

Vivenciando a Liderança: Proposta do Uso do Filme “Vivos” como Instrumento de Ensino-Aprendizagem

Autoria: Daniela Abrantes Ferreira

Resumo

O potencial do uso de filmes como instrumento didático em Administração tem sido evidenciado em diversos estudos, por possibilitar uma vivência diferente, capaz de estimular sensações e desenvolvimento de significados, fugindo, portanto, à perspectiva tradicional de ensino. O uso de filmes e de outros recursos estéticos (música, teatro, fotografia etc) pode revigorar a relação ensino-aprendizagem. O objetivo deste artigo é propor a utilização do filme “Vivos” como instrumento didático para provocar a reflexão sobre o tema liderança nas organizações. Primeiramente resume-se o filme, que retrata uma história real sobre um time uruguaio amador de rúgbi que sofre um grave acidente de avião. Os sobreviventes do acidente passam 72 dias na cordilheira dos Andes, sem comida, em condições climáticas extremamente desfavoráveis, e são resgatados graças à liderança e persistência de um dos membros da equipe. Depois apresenta-se o referencial teórico com as principais abordagens sobre liderança e, posteriormente, um quadro relacionando cenas do filme com os conceitos discutidos no referencial teórico. Por fim, são apresentadas as considerações finais, ressaltando-se que o filme estimula a reflexão sobre a importância do exercício da liderança transformacional em situações desafiadoras, do trabalho em equipe, da resiliência e de encontrar em si mesmo recursos antes desconhecidos.

Palavras-chave: liderança; filme; Vivos; transformacional.

1. Introdução

A narrativa cinematográfica, assim como outras formas de expressão artística, possui a capacidade de codificar valores e crenças de uma cultura. O cinema têm um impacto grande sobre a imagem que as pessoas constroem de si mesmas, seus papéis e seu lugar na sociedade (Hirschman & Stern, 1994). O potencial do uso de filmes para o ensino de Administração tem sido ressaltado por vários autores (Champoux, 1999; Davel, Vergara, & Ghadiri, 2007; Davel, Vergara, Ghadiri, & Fisher, 2004; Barbosa & Teixeira, 2007; Mendonça & Guimarães, 2007), embora ainda não haja muitos estudos publicados a respeito (Suarez & Tomei, 2007).

Para Davel et al. (2004), o uso de filmes e de outros recursos estéticos (música, teatro, fotografia etc) pode revigorar a relação ensino-aprendizagem em administração. Os autores argumentam que “a experiência estética é impactante, pois engaja sensações poderosas, envolve sentimento, traz um profundo sentido de significação” (Davel et al., 2004, p. 5). Suarez e Tomei (2007) ressaltam ainda a importância do cinema para as possibilidades de reflexão teórica que gera e para a sua importância na afirmação e transformação da cultura.

Para Champoux (1999), os filmes têm uma riqueza de recursos visuais e sonoros, e podem ter muitas funções no ensino, tais como servir de estudos de caso, exercícios experienciais, metáforas, sátiras etc. Nesse sentido, podem ser considerados instrumentos didáticos para aprendizagem participativa, onde os alunos-espectadores não assumem uma postura meramente passiva de observadores, pois espera-se que o filme desperte neles respostas a uma experiência vivencial.

Os métodos mais tecnicistas, baseados na transmissão de conhecimento teórico do professor para o aluno, vêm sendo criticados ao longo das últimas décadas, sobretudo por serem menos aplicáveis ao desenvolvimento de habilidades gerenciais para lidar com problemas reais e complexos (Vergara, 2003; Willmott, 1997). Dentre essas habilidades, a de liderança é considerada como fundamental para as que as organizações possam passar por

processos de mudança, seja do ambiente externo e/ou interno (Couto-de-Souza & Tomei, 2008).

O objetivo deste artigo é propor a utilização do filme “Vivos” (título original “*Alive*”) como instrumento didático para provocar a reflexão sobre o tema liderança nas organizações.

Este artigo divide-se quatro seções, além desta Introdução. Primeiramente, apresenta-se um resumo do filme sugerido. Depois há uma revisão bibliográfica, destacando as principais abordagens das teorias sobre liderança. Em seguida, propõe-se um quadro relacionando cenas do filme com os aspectos conceituais a serem trabalhados, utilizando-o como recurso didático. Por fim, há uma seção de considerações finais.

2. Filme “Vivos”

O filme “Vivos” – tradução literal do título original “*Alive*” – retrata uma história real, ocorrida em 1972, que por muitos é chamada de “milagre dos Andes”. Trata-se de uma produção americana de 1993, baseada no livro “*Alive: The Story of the Andes Survivors*” (sem tradução para o português), escrito pelo autor inglês Piers Paul Read em 1974.

A história do filme é sobre uma equipe uruguaia de rúgbi – Old Christian's Club – que decide realizar uma viagem para Santiago, no Chile, para uma competição amistosa. Durante a viagem, quando estão sobrevoando a cordilheira dos Andes, um acidente faz com que o avião se quebre e caia em plena neve. Após a notícia da queda do avião, são enviadas equipes aéreas de busca, mas, devido ao fato de se tratar de um local de acesso muito difícil e condições climáticas desfavoráveis, as buscas por sobreviventes não obtêm sucesso, e são encerradas em poucos dias.

