.

Além disso, Silveira e Córdova (2009) ressaltam que na pesquisa qualitativa, os pesquisadores buscam explicar o porquê dos acontecimentos, sem quantificar valores ou trocas simbólicas. Os dados analisados não são métricos, permitindo uma variedade de abordagens. A pesquisa qualitativa, nesse estudo, é observacional, com modalidade indireta e não participante. Cooper e Schindler (2011) indicam que a observação indireta é menos tendenciosa e mais flexível na análise dos dados.

No estudo de Leite (2021), baseado em Flick (2004), destaca-se que a pesquisa qualitativa envolve observação sistematizada, utilizando principalmente a observação não participante, evitando intervenções no campo e ocorrendo no ambiente natural dos eventos observados. A análise fílmica permite observar cenas repetidas, com foco em registros consistentes de dados, sem necessidade de padronização.

Conforme Ruiz (2011), toda pesquisa, independentemente da área, requer uma pesquisa bibliográfica prévia para explorar, estabelecer o status quaestionis e justificar objetivos e contribuições. Este estudo possui características claras de pesquisa bibliográfica. Segundo Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica utiliza registros disponíveis em livros, artigos científicos e páginas na web, permitindo que o pesquisador compreenda os estudos anteriores sobre o tema, usando dados de outros pesquisadores para contribuir com o estudo (Silveira; Córdova, 2009).

3.2 OBJETO DE ESTUDO

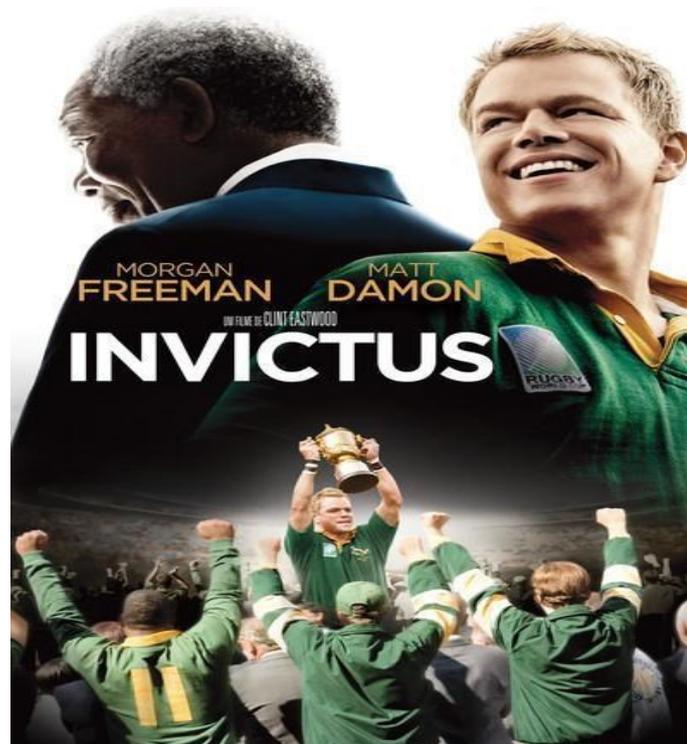
Para atender aos objetivos da pesquisa, buscou-se um filme cuja narrativa abordasse a temática de liderança e equipes de alto desempenho. Inicialmente, foi feita uma pré-seleção de filmes que exploram o tema da liderança. Segundo Vanoye e Golliot-Lété (1994), analisar um filme envolve situá-lo em um contexto e em uma história.

Após análise das fichas técnicas e sinopses de cada obra, optou-se pelo filme ‘Invictus’, lançado em 11 de dezembro de 2009. A escolha foi embasada na figura de Mandela, considerado um dos maiores líderes da África do Sul, e na característica do filme ser baseado em fatos reais. Esses elementos foram determinantes na seleção deste filme para este estudo, dada a relevância de explorar um exemplo prático e histórico da relação entre liderança e desempenho.

Ademais, o filme conta a história verídica de Nelson Mandela, um ícone mundial de liderança, e seu papel crucial na transição da África do Sul *pós-apartheid*. Mandela é retratado não apenas como um líder político, mas também como um líder inspirador, capaz de unir e motivar pessoas de diferentes origens e crenças. O filme destaca a visão de Mandela em utilizar o esporte, especialmente o *Rugby*, como uma ferramenta para unir a nação.

A escolha do filme é relevante para explorar como um líder pode influenciar positivamente uma equipe e uma nação inteira. Além disso, ele oferece uma visão concreta de como a liderança, o trabalho em equipe e a perseverança podem superar desafios aparentemente insuperáveis, contribuindo assim para a compreensão mais profunda dos princípios fundamentais da liderança.

Figura 4 - Capa do filme Invictus



Fonte: MAC Magazine (2023, online).

3.3 COLETA DE DADOS

A fase de coleta de dados envolve a análise da realidade e a obtenção de informações por meio de técnicas específicas. A escolha do método depende do tipo de informação desejada sobre o objeto de estudo. Gerhardt e Silveira (2009) enfatizam a necessidade de que o instrumento técnico utilizado pelo pesquisador seja válido, confiável e preciso.

Neste estudo, foi empregada a pesquisa documental por meio da análise fílmica como método de coleta. Segundo Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa documental se restringe a fontes primárias, como documentos escritos ou não. Ela é um tipo de pesquisa bibliográfica, que utiliza registros disponíveis em livros, artigos científicos e páginas da *web*. Essas fontes oferecem ao pesquisador um panorama do que já foi estudado sobre o tema, além de fornecer dados relevantes de outras pesquisas (Silveira e Córdova, 2009).

Durante o processo, buscou-se passagens relevantes nas fontes bibliográficas para esclarecer o tema em estudo. Não é necessário revisar todas as obras de um autor ou todas as pesquisas já realizadas sobre o assunto, mas sim analisar criticamente, discernindo o essencial do secundário, o relevante do irrelevante para o tema em questão (Ruiz, 2011). Esta pesquisa adotou a abordagem qualitativa, incorporando estudos observacionais indiretos. Ao contrário da observação direta, a observação indireta não exige que o observador esteja fisicamente presente no ambiente onde o fenômeno ocorre. Isso minimiza interferências e alterações no estado natural observado.

De acordo com Leite (2012), os estudos observacionais proporcionam uma análise mais detalhada dos comportamentos ou atividades observadas diretamente ou por meio de protocolos de observação sistemática ou espontânea. Através da observação, é possível compreender interações, práticas e eventos que ocorrem no contexto estudado, permitindo acesso específico aos processos de construção do entendimento da obra em análise, especialmente em casos de análise fílmica.

Para a microanálise dos dados, utilizou-se o protocolo de observação (Anexo 1). Yin (2010) argumenta que o protocolo não apenas serve como instrumento para a análise fílmica, mas também aumenta a confiabilidade da pesquisa, orientando os pesquisadores na coleta de dados. O Protocolo de Observação é empregado para sustentar a estratégia de coleta.

O protocolo de observação utilizado foi desenvolvido por Leite *et al.* (2012) e está anexado ao trabalho, permitindo o planejamento metodológico e adequado da coleta e análise de dados. As cenas selecionadas foram analisadas para identificar os desafios do líder e os

estilos de liderança demonstrados pelos personagens, garantindo controle e rigor durante a análise, por meio de observações indiretas e não participantes para identificar elementos críticos do estudo.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este tópico concentra-se na análise e interpretação do trabalho. Conforme Gil (2008), a análise busca organizar e resumir os dados para proporcionar respostas à pesquisa, enquanto a interpretação amplia a busca por respostas, relacionando os dados a outros conhecimentos prévios. Para atender ao escopo da pesquisa, o filme escolhido trata do tema da liderança e equipes de alta performance. Analisar um filme significa situá-lo num contexto, numa narrativa (Vanoye; Golliot-Lété, 1994).

