



## LIDERANÇA SITUACIONAL E MOTIVAÇÃO: UMA ANÁLISE SOBRE O FILME INVICTUS (2009)

**Carolina Campos Blum<sup>1</sup>**

Universidade Metodista de São Paulo

**Lilian Monteiro Martins Goler<sup>2</sup>**

Universidade Metodista de São Paulo

**Suellen dos Santos Nunes<sup>3</sup>**

Universidade Metodista de São Paulo

**Paulo Eduardo Ribeiro<sup>4</sup>**

Universidade Metodista de São Paulo

Faculdade Piaget/Campus Suzano

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Carolina Campos Blum, Lilian Monteiro Martins Goler, Suellen dos Santos Nunes y Paulo Eduardo Ribeiro (2016): "Liderança situacional e motivação: uma análise sobre o filme Invictus (2009)", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (noviembre 2016). En línea:

<http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/invictus.html>

**Resumo:** A forma como as pessoas são dirigidas está ligada à liderança, sobre a qual não se tem uma fórmula única, existindo diversas teorias sobre o assunto. Ao longo do tempo, diversos modelos de liderança foram apresentados buscando identificar um perfil ideal de líder. A liderança situacional é um dos modelos que tenta auxiliar neste desafio, pois mostra uma relação entre liderança, motivação e poder, e que o líder está frequentemente avaliando seus colaboradores e alterando seu estilo de liderança, sendo mais dinâmico e flexível. Já a motivação tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito aos resultados. O objetivo deste estudo foi analisar a influência da liderança situacional, além de demonstrar importância do líder em influenciar e estimular a motivação nos membros da equipe e seus resultados. O método utilizado neste trabalho foi um estudo descritivo, de caráter documental, de abordagem qualitativa baseado no filme "Invictus". Como fonte de dados foram utilizados livros, artigos, monografias, teses e dissertações e o próprio

<sup>1</sup> carolina.blum@hotmail.com - Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional pela Universidade Metodista de São Paulo. Rua Dom Jaime de Barros Câmara 1000, Planalto, CEP: 09641-000, São Bernardo do Campo - SP

<sup>2</sup> limonteiro12@gmail.com - Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional pela Universidade Metodista de São Paulo. Rua Dom Jaime de Barros Câmara 1000, Planalto, CEP: 09641-000, São Bernardo do Campo - SP

<sup>3</sup> suellensantosnunes@gmail.com - Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional pela Universidade Metodista de São Paulo. Rua Dom Jaime de Barros Câmara 1000, Planalto, CEP: 09641-000, São Bernardo do Campo - SP

<sup>4</sup> p.eduardo.ribeiro@uol.com.br - Mestre em Psicologia da Saúde pela UMESP (Universidade Metodista de São Paulo) - Coordenador do curso Administração da UNIPiaget / Faculdade Piaget - Campus Suzano. Av. Mogi das Cruzes, 1.001, CEP: 08673-270 - Jd. Imperador - Suzano/SP

filme usado para reflexão deste trabalho. Os resultados indicam que tanto o conteúdo das falas como as cenas analisadas foram consolidadas com o que se encontra na literatura. A análise dos personagens apontou diversas características e comportamentos essenciais ao líder e sobre a liderança situacional estudada, tais como: habilidade técnica, humana, conceitual, maturidade, comportamento da tarefa e de relacionamento; além de comprovar que uma das funções do líder é influenciar o ciclo motivacional a fim de alcançar os objetivos.

**Palavras-chave:** Liderança; liderança situacional; motivação; equipe; Invictus

## **SITUATIONAL LEADERSHIP AND MOTIVATION: AN ANALYSIS OF THE FILM INVICTUS (2009)**

**Abstract:** The way people are managed is linked to leadership, on which there is no single formula, there are several theories on the subject. Over time, leadership was presented seeking to identify an ideal profile leader. Situational leadership is one of the models trying to assist in this challenge, it shows a relationship between leadership, motivation and power, and the leader is often evaluating its employees and changing his leadership style, more dynamic and flexible. Motivation has been seen as a way to improve the work performance focusing the results. The aim of this study was to analyze the influence of situational leadership, and demonstrate the importance of leading influence and stimulate motivation in team members and their results. The method used in this study is a descriptive study of documentary character of qualitative approach based on the film "Invictus." As data source was used books, articles, monographs, theses and dissertations, and the film itself being used for reflection of this work. The results indicate that both the content of the scenes as lines analyzed were consolidated to that found in the literature. The analysis of the characters showed different characteristics and behaviors essentials to the leader and the studied situational leadership, such as: technical skill, human, conceptual, maturity, task behavior and relationship; besides proving that one of the leader's job is to influence the motivational cycle in order to achieve the objectives.

**Key-words:** Leadership; situational leadership; motivation; team; Invictus

### **CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

Diante de um cenário organizacional competitivo, o líder tem um papel extremamente importante para contribuir na motivação e direcionamento de suas equipes (SILVA, 2014).

A autora afirma que em um mercado cada dia mais exigente, a busca por líderes que desempenham múltiplos papéis é cada vez mais presente nas empresas, pois são eles que desenvolvem a visão do futuro, estabelecem direções, engajam as pessoas e inspiram suas equipes.

Dentro do cenário atual parece possível afirmar que para se tornarem cada vez mais competitivas, as organizações vêm buscando aperfeiçoar seu quadro de colaboradores e aumentar a efetividade de seu processo, demonstrando a necessidade de profissionais com múltiplas competências.

Entende-se assim, que o líder tem um papel determinante na superação de desafios.

Segundo Duarte; Papa (2011) o líder deve ser hábil em adaptar-se, acompanhando as novas tendências do mercado e ainda estar preparado para lidar com a complexidade dos seres humanos, movido por diferentes motivações e objetivos; por isso, também parece ser possível afirmar que a importância da liderança é inquestionável para o sucesso das organizações.

Para Hersey; Blanchard (1986) saber comandar um negócio e uma equipe nas horas de dificuldades é um diferencial do líder situacional.

A liderança situacional se baseia na ideia de que, para ser eficaz, o estilo deve ser apropriado à situação. O modelo de Hersey; Blanchard (1986) desenvolvido por Paul Hersey e Kenneth Blanchard é um dos mais conhecidos em termos de liderança situacional.

Neste modelo, os autores defendem que o líder desenvolve a capacidade de identificar e diagnosticar a situação dos seus liderados em termos de maturidade; levando em consideração o seu desempenho na tarefa, (incluindo o seu desejo de realização pessoal e a

sua disposição para aceitar responsabilidades) para então se posicionar enquanto líder.

Duarte; Papa (2011) acrescentam que o papel do líder situacional é contribuir para o desenvolvimento do liderado, auxiliando-o no processo de amadurecimento e criando condições para que as pessoas se tornem cada vez mais autogeridas e autogeradas.

A motivação é parte de todo esse processo. Dentro e fora de uma organização, as pessoas possuem motivos sob a forma de necessidades, desejos ou ainda em relação a alguma perspectiva de satisfação que estimulem uma ação, tornando-a motivada (BERTOLINO FILHO, 2000).

Segundo Chiavenato (1997), a motivação está dentro das pessoas, e pode ser influenciada por fontes externas ou pelo próprio trabalho executado nas organizações.

Limongi-França; Arellano (2002, p. 247), afirmam que:

a motivação tem sido um dos temas mais estudados em gestão de pessoas, e mesmo assim, permanece um dos aspectos mais preocupantes do cotidiano das organizações.

Pois, ao que tudo indica, segundo os autores, existe uma disparidade entre o que se entende por motivação e o que se espera dela na prática.

Conclui-se assim, pelo menos ao que parece, que a liderança e a motivação caminham juntas, pois o líder é aquele que de alguma forma consegue estimular os colaboradores, "vender" os objetivos à equipe, e favorecer um bom clima no ambiente de trabalho.

A psicologia organizacional tem um importante papel na compreensão da motivação e quais aspectos a influenciam; e para verificar esta relação na prática, faz-se necessário um estudo para compreender melhor o papel da liderança situacional nos dias de hoje, além de demonstrar a importância do líder em influenciar e estimular a motivação nos membros da equipe e seus resultados.