O filme é narrado por Carlitos Paez, um dos membros da equipe. As primeiras cenas mostram os jovens e alguns de seus familiares no avião. A bagunça e os diálogos logo indicam que se trata de um grupo de estudantes de cerca de 18 a 20 anos, com a irreverência típica da idade. O capitão do time chama-se Antônio, e também é destacado nas primeiras cenas.

Logo no início do filme há a cena forte do acidente – o avião bate em uma das montanhas da cordilheira dos Andes, o piloto perde o controle. O avião praticamente se parte ao meio, e cai. Muitos passageiros morrem, outros ficam feridos. Os que estão menos feridos prestam socorro aos que estão mais graves, a princípio de forma descoordenada. Nesse momento, Roberto Canessa – integrante da equipe, que era aluno de Medicina – passa a coordenar o socorro aos feridos, demonstrando algum conhecimento técnico.

Mas logo Antônio, o capitão da equipe, assume a liderança dos sobreviventes. A princípio, todos reconhecem nele autoridade, embora algumas de suas decisões não sejam bem compreendidas e/ou aceitas. Ele decide pelo racionamento da comida, o que não é bem visto por alguns, e por isolar o interior da fuselagem do avião do vento e da neve. Aos poucos, o descontentamento com a liderança de Antônio cresce, e a união do grupo vai se desfazendo. O ambiente geral passa a ser de desespero: muito frio, fome, desconforto.

Quando alguns decidem desafiar as ordens de Antônio e comer os últimos restos de comida encontrados na fuselagem do avião, o capitão se descontrola e pergunta em voz alta se é ou não o líder do grupo. Respondem-lhe que sim, mas, com o passar dos dias, logo se nota que Antônio não se sente capaz de liderar o grupo em tal situação.

Nando Parrado, que estava até então inconsciente, recupera-se. Sua mãe e sua irmã, que o acompanhavam na viagem, haviam morrido. Ao recobrar a consciência, ele começa rapidamente a se inteirar da situação, ouvir os colegas e propor algumas soluções.

O ponto de inflexão do filme ocorre quando os sobreviventes já estão há 10 dias nos Andes. Canessa ouve no rádio que as buscas por eles foram suspensas definitivamente, e conta a Nando. Este decide então comunicar o fato aos outros, tentando mostrar que, a partir

daquele momento, precisam assumir uma postura ativa para conseguirem se salvar. Fica claro que Nando assume a liderança do grupo para que possam sair dali com vida.

Ninguém acredita que vão conseguir, pois estão muito fracos, sem ter o que comer. A temperatura média é de 25 a 30 graus célsius negativos. Nando, então, sugere que comam a carne dos mortos, o que, num primeiro momento, é rejeitado veementemente. Nando consegue convencer o grupo de que esta é a única forma de permanecerem vivos. Começam a alimentar-se de pedaços de carne humana.

Em uma saída pelas montanhas, Nando salva um dos companheiros de morrer congelado, levando-o nos braços de volta à fuselagem do avião. Os dias passam, e o grupo enfrenta grandes desafios, como avalanches de neve, frio extremo e fome. Oito dos sobreviventes morrem, restando apenas 16. Nando conclui que o único jeito de se salvarem é atravessar os Andes a pé em direção ao Chile para buscar de ajuda. Começa a convencer os outros dessa ideia, principalmente Canessa, o qual considera seu parceiro fundamental nessa expedição.

Nando planeja a expedição, e divide as tarefas – tais como costurar sacos de dormir improvisados, cortar carne dos mortos para provisão de comida etc – entre os colegas, para que o pequeno grupo que fará a caminhada pelos Andes vá bem preparado.

Partem para expedição Nando, Canessa e outro companheiro, Tintim. A travessia pela cordilheira é extremante difícil, Canessa e Tintim quase desistem. Nando percebe que terão que caminhar bem mais do que previra, e reformula a estratégia. Decide enviar Tintim de volta à fuselagem do avião para que a provisão de comida fique apenas para ele e Canessa. Convence Canessa a continuar com ele, traçando objetivos claros. Os dois continuam a travessia, subindo e descendo montanhas repletas de neve. Finalmente, depois de 10 dias caminhando mais de 60 km, conseguem chegar ao Chile e encontram, do outro lado de um rio, um chileno montado em um cavalo. Nando escreve um bilhete pedindo ajuda e joga para o chileno. Este lê o bilhete, joga para eles um pedaço de queijo e vai alertar as autoridades para buscar ajuda. Depois de resgatado e alimentado, Nando volta de helicóptero para resgatar os demais sobreviventes, numa cena de muita emoção. Os 16 sobreviventes (dos 45 do grupo original) são finalmente resgatados, tendo passado 72 dias na cordilheira dos Andes.

3. Quadro Téorico: Teorias sobre Liderança

O tema liderança há muito tempo recebe grande atenção dentro do campo da administração, principalmente devido ao papel fundamental que os líderes exercem na eficácia dos grupos e das organizações (Cavazotte, Moreno, & Hickmann, 2012; Stoner & Freeman, 1995). Há diversas definições para liderança, mas observa-se uma convergência no sentido de considerá-la um processo de influenciar, motivar e dirigir as pessoas para atingir um objetivo comum (Daft, 1999). As pesquisas sobre o tema passaram por diversas abordagens teóricas até chegar às teorias atuais de liderança transformacional e transacional (Bass & Avolio, 1994; Cavazotte, Moreno, & Hickmann, 2012; Couto-de-Souza & Tomei, 2008). A seguir serão discutidas as principais abordagens de liderança presente na literatura: Personalidade, Comportamental, Contingencial, Transformacional e Transacional.