O filme tem uma duração de 134 minutos (incluindo a abertura e os créditos finais). Para este estudo, foi assistido três vezes em momentos distintos, totalizando 402 minutos. O objetivo foi identificar elementos teóricos, relacionando a narrativa à realidade organizacional. Na última análise, cenas específicas foram selecionadas para a elaboração da análise.

Os dados são apresentados por meio de Quadros extraídos dos registros do Protocolo de Observação, onde cada cena é listada individualmente, em ordem cronológica, ou seja, a cena está numerada conforme o tempo que ela aparece no filme, exemplo cena *8), o número em questão refere-se a 8 minutos de filme, a partir disso anota-se o tempo, e a fonte de observação da cena, e as descreve e posteriormente faz as discussões dos resultados.

Utilizando o Protocolo de Observação, as cenas relacionadas aos temas de liderança, características dos líderes e equipes de alta performance foram registradas. O Quadro 4 demonstra como as cenas foram selecionadas para a análise e discussão dos resultados.

Quadro 4 - Sinopse da seleção de cenas para o capítulo 4

Seleção das cenas	Total
Cenas em que foram identificados os construtos Liderança, características de líder e equipes de alta performance	133
Cenas selecionadas para apresentação dos dados	13
Cenas selecionadas para a discussão dos resultados	10

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Inicialmente foram identificadas 133 cenas que continham os construtos relacionados à liderança, características de líder e equipes de alta performance. Essas cenas foram analisadas e, desse total, 13 foram selecionadas para apresentação e análise detalhada dos dados. Posteriormente, houve uma triagem mais criteriosa, onde dentre as 13 cenas selecionadas, apenas 10 foram escolhidas para a discussão dos resultados no Capítulo 4.

Para chegar a essas 10 cenas finais, a triagem foi feita com base na relevância e representatividade das informações contidas em cada cena. Considerações como a profundidade da abordagem do tema, a clareza na demonstração dos construtos de liderança, características de líderes e equipes de alto desempenho, bem como a consistência e coesão com os objetivos da pesquisa foram cruciais para essa seleção final.

Dessa forma, a triagem se baseou na identificação dessas situações-chave que refletiam diretamente as habilidades de liderança do personagem interpretado por Nelson Mandela. Isso incluiu momentos em que ele inspirava e motivava sua equipe, além de cenas que demonstrassem sua capacidade de unir pessoas de diferentes origens para alcançar um objetivo comum, mostrando como ele lidava com desafios específicos. Ainda, as cenas escolhidas também destacavam características específicas do líder, como sua personalidade, comportamento diante de desafios e interações com a equipe. A avaliação considerou a coesão dessas cenas com os conceitos teóricos estudados sobre liderança e equipes de alto desempenho, oferecendo assim, uma representação consistente e relevante para as discussões propostas no estudo, alinhando-se de maneira precisa com os objetivos da pesquisa.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar os dados do filme ‘Invictus’, que foi o foco desta pesquisa. Em conformidade com o que foi descrito no capítulo 3 (Aspectos Metodológicos), o estudo empregou uma abordagem observacional indireta, registrada por meio de um protocolo de observações desenvolvido por Leite *et al.* (2012), em Anexo 1.

Para realizar a microanálise das cenas selecionadas, foi dedicado o tempo considerado necessário para uma interpretação mais detalhada do estudo observacional indireto. O filme foi assistido com interrupções para formalizar e analisar as cenas, totalizando um investimento de aproximadamente 804 minutos na escolha e análise das cenas.

Para oferecer uma compreensão mais detalhada da trama, é relevante apresentar um contexto mais abrangente do filme ‘Invictus’. Isso inclui a descrição das principais características dos personagens, delineadas de maneira mais detalhada no Quadro 5. Em seguida, será fornecido um breve resumo do enredo, conectando assim as características dos personagens com a narrativa do filme.

Assim, inicialmente, tem-se a apresentação dos personagens:

Quadro 5 - Perfil dos personagens protagonistas

Personagem	Características
Nelson Mandela	Figura principal para o enredo, primeiro presidente negro a governar a África do Sul após ser eleito democraticamente. Preso por 27 anos por lutar contra o regime do Apartheid. Possui carisma, capacidade de reconciliação, perseverança e habilidade na gestão de conflitos.
François	Líder do time de <i>Rugby</i> , os <i>Springboks</i> , representando o país na modalidade. Exemplo de liderança e lealdade para com sua equipe.

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Nelson Mandela é retratado como uma figura central e emblemática na história do filme ‘Invictus’, adaptado do livro “Conquistando o inimigo: Nelson Mandela e o jogo que uniu a África do Sul”, de John Carlin (“*Playing the enemy: Nelson Mandela and the game that made a nation*”, 2008). Como o primeiro presidente negro da África do Sul após o período de *apartheid*, ele desempenha um papel crucial na tentativa de unir uma nação dividida por anos de segregação. Sua jornada, que incluiu 27 anos de prisão por lutar contra o regime do *apartheid*, moldou seu caráter. No filme, Mandela é apresentado como alguém dotado de carisma, notável capacidade de reconciliação e perdão, perseverança incansável e habilidade extraordinária para lidar com conflitos e diferenças (Carlin, 2009).

Por outro lado, François Pienaar, o capitão do time de *Rugby Springboks*, personifica a liderança exemplar. Ele é retratado como um líder que inspira e motiva sua equipe, demonstrando lealdade e comprometimento inabaláveis para com o seu país. Sua ligação com o time vai além do esporte, representando a esperança de união e respeito em uma nação fragmentada pela segregação. Sua liderança é um ponto de referência no livro e nitidamente interpretado ao longo do filme, destacando a influência positiva que um líder carismático e dedicado pode ter sobre uma equipe e uma nação em busca de unidade (Carlin, 2009).

Figura 5 - Personagens principais da trama



Fonte: Cinepipocacult (2010, *online*).

A figura 5 retrata o momento final do filme, destacando a cena onde Mandela e François estão se cumprimentando após a vitória dos Springboks na Copa do Mundo de Rugby. Este momento é emblemático, pois simboliza a união e a superação de barreiras promovidas pelo esporte e pela liderança de Mandela na África do Sul pós-*Apartheid*.

No Quadro 6, são apresentados os personagens coadjuvantes do filme. Embora não sejam objeto de análise neste contexto, desempenham papéis importantes que contribuem significativamente para o desenrolar do enredo. Esses personagens desempenham papéis relevantes na trama, contribuindo para o enredo, embora não sejam o foco principal da análise neste estudo. Eles têm diferentes papéis na vida de Nelson Mandela e na estrutura do governo pós-*Apartheid* na África do Sul. Essas breves descrições oferecem uma visão geral de suas funções e características no filme.

Quadro 6 - Perfil dos personagens coadjuvante

Personagem	Características
Jason Tshabalala	Segurança de Mandela desde antes de sua presidência. Expressa sentimentos de rancor e mágoa em relação à comunidade branca do país devido às experiências vividas durante o regime do Apartheid. Fiel e dedicado ao seu líder.
Brenda	Secretária pessoal de Mandela antes mesmo de sua presidência. Mantém discrição e busca aconselhar Mandela em suas atividades. Responsável pela agenda e organização das reuniões do presidente.
Linga	Segurança pessoal do Presidente Mandela e membro da equipe de segurança de Jason.
Etienne Feyder	Chefe da Segurança Nacional. Sua equipe, composta por seguranças brancos, começa a trabalhar em conjunto com a equipe de Jason após o início do mandato de Mandela como presidente.