Nos próximos capítulos, serão apresentadas as visões de diferentes autores sobre os temas citados nesta pesquisa. Assim, temos a oportunidade de entender diferentes pontos de vista, facilitando o entendimento e dando embasamento para futuras discussões.

## **LIDERANÇA**

Diversos autores nacionais e internacionais relatam que a liderança é um dos fenômenos mais observados e menos compreendidos até os dias de hoje, existindo assim um grande acervo sobre o assunto (PAYNE-PALACIO; THEÍS, 2015).

Segundo Bergamini (1994, p. 13) esse grande interesse pelo assunto determinou, por outro lado, o aparecimento de incontáveis conceitos entre os pesquisadores, o que dificulta, até certo ponto, o delineamento mais preciso e a real abrangência do tema.

Dentre todas as teorias e definições para o tema liderança, mas parece possível afirmar que todas concordam que liderar é desenvolver a visão do que é realmente possível; ser capaz de influenciar as outras pessoas; ajudar a desenvolver seus objetivos, assim como realizar e atingir seus próprios desejos e ideais como líder (WENDLING, 2007).

Na definição de Chiavenato (2005) a liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais, definida como uma influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação humana com objetivos específicos.

Para Vergara (2007, pg. 65), a liderança pode ser entendida como:

a competência para exercer influência sobre indivíduos e grupos. Como tal, expressa-se em um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, ações. Esse conjunto caracteriza-se como um processo – e não como um produto acabado – que precisa responder às mudanças, umas velozes, outras nem tanto, que caracterizam o tempo-espaço contemporâneo.

Soares (2015) define liderança a um exercício de autoridade e tomada de decisões. Ainda, segundo a autora (p. 55):

liderança é a habilidade de persuadir, dirigir ou inspirar pessoas, na busca de

um propósito, muitas vezes sem o uso de prestígio ou da força de uma autoridade formal.

Observa-se que, mesmo não havendo um padrão, diferentes abordagens do conceito de liderança remetem ao exercício de influência e a relacionamentos interpessoais, por vias formais ou informais.

Outro elemento imprescindível para o exercício da liderança é a confiança. No entanto, percebe-se que ainda não há uma definição de confiança aceita universalmente (DRUMMOND, 2007).

A autora também apresenta que apesar da difícil definição do que vem a ser confiança e de seus diferentes enfoques, tem-se percebido que a confiança impacta diretamente a realidade organizacional e que aparentemente ela está relacionada ao comprometimento dos liderados em relação às decisões tomadas pelo líder e às metas apresentadas por ele, bem como à credibilidade desse líder.

Soares (2015) destaca que antes a liderança era definida como uma forma de controle, onde o líder estabelecia metas para atingir os objetivos, ou seja, o foco estava no trabalho e não nas pessoas que o executavam.

Segundo a autora, hoje o papel do líder é muito mais importante e complexo; conduzindo ações, influenciando comportamento e mentalidade e estabelecendo metas de direção.

De acordo com Payne-Palácio; Theis (2015, pg. 384) é importante ressaltar a diferença entre Liderança e Gestão:

“[...] liderança é, essencialmente, a atividade por meio da qual se busca influenciar as pessoas a se disporem a lutar para alcançarem os objetivos e planos da organização. Gestão é a função de dirigir uma organização a partir de um ponto de vista conceitual ou político”.

A liderança diz respeito ao enfrentamento de mudanças, onde os líderes estabelecem direções, baseados numa visão de futuro, e depois engajam as pessoas com essa visão inspirando-as a superar os obstáculos (SOARES, 2015).

Zanelli; Silva (2008) partilham do mesmo pensamento e acrescentam que a liderança é algo que pode ser aprendido, seja por procedimentos de ensino planejado ou pela experiência de vida, mas depende das condições da organização.

Hoje, com dedicação, você desenvolve a capacidade de liderar tanto quanto a de se comunicar, pois ambas estão associadas. Podem e devem ser aprendidas (JUNG; KYRILLOS, 2015).

De acordo com Bergamini (1994) a diferença entre as interpretações se traduziu em pontos de vista diferentes, mas de certa forma, com enfoques complementares uns aos outros, sendo o conjunto de todos eles, que oferece uma visão mais completa sobre o assunto.

Outro aspecto importante da liderança a ser discutido é a figura do líder que será melhor retratado a seguir.

## **LÍDER**

Um indivíduo se torna líder quando desenvolve características específicas e consegue obter uma forte influência diante de um trabalho em equipe (CRUZ, 2012).

De acordo com o conceito de Payne-Palacio; Theis (2015) o líder deve proporcionar aos empregados autonomia e condições de trabalho, transmitir a missão da organização, aceitar a responsabilidade de liderar o grupo e conquistar sua confiança.

Soares (2015) acrescenta que os líderes são influentes, representam a linha de frente de uma equipe, e são responsáveis por todos os membros, devendo motivar seus funcionários.

Complementando, a autora diz que acima de tudo o líder é um ser humano, com aspectos pessoais, personalidade, experiências, habilidades e emoções que influenciam o desenvolvimento do seu trabalho.

As grandes corporações buscam “caráter” na contratação de seus futuros líderes. Caráter, segundo os autores, reflete o empenho em fazer o que é certo, ignorando impulsos ou caprichos (JUNG; KYRILLOS, 2015).

O líder assume um importante papel de facilitador dos colaboradores, dando apoio em suas fraquezas e proporcionando condições para que os mesmos utilizem suas habilidades da melhor forma possível. Por isso são tidos como moderadores de desempenho na organização uma vez que buscam aumentar os valores coletivos (ROSA, 2011).

Para Jucá; Camaliente; Jucá; Bilton (2013, p. 83), “líder é quem respeita as diferenças individuais, conseguindo extrair o melhor de cada um”.

A inteligência emocional é mais um diferencial do líder e o que o torna eficaz, acrescentando ainda habilidades como paciência, confiança, saber ouvir, abrir mão da autoridade e compreender o momento certo de intervir (NEPOMUCENO; BORLOT; MARQUES, 2012). No entanto como separar um bom líder de um mau líder?

Para Jung; Kyrillos (2015, pg.26) existem características que separam os bons dos maus líderes. Observe o quadro a seguir:

**Quadro 1 - Diferenças 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 humano
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 à mudanças	Tem pouca sensibilidade para identificar o retorno de seus liderados
Tem credibilidade para tirar dúvidas e reproduzir informações	

**Fonte:** Os autores, adaptado de Jung e Kyrillos, 2015

Soares (2015) acrescenta que há outras características que auxiliam o líder no momento da tomada de decisão. Além da espontaneidade e intuição adquirida pela experiência do cotidiano, é possível apresentar algumas atitudes que podem aprimorar a capacidade de liderança, tais como:

- **Segurança para a equipe:** Criam um ambiente seguro para que todos tenham confiança em expor suas ideias e pontos de vista;
- **Fazer acontecer:** Por meio do diálogo junto à equipe, eles buscam uma conclusão estratégica para as tarefas;
- **Comunicar expectativas:** Informam a equipe sobre desempenho e valores da organização, para garantir que as tarefas sejam executadas de maneira correta;
- **Desafiar a equipe a pensar:** Os líderes precisam conhecer a equipe e saber exatamente como desenvolver a capacidade de cada integrante;
- **Ser responsável com a equipe:** O líder deve permitir que todos os membros façam cobranças entre si, no sentido de pro atividade;
- **Dar exemplo:** Ser exemplo de excelência, pois os líderes são constantemente observados e servem de espelho aos que procuram aprender;
- **Recompensar bom desempenho:** Um bom líder sabe reconhecer esforços sem pensar apenas nos resultados;
- **Fornecer feedback:** O líder deve prestar atenção e apreciar as ideias, criando assim um confiança mútua;

- **Aproveitar talentos da equipe:** É preciso usar a habilidade única de cada funcionário de acordo com situações específicas;
- **Fazer perguntas e pedir conselhos:** Fazer perguntas e pedir conselhos aos outros ajuda a esclarecer e desenvolver tarefas;
- **Resolver problemas:** Os líderes devem identificar e enfrentar o problema;
- **Ser um bom professor:** O líder é um professor que nunca para de ensinar e está sempre motivado a aprender;
- **Criar possibilidades ao ambiente:** Um líder inspirador sabe criar um ambiente de trabalho positivo e motivador;
- **Investir em relacionamento:** Líderes devem ter um pensamento constante que o sucesso da equipe é o seu próprio sucesso;
- **Saber a influência que possui:** Líderes amam ser líderes, pelo impacto que podem ter sobre outras pessoas.