As primeiras abordagens concentraram-se na definição de líder e na busca por encontrar características comuns a todos os líderes. Duas teorias enquadram-se nessa abordagem: teoria do Grande Homem e teoria dos Traços de Liderança.

Advinda do século XIX, a teoria do Grande Homem tem como premissa que as habilidades da liderança são inatas, podendo ser identificadas e estudadas em personagens históricos. Sendo assim, ninguém pode se tornar um líder, pois se nasce ou não com essa vocação – e poucos indivíduos a têm (Hernandez, Eberly, Avolio, & Johnson, 2011). Nem o aprendizado, nem o desejo, por maiores que sejam, podem fazer com que alguém se torne

líder. Porém, essa visão da liderança, que prevaleceu até o início do século XX, provou-se inconsistente, visto que muitos dos personagens históricos considerados líderes mostravam traços de personalidade muito diferentes entre si, tais como Hitler e Gandhi, por exemplo (Van Seters & Field, 1990).

Ainda dentro dessa abordagem inicial, a teoria de Traços possui como ideia central que a posse de certos traços de caráter e de personalidade – como sociabilidade, fluência verbal, autoconfiança, equilíbrio emocional etc. – permite a certos indivíduos exercer a liderança (Bryman, 1992). Dentro dessa perspectiva, a teoria busca identificar traços de personalidade comuns a todos os líderes, e que os distinguem dos indivíduos não-líderes. Os pesquisadores buscavam comparar as características das pessoas que se revelaram como líderes com as das outras pessoas; bem como comparar as características dos líderes eficazes com as dos líderes ineficazes (Robbins, 2002).

Ambas as abordagens teóricas iniciais têm em comum o fato de considerar que o líder nasce pronto, e a liderança não pode ser aprendida, desenvolvida ao longo da vida. Além disso, não consideram que fatores situacionais podem contribuir para a existência de uma liderança em um determinado contexto. Essas teorias dominaram os estudos sobre liderança até meados da década de 40.

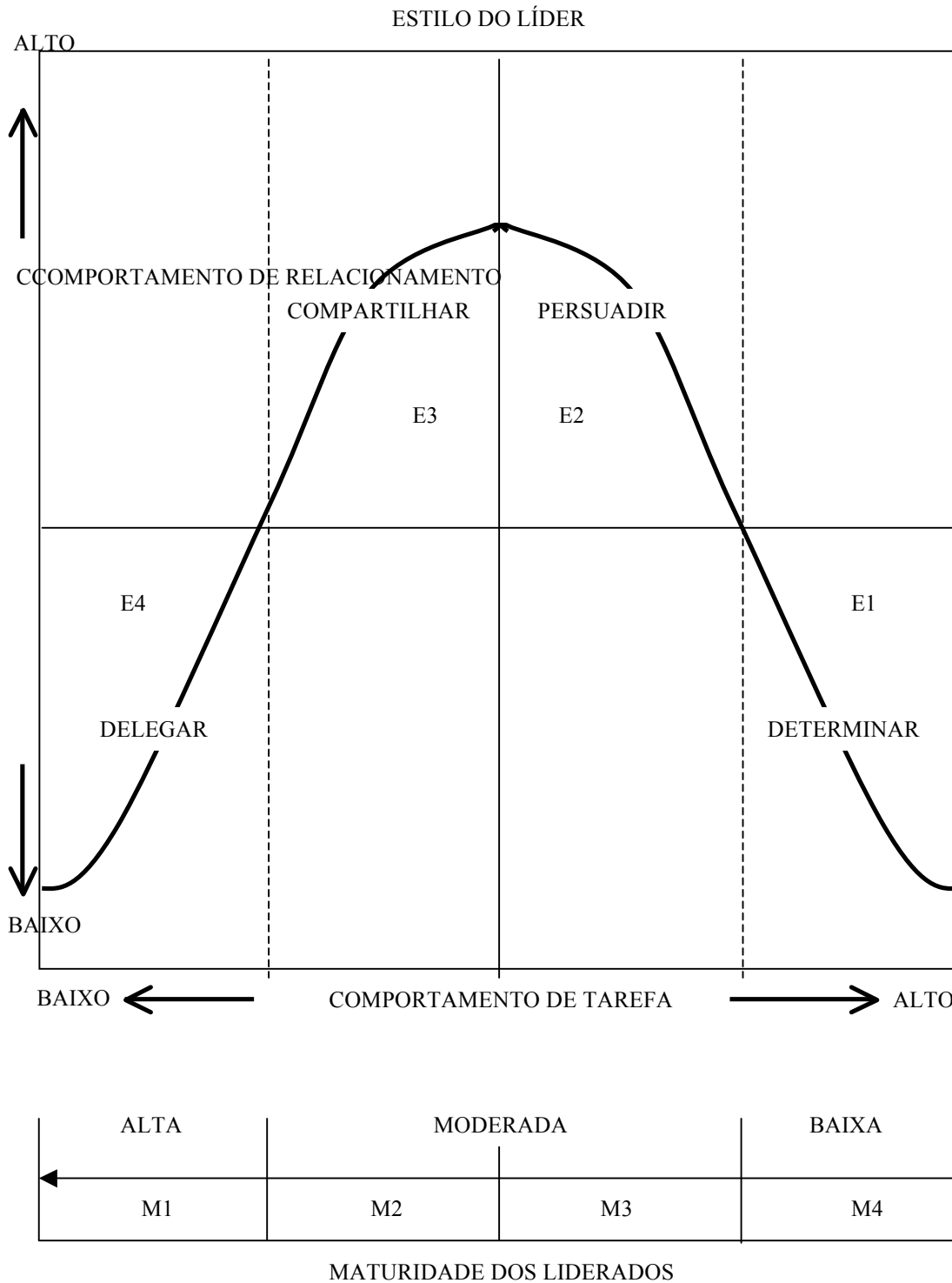
Porém, diversos resultados de pesquisas feitas no pós guerra, sob condições reais, indicaram que as características dos líderes constituíam apenas uma das dimensões da liderança. Contribuiu para isso o desenvolvimento, dentro do campo da Administração, da Escola das Relações Humanas, que trouxe a preocupação com o ambiente psicossocial e com as pessoas. Desenvolvia-se aí a abordagem comportamental, na qual, embora o comportamento do líder fosse o foco principal, fatores como a interação deste com outros envolvidos na situação de liderança passaram a ser mais consistentemente considerados (Hernandez et al., 2011). Ao invés focar nas características inatas do líder, essa abordagem enfatiza os comportamentos necessários ao exercício da liderança.