Fonte: elaborado pela autora (2023).

4.1 CONTEXTUALIZANDO O FILME INVICTUS

‘Invictus’ é um filme que aborda eventos históricos reais na África do Sul após o fim do *apartheid*, narrando a ascensão de Nelson Mandela à presidência do país em 1994. O longa retrata como Mandela, recém-eleito, enfrentou desafios enormes para unir uma nação profundamente dividida ao redor do *Rugby*, especialmente durante a Copa do Mundo de *Rugby* de 1995. A narrativa destaca sua tentativa de usar o esporte para unir as pessoas, independentemente de raça ou origem, em um país assolado por tensões raciais e econômicas. É um filme baseado em fatos reais que ilustra o poder da liderança, da perseverança e da capacidade de unir pessoas em busca de um objetivo comum.

A história começa com Nelson Mandela (interpretado por Morgan Freeman) emergindo da prisão após quase três décadas para se tornar presidente. No início de seu mandato, desafia as expectativas ao convidar os funcionários brancos de seu gabinete a permanecerem, mesmo diante da crença de que seriam dispensados devido à sua ascendência racial. Esta decisão enfatiza sua busca por união e cooperação entre diferentes etnias. Além disso, ao integrar agentes brancos à sua equipe de segurança pessoal, enfrenta resistência, mas defende a necessidade de representatividade unificada para servir como exemplo à nação.

Consciente das divisões raciais e econômicas persistente na África do Sul, Mandela estabelece como meta erradicar essa separação. Com a proximidade da inédita Copa do Mundo

de *Rugby* no país, ele percebe no esporte uma oportunidade única para unir a população. Seu plano visionário é inspirar uma identidade coletiva que transcenda barreiras raciais, algo considerado inatingível, especialmente quando uma parcela da comunidade negra pede o fim da equipe nacional, símbolo do antigo *apartheid*, e a comunidade branca perde a confiança em um time historicamente derrotado.

Realizando uma reunião estratégica com o capitão da equipe, François Pienaar (interpretado por Matt Damon), Mandela impõe confiança e motivação à equipe, levando-os à vitória e à conquista do campeonato após uma jornada desafiadora. Este triunfo torna-se emblemático, representando a superação das divisões históricas, e proporciona uma comemoração coletiva unificada entre todas as etnias na África do Sul.

4.2 ANÁLISE DAS CENAS ESCOLHIDAS

Nessa seção, serão apresentadas análises das cenas do filme ‘Invictus’, correlacionando-as com os estudos levantados. Essa análise visa aprofundar a compreensão sobre liderança e a formação de equipes de alto desempenho, evidenciando a influência do líder na construção dessas equipes e em seus resultados.

Nelson Mandela e François Pienaar demonstram características de um líder inspirador, alinhadas à inteligência integradora, conforme descrito por Souza (2010). Esse tipo de liderança se baseia em valores como ética, integridade, confiança, respeito, transparência, aprendizado contínuo, inovação, proatividade, paixão, humildade, inteligência e equilíbrio emocional. Esses líderes estabelecem um conjunto de princípios para orientar suas equipes. As análises são apresentadas em quadros e tabelas elaborados a partir dos registros do Protocolo de Observação, organizados cronologicamente para facilitar a compreensão das cenas.

A análise detalhada das cenas selecionadas busca identificar diferentes perfis de liderança presentes no filme. Essa análise confronta elementos das bases teóricas, utilizando uma estratégia de análise de conteúdo para examinar seções específicas em relação aos objetivos propostos.

O Quadro 7, por sua vez, destaca as cenas escolhidas para análise e discussão dos resultados.

Quadro 7 – Cenas escolhidas

Identificação e apresentação das cenas	Tempo	Fragmentos das cenas para análise de conteúdo
Cena 4: Conversa entre seguranças de Mandela	4 min e 58 segs.	Conversa entre os dois seguranças do presidente Mandela dentro do carro, enquanto aguardam ele sair para a sua caminhada matinal.
Cena 10: Primeiro dia no palácio presidencial	10 min e 50 segs.	Mandela faz um discurso na sala de reuniões do palácio da presidência para alguns funcionários do antigo governo, ele fala que se os mesmos sentem que não podem contribuir com o novo governo, cada um possui o livre-arbítrio, podem deixar sua atividade. Que devem olhar para o futuro agora, o ‘que passou, passou.
Cena 13: Conversa entre Jason e Mandela após contratação de novos seguranças	13 min e 21 segs.	Conversa entre Jason e o Presidente Mandela no gabinete do presidente sobre a contratação dos seguranças brancos da Segurança Nacional.
Cena 29: Conversa de Brenda e Mandela indo até a reunião do conselho nacional dos esportes	29 min e 46 segs.	Brenda conversa com Mandela para convencê-lo de não ir à reunião do Conselho Nacional de Esportes. Enquanto o presidente lhe responde, ambos vão caminhando até o carro para se dirigir à reunião.
Cena 32: Mandela discursa na reunião do conselho	32 min	“[...] 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!”
Cena 44: Conversa entre François e Hendrick, a caminho da sala do gabinete	44 min e 27 segs.	François pergunta como é o presidente, e Hendrick diz que, no antigo governo o mesmo tinha que ser invisível, já com Mandela eles são notados para o presidente ninguém é invisível.
Cena 46: Primeira conversa entre Mandela e François	46 min e 10 segs.	O presidente questiona o capitão do time sobre como esses dois temas são trabalhados no time de Rugby, fala exemplos de como ele procurava inspiração na época de sua prisão, quando muitas vezes não tinha nem vontade de levantar da cama.
Cena 53: Jogadores treinando e Mandela no gabinete com especialista	53 min e 23 segs.	Nelson Mandela responde a um conselheiro sobre as opiniões dos especialistas sobre a possibilidade de a África não passar das quartas de finais, dizendo: “[...] de acordo com os especialistas, nós dois deveríamos estar na cadeia”. Sobre a estimativa do público: “[...] um bilhão de pessoas nos assistindo no jogo final? É uma oportunidade fantástica”.

Fonte: Dados da Pesquisa 2023.

4.2.1 Descrição das cenas

As cenas selecionadas para análise foram escolhidas com base nos eventos apresentados no filme central desta pesquisa. Abaixo, encontra-se uma síntese e análise de cada uma dessas cenas.

Na cena 4, há uma interação entre os seguranças, Linga e Jason, enquanto aguardam a chegada de Nelson Mandela para sua caminhada matinal. Linga elogia a pontualidade do presidente, ressaltando sua observação sobre a regularidade do hábito de Mandela. Já Jason, ao concordar com a pontualidade de Mandela, insinua que tal hábito pode ser potencialmente perigoso, indicando que ser muito previsível em relação aos horários poderia colocar Mandela em risco.

Na cena 10, ao chegar ao palácio presidencial, Mandela percebe a saída de muitos funcionários pelos corredores. Ele instrui sua secretária, Brenda, a reunir os que permaneceram em uma sala para uma conversa. Antes, ele expressa seu desejo de não falar com a equipe enquanto cercado por seguranças armados, destacando: "[...] não posso conversar com eles escondido atrás de homens armados". Durante a reunião, ele aborda a situação diretamente: "[...] se quiserem ir embora é um direito de vocês." E continua incentivando-os a colaborar com o novo governo, sem medo de discriminação por língua, cor de pele ou apoio ao governo anterior: "[...] se estão fazendo isso porque temem que sua língua, a cor de sua pele e seu apoio ao governo anterior os impediram de trabalhar aqui, quero lhes dizer que nada temam, precisamos da ajuda de vocês." Ele reforça o compromisso mútuo de esforço e boa vontade: "[...] 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!"