Mas além das características e habilidades, é importante levar em consideração o estilo de liderança aplicado, e por isso a partir de agora será apresentado um breve histórico sobre os estudos dos estilos de liderança.

## ESTILOS DE LIDERANÇA

Durante muitos anos os pesquisadores procuraram estudar os traços de liderança, supondo que existiam determinadas características da personalidade que contribuíam para uma liderança eficaz (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

O interesse pelo estudo dos traços (físicos, intelectuais e da personalidade) parece ter surgido em meados da década de 1930, mas, apesar da quantidade de estudos que apontavam quais eram os traços relacionados “à capacidade de liderança”, observa-se que tais estudos não foram conclusivos (ROBBINS, 2005).

O autor também afirma que os insucessos dos estudos iniciais sobre a teoria dos traços contribuíam para que os estudiosos da liderança passassem a observar o comportamento dos líderes (comportamental, início da década de 1950) e seus estilos (situacional e contingencial, do início da década de 1960).

A partir de 1980 surgem as teorias transacional e transformacional. Cada abordagem abrange várias teorias que apontam características esperadas dos líderes que ajudariam a distinguir cada uma (REZENDE; CARVALHO NETO; TANURE, 2014).

As teorias comportamentais tiveram um sucesso moderado ao apontar as ligações entre o comportamento do líder e o desempenho do grupo.

Mas, segundo Robbins (2005) aparentemente faltou a essas teorias mais atenção aos fatores situacionais.

Ficou nítido para os estudiosos que fazer conexões sobre a eficácia da liderança era algo mais complexo do que um simples apontamento de traços e comportamentos, levando os pesquisadores a relacionarem o estudo da liderança às variáveis situacionais (PINTO, 2005).

No capítulo seguinte será abordado o conceito de liderança situacional baseado na teoria de Hersey e Blanchard.

## LIDERANÇA SITUACIONAL

Paul Hersey e Ken Blanchard desenvolveram um modelo chamado Teoria da Liderança Situacional. Esta teoria é focada nos indivíduos da equipe e sua eficácia dependerá das ações de seus liderados (JUCA et. al, 2013).

O princípio é que não existe um único estilo ou característica de liderança válido para toda situação (CHIAVENATO, 2002). A liderança situacional baseia-se na ideia de que, para ser eficaz, o estilo deve ser apropriado à situação.

Okamoto (2007) afirma que o estilo de liderança situacional é o que melhor se enquadra para o desenvolvimento das equipes que buscam resultados sólidos, através do comprometimento consigo mesmo e com a empresa.

Para a autora, a liderança é um processo dinâmico e desta forma, varia de acordo com o momento organizacional e pessoas que lá estão, ou seja, conta-se com variáveis como as

demonstradas no Quadro 2:

**Quadro 2 - Variáveis do processo de liderança (pessoas x organização)**

<b>PESSOAS</b>	<b>ORGANIZAÇÃO</b>
Expectativas pessoais do líder e da equipe	Cultura da organização
Características do líder e das pessoas que compõe a sua equipe	Expectativas da organização
Expectativa dos pares	Condições da qualidade e prazos
Relacionamentos em todos os níveis, internos e externos	

**Fonte:** Os autores, adaptado de Okamoto (2007).

De acordo com a proposta de Liderança Situacional, os gestores devem ser capazes de identificar a realidade do seu ambiente de trabalho para poderem adaptar o seu estilo de liderança às necessidades dos mesmos (CARDOSO, 2001).

O autor ainda acrescenta que os líderes devem combinar de forma apropriada três habilidades necessárias ao processo de administração, conforme a seguir:

- **Habilidade Técnica:** É a capacidade de aplicar conhecimentos, técnicas, métodos e equipamentos necessários para a execução das tarefas, que é adquirida através de experiências e do treinamento;
- **Habilidade Humana:** É a capacidade e o discernimento para trabalhar com as pessoas, incluindo conhecimento e motivação e aplicação do estilo de liderança mais eficaz;
- **Habilidade Conceitual:** É a capacidade de compreender a complexidade da organização como um todo, permitindo agir de acordo com objetivos gerais da organização e não em função de metas e necessidades do próprio grupo.

De acordo com a teoria de Hersey e Blanchard (1986), a liderança situacional aborda 3 fatores básicos:

- Comportamento da Tarefa
- Comportamento de Relacionamento
- Maturidade

O comportamento da tarefa relaciona-se ao tempo que o líder dedica para explicar aos subordinados os deveres e as responsabilidades que o colaborador ou a equipe tem que ter para desempenhar uma tarefa. Ou seja, é como, quando, onde e por quem deve ser realizada; já o comportamento de relacionamento está diretamente ligado a como o líder se comunica com o subordinado sobre a tarefa desempenhada.

E, por fim, a maturidade é definida como a capacidade e a vontade dos colaboradores de assumir a responsabilidade e de dirigir seu próprio comportamento.

A teoria de Hersey; Blanchard (1986) enfoca as diferenças existentes nas capacidades e motivos das pessoas, como os líderes devem se comportar para tratar individualmente cada um dos membros do grupo e o grupo como um todo, considerando o ambiente, ou seja, os aspectos situacionais.

A figura 1 demonstra a relação entre as duas dimensões, tarefa e relacionamento e os quatro estilos possíveis de liderança:

**Figura 1 - Conceito de Liderança Situacional**



**Fonte:** Os autores, adaptado de Hersey e Blanchard, 1986

Os estilos de liderança têm sua origem nas diferentes combinações de dois comportamentos básicos que o gestor pode adotar quando quer influenciar alguém, que são:

- o comportamento da tarefa, quando o gestor se dedica ao estabelecimento de metas e adota supervisão estrita e controle;
- e o comportamento de relacionamento, quando o gestor facilita interações e oferece *feedback* (CARDOSO, 2001).

Segundo teóricos descritos por Nogueira (2014), os quatro estágios de maturidade em uma organização:

- M1 (M-, C- níveis de competência baixos e níveis motivacionais baixos): Caracterizado por pessoas que demonstram incapacidade e falta de vontade para assumir responsabilidades e fazer algo; não são competentes, nem seguras de si; precisam de orientação clara sobre o que precisa ser feito;
- M2 (M+, C- bons níveis de motivação, mas falta de competência para a tarefa): Caracterizado por pessoas com capacidade insuficiente de realização, mas com vontade de assumir responsabilidades; têm alguma motivação, mas carecem de competências necessárias para a realização da tarefa;
- M3 (M-, C+ baixos níveis de motivação, mas com bom nível de competência): Caracterizado por pessoas com bastante capacidade de realização, mas com níveis instáveis de motivação, nem sempre respondendo favoravelmente ao líder;
- M4 (M+, C+ altos níveis de competência e motivação): Caracterizado por pessoas com elevada capacidade de realização e competência; e com muita vontade de fazer o que lhe é solicitado; o indivíduo tem condições de fazer o trabalho sozinho e saberá pedir ajuda, quando necessário.