Estudos desenvolvidos na década de 60, principalmente nas Universidades de Ohio e de Michigan, nos Estados Unidos, impulsionaram a abordagem comportamental da liderança. Os resultados desses estudos sugeriam que existiam diferentes estilos de liderança: em um extremo, uma liderança orientada para tarefa, mais autoritária, e, no outro, uma liderança orientada para as pessoas, mais democrática, focada nas necessidades dos empregados e na manutenção do grupo. Segundo essa perspectiva, os comportamentos dos líderes podem ser aprendidos, e é possível treinar as pessoas para serem líderes eficazes (Tolfo, 2004).

Embora a abordagem comportamental tenha impulsionado enfoques teóricos mais abrangentes, ficava cada vez mais claro que a eficácia de um determinado estilo de liderança não dependia apenas de características do líder e de sua relação com os subordinados, mas também da situação em si (Van Seters & Field, 1990). Há situações, por exemplo, em que o líder autoritário é mais eficaz, mas, em outras, um líder mais democrático se faz necessário. A abordagem contingencial buscou identificar variáveis situacionais que seriam importantes para se definir a liderança, tais como: a personalidade e a experiência anterior do líder; as expectativas e o comportamento dos superiores; as características, expectativas e o comportamento dos liderados; as exigências das tarefas; a cultura e as políticas da organização e as expectativas e comportamento dos pares.

Os estudos mais marcantes da abordagem contingencial foram realizados por Hersey e Blanchard (1969, 1982). Segundo esses autores, o líder deve adaptar o seu comportamento de acordo com o nível de maturidade de seus seguidores em determinada situação. Cada situação foi categorizada pelos autores por meio de duas dimensões: comportamento de tarefa e de relacionamento. O estilo de liderança apropriado para determinado nível de maturidade dos liderados é indicado por uma curva em forma de sino, denominada curva prescritiva, como ilustra a Figura 1.

Figura 1. Curva Prescritiva



Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard (1969, 1982)

Segundo a curva prescritiva, se a maturidade dos liderados for baixa, isto é, se eles não têm vontade nem capacidade de assumir responsabilidades, o líder deve determinar o que cada um precisa fazer, quando e como – trata-se de um comportamento de tarefa alto e relacionamento baixo. Se a maturidade dos liderados for de baixa a moderada, isto é, os liderados têm vontade, mas não capacidade para assumir responsabilidades, cabe ao líder

persuadi-los a realizar as tarefas, para que aumentem sua autoconfiança – trata-se de um comportamento de tarefa e relacionamento altos. Nos níveis moderados a altos de maturidade dos liderados, onde estes têm a capacidade para assumir responsabilidades, mas não se sentem seguros para tal, o líder pode atuar como facilitador de tarefas e da comunicação do grupo, compartilhando as decisões a fazendo com que todos se sintam comprometidos – trata-se de um comportamento de tarefa baixa e relacionamento alto. Por fim, quando os liderados apresentam um nível alto de maturidade, tendo capacidade e vontade de assumir responsabilidades, o líder deve delegar as tarefas, e não precisa dar frequentemente seu apoio, nem estar fisicamente sempre presente – trata-se de um comportamento de tarefa e relacionamento baixos (Hernandez et al., 2011).

A abordagem contingencial, de certa forma, une as contribuições das abordagens anteriores, considerando os traços de liderança, o comportamento do líder, a relação com os liderados e a influência do contexto.