Na cena 13, destaca-se a conversa entre Jason e Mandela na sala da presidência. Após Jason descobrir sobre a inclusão de agentes brancos na equipe de segurança, sendo que alguns eram do governo anterior, o chefe da segurança busca esclarecimentos com o presidente. Mandela expressa a busca de seu governo pela reconciliação, perdão e unificação de uma nação diversificada. Ele salienta que a qualificação é o aspecto mais crucial para a equipe de segurança, enfatizando o treinamento de alta qualidade recebido pela segurança nacional, capaz de ser compartilhado com outros agentes. Dirigindo-se a Jason, Mandela ressalta: “[...] vocês me representam diretamente. Quando as pessoas me virem em público, verão meus guarda-costas. 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!”.

Na cena 29, os dados observados se concentram na interação entre Mandela e Brenda enquanto se dirigem para a reunião do Conselho Nacional de Esportes. Mandela é informado por telefone sobre a reunião do Conselho, onde se discutiria a mudança da cor e do hino do time *Springboks*. Decidindo agir antes da oficialização da decisão, Mandela opta por conversar com os membros do conselho. Durante esse momento, Brenda o acompanha e tenta direcionar a

atenção do presidente para questões consideradas mais relevantes para o governo, em contraposição à escolha da cor e do hino de um time de *Rugby*.

Na cena 32, uma continuação da cena anterior, é possível observar Mandela sendo calorosamente recebido com aplausos pelos participantes da reunião, a maioria deles negros. Durante o discurso, reconhece-se a decisão unânime tomada na eleição, ressaltando o respeito por essa escolha. No entanto, destaca-se a importância de manter as cores, o nome e o hino do time nacional de *Rugby*, enfatizando que esse esporte é querido pela comunidade branca. Existe a preocupação expressa de que qualquer mudança nesse aspecto poderia ser interpretada como uma ação da comunidade negra agindo de forma semelhante aos temores passados dos brancos. Nelson Mandela reforça no discurso: "[...] eu sei tudo que nos negaram. No entanto, este não é o momento para vinganças mesquinhas. A hora é de começar a edificar nossa nação com todos os meios disponíveis. Mesmo que o tijolo esteja coberto por um embrulho verde e ouro. Vocês me elegeram seu líder. Deixem-me guiá-los agora".

Na cena 44, os dados observados referem-se à conversa entre François e Hendrick, o segurança de Mandela. O diálogo ocorreu quando François foi convidado pelo presidente para visitar seu gabinete. Demonstrando ansiedade, François questionou Hendrick sobre as características comportamentais do presidente. Hendrick mencionou que durante o governo anterior, eles não eram vistos e precisavam ser invisíveis, mas sob a liderança de Mandela, todos que trabalham com ele são considerados importantes. Ele ilustrou isso relatando uma experiência pessoal: durante uma viagem presidencial à Inglaterra, Mandela soube da preferência de Hendrick por um doce específico da região e fez questão de trazer essa lembrança para ele.

Na cena 46, os dados observáveis apresentam o primeiro diálogo entre Mandela e François na sala da presidência. O presidente saúda François com entusiasmo: "[...] François, que honra"! Durante a conversa, Mandela inicia questionando sobre a filosofia de liderança de François: "[...] qual é a sua filosofia de liderança? Como inspira seu time a fazer o melhor?". François responde prontamente: "[...] com exemplos. Sempre procurei liderar por meio de exemplos, senhor". Em seguida, Mandela indaga sobre como tornar as pessoas melhores do que pensam que são e inspirá-las para a grandeza mesmo quando estão satisfeitas. Para essa pergunta, Mandela reflete: "[...] às vezes, eu penso que é usando o trabalho dos outros". Ele compartilha experiências sobre como se manteve bem quando a força lhe faltava na prisão e conclui: "[...] para construir nossa nação, precisamos ir além das nossas próprias expectativas".

Na cena 53, enquanto os jogadores treinam, Mandela se encontra com seu conselheiro para uma conversa. Durante esse encontro, o conselheiro explica ao presidente como será a

dinâmica da copa e o que será necessário para que a África chegue até a final. Enquanto discutem, Mandela pergunta a opinião de todos, ao que o conselheiro responde citando especialistas que acreditam que os *Springboks* não passarão das quartas de finais. Em resposta, Mandela diz: “[...] segundo os especialistas, nós dois deveríamos estar na cadeia”. O conselheiro então informa sua agenda e menciona que cerca de um bilhão de pessoas assistirão à final, acrescentando: “[...] um bilhão de pessoas nos assistindo? Esta é uma grande oportunidade”.

Na cena 76, durante uma entrevista de Nelson Mandela para um programa de televisão, ele é questionado de forma provocativa sobre o fato de, durante sua prisão, assistir aos jogos dos *Springboks* e sempre torcer contra o time de seu país, mas agora torcer a favor. Ao ser indagado pelo entrevistador sobre a razão dessa mudança, ele afirma que não pode esperar que os outros mudem suas opiniões se ele mesmo não mudar de opinião quando as circunstâncias exigem.

Na cena 78, no dia anterior ao início da Copa do Mundo de *Rugby*, Mandela chega ao treino dos *Springboks* e surpreende a todos ao cumprimentar cada jogador pelo nome. Essa atitude impressiona até mesmo seus seguranças, que comentam entre si sobre a surpresa causada por tal gesto. Os jogadores presenteiam Mandela com um boné do time, deixando o presidente muito honrado, enquanto ele expressa que todo o país torce por eles. Antes de se despedir, Mandela entrega a François uma carta que o ajudou durante os anos em que esteve na prisão.

Na cena 87, enquanto assiste ao jogo do *All Blacks*, Mandela observa seus seguranças, brancos e negros, jogando *Rugby* no jardim de sua casa. Ele comenta com Brenda se ela ainda pensava que ele estava perdendo tempo com o *rugby*. Após a vitória dos *All Blacks* contra a Inglaterra, Mandela pede a Brenda que entre em contato com o Ministro do Esporte e solicite um relatório completo sobre o time da Nova Zelândia (*All Blacks*). Em tom brincalhão, Brenda questiona se o *Rugby* é apenas uma manobra política.

Na cena 105, durante os últimos sete minutos do jogo final, François tem uma conversa com os jogadores de sua equipe. Ele pede para que todos olhem em seus olhos e escutem, dizendo: “[...] ouçam nosso país. Sete minutos. Temos sete minutos! Defesa, defesa, defesa! É isso aí! Vencer é nosso destino”. Os jogadores se esforçam e conseguem vencer a partida. Após a vitória, durante a entrega do troféu, Mandela agradece a François pelo que fez pelo país. François, por sua vez, retribui o agradecimento dizendo: “[...] não, Senhor Presidente. Eu que lhe agradeço pelo que fez por nosso país”. Todos celebram essa conquista.

Na cena 126, pessoas estão comemorando nas ruas, enquanto os seguranças planejam uma rota alternativa. Mandela interrompe, dizendo: “Não estou com pressa. Nenhuma pressa”. O filme conclui com uma reflexão de Mandela: “Agradeço a todos os deuses por minha alma invicta, por ser senhor do meu destino, capitão da minha alma”.