A autora ainda acrescenta que de acordo com a teoria, mediante a maturidade dos subordinados é possível definir quatro estilos específicos de lideranças:

- **Estilo 1 (E1)** - Determinar (alta orientação e baixo relacionamento com as pessoas): o líder dá instruções, comunica as tarefas aos subordinados determinando quando e como executá-las, e para que sejam cumpridas, o líder deve delegar e acompanhar de perto a execução;
- **Estilo 2 (E2)** - Persuadir (alta orientação e alto relacionamento com as pessoas): o líder continua a decidir e a monitorar mas explica as decisões, apoia e incentiva a equipe para que alcancem a autoconfiança e motivação necessária. Trata os subordinados como iguais e simultaneamente treina suas competências;
- **Estilo 3 (E3)** - Compartilhar (baixa ênfase na estruturação das tarefas e alto nível de relacionamento com as pessoas): o processo de decisão é partilhado sendo que o papel principal do líder é o de facilitador e comunicador. Ao perceber a competência dos subordinados, o líder encoraja e apoia.
- **Estilo 4 (E4)** - Delegar (baixa ênfase na estruturação das tarefas e baixo nível de relacionamento com as pessoas): A delegação funciona como forma de promover suas

competências e de assumirem maiores responsabilidades. O líder passa a responsabilidade de decisão e implementação, permitindo que o executando atue de forma independente.

O comprometimento é a combinação de confiança e motivação, portanto a confiança é a sensação de ser capaz de desempenhar bem um trabalho sem supervisão.

Já a motivação é o interesse que a pessoa demonstra em desenvolver da melhor forma possível a tarefa (MARTINS, 2010).

A seguir, o quadro 3 mostra a relação entre o nível de maturidade dos subordinados, o estilo de liderança mais apropriado a ser adotado pelo líder e a ação que o líder deve adotar para conseguir com maior probabilidade de sucesso, o resultado a ser perseguido de acordo com o conceito de Liderança Situacional.

**Quadro 3 - Maturidade x Estilo de Liderança**

Comportamento Liderado				Comportamento do Líder			
Situação	Nível de Maturidade	Competência	Compromisso	Estilo Apropriado de Liderança	Direção	Apoio	Ação do Líder
Situação 1	(M1): Empregados com baixa capacidade técnica e pouca disposição para atender os objetivos da organização.	Baixa	Elevado	(E1): Alta Supervisão e Pouco Apoio	Líder decide	Baixo	Estruturar, Controlar e Supervisionar a atividade
Situação 2	(M2): Subordinados com capacidade técnica de baixa a moderada, e dispostos para atender os objetivos da organização.	Baixa a moderada	Baixo	(E2): Supervisão de Moderada a Alta e comportamento de apoio moderado	Líder decide	Moderado	Supervisionar e Apoiar
Situação 3	(M3): Subordinados com capacidade técnica moderada a alta, mas não dispostos em todo momento para atender os objetivos da organização.	Moderada a elevada	Variável	(E3): Supervisão de moderada a baixa e comportamento de apoio.	Executante decide	Alto	Participar
Situação 4	(M4): Subordinados com capacidade elevada, e sempre dispostos para atender os objetivos da organização.	Elevada	Elevado	(E4): baixa supervisão e baixo comportamento de apoio.	Executante decide	Baixo	Delegar e Acompanhar

**Fonte:** Os autores, adaptado de Cardoso (2001)

Costa e Oliveira (2014) acrescentam que essas variáveis de maturidade devem ser consideradas somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada, ou seja, um indivíduo ou o grupo não é imaturo ou maduro num sentido total, depende de cada indivíduo na sua particularidade.

Portanto, a Liderança Situacional aponta para um estilo de liderança mais conveniente para o desenvolvimento e, também, indica a probabilidade de sucesso de acordo com a capacidade do líder de diagnosticar, flexibilizar e estabelecer parceria para o desempenho (DUARTE; PAPA, 2011).

A seguir será abordado outro assunto importante no que se refere aos objetivos desse estudo, a motivação, e seus conceitos disponíveis na literatura.

## MOTIVAÇÃO

De acordo com Chiavenato (2016) a motivação é importante no campo do conhecimento da natureza humana e no estudo do comportamento. É difícil definir com exatidão o conceito de motivação, pois tem sido utilizado com diferentes sentidos, mas de modo geral é tudo aquilo que faz a pessoa agir de determinada forma e esse impulso pode ser provocado por um estímulo externo ou internamente nos processos mentais do indivíduo.

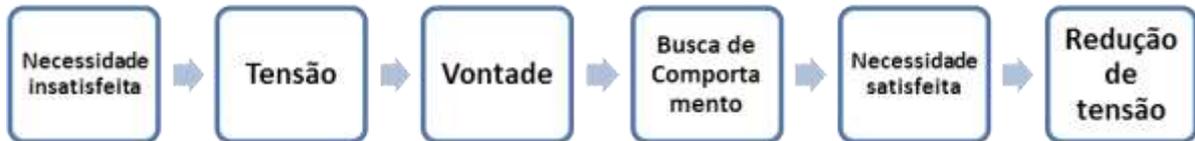
Ainda segundo o autor, as pessoas são diferentes no que tange a motivação, pois as necessidades variam de acordo com o indivíduo, e levamos em conta que temos a interferência dos padrões de comportamento e valores sociais.

Para Robbins (2009), os indivíduos motivados estão em estado de tensão e para aliviar essa tensão eles se engajam em atividades; quanto maior a tensão, maior é o nível de

envolvimento das atividades prestadas.

Quando vemos pessoas desenvolvendo determinada tarefa com afinco, percebemos que estão sendo movidas pelo desejo de atingir uma meta que tenha valor a ela. Esse processo motivacional pode ser observado a seguir na Figura 2.

**Figura 2 - O processo básico de motivação**



Fonte: Os autores, adaptado de Robbins (2009)

Chiavenato (2016) afirma que o primeiro passo para conhecer a motivação humana é reconhecer o comportamento que acontece com o indivíduo. O modelo básico de comportamento pode ser o mesmo para todos os indivíduos, mas o resultado pode variar diferentemente, pois depende da percepção do estímulo, das necessidades, dos desejos e etc.

**Figura 3 - Modelo básico de comportamento**



Fonte: Os autores, adaptado de Chiavenato (2016)

O autor afirma que o ciclo motivacional percorre nas seguintes etapas:

Uma necessidade rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado de tensão leva o indivíduo a um comportamento ou ação, capaz de descarregar a tensão ou livrá-lo do desconforto e desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior e a sua forma de ajustamento do ambiente (2016, pág. 118).

O ciclo da motivação é uma sequência de etapas que se inicia com necessidades insatisfeitas e termina depois que o indivíduo verifica as consequências da tentativa de satisfazer essas necessidades. Uma das funções do líder é influenciar o ciclo motivacional a fim de alcançar os objetivos da organização que seja (SILVA, 2007).

A seguir, serão abordadas algumas das principais teorias motivacionais com o objetivo de suportar as bases deste trabalho.

## TEORIAS MOTIVACIONAIS

As teorias de motivação preocupam-se em determinar as razões pelas quais as pessoas adotam determinado tipo de comportamento ou porque elas fazem tal processo. As teorias focadas naquilo que motiva o comportamento, são chamadas de teorias de conteúdo, e aquelas focadas em como o comportamento é motivado, são chamadas de teoria de processo (SILVA, 2007).

Segundo o autor, as teorias de conteúdo focam nas necessidades humanas de algum

tipo; já nas teorias de processo, é aprendido sobre a força das necessidades e o modo específico de como uma pessoa deseja satisfazê-las.

As principais teorias de conteúdo de motivação:

- Teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow;
- Teoria ERC, de Alderfer;
- Teoria de dois fatores, de Herzberg;
- Teoria das necessidades, de McClelland.

Já as principais teorias de processo:

- Teoria da expectativa, de Vroom;
- Teoria da equidade, de Stacy Adams.

Robbins (2009) afirma que a teoria motivacional mais conhecida é a **teoria da hierarquia de necessidades de Abraham Maslow**. Segundo o autor da teoria, dentro de cada indivíduo existe uma hierarquia de cinco necessidades, formando uma pirâmide de necessidades de cinco níveis, na sequência, da base para o topo temos:

- Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
- Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
- Sociais: inclui afeição, a sensação de pertencer a um grupo, aceitação e amizade.
- Estima: inclui fatores internos de estima como respeito próprio, autonomia e realização, e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
- Auto realização: é a intenção de tornar-se tudo aquilo que se pode ser; inclui crescimento, alcance do pleno potencial e autodesenvolvimento.