Na década de 70, o trabalho seminal de Burns (1978) descreveu uma perspectiva de liderança que permitiria aos seguidores exercer um desempenho organizacional além das expectativas – a liderança transformacional. Barbuti (2005) descreve esse líder como alguém com habilidade de modificar o foco de seus seguidores, fazendo com que estes deixem de se preocupar primordialmente com suas questões individuais para perseguir um propósito comum, podendo realizar coisas que julgavam impossíveis.

Bass e Avolio (1994) propõem quatro dimensões da liderança transformacional. A primeira é a influência idealizada, que está relacionado ao fato de o líder ser visto como um modelo para seus liderados, levando-os a seguir seus exemplos, a adotar seus valores e princípios. A segunda dimensão é a motivação inspirada, que requer compromisso com uma visão organizacional compartilhada. Através dessa motivação, os líderes conseguem transmitir expectativas ambiciosas para seus seguidores, inspirando-os a atingir objetivos que resultam em avanços importantes para a organização como um todo. A terceira dimensão é o estímulo intelectual, segundo o qual o líder é capaz de incentivar seus seguidores a formular novas ideias e novas abordagens para os problemas organizacionais existentes. A quarta dimensão é a consideração individualizada, que se refere à capacidade do líder de considerar cada seguidor individualmente, com suas potencialidades e necessidades próprias. Com base nessa consideração o líder é capaz de delegar atribuições, buscando estimular e desenvolver o potencial de cada seguidor.

Posteriormente, Bass (1985) propôs uma divisão entre liderança transformacional e liderança transacional. Esta última enfatiza o trabalho mais padronizado e tarefas orientadas, e foca no alcance dos resultados. Utiliza, para isso, recompensas e punições, que podem ser materiais ou simbólicas – como premiações em dinheiro, promoções etc. Já os líderes transformacionais, como se viu, exercem o papel de agentes de mudança social e organizacional (Bass & Avolio, 1994).

A liderança transformacional está, portanto, baseada no carisma do líder e em sua capacidade de inspirar, estimular seus seguidores intelectualmente e considera-los individualmente (Bass & Avolio, 1994; Cavazotte; Moreno & Hickmann, 2012). Couto-de-Souza e Tomei (2008, p. 100) “grande parte dos estudos sobre liderança e mudança considera que o estilo ideal para a gestão de uma mudança transformacional – aquela capaz de alterar a organização como um todo – é a liderança transformacional, em que os líderes ajudam a realinhar os valores e normas da organização”. Com efeito, resultados de pesquisas são consistentes em indicar relações significativas entre a confiança que os liderados depositam no líder, e o esforço e comprometimento deles (Cavazotte; Moreno & Hickmann, 2012).

Conforme visto, ao longo dos anos, as abordagens sobre liderança têm, em sua maioria, focado em desenvolver teorias e criar mecanismos de melhoria na performance do líder e das organizações (Ford & Harding, 2007). Alvesson e Willmott (2003) ressaltam que o

tema insere-se no contexto das ciências sociais, e seus estudos devem ser focados mais na realidade da liderança, considerando o contexto em que esta ocorre, do que em um ferramental tecnológico a ser oferecido às organizações. Atualmente, a abordagem da liderança transformacional é a mais utilizada, tendo em vista o contexto de mudanças externas e internas às organizações, e a necessidade destas serem mais flexíveis, dinâmicas e voltadas para o desenvolvimento de equipes.

4. Uso do Filme “Vivos” como Recurso Didático

O uso de filmes como recurso didático em Administração possibilita aos alunos visualizar conceitos e teorias abstratas (Champoux, 1999), estimulando sensações e desenvolvimento de significados e fugindo à perspectiva tradicional de ensino (Suarez & Tomei, 2007). Diversos autores argumentam que essa perspectiva, baseada no discurso normativo da administração, é insuficiente para tratar de questões como processos de mudança, valores e transdisciplinariedade (Davel et al., 2004). Nesse sentido, o aprendizado do tema liderança, sobretudo quando se considera as mudanças e desafios no ambiente organizacional contemporâneo, pode ser bastante enriquecido com o uso de filmes e outras formas de expressão artística.

O filme “Vivos” retrata uma experiência verídica, o pode intensificar o envolvimento dos participantes do processo de ensino-aprendizagem com a história. Em sua narrativa, pode-se perceber diversas semelhanças entre os conflitos apresentados e os que são vivenciados nas organizações. Esses conflitos e as decisões tomadas no filme emergem de uma situação limite de sobrevivência, o que cria um cenário interessante para se discutir o comportamento organizacional e o processo de liderança em situações difíceis.

Napolitano (2006) ressalta a importância do planejamento no uso de filmes em sala de aula. Para esse autor, o filme deve ser pensado dentro do planejamento geral do curso, e seu conteúdo deve ser articulado com os conceitos trabalhados em aula. Como forma de facilitar o planejamento do uso do filme “Vivos” como instrumento didático, a Figura 2 traz uma descrição das principais cenas e a articulação destas com os conceitos de liderança.