A análise das cenas selecionadas buscou identificar os elementos-chave necessários para alcançar os objetivos específicos. Essa identificação foi feita por meio de atitudes, discursos e expressões observadas nos protagonistas do filme. Estes elementos foram examinados em relação aos objetivos propostos para uma compreensão mais profunda das conexões existentes.

4.2.2 Discussão dos resultados

Na análise dos resultados, na cena 4, foi observado que o segurança, Linga, evidenciou uma disciplina ao comentar com Jason sobre a pontualidade de Mandela para suas caminhadas diárias. Essa percepção reflete a ideia de Barbosa, Costa e Oliveira (2011) de que um líder carismático deve inspirar admiração e respeito, induzindo seus liderados a seguir padrões de comportamento semelhantes. Ainda, a cena ilustra a importância de considerar não apenas a consistência e a disciplina, mas também a necessidade de precauções e variações para garantir a segurança em cenários de liderança de alto desempenho (Katzenbach; Smith, 1994).

Nas cenas 10, 32 e na conversa com Brenda na cena 29, Mandela demonstra uma habilidade carismática ao compartilhar suas visões de futuro com os funcionários. Conforme apontado por Rivera e Artmann (2006), essa característica é um atributo da liderança carismática, na qual um líder explica suas visões de futuro aos liderados e os motiva a se comprometerem.

Nos discursos das cenas 10 e 32, Mandela enfatiza suas visões para um futuro unificado e reconciliado para a África do Sul, estimulando o comprometimento de sua equipe e da nação. Sua habilidade em articular uma visão inspiradora é evidente, pois consegue influenciar não apenas o engajamento dos funcionários, mas também a união de diferentes grupos étnicos em prol de um objetivo comum. Essa abordagem se alinha com a visão de Dyer *et al.* (2017) sobre equipes de alto desempenho, onde os líderes são capazes de comunicar uma visão clara e incentivar os membros a trabalhar em direção a metas compartilhadas.

Além disso, as características da liderança carismática, como apontadas por Katzenbach e Smith (1994), incluem a habilidade do líder em inspirar e unir a equipe em torno de um

objetivo comum. Mandela personifica essas características ao buscar a reconciliação e a unificação em um país profundamente dividido.

A abordagem de Mandela, como exemplificado nas cenas 10 e 13 no Quadro 7, reflete uma corajosa inovação na forma como ele enfrenta os desafios pós-*apartheid*. Sua capacidade de perdoar e usar o passado como um meio de aprendizado contínuo, ao invés de se deter nos problemas, é um testemunho de sua liderança visionária, conforme indicado por Souza (2012). Ele reinventa não apenas as estruturas, mas também as mentalidades, buscando soluções que ultrapassam as divisões do passado e abrem caminho para um futuro unificado e inclusivo para a África do Sul.

Na abordagem de Mandela com Jason na cena 13 do filme 'Invictus', seu enfoque na reconciliação e unificação ecoa a visão de liderança carismática destacada por autores como Rivera, Artmann (2006) e House (1999). Essa cena em particular ressalta a ênfase de Mandela na importância do perdão como um catalisador para a coesão nacional, ecoando os conceitos de liderança carismática, onde o líder não só comunica, mas incorpora os valores que deseja ver nos outros. Mandela, ao adotar essa postura, reforça não apenas a necessidade de inclusão, mas também a capacidade transformadora do perdão na construção de uma nação unificada e diversificada.

A interação entre Mandela e Jason destaca a liderança genuína baseada em confiança e ética. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2011), líderes que conquistam a confiança por meio de práticas éticas têm equipes mais engajadas e dispostas a se arriscar por resultados positivos. Ao orientar Jason sobre o perdão e a transformação pessoal para alcançar uma mudança social, Mandela não apenas aconselha, mas exemplifica a mudança que deseja ver, partindo do palácio presidencial para toda a nação. Essa abordagem está em sintonia com os princípios da liderança inspiradora e ética.

Na cena 29 do filme 'Invictus' evidencia atributos de liderança de Mandela, ressaltados por Bennis e Nanus (1988), referentes à clareza de objetivos, à capacidade de inspirar confiança nos liderados e à habilidade de tomar decisões estratégicas alinhadas com uma visão de futuro. Sua presença na reunião do Conselho Nacional de Esportes revela sua clareza de objetivos e a confiança depositada em suas escolhas pelos liderados. Esse momento reflete a visão estratégica de Mandela ao agir antes da decisão oficial sobre a mudança da cor e hino do time *Springboks*. Enquanto Brenda busca redirecionar a atenção do presidente para outras questões, Mandela opta por lidar diretamente com a situação, mostrando sua capacidade de liderança ao compreender o significado simbólico dessas mudanças no contexto pós-*apartheid* da África do Sul.

A cena 29 também revela aspectos da liderança carismática de Mandela, corroborando o que estudiosos como Gomes e Cruz (2007), Gomes (2005), Robbins, Judge e Sobral (2011), Chalaça e Vizeu (2015) e Burns (1978) explicaram sobre os estilos transformacionais e carismáticos de liderança. Sua postura como líder não apenas define a realidade organizacional, mas compartilha essa visão com sua equipe e outros membros influentes da sociedade sul-africana. Essa habilidade de comunicação e compartilhamento de uma visão estratégica exemplifica os princípios da liderança transformacional e carismática, influenciando não só o presente, mas também o futuro direcionamento da nação.

Na cena 44, a atitude de Mandela ao trazer um doce preferido de François após uma viagem à Inglaterra é ilustrativa das qualidades de um líder carismático, conforme abordado por Robbins, Judge e Sobral (2011). Os autores ressaltam que líderes carismáticos são percebidos pelos seguidores como indivíduos com qualidades singulares, capazes de identificar e atender às necessidades de seus funcionários. Essa ação de Mandela reflete a empatia e a capacidade de estabelecer conexões pessoais, fortalecendo os laços e a confiança com sua equipe.

Já na cena 46, durante a conversa entre Mandela e François sobre liderança, Mandela questiona a filosofia de liderança de François, que responde buscando liderar pelo exemplo. Aqui, Mandela oferece conselhos a François, encorajando-o a encontrar inspirações pessoais para, por sua vez, inspirar os outros. O diálogo ressalta a ideia de que um líder transformacional procura motivar e guiar os liderados para se comprometerem com os objetivos do grupo, atribuindo um significado pessoal a essas metas.

A prática de cantar algo inspirador antes de cada jogo, conforme mencionado por François, demonstra o esforço em inspirar a equipe, algo alinhado com a liderança transformacional mencionada por Robbins, Judge e Sobral (2011). Eles indicam que esse estilo de liderança é mais eficaz quando aplicado em contextos de contato direto, especialmente em grupos menores e em níveis hierárquicos mais baixos. François parece adotar esses princípios ao criar um ritual inspirador antes das partidas, buscando incentivar o comprometimento e a conexão emocional com os objetivos do time.

Na cena 105 do filme 'Invictus', François mostra-se como um líder ao pedir que seus jogadores permaneçam na defesa, mesmo estando fisicamente exaustos, com o objetivo coletivo de conquistar a vitória na copa. Essa determinação reflete não apenas a busca pelo triunfo esportivo, mas também a coesão e a resiliência do time em face de desafios. De acordo com Rivera, Artmann (2006) e House (1999), essa atitude de François ressoa com os conceitos de liderança carismática, onde o líder, por meio de seu carisma e comprometimento, influencia e

motiva os liderados na busca por objetivos comuns. O compromisso demonstrado por François em apoiar a equipe, mesmo em um momento de exaustão física, ilustra o papel inspirador e motivador de um líder carismático.