Sendo assim, parece ser possível afirmar que a motivação humana está relacionada ao atendimento das distintas necessidades onde, uma vez suprida, o indivíduo começa a ter novas necessidades e novos níveis hierárquicos vão surgindo (SANTOS; ALMEIDA; VALETIM, 2011).

Contudo, as autoras ressaltam que não são todas as pessoas que necessitam satisfazer o último nível (autor realização), ou seja, as necessidades dependem do contexto interno e externo ao indivíduo.

Segundo Chiavenato (2016) a maioria dos indivíduos da sociedade tem suas necessidades primárias regularmente satisfeitas sem muito efeito motivacional e esforço e com isso passam a predominar as necessidades secundárias.

No entanto, o autor salienta que, se o nível socioeconômico do indivíduo for muito baixo, as necessidades primárias não são totalmente satisfeitas e passam a predominar no comportamento como objetivos básicos que destinam as suas ações; assim, esse indivíduo que tem fome procura algo para comer e o que se sente ameaçado procura segurança.

Conforme cada uma dessas necessidades é atendida, a próxima se torna dominante. A teoria de Maslow, do ponto de vista motivacional, sugere que quase nenhuma necessidade seja satisfeita por completo, além disso, quando o indivíduo busca o nível da pirâmide ele está motivado, mas quando ele já a possui, a motivação acaba (ROBBINS, 2009).

A Teoria de ERC surge a partir de uma alteração na teoria de hierarquia das necessidades que foi estabelecida por Clayton Alderfer, onde ele apresenta somente três níveis de necessidades do indivíduo, sendo eles: necessidades de existência, necessidades de relacionamento e necessidades de crescimento (SILVA, 2007).

**Figura 4 - Esquema da Teoria de ERC**



**Fonte:** Os autores.

Silva, 2007 explica que no primeiro nível, existência, está a preocupação em prover as exigências materiais básicas de nossa existência, incluindo o que Maslow denominou fisiológicas e de segurança.

No segundo nível, relacionamento, está a necessidade que temos em manter relacionamentos interpessoais importantes. Este nível se alinha com as necessidades sociais de Maslow.

Ainda segundo o autor, no terceiro nível, Alderfer isola a necessidade de crescimento, um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. Esta inclui uma parte das necessidades de estima de Maslow e as características incluídas na auto realização.

As teorias de Maslow e Alderfer se diferem, visto que Alderfer acredita que a satisfação das necessidades humanas não obedece a uma hierarquia, mas sim ocorre simultaneamente. Alderfer soma à Teoria de Maslow mais dois princípios: o primeiro compreende que mais de uma necessidade pode funcionar ao mesmo tempo, e o segundo compreende que se uma necessidade do topo da pirâmide permanecer insatisfeita aumenta o desejo de se satisfazer uma necessidade da base (SANTOS; ALMEIDA; VALETIM, 2011).

A Teoria de dois fatores de Frederick Herzberg explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interage para produzir motivação que afetam o nível de satisfação e insatisfação no trabalho. Ela admite que haja dois tipos de necessidades que influenciam direta ou indiretamente o trabalho: os “Fatores Higiênicos” que não produzem estímulos e os “Fatores Motivacionais” por trabalhos desafiadores (SILVA, 2007).

De acordo com Chiavenato (2016), os fatores motivacionais geralmente fazem parte do desempenho do cargo e estão relacionadas às necessidades mais elevadas da hierarquia de Maslow.

Já os fatores higiênicos, segundo o autor, estão relacionados com os três níveis inferiores da hierarquia de Maslow e tendem a atuar em uma direção negativa, pois se situam em nível abaixo do adequado em termos de expectativas dos empregados, podendo causar insatisfação.

O Quadro abaixo resume os fatores que contribuem para os fatores higiênicos e motivacionais:

**Quadro 4 - Teoria de dois fatores de Herzberg**



segundo Robbins (2009), as pessoas fazem comparação de seus rendimentos uns com os outros, e se sentirão motivados à medida que julgarem justo; se a comparação for desigual ela se tornará injusta e o funcionário pode se sentir lesado e tentará corrigir essa situação.

Abordaremos no próximo capítulo o último assunto deste trabalho, a equipe.

## **EQUIPE**

Cada vez mais as empresas estão buscando eficiência e eficácia em seus processos e a equipe se tornou o ponto de partida para alcançar este resultado (SOARES, 2015).

Para Chiavenato; Matos (2009), a equipe pode ser definida como um grupo de pessoas com habilidades complementares e que trabalham em conjunto para um propósito comum pelo qual são responsáveis.

A importância deste formato de trabalho se dá devido as experiências com o trabalho em equipe serem capazes de melhorar o desempenho dos trabalhadores quando a tarefa requer múltiplas habilidades, julgamento e experiência. Além disso, o trabalho em equipe otimiza a produtividade, aumenta o foco, intensifica a sensação de propriedade no trabalho, melhora a confiança na relação com os superiores e dá uma sensação mais forte de realização (SOARES, 2015).

Para Zanelli; Silva (2008), as equipes podem ser definidas como unidades sociais conjuntas que atuam dentro de um contexto social.

Para os autores (2008, pg. 82) a palavra equipe significa bem mais que um grupo:

uma equipe deve ter no mínimo: responsabilidade, maturidade elevada, interdependência, flexibilidade, aceitação dos critérios de liderança, uso adequado dos recursos, estabelecimento de prioridades e reconhecimento das obrigações.

O trabalho em equipe vai exigir de seus membros características comuns a qualquer grupo que queira alcançar bons resultados, como por exemplo, estar aberto a desafios, coesão, comprometimento, responsabilidade e motivação (SANTOS; ALMEIDA; VALETIM, 2011).

No trabalho em equipe os participantes devem interagir compartilhando conhecimento e experiências relevantes para que os propósitos sejam atingidos. (ZANELLI; SILVA, 2008)

Segundo o autor o desenvolvimento das competências essenciais e o diálogo franco fortalecem a aprendizagem da equipe, enquanto as diferenças hierárquicas e os interesses particulares acentuados são elementos que provocam predisposições contrárias ao comprometimento, à criatividade e à inovação em equipe.

Para Santos; Almeida; Valentim (2011) a eficácia de uma equipe é determinada pela capacidade de cada pessoa que a compõe, das metas claramente definidas e do comprometimento dos membros para alcançá-las.

As autoras afirmam que (2011, p. 49):

os membros de uma determinada equipe recebem um significativo retorno e aprendem a conviver com a própria diversidade, bem como passam a entender as forças e fraquezas individuais e desenvolver um entendimento comum das metas e objetivos a serem alcançados.

Polete (2012) afirma que não é preciso um controle individual para cada integrante, pois as pessoas têm papéis interdependentes orientados para um objetivo comum e o comportamento é regulado por normas estabelecidas pelos próprios integrantes do grupo.

É importante no processo de formação de equipes dar atenção aos valores as competências, pois quando um grupo é transformado em uma equipe de alto desempenho, o comprometimento se consolida e a produtividade e a qualidade são ampliados (ZANELLI; SILVA, 2008).

Um problema que pode afetar uma equipe é a falta ou o excesso de comando. Contudo, todas as pessoas que fazem parte da equipe devem estar acessíveis e ter liberdade para expor suas ideias e críticas, ou seja, a comunicação é a base para a realização de um bom

trabalho (SANTOS; ALMEIDA; VALETIM, 2011).

Portanto parece possível afirmar que, para que as equipes deem certo, é preciso que o líder esteja constantemente verificando e assegurando de que tudo está funcionando de acordo com o planejado.

## **MÉTODO**

O método utilizado neste trabalho será um estudo descritivo, de caráter documental, baseado no filme "*Invictus*" do ano de 2009. Como fonte de dados serão utilizados livros, artigos, monografias, teses e dissertações e o próprio filme que está sendo usado para reflexão deste trabalho.

A pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis de estudo, sendo que uma de suas características mais significativas é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2008).

Prodanov; Freitas (2013) acrescentam que a pesquisa descritiva tem como preocupação a observação, o registro, a análise, a classificação e a interpretação dos fatos. Sendo assim, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, porém não são manipulados pelo pesquisador.

A pesquisa de caráter documental, de acordo com Gil (2008), guarda estreitas semelhanças com a pesquisa bibliográfica. A principal diferença entre as duas é a natureza das fontes: na pesquisa bibliográfica os assuntos abordados recebem contribuições de diversos autores; na pesquisa documental, os materiais utilizados geralmente não receberam ainda um tratamento analítico ou podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

De posse dos dados, será efetuada uma análise qualitativa, onde segundo Gressler (2004), a preocupação é com a descrição e apresentação da realidade tal como é em sua essência, sem o propósito de introduzir informações substanciais nela.

Nesta análise a intenção é trazer à tona os conceitos levantados no decorrer deste trabalho pelos diversos autores, correlacionando-os com as cenas identificadas e com o cotidiano nas organizações e nas relações sociais.

## **ANÁLISE**

Neste capítulo, será realizada a análise e interpretação do trabalho. Segundo Gil (2008), a análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de forma que possibilitem repostas à investigação. E a interpretação tem o objetivo de uma procura mais ampla das respostas, o que é feito através de sua ligação com outros conhecimentos anteriormente obtidos.

A seguir, serão apresentadas algumas cenas e discussões baseadas no filme *Invictus*, onde possa ser feita uma correlação entre as cenas analisadas e os estudos levantados neste trabalho; identificando e concretizando as teorias aqui expostas, para melhor compreensão do papel da liderança situacional nos dias de hoje, além de evidenciar a importância do líder em influenciar e estimular a motivação nos membros da equipe e seus resultados.

Para melhor compreensão, dividimos o filme em quatro categorias prévias para analisar seus conteúdos.

São elas: considerações sobre liderança, características necessárias ao líder, o papel da liderança situacional e o estímulo da motivação e seus resultados.

O filme conta a história de Nelson Mandela quando assumiu a presidência da república em 1990. Havia uma separação racial muito evidente devido ao *apartheid*<sup>5</sup>.

Após esse período, os negros obtiveram o direito de votar e elegeram Nelson Mandela como seu presidente.

O plano de Mandela era fazer o país crescer, prosperar e principalmente unificar a

---

<sup>5</sup> *Apartheid* significando "separação" foi um regime de segregação racial adotado de 1948 a 1994 pelos sucessivos governos do Partido Nacional na África do Sul, no qual os direitos da maioria dos habitantes foram cerceados pelo governo formado pela minoria branca

nação; É quando percebe então que pode fazer isso através do esporte. Ele enfrentaria muitos dos problemas que o país já possuía, como o desemprego, a criminalidade, problemas com habitação e a diferença racial.

## **CONSIDERAÇÕES SOBRE LIDERANÇA**

Quando Mandela assumiu a presidência, já demonstra sua coragem ao abordar toda a equipe de funcionários do gabinete (todos de cor branca) que estavam preparando suas coisas para deixar o local, pois acreditavam que seriam demitidos. Vendo a cena, Mandela decidiu convocar todos que ainda estavam ali e dispensa seus guarda-costas.

Em um discurso inspirador, deixou claro que ali não havia diferenças, mas quem não quisesse cooperar com o governo que fosse embora. Mas, aos que decidissem ficar, teriam seu espaço garantido.

Pedi que não temessem a língua, nem a cor de pele, pois o que era passado estava no passado, e o que importava era o futuro; e que esperava que eles dessem o máximo de si e tivessem boa vontade.

Esta cena ilustra a teoria discutida por Soares (2015) e Zanelli; Silva (2008), onde os líderes estabelecem direções, baseados numa visão de futuro, e depois engajam as pessoas com essa visão inspirando-as a superar os obstáculos.

Desde o início do seu mandato como presidente, mostrou eficiência ao combinar de forma apropriada as três habilidades necessárias ao processo de administração: técnica, humana e conceitual (CARDOSO, 2001).

No filme, os negros gostam de futebol e os brancos preferem o rúgbi. O país iria sediar a copa de rúgbi no próximo ano.

As cores do time de rúgbi da África do Sul são as mesmas cores da bandeira do apartheid, então o Conselho Nacional do Esporte (formado por negros) decide em votação unânime mudar as cores do time.

Mandela vai até a votação, mesmo contrariando a todos que tentam impedi-lo. Quando se depara com todos do conselho, diz: "O dia em que eu tiver medo e não puder mais fazer isso (convencer alguém), eu não serei mais líder. Se mudarem o nome, as cores, vão se tornar o que eles (brancos) temem. Temos que ser melhores que isso, surpreendê-los com compaixão, moderação e generosidade. Sabemos tudo que nos negaram, mas não é hora para vingança mesquinha. Vamos construir nossa nação juntos. Vocês me elegeram seu líder! Deixem-me liderar agora!".

Assim, consegue impedir que a mudança fosse feita, pois acredita que isso separaria ainda mais os negros e os brancos.

Nesta cena observam-se claramente as considerações descritas por Wendling (2007) onde descreve a liderança como desenvolver a visão do que é realmente possível; ser capaz de influenciar as outras pessoas; ajudar a desenvolver seus objetivos, assim como realizar e atingir seus próprios desejos e ideais como líder.

No filme, é notório o tratamento de todos os funcionários e todos à sua volta. Mandela faz questão de ser sempre gentil e tratar as pessoas com respeito; mantém um relacionamento intimista e pessoal, elogiando por algumas vezes a aparência e perguntando sobre questões pessoais, criando assim uma relação de confiança, que conforme descrito por Drummond (2007) é um elemento imprescindível para o exercício da liderança.

Através deste exemplo, podemos observar a habilidade humana de Mandela através de sua capacidade e discernimento para trabalhar com as pessoas (CARDOSO, 2001), e seu comportamento de relacionamento (HERSEY; BLANCHARD, 1986), mostrando como a forma de comunicação é importante.

Também se relaciona a esta cena a teoria de Hersey e Blanchard (1986), que enfoca as diferenças existentes nas capacidades e motivos das pessoas, e como os líderes devem se comportar para tratar individualmente cada um dos membros do grupo e o grupo como um todo, considerando o ambiente, ou seja, os aspectos situacionais.

Além disso, em outro momento do filme, Mandela fala sobre comprometimento: "Se eu não mudar como inspiro as pessoas a mudarem". Segundo Drummond (2007), confiança

impacta diretamente na realidade e está relacionada ao comprometimento. Martins (2010) contribui definindo comprometimento como a combinação de confiança e motivação.

### **CARACTERÍSTICAS NECESSÁRIAS AO LÍDER**

Os principais personagens do filme, Nelson Mandela e François Pienaar, apresentam diferenciais decisivos dos líderes inspiradores.

A forma de conduta de Mandela perante sua equipe parece ser a partir de valores explícitos, praticados e disseminados.

Mandela assume um papel importante de facilitador, dando apoio às fraquezas e proporcionando condições para que os mesmos utilizem suas habilidades da melhor forma possível, conforme descrito por Rosa (2011). Já François é o tipo de líder que sempre treina junto à sua equipe, entrosa e busca inspiração para motivar o time, aumentando os valores coletivos.

Em uma cena após perder o jogo, François reúne a equipe do vestiário, entrega uma cerveja para cada jogador e pede a todos que bebam, brindando: “Ao sabor da derrota. Bebam! Lembrem-se disso e prometam que jamais sentirão este gosto outra vez”.

Em relação aos atributos de personalidade descritos por vários teóricos neste trabalho como Nepomuceno; Borlot; Marques (2012); Jung; Kyrillos (2015); Soares (2015) observa-se tanto em Mandela quanto em François a capacidade de influenciar as pessoas, ética, confiança, respeito pelo outro, caráter, transparência, paixão e humildade, além de demonstrarem a capacidade de comunicar suas visões de forma a conquistar a confiança das pessoas ao seu redor.