Figura 2. Quadro de Cenas do Filme “Vivos” e Conceitos Associados

Conceitos	Cenas do Filme “Vivos”	Discussão
Abordagem comportamental: estilo de liderança orientada para tarefa	Na primeira noite depois do acidente, todos morrendo de frio dentro da fuselagem avião, recorrem a Antônio, que decide que o grupo deve isolar o interior da fuselagem do vento e da neve. Além disso, Antônio decide também que deverão racionar a pouca comida que encontraram no avião. Alguns se mostram insatisfeitos com as decisões de Antônio.	O grupo de sobreviventes a princípio recorre a Antônio como líder, por este ser o capitão da equipe de rúgbi. E Antônio corresponde, tomando rapidamente as decisões que considera necessárias, sem consultar os demais, por entender que se trata de uma situação transitória, e que em breve serão resgatados.
Abordagem comportamental x abordagem contingencial	No 8º dia, Antônio desabafa: “Eu não sou Deus, eu não posso salvá-los, eu não posso ser responsável. Eu tentei porque eu sou o capitão, mas quem faria? Quem teria essa força? Quem teria esse poder?”	Fica claro que Antônio não conseguirá exercer a liderança daquele grupo naquela situação. A eficácia de um determinado estilo de liderança não depende apenas de características do líder e de sua relação com os subordinados, mas também da situação em si. E a situação em que o grupo se encontra é bastante diferente daquela dos treinamentos e jogos de rúgbi, em

		que Antônio exercia a liderança.
Liderança transformacional	No 10º dia, Nando Parrado, ao saber que as buscas por sobreviventes foram suspensas, resolve comunicar isso ao grupo: “Tenho uma coisa para dizer. Boas notícias: eles cancelaram as buscas.” Todos se espantam: “Isso é boa notícia?!” E Nando responde: “Sim, isso quer dizer que vamos ter que sair daqui por nossa conta.”	Esta cena é um ponto de inflexão do filme. Fica claro pela postura de Nando que este começa a exercer uma liderança capaz de modificar o foco de seus seguidores, inspirando-os, fazendo com que eles persigam um propósito comum, podendo realizar coisas que julgavam impossíveis (dimensões de influência idealizada e motivação inspirada da liderança transformacional).
Curva prescritiva	Nando sugere ao grupo que, para que consigam sobreviver, precisam comer a carne dos mortos, já que não há mais nenhuma comida disponível. A princípio todos acham um absurdo: “Vc está falando de comer gente?” Mas Nando é assertivo: “Estou falando em comer carne para não morrer!”	Este parece ser um momento de desespero para o grupo, que demonstra não ter condição de assumir a responsabilidade de tomar a decisão de se alimentar de carne humana. Segundo a curva prescritiva, em uma situação em que a maturidade dos liderados é baixa, isto é, eles não têm vontade nem capacidade de assumir responsabilidades, o líder deve determinar o que cada um precisa fazer, quando e como. Nessa cena, Nando é bastante incisivo quanto ao que devem fazer e usa argumentos fortes e convincentes para conseguir que o grupo siga sua orientação.
Liderança transformacional	Nando consegue a adesão do grupo à sua ideia, mas ninguém tem coragem de cortar a carne dos mortos. Nando toma a iniciativa e o faz. Todos observam. Ele come um pedaço de carne na frente do grupo. Depois, um a um, os outros comem também.	Essa cena retrata o dia mais importante para os sobreviventes, aquele em que comeram carne humana pela primeira vez. A atitude de Nando pode ser compreendida dentro do conceito da liderança transformacional, baseada no carisma do líder e em sua capacidade de inspirar, estimular seus seguidores, realinhando valores e normas (dimensões de influência idealizada e motivação inspirada). Mesmo aqueles que tinham conflitos religiosos e/ou filosóficos acabam cedendo e comendo carne humana, inspirados pela atitude de Nando.
Teoria situacional	Logo depois que comem carne humana pela primeira vez, Nando diz, emocionado, para Roberto Canessa, que tentará ser forte sempre. E acrescenta que, quando não conseguir sê-lo, será a vez de Canessa assumir o grupo.	Esta cena mostra o quanto cada situação pode influenciar o comportamento do líder. Fica claro que Nando é um líder com forças mas também com fraquezas, e que reconhece em Canessa um líder em potencial para o grupo, e também o parceiro fundamental para o seu planejamento de saírem dali com vida.