Além disso, a visão de Gomes e Cruz (2007) sobre a liderança carismática destaca que um dos papéis fundamentais é encorajar os liderados com uma visão mais atrativa e motivadora, proporcionando-lhes uma compreensão mais clara de suas funções futuras. François, ao mostrar determinação e apoiar seus jogadores em um momento desafiador, está alinhado com essa perspectiva, influenciando positivamente a autoconfiança e a perspectiva dos atletas. Essa cena reforça a ideia de que um líder carismático não apenas motiva verbalmente, mas também age como exemplo e fonte de inspiração, fortalecendo a identidade coletiva do time e estimulando o comprometimento com os objetivos compartilhados.

A cena 78 do filme 'Invictus' evidencia uma característica marcante da liderança de Mandela, destacando sua preocupação em conhecer pessoalmente cada jogador da equipe de *Rugby Springboks*. Ao aprender os nomes dos jogadores e demonstrar interesse genuíno por eles, Mandela não apenas promove um ambiente de proximidade, mas também transmite a sensação de valorização individual.

Essa abordagem é congruente com a visão de liderança exposta por diversos autores, como Burns (1978) e Bass (1985), que destacam a importância da consideração individualizada e do estabelecimento de relações pessoais para fortalecer o vínculo entre líder e liderados. Esse tipo de interação pessoal não apenas estabelece confiança, mas também fomenta a cooperação e o engajamento dos jogadores. Mandela, ao demonstrar interesse pessoal pelos jogadores, não só fortalece o senso de importância individual, mas também motiva os atletas a se esforçarem mais pela equipe e pelo sucesso na Copa do Mundo de *Rugby*. Essa atenção personalizada evidencia não apenas o cuidado com o time, mas também a habilidade de Mandela em criar um ambiente de confiança e colaboração entre todos os membros da equipe.

A cena 126 do filme 'Invictus' é emblemática, pois apresenta Mandela recitando um trecho do poema 'Invictus' de William Ernest Henley. Nesse momento, ele ressalta a frase: "[...] sou o capitão de minha alma, sou o senhor do meu destino", evidenciando sua determinação em ser seu próprio líder antes mesmo de liderar outras pessoas.

Esse gesto de Mandela está alinhado com a visão de Rivera e Artmann (2006) sobre a liderança, que destaca a importância de um líder ser capaz de autogovernar-se e encontrar motivação intrínseca antes de inspirar e guiar os outros. Ao recitar esse trecho do poema, Mandela mostra seu comprometimento pessoal com seus próprios valores, objetivos e aspirações, um exemplo de liderança que começa internamente e irradia para os outros.

Essa reflexão de Mandela sobre a autorresponsabilidade e autonomia reflete uma das essências da liderança, demonstrando sua busca por inspiração e motivação internas para orientar suas ações e liderar pelo exemplo. Ao se tornar o líder de sua própria jornada, ele busca aumentar suas próprias motivações para alcançar os objetivos estabelecidos, um atributo fundamental em um líder que aspira influenciar e inspirar outros.

No contexto da discussão anterior, o Quadro 8 apresenta visualmente os resultados discutidos.

Quadro 8 - Sinopse da Discussão dos Resultados

Cenas	Observação	Estilo de Liderança	Característica de Liderança	Autores
7 e 39	Mandela	Carismática	Dotado de características especiais e empatia	Robbins, Judge e Sobral (2011)
10 e 29	Mandela	Carismática	Compartilha a visão de futuro com os liderados	Rivera e Artmann (2006)
4 e 46	Mandela e François	Exemplo	Desenvolvimento de competência de liderança nos liderados	Gomes e Cruz (2007) e Bennis (2001)
105	François	Transformacional	Inspiração e comprometimento	Robbins, Judge e Sobral (2011)
13	Mandela	Carismática	Transmite visão e incentiva perspectiva futura melhor	Gomes e Cruz (2007)
4 e 13	Mandela	Carismática	Confiança e ética	Robbins, Judge e Sobral (2011)

Fonte: elaborado pela autora (2023).

O Quadro 8 é uma representação visual que facilita a percepção dos principais autores envolvidos na análise, bem como das cenas utilizadas na discussão. Ao longo deste estudo, tornou-se evidente que Mandela enfrentava desafios substanciais, mas em nenhum momento ele duvidou da possibilidade de superá-los. Sua habilidade de formar uma equipe coesa foi fundamental nesse processo.

Mandela demonstrou perspicácia na escolha de sua equipe, identificando claramente os pontos fortes e fracos a serem trabalhados para alcançar o sucesso almejado. Uma conclusão notável dos estudos discutidos é que equipes de alto desempenho operam em um ambiente pautado pela confiança e incentivo. Isso implica na definição de metas claras, tomada de decisões assertivas, comunicação eficaz, resolução de conflitos e habilidade para solucionar problemas. Além disso, cada membro da equipe reconhece suas habilidades individuais e está apto a promover mudanças que aprimorem o desempenho coletivo (Dyer *et al.*, 2017).

De acordo com Katzenbach e Smith (1994), o líder desempenha um papel crucial na formação e manutenção de uma equipe de alto desempenho. A habilidade de conciliar os

interesses organizacionais com os da equipe é fundamental para criar um ambiente propício ao desenvolvimento. Essa habilidade vai além do estilo de liderança adotado; é uma prática contínua e diária, como afirmado por Dyer *et al.* (2017). Um líder eficaz deve compreender a diversidade e a maturidade de cada membro da equipe, reconhecendo que não existe uma abordagem única para todos os colaboradores.

Conforme mencionado por Soares (2015), a liderança está intrinsecamente relacionada às ações do líder no contexto do dia a dia de trabalho. Isso envolve a necessidade de conhecer individualmente os membros da equipe, como salientado por Maximiano (2012), identificando suas competências e necessidades. Portanto, a coerência na liderança emerge quando o líder adapta suas estratégias de acordo com as características e níveis de maturidade de cada colaborador, conforme discutido por Katzenbach e Smith (1994). A eficácia da liderança está, portanto, vinculada à capacidade do líder de se adaptar e interagir de forma adequada com sua equipe, conforme abordado por Dyer *et al.* (2017) e Maximiano (2012).

A trajetória de sucesso de Nelson Mandela durante sua liderança foi especialmente marcada por sua habilidade em utilizar estratégias e pessoas de maneira estratégica e precisa, conforme observado por Dyer *et al.* (2017). Ele identificou a divisão social e econômica em seu país e, de acordo com Katzenbach e Smith (1994), usou o esporte, um elemento unificador e apaixonante para a nação, como um meio de unir seu povo em torno de um objetivo comum. Sua abordagem estratégica, ressaltada por Soares (2015), foi crucial para o sucesso dessa iniciativa.

A capacidade de Mandela em unir sua equipe em torno de um objetivo compartilhado, como discutido por Maximiano (2012), exemplifica uma liderança eficaz. O líder, como apontado por Dyer *et al.* (2017), mantém uma proximidade significativa com os membros da equipe, demonstrando interesse genuíno em seus problemas e desafios individuais, conforme ressaltado por Katzenbach e Smith (1994). Essa proximidade foi uma das ferramentas de Mandela para aumentar a motivação de sua equipe.

A importância do trabalho em equipe, segundo Katzenbach e Smith (1994), é enfatizada por Mandela, demonstrando respeito por cada membro e enfatizando a contribuição essencial de todos para o sucesso coletivo. Além disso, como destacado por Dyer *et al.* (2017), Mandela conseguiu não apenas alcançar metas, mas também transformar as pessoas ao seu redor, como uma estratégia valiosa para a construção de equipes de alta performance. Isso reflete a capacidade de um líder de extrair o melhor de seus colaboradores, priorizando o desenvolvimento pessoal, conforme discutido por Maximiano (2012) e Soares (2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo enfatizou a importância crucial da liderança na construção de equipes de alta performance que não apenas funcionem, mas também alcancem resultados excepcionais. Independentemente do estilo de liderança adotado, o líder deve ser capaz de adaptar-se às necessidades específicas do trabalho e das pessoas envolvidas, equilibrando esses procedimentos de maneira habilidosa.