### **O PAPEL DA LIDERANÇA SITUACIONAL**

No início da trama, logo após assumir a presidência, Mandela agrega os homens brancos da Agência de Segurança Nacional a sua equipe de segurança pessoal, formada apenas por negros.

Jason, líder da segurança, visivelmente transtornado com a notícia, procura Mandela e diz que não aceita tal situação, que em outro momento estes seguranças podem até ter tentado matá-los. “Como trabalhar juntos?”. E Mandela diz, de forma enfática que, “a reconciliação e o perdão começam agora. Que este é o momento de dar o exemplo para afastar o medo”.

Nesta cena Mandela dá apoio, explica a situação e pede que entenda “O perdão liberta a alma! Tentem!”. Ao mesmo tempo, é entregue duas cópias da programação mensal para que as duas equipes interajam e se engajem.

Neste momento, pode-se perceber o uso da liderança situacional de Hersey; Blanchard (1986) de Mandela sobre Jason. Parece possível afirmar nesta cena o estágio M3, onde a pessoa tem bastante capacidade de realização, mas os níveis de motivação estão de moderados a baixos. Observa-se então, o estilo de liderança E2 Persuadir e posterior E3 Compartilhar exercido por Mandela.

Com o decorrer da história, percebe-se o entrosamento dos seguranças acontecendo, pois todos estão trabalhando pelo mesmo objetivo. Neste momento, observa-se o estágio M4, onde a pessoa tem elevada capacidade de realização e competência e o estilo de liderança E4 Delegar - exercido por Mandela, onde não tem mais exercido influência e o grupo tem executado as funções normalmente.

### **O ESTÍMULO DA MOTIVAÇÃO E SEUS RESULTADOS**

Mandela convida François, que é o capitão do time de rúgbi, para um chá após o técnico do time ser demitido. O time de rúgbi da África do Sul é conhecido como *Sprinboks*, e é um time muito inferior e desacreditado por todos.

O presidente continua com seu tratamento gentil e atencioso, e tem uma conversa com François sobre liderança e motivação. Ele pergunta a François, “Como você inspira seu time a fazer o melhor? Como fazê-los acreditar que são melhores do que são? Como inspiramos todos a nossa volta?” E François responde: “pelo exemplo.” Dar exemplo é uma das características do líder descritas por Soares (2015).

Segundo Chiavenato (2016), a motivação está dentro das pessoas, e pode ser influenciada por fontes externas. Neste caso, “o exemplo” é como François estimula a motivação em seu grupo.

Mas Mandela ainda questiona: “Como inspirar grandeza quando nada satisfaz?” e conta o que fazia no tempo em que estava preso: “Quando me sentia deprimido na ilha, buscava inspiração em um poema. Me fazia levantar quando não queria.”

Neste momento o que Mandela faz é apoiar François em entender a situação e buscar uma nova inspiração (motivação) para o seu time – novo estímulo externo. Além disso, é possível verificar mais uma situação do exercício da liderança situacional, e o exercício da liderança.

Esta cena está embasada pela teoria de processo, onde conforme Silva (2007) é focada em: como o comportamento é motivado, sendo mais especificamente ligada à teoria da expectativa de Vroom.

A teoria de Vroom descrita por Chiavenato (2016) atua sobre os objetivos individuais, o alcance dos objetivos e a capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade. No entanto, ao mesmo tempo é possível relacionar também ao fator mais alto da hierarquia de algumas teorias de conteúdo como a de Maslow e Alderfer e aos fatores motivacionais de Herzberg.

Após o encontro, Mandela pede ao time de rúgbi para irem até uma favela e ensinarem as crianças sobre o esporte, pouco popularizado por estas pessoas. De início o time rejeita e não gosta da ideia. Dizem não ter tempo a perder com este tipo de atividade, que estão sobrecarregados.

Os jogadores chegam à favela e se assustam com as condições que veem. Chiavenato (2016) explica que as pessoas são diferentes no que tange a motivação, pois as necessidades variam de acordo com o indivíduo e levamos em conta a interferência dos padrões de comportamento e valores sociais, ou seja, ninguém poderia imaginar que a situação se tornaria mais uma motivação para o time, pois eles realmente não queriam ir até a favela e se julgavam muito ocupados com os treinos.

Logo, todo o time interage com a comunidade e as questões sociais são deixadas de lado. Eles ensinam as crianças a jogarem, brincam, e inspiram deixando um lindo slogan “Um time, um país”.

Ao final da trama, o time da África do Sul chega à final da Copa de Rúgbi e seu adversário é o melhor time da temporada, os AllBlacks da Nova Zelândia.

Silva (2007) relata que uma das funções do líder é influenciar o ciclo motivacional a fim de alcançar os objetivos. Esta teoria se materializa em algumas cenas como quando Mandela decora o nome de cada jogador para cumprimentá-los um a um, ou quando Mandela diz a François antes do jogo final que “o país tem sede de grandeza”; ou ainda, quando diz palavras de apoio a François e cada um dos jogadores antes do jogo, mostrando respeito e admiração.

François busca fazer o mesmo para motivar a sua equipe quando sai para um treino de corrida pela cidade e recebe os cumprimentos e os desejos de boa sorte de toda a população em volta.

No jogo final, todos no estádio gritam pelo nome de Nelson Mandela, reverenciando o presidente. Todos cantam o hino nacional, brancos e negros juntos. E a população inteira assiste ao jogo, seja no estádio, em suas casas ou na rua.

O resultado que Mandela objetivava era a união do povo através do esporte. Ele motivou as pessoas através de vários meios discutidos por diversos autores neste trabalho como pelo exemplo, respeito, apoio, comprometimento, cordialidade, individualidade e através de inspiração.

Ao final, o time da África do Sul venceu a Copa com o apoio de um país inteiro “43 milhões de sul-africanos”, disse François.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste estudo foi compreender melhor o papel da liderança situacional, além de demonstrar a importância do líder em influenciar e estimular a motivação dos membros da

equipe e seus resultados a partir da análise de um filme, onde a história foi baseada em fatos reais acontecidos na década de 90 e levantamento bibliográfico de diferentes teóricos.

A partir do procedimento metodológico utilizado e descrito nesse trabalho parece possível afirmar que o objetivo foi atingido, pois tanto o conteúdo das falas como as cenas analisadas foram consolidadas ao que se encontra na literatura. As diferentes abordagens em torno da temática liderança e liderança situacional foram encontradas nesses personagens e observados como líderes que podem ajudar a estudar e definir a realidade organizacional atual.

O filme levantou inicialmente uma questão de como é possível liderar e motivar as pessoas a fim de atingir um objetivo; E mostrou, com base nos estudos, que o segredo dos exemplos de liderança aqui analisados, foram baseados nos valores: respeito, exemplo e inspiração (praticados e disseminados).

O papel da liderança na motivação é fundamental, pois a motivação necessita do estímulo externo. Ao líder compete utilizar diferentes recursos e ferramentas disponíveis, reconhecendo a capacidade de cada um, de modo que desenvolva suas habilidades e valorize seu desempenho, visando os objetivos da organização. Esse exercício da liderança sobre a motivação deve estabelecer uma cultura de práticas em gestão de pessoas capaz de capacitar o colaborador satisfazendo-o pessoal e profissionalmente.

É importante ressaltar também que o filme evidenciou um conjunto de valores descritos na literatura tais como: desenvolver uma visão e vivê-la com vigor; ser líder é desenvolver o potencial de sua equipe; visão sistêmica do negócio é fundamental para o exercício da liderança; entender que respeito é fundamental, e que as pessoas têm personalidades e necessidades diferentes mesmo que desempenhem a mesma tarefa; a boa comunicação é um fator indispensável ao desenvolver este papel; ser exemplo do que se fala é uma grande ferramenta para inspirar; ter consciência de que o sucesso da equipe é o seu próprio sucesso.

A figura do líder como alguém que define a realidade organizacional também ficou evidenciada.