Curva prescritiva Liderança transformacional	Nando mostra-se preocupado com Javier, um dos sobreviventes cuja esposa morreu no avalanche que enfrentaram após o acidente. Aproxima-se para conversar com ele: “Dizem que você não come, Javier.” Javier responde: “É.” Nando argumenta: “Você que decide se quer sair daqui ou não.” Javier, ainda desanimado: “É, talvez.” Nando (enfático): “Esquece a sua esposa! Lembre-se de seus filhos! Vai comer?” E Javier responde: “Vou, eu vou comer.”	Mais uma vez, esse parece ser um momento em que o líder percebe em seu liderado uma baixa maturidade para lidar com a situação. Ele então é bastante assertivo e determina o que deve ser feito, usando argumentos fortes para convencer o liderado a fazê-lo. A cena também pode ser usada para relacionar a atitude de Nando à dimensão Consideração Individualizada da liderança transformacional, visto que ele parece ter compreendido as dificuldades e fraquezas de Javier e atuado de forma adequada ao perfil deste.
Liderança transformacional	A excursão está saindo (Nando, Canessa e Tim Tim). Mais bem equipada com roupas e estoque de carne humana. Antes de partir, Nando dá um sapatinho vermelho de criança para Abelardo e diz: “Tome isto. Quando o par se juntar de novo, estará voltando para casa”. Ele deixa um sapatinho com Abelardo e leva o outro.”	Esta cena mostra Nando utilizando símbolos de forma a inspirar seu liderado, estimulando-o a ter mais confiança de que tudo daria certo. Estas são características da liderança transformacional.
Curva prescritiva de liderança Liderança transformacional	A primeira excursão em busca de ajuda não vai muito longe, devido às péssimas condições climáticas. Mas o grupo acha a cauda do avião, que se partiu da fuselagem principal no acidente. Na cauda está a bateria do rádio transmissor, e Canessa parece esperançoso de que conseguirão consertar o rádio para pedir ajuda. Nando continua convencido de que a única forma de encontrar ajuda é caminhando pelas montanhas. Canessa afirma que não vai escalar as montanhas em busca de socorro, pois iriam morrer. Nando então explica por que tem confiança de que não vão morrer, e detalha seu planejamento: através de uma divisão de tarefas entre os membros do grupo, poderão fazer botas improvisadas, costurar sacos de da lona dos bancos do avião e cortar um estoque de pedaços de carne humana para provisão da alimentação.	Nessa cena vê-se claramente que Nando considera Canessa como o mais capacitado para acompanhá-lo na difícil missão de caminhar pelos Andes, a fim de buscar ajuda. Pode-se compreender a interação dos dois nessa cena através da curva prescritiva de liderança: Canessa, demonstrando níveis moderados a altos de maturidade (isto é, com capacidade para assumir responsabilidades, mas sem ainda se sentir seguro para tal) e Nando esforçando-se para fazer com que Canessa se sinta comprometido e confiante para acompanhá-lo na excursão pelo Andes. A cena também pode ser associada à dimensão Consideração Individualizada da liderança transformacional, visto que, mais uma vez, o líder atua de forma personalizada para convencer e inspirar seu liderado.
Curva prescritiva de liderança	Nando, Roy, Tintim e Canessa começam a voltar da cauda para a fuselagem do avião, onde estão os demais, para começarem a implementar os planos de Nando antes da próxima excursão. Há uma forte tempestade de neve. Roy decide desistir de caminhar, e grita: “Eu não posso!”. Nando fala duro com ele: “Dê dez passos! Dez passos!” e o ajuda a continuar. Tintim e Canessa chegam à fuselagem do avião, e, pela demora, todos acham que Nando e Roy não	Esta cena mostra Roy como um liderado com maturidade baixa na situação, isto é, sem vontade nem capacidade de assumir responsabilidades. Nando, então, assume um comportamento de tarefa alto e relacionamento baixo, determinando com assertividade o que deve ser feito.

	vão conseguir chegar. Mas avistam Nando chegando, carregando Roy no colo.	
Liderança transformacional	Os sacos de dormir, as botas e a provisão de alimentação ficam prontos, e Nando decide que está na hora de partirem novamente em busca de ajuda – ele, Canessa e Tintim. Canessa parece reticente: “Aquela tempestade quase matou a gente, eu disse que o inverno não tinha acabado.” Há uma discussão dura entre Nando e Canessa. Recebem a notícia de que mais um do grupo acabara de morrer. Nando diz: “Está na hora de ir, Roberto. Antes que nos tornemos animais.” Roberto Canessa concorda.	Mais uma cena que mostra que Nando identificou em Canessa o seu parceiro ideal para que conseguissem caminhar nos Andes rumo ao Chile em busca de socorro, e por isso batalha para convencer Canessa de que é importante que ele vá. Trata-se de um exemplo de líder transformacional, capaz de identificar o potencial do liderado e inspirá-lo a realizar tarefas, por mais difíceis que pareçam.
Liderança situacional	Sai uma nova excursão rumo à busca de ajuda, com Nando, Canessa e Tintim, desta vez mais bem preparada com todo o planejamento anterior feito por Nando. No caminho, encontram várias dificuldades, e percebem que o caminho será muito mais longo e árduo do que previam. Nando avalia que a provisão de comida para os três não será suficiente, e decide fazer uma mudança no planejamento: manda Tintim de volta à fuselagem e segue somente com Canessa.	Essa cena dá margem à discussão de que a eficiência do líder não está em um comportamento específico, mas na adequação dos comportamentos à situação. Bons líderes adaptam seu comportamento de liderança, a fim de atender às necessidades do grupo e da situação.
Liderança transformacional	Do topo de uma das montanhas, Canessa e Nando só enxergam mais montanhas cobertas de neve. Acontece então o seguinte diálogo: Canessa: “Montanhas, só montanhas! Estamos perdidos, não podemos escapar!” Nando: “Nada disso. Entre dois desses montes há um vale verdejante. Está vendo aquelas montanhas ali? Estão sem neve.” Canessa: “Elas estão a uns 80km daqui. Não podemos andar isso tudo.” Nando: “Se for preciso, andaremos.” Canessa: “Eu não posso, eu não sou tão forte!” Nando: “Pode sim. Eu me orgulho em ser um homem num dia como este. Estou vivo!” Canessa: “Vamos morrer.” Nando: “Talvez. Mas, se morrermos, que seja andando!” Canessa então se convence a continuar.	Essa é cena retrata o poder de convencimento de um líder inspirador, que, através de suas palavras e ações, consegue construir a confiança junto a seus seguidores. É uma cena que possibilita a discussão sobre a relação entre a confiança que os liderados depositam no líder, e o esforço e comprometimento que estes demonstram.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5. Considerações Finais

O presente artigo propõe a utilização do filme “Vivos” como instrumento didático para a apresentação e discussão do tema liderança nas organizações, alicerçado na defesa de diversos autores da riqueza proporcionada pela experiência cinematográfica no processo de ensino-aprendizagem. Como forma de facilitar o uso do filme em sala de aula, foi elaborado um quadro relacionando as cenas com possibilidades de discussões em torno das teorias sobre liderança.