Os objetivos específicos estabelecidos para esta pesquisa foram minuciosamente explorados através da análise do filme 'Invictus' (2009), concentrando-se nos personagens de Nelson Mandela e François Pienaar, ambos líderes dotados de poder em contextos distintos, mas compartilhando a mesma capacidade de influenciar aqueles que lideravam.

No Quadro 9 apresentado, os resultados desses objetivos são evidenciados:

Quadro 9 - Objetivos e resultados

Objetivos específicos	Resultados
Identificar e descrever no filme as cenas que ilustram equipes de alta performance.	Desde o início do filme, percebe-se a meticulosidade do trabalho de Mandela para atingir os resultados desejados. Ele soube utilizar estratégias e pessoas com precisão, usando o esporte, uma paixão nacional, para unir seu povo de maneira estratégica e eficaz.
Demonstrar o papel e os desafios do líder no desempenho das equipes de alta performance.	Estabelecer objetivos claros, habilidade em unir a equipe em torno de um propósito comum, orientar e desenvolver novos líderes, além de demonstrar respeito por cada membro da equipe e sua essencialidade para o sucesso coletivo.
Descrever as competências identificadas no filme relacionadas à liderança de alta performance.	Honestidade, ética, autoconhecimento, reconhecimento das próprias forças e fraquezas, confiança e respeito. O líder, antes de tudo, se posiciona como o referencial da equipe.

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Considerando os objetivos traçados neste estudo, cabe ressaltar a sua realização, ainda que limitada ao filme analisado. Destacou-se o papel crucial da liderança na construção de equipes de alta performance, revelando a diversidade de desafios superados com conhecimento, sabedoria e esforço dedicado. É notório que contar com os membros adequados na equipe facilita os desafios encontrados.

Quanto às competências essenciais para liderar equipes de alto desempenho, evidenciadas na análise do filme, ressaltaram a necessidade de um conjunto de habilidades fundamentais. Entre elas, destacam-se a capacidade de inspirar e comunicar de forma eficaz, o talento para delegar responsabilidades com assertividade, além de traços como honestidade,

confiança, comprometimento, ética e criatividade. Nelson Mandela e Francois Pienaar, figuras centrais do filme, personificaram essas competências, revelando uma sinergia entre características essenciais que impulsionam o sucesso das equipes sob sua liderança.

Os resultados deste estudo evidenciam de forma contundente o impacto preponderante da liderança no panorama do sucesso organizacional. A análise dos estilos adotados pelos indivíduos examinados revela a habilidade singular desses líderes em estimular e inspirar outros, fomentando sentimentos inestimáveis de compaixão, comprometimento, empatia e auto realização. Nesse contexto, eles não apenas orientaram seus times, mas também os impulsionaram de maneira ética e respeitosa em direção aos objetivos intrínsecos do filme: a conquista da unificação racial e a consagração na Copa do Mundo de *Rugby*. Esses líderes, por meio de suas abordagens, demonstraram como a liderança eficaz pode catalisar não apenas resultados tangíveis, mas também um profundo impacto emocional e social.

Ao longo da análise, destacaram-se dois estilos predominantes de liderança: o carismático e o autêntico, aplicados por Mandela, enquanto François evidenciou uma liderança de caráter transformacional. O notável foi a habilidade desses líderes em transitar entre esses estilos, reconhecendo a singularidade de cada membro de sua equipe e adaptando suas abordagens conforme as nuances de cada situação, refletindo uma flexibilidade estratégica admirável. Essa capacidade de aplicar diferentes estilos de liderança, de acordo com a necessidade, ressalta a versatilidade e a adaptabilidade fundamentais para estimular e guiar os liderados rumo ao sucesso coletivo.

As decisões metodológicas deste estudo embasam sua contribuição acadêmica, usando o filme como fonte de pesquisa e empregando a estratégia de estudo observacional indireto. Para pesquisas futuras, esses construtos de liderança e equipes de alta performance podem servir como base para análises sobre clima organizacional, feedback, comunicação, remuneração salarial e desenvolvimento pessoal.

Ao analisar as vantagens e desvantagens da estratégia de pesquisa empregada, percebe-se que os resultados deste estudo são relevantes para o campo dos estudos observacionais em análise fílmica. As falas dos personagens alinharam-se com a literatura clássica e contemporânea sobre liderança, abarcando distintos pontos de vista sobre o tema. Os líderes retratados foram identificados como transformacionais e carismáticos, contribuindo para o entendimento e definição do que é um líder em uma organização.

No entanto, algumas limitações foram observadas. Definir uma estratégia de análise robusta revelou-se desafiador. Além disso, a impossibilidade de observar a vida real do

protagonista do filme, limitando-se apenas à sua interpretação pelo ator, restringiu a profundidade da compreensão sobre suas ações e motivações reais.

Sugere-se para estudos posteriores a investigação de narrativas de líderes brasileiros baseadas em histórias reais, a fim de compreender comportamentos e características no contexto nacional. Conclui-se que os líderes são essenciais para o planejamento estratégico, o desenvolvimento de habilidades técnicas e a disseminação dos objetivos, independentemente de seu estilo de liderança.

REFERÊNCIAS

BASS, Bernard M; STOGDILL, Ralph Mrlvin. **Manual de liderança: teoria, pesquisa e gestão de formulários**. Nova York: Free Press, 1990.

BARBOSA, Alba Oliveira *et al.* Gerenciamento de impressões dos líderes carismáticos: um estudo de caso sobre bernardinho, símbolo de liderança moderna. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 12, n. 1, 2011. Disponível em: < <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/index>>. Acesso em 18 set. 2023.

BEJARANO, Viviane Carvalho; PILATTI, Luiz Alberto; DE LIMA, Isaura Alberton. Equipes de alta performance. **Revista Tecnologia & Humanismo**, v. 19, n. 29, p. 23-34, 2005. Disponível em: < <https://periodicos.utfpr.edu.br/rth/article/view/6364>>. Acesso em: 18 set. 2023.

BENNIS, Warren; Nanus, Burt. **Líderes**. São Paulo: Harbra, 1988.

_____. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BENEDETTI, Maurício Henrique; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; POPADIUK, Silvio. Liderança: uma relação com base no gerenciamento de stakeholders, a partir da ótica dos liderados. **Organizações & Sociedade**, v. 11, p. 59-76, 2004. Disponível em: < <https://doi.org/10.1590/S1984-92302004000300004>>. Acesso 05 out. 2023.

BENEVIDES, Vitor Luciano de Almeida. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. Dissertação de Mestrado - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2010, 114 pag. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/10438/8000>>. Acesso em: 22 ago. 2023.

BERGAMINI, Cecília. Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, 34 (1), 102-114, 1994. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/38274>>. Acesso em: 18 set. 2023.

BOTELHO, Júlio César; KROM, Valdevino. Os estilos de liderança nas organizações. **XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação–Universidade do Vale do Paraíba**, 2010. Disponível em: <https://www.inicep.univp.br/cd/NIC_2010/anal/arquivos/0003_0494_01.pdf>. Acesso em 15 abr. 2023.