Em decorrência das referências que serviram como base de consulta, é possível afirmar que não há um modelo único e definitivo de liderança, mas são evidentes as contribuições da teoria de liderança situacional de Hersey e Blanchard para as organizações, e que sua eficácia é indiscutível.

Nos dias atuais, é importante que as organizações possuam líderes eficazes, que apresentem flexibilidade para responder as demandas situacionais. No entanto, isso não significa que este seja o melhor estilo de liderança, pois ao que tudo indica o melhor estilo de liderança pode variar de acordo com o indivíduo, a equipe ou a organização.

Diante do estudo apresentado, parece ser possível afirmar que o estilo de liderança situacional tem relação direta com a motivação das equipes. Observamos este fato fortemente através das cenas analisadas no filme, onde o líder, ao se adaptar à situação, requer ser maduro e ter consciência da importância não só das tarefas, mas das pessoas como indivíduos com necessidades diferentes, despertar em seus subordinados o que eles têm de melhor e, conseqüentemente, alcançar melhores resultados.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança Administração do Sentido**. 1º edição. São Paulo: Atlas, 1994.

BERTOLINO FILHO, Jorge. **Motivação: Tópicos Atuais em administração**. Campinas, SP: Alínea, 2000.

CARDOSO, Manoel Xavier. **Aplicações da Liderança Situacional: uma forma de conseguir melhores resultados e maior motivação dos empregados no ambiente de trabalho**. 2001. 63f. Dissertação (Mestrado profissionalizante) – Universidade federal de Pernambuco, Pernambuco, 2001. Disponível em: <http://www.repositorio.ufpe.br/handle/123456789/5727>. Acesso em: 22 abril 2016.

CINECLICK <<https://www.cineclick.com.br/invictus>>. Acesso em: 17 maio 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: passo decisivo para a administração participativa**. 3º edição. São Paulo: Makron Books, 1997.

\_\_\_\_\_. **Administração e Empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: Makron Books, 2002.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 8ª edição. São Paulo: Manole, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de. **Visão e ação estratégica: os caminhos da competitividade**. São Paulo: Manole, 2009.

COSTA, Carla Edite Mendes; OLIVEIRA, Guilherme Soares de. **A importância da liderança situacional no ambiente organizacional: um estudo de caso em uma agência do Bradesco**. 2014. 53 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro Universitário Eurípides de Marília, Marília, 2014. Disponível em: <<http://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/1143/A%20Import%C3%A2ncia%20da%20Lideran%C3%A7a%20Situacional%20no%20ambiente%20organizacional%20-%20Estudo%20de%20caso%20em%20uma%20Ag%C3%A2ncia.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 22 abril 2016.

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. (Link indisponível)

DRUMMOND, Virgínia Souza. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: Thompson Learning Edições, 2007.

DUARTE, Giselle Aparecida; PAPA, Adriana Cassia. **A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas**. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/2734/273421614004/>>. Acesso em: 29março 2016.

FILMOW <<https://filmow.com/invictus-t10868/ficha-tecnica/>> Acesso em: 17 maio 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: Projetos e Relatórios**. 2ª Ed. São Paulo: Loyola, 2004.

JUCÁ, Fernando; CAMALIONTE, Edilberto; JUCÁ, Ricardo; BILTON, Rui. **Academia de liderança**. São Paulo: Papirus 7 Mares, 2013.

JUNG, Milton; KYRILLOS, Leny. **Comunicar para liderar**. 1ª edição. São Paulo: Contexto, 2015.

HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth Hersey. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Tradução por equipe CPB Edwino A. Royer. 4ª edição. São Paulo: EPU, 1986.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MARTINS, Jose Carlos Cordeiro. **Gerenciando projetos de desenvolvimento de software com PMI, RUP e UML**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MENEGON, Leticia Fantinato. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson

Education do Brasil, 2012.

NEPOMUCENO, Miriam; BORLOT, Rosa; MARQUES, Ronaldo. **O papel da Liderança na motivação da equipe**. Gestão Contemporânea. v. 2, n. 2, p.69-92, 2012. Disponível em: <<http://www.unoparsetelagoas.com.br/praticasdelideranca/download/artigo-liderancaemotivacao.pdf>>. Acesso em 19 de abril de 2016.

NOGUEIRA, Maria de Lourdes Oliveira. **Relação entre o estilo de liderança e o comprometimento organizacional afetivo**. 2014. 73f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2014. Disponível em: <[http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=3421](http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=3421)>. Acesso em: 22 abril 2016.

OKAMOTO, Maria Isabel Barbosa. **Revista de Ciências Gerenciais**. Liderança Situacional. Volume 11 n.13 2007. Disponível em <<http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/view/2699/2564>>. Acesso em: 18 de abril de 2016.

PAYNE-PALACIO, June; THEIS, Monica. **Gestão de Negócios em alimentação: princípios e práticas**. 12ª edição. São Paulo: Manole, 2015. Tradução: Claudia Mello Belhass; Lucia Helena de Seixas Brito.

PINTO, Marta MaríciRímoliAjej. **Cultura organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região**. 2005. 241f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005. Disponível em: <<http://www.pgpsi.ip.ufu.br/sites/pgpsi.ip.ufu.br/files/Anexos/Bookpage/DissertacaoMartaMariciRimoliAjejPinto.pdf>>. Acesso em 20 de abril de 2016

POLETE, Ana Carolina Angeli. **Condicionantes da eficácia do trabalho em equipes de gestão de projetos virtuais**. 2012. 92f. Dissertação (Mestrado profissionalizante) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2012. Disponível em:<[https://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/78/B\\_Ana%20Carolina%200Angeli%20Polete.pdf?sequence=1](https://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/78/B_Ana%20Carolina%200Angeli%20Polete.pdf?sequence=1)> Acesso em 12 de maio de 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2º Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REZENDE, Fernanda Versiani de; CARVALHO NETO, Antonio; TANURE, Betania. **A percepção de executivos e executivas sobre estilos de liderança**. Reuna, Minas Gerais, v. 19, n. 4, p.107-130, 30 nov. 2014. Disponível em: <<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/640/587>>. Acesso em: 21 abril 2016.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. 11ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

ROSA, Ivete Samira Martins da. **Liderança Organizacional: Mulheres Líderes nas Organizações Não Governamentais**. Estudo de caso – OMCV. 2011.48p.Monografia (Curso de Relações Públicas e Secretariado Executivo), Praia, 2011. Disponível em: <<http://193.136.21.50/bitstream/10961/2510/1/Monografia%20%20Ivete%20final.pdf>> Acesso em 19 de abril de 2016

SANTOS, Vanessa Lima dos; ALMEIDA, Daniela Pereira dos Reis de; VALENTIM, Marta Ligia Pomim. **Motivação de equipes em unidades de informação**. Revista Biblios, São Paulo, n.45 p. 40-62, 2011. Disponível em: <<http://biblios.pitt.edu/ojs/index.php/biblios/article/view/42/74>>

Acesso em 12 de maio de 2016.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007.

SILVA, Rovilson Dias da. **A influencia da liderança como estímulo à motivação de equipes virtuais**. 2007. 103 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de organizações) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2007. Disponível em: <<http://tede.metodista.br/jspui/handle/jspui/1868>>. Acesso em 17 de maio de 2016.

SILVA, Rita de Cássia. **Estilos de Liderança: Líderes que tornaram notável a reputação de suas empresas**. 2014. 25f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em administração) - Fundação Educacional de Ituverava, Faculdade de Filosofias, Ciências e Letras, Ituverava, 2014. Disponível em: <<http://www.dspace.feituverava.com.br/jspui/handle/123456789/94>>. Acesso em: 28março 2016.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **A liderança aprendida**. Revista GV Executivo, v. 6, n. 1, p.61-65, jan/fev. 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34329>>. Acesso em 28 março 2016.

WENDLING, Merilyn. **Estilos de Liderança e sua efetividade nas empresas: um estudo de caso**. 2007, 34f. TCC (Pós-Graduação) – Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/14143>>. Acesso em 23 de outubro de 2015.

ZANELLI, Jose Carlos; SILVA, Narbal. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. 1º edição. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.