Como se viu, liderança é um conceito dinâmico e complexo, que sofreu influências de diversas escolas de pensamento ao longo do tempo. Espera-se que a experiência do uso do filme “Vivos” possa estimular uma discussão crítica sobre as diferentes abordagens do tema, especialmente em momentos desafiadores nas organizações, quando a liderança transformacional ganha destaque. A vivência de liderança apresentada no filme ressalta que esta se constrói na junção de um contexto situacional com características do indivíduo. O líder que emerge na situação limite vivenciada pelo grupo demonstra um real interesse pelos outros uma capacidade de inspirá-los a realizar o que consideram ser impossível. O filme estimula a reflexão sobre a liderança como um processo, e não como algo pronto ou um dom exclusivo de alguns. O grupo tinha um líder – o capitão do time de rúgbi – mas, com a mudança da situação, dos objetivos e da motivação dos liderados (que passa a ser a sobrevivência), a liderança do capitão não se mantém. Observa-se, então, o surgimento de um líder que consegue adequar suas características a cada desafio enfrentado pelo grupo. Em suma, pode-se discutir sobre a importância do exercício da liderança transformacional em situações desafiadoras, do trabalho em equipe, da resiliência e de encontrar em si mesmo recursos antes desconhecidos. Cabe ressaltar que não se pretendeu esgotar todas as possibilidades de discussão que o filme proporciona, mas sim apresentar sugestões de caminhos a serem explorados, tendo os conceitos de liderança como base teórica.

Referências Bibliográficas

- Avolio, B. J. (1999) *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Alvesson, M.; Willmott, H. (2003) *Studying management critically*. London: Sage Publications.
- Adriano, B. M.; Godoi, C. K. (2014) Análise Crítico-Comparativa das Abordagens de Liderança: proposta de um quadro sintético-comparativo. *Anais do XXXVIII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro.
- Barbosa, A. R.; Teixeira, L. R. (2007) A Utilização de Filmes no Ensino de Administração. *Anais do I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*. Recife.
- Barbutto, J. E. (2005) Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (4), pp. 26-40.
- Bass, B. M. (1985) *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M.; Avolio, B. J. (1994) *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bryman, A. (1992) *Carisma and Leadership in organizations*, London, Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cavazotte, F.; Moreno, V.; Hickmann, M. (2012) Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23, pp. 443-455.
- Champoux, J. E. (1999 June) Film as a teaching resource. *Journal of Management Inquiry*, 8 (2), pp. 206-217.
- Daft, R. L. (1999) *Organizações: teorias e projetos*. São Paulo: Pioneira.
- Davel, E.; Vergara, S. C.; Ghadiri, D. P. (2007) Administração com arte: papel e impacto da arte no processo de ensino-aprendizagem. In Davel, E.; Vergara, S. C.; Ghadiri, D. P. (Orgs.) *Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem*. São Paulo: Atlas.
- Davel, E.; Vergara, S.; Ghadiri, S.; Fisher, T. (2004) Revitalizando a relação ensino-aprendizagem em administração por meio de recursos estéticos. *Anais do XXVIII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Curitiba.
- Hersey, P.; Blanchard, K. H. (1969 May) Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, pp. 26-34.

- Hersey, P.; Blanchard, K. H. (1982) *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hernandez, M.; Eberly, M. B.; Avolio, B. J.; Johnson, M. D. (2011 December) The loci and mechanisms of leadership: exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 22 (6), pp. 1165-1185.
- Ford, J.; Harding, N. (2007) Move over Management: we're all leaders now. *Management Learning*, 38 (5), pp. 475-493.
- Huczynski, A.; Buchanan, D. (2004 December) Theory from fiction: a narrative process perspective on the pedagogical use of feature film. *Journal of Management Education*, 28 (6), pp. 707-726.
- Mendonça, J. R. C.; Guimarães, F. P. (2007) Do Quadro aos “Quadros”: o uso de filmes como recurso didático no ensino de administração. *Anais do I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*. Recife.
- Napolitano, M. (2006) *Como usar o cinema na sala de aula*. São Paulo: Contexto.
- Robbins, S. P. (2002) *Comportamento organizacional*. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E. (1995) *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall.
- Suarez, M. C.; Tomei, P. A. (2007) Longe de um Final Feliz? Uma Análise das Novas Relações de Trabalho a partir do filme Em Boa Companhia. *Anais do I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*. Natal.
- Couto-de-Souza, C. L.; Tomei, P. A. (2008 julho-dezembro) Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional. *Revista Psicologia Organização e Trabalho*, 8 (2), pp. 98-120.
- Tolfo, S. R. (2004) A liderança: da teoria dos traços ao coach. In: Bitencourt, C. et al. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman.
- Van Seters, D. A.; Field, R. H. G. (