BLANCHARD, Kenneth H. **Liderança e o gerente-minuto**. 17. ed. Rio de Janeiro: Record, 2016.

BLUM, Carolina Campo; GOLER, Lilian Monteiro Martins; NUNES, Suellen dos Santos y RIBEIRO, Paulo Eduardo Ribeiro. “Liderança situacional e motivação: uma análise sobre o filme *Invictus* (2009)”, **Revista Caribeña de Ciencias Sociales** (novembro 2016). En línea: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/invictus.html>. 2016. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/20.500.11763/caribe1611invictus>>. Acesso em: 18 set. 2023.

CALAÇA, Pedro Alessandro; VIZEU, Fabio.(2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional?. **Cadernos EBAPE.BR**, 13(1), 121–135. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395111016>>. Acesso em: 18 set. 2023.

CARLIN, JOHN. **Invictus: Conquistando o inimigo – Nelson Mandela e o jogo que uniu a África do Sul – 1ª ed.** São Paulo: Sextante, 2009.

COOPER, Ronald R; SCHINDLER, Pamela s. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12. ed. Porto Alegre: McGraw-Hill Education, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Introdução à Teoria geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CRUZ, Cleide Ane Barbosa da. A importância da liderança e da motivação nas organizações. **Interfaces Científicas – Humanas e Sociais**, Aracaju, v.1, n. 1, p. 73-79, out. 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.17564/2316-3801.2012v1n1p73-79>>. Acesso em: 22 ago. 2023.

DA FONSECA, João José Saraiva. **Apostila de metodologia da pesquisa científica.** João José Saraiva da Fonseca, 2002.

FREITAS, Alessandra Demite Gonçalves; LEITE, Nildes Raimunda Pitombo. Linguagem filmica: uma metáfora de comunicação para a análise dos discursos nas organizações. **Revista de Administração**, v. 50, n. 1, p. 89-104, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.5700/rausp1186>>. Acesso em 18 set. 2023.

DIAS, M., BORGES, G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no Setor Público. **Revista Eletrônica De Administração (porto Alegre)**, 2015, 21(1), 200–221. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468>>. Acesso em 22 out. 2023.

DYER, Willian G; DYER, Jeffrey H. **Equipes que fazem a diferença (Team Building): Estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance.** 1 ed. Saraiva, 2012.

DRYSDALE, R. **Como lidar com chefes tóxicos.** Você S/A, v. 7, n. 133, p. 40-49, jul. 2009.

EXAME. **Equipe de alta performance.** Disponível em: <<https://exame.com/carreira/equipes-de-alta-performace-fofocam-e-saem-para-beber-mostra-pesquisa>>. Acesso em: 06 nov. 2023.

GERHARDT, Tatiana Angel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa/.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV**, São Paulo, Brasil. 1995. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnc/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 18 set. 2023.

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

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, v. 103, 2004.

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

IPIRANGA, A. S. R. A narração fílmica no ensino de gestão de pessoas e de comportamento organizacional. **Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem. Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 32, p. 143-164, 2005. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/23031/a-narracao-filmica-como-instrumento-da-acao-formativa--um-enfoque-semiotico/i/pt-br>>. Acesso em: 22 out. 2023.

KATZENBACH, J. R; SMITH, D. K. **A Força e o Poder das Equipes**. São Paulo: Makron, 1994.

_____. **Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KOTTER, John P. **O fator liderança**. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

LEITE, Nildes Pitombo; AMARAL, Iraides Gonçalves do; FREITAS, Alessandra Demite Gonçalves de; ALVARENGA, Marcelo Aparecido. Projetos Educacionais e Estudos Observacionais em Análise Fílmica: qual o atual status de produção no Brasil? **Revista de Gestão e Projetos**, [S.L.], v. 3, n. 3, p. 215-250, 1 dez. 2012. University Nove de Julho. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5585/gep.v3i3.114>>. Acesso em 12 set. 2023.

LEITE, Nildes Raimunda Pitombo; FREITAS, Alessandra Demite Gonçalves de; MICHALISZYN, Mario Sergio; TAMASINI, Ricardo. **Pesquisa, Orientações e Normas para Elaboração de Projetos, Monografias e Artigos Científicos**. 7. ed. N.I: Vozes, 2005.

LEITE, N. R. P.; PITOMBO LEITE, F.; TAKERISSA NISHIMURA, A.; BATISTA DA SILVA, M. A., & GOMES DOS SANTOS, E. Análise fílmica em administração: Sabendo o porquê é e como utilizá-la. **Gestão & Regionalidade**, [S. l.], v. 37, n. 112, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.13037/gr.vol37n112.7666>>. Acesso em: 10 nov. 2023.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MENDONÇA, J. Ricardo C.; GUIMARÃES, Flávia Peixoto. **Do Quadro aos "Quadros": o uso de filmes como recurso didático no ensino de administração**. Cadernos EBAPE. BR, v. 6, p. 01-21, 2008.

NEWSTROM, J. W. Comportamento organizacional: **o comportamento humano no trabalho**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008, p. 528.

OLIVEIRA, Juliana Corrêa Borsato de. **Equipes de alta performance: uma análise da literatura sobre o conceito de “equipes de alta performance”**. Monografia – MBA em gestão empresarial. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. Curitiba, 2018. Disponível em: <<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/19505>>. Acesso em 03 nov. 2023.

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

PONTES, J. E.; ROCHA, M. S. **Influência das habilidades de liderança do enfermeiro em seu processo gerencial**. rev. Acadêmica Oswaldo Cruz, v. 17, p. 1-12, 2018.

REIS, A.M.V.; TONET, H.; BECKER, L. C. J. & COSTA, M. E. B. **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 156, 2007.

RIVERA, Francisco Javier Uribe; ARTMANN, Elizabeth. **Leadership as a function of linguistics intersubjectivity**. Interface-Comunicação, Saúde, Educação, v. 10, p. 411-426, 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.org/pdf/icse/2006.v10n20/411-426>>. Acesso em: 03 nov. 2023.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice-Hall, 2011.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUZZARIN, R.; SIMIONOVSKI, M. **Competências, uma base para a governança corporativa**. Porto Alegre: AGE, 2017.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CORDOVA, Fernanda Peixoto. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

SOARES, Maria Thereza Rubin Camargo. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. 1ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

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

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

_____. **Neoempresa: o futuro da sua carreira e dos negócios no mundo em reconfiguração**. São Paulo: Integre, 2012.

SOUZA, Lisandre Isabella Pereira Quitonio de. **O papel da liderança como estimuladora da motivação, à luz do 'filme Invictus'**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de São Paulo, Escola Paulista de Política, Economia e Negócios, Osasco, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.unifesp.br/11600/68391>>. Acesso em: 18 set. 2023.

TAVARES, Caroline Aparecida Bueno. “Um time, um país”: um estudo sobre a eficácia da liderança à luz da análise fílmica de **‘invictus’**. **Ágora**: revista de divulgação científica, [S.L.], v. 20, n. 2, p. 107-136, 18 dez. 2015. Universidade do Contestado - UnC. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.24302/agora.v20i2.1013>>. Acesso em: 12 set. 2023.

TICHY, Noel M.; COHEN, Eli. **O motor da liderança**: como as empresas vencedoras formam líderes em cada nível da organização. Educator, 1999.

VANOYE, F.; GOLIOT-LÉTÉ, A. **Ensaio sobre a análise fílmica**. Campinas: Papyrus, 2006.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. Arte cenográfica, vídeos, dramatizações e música no ensino de teoria das organizações. **Administração com arte**: experiências vividas de ensino-aprendizagem, p. 277-286, 2007.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2011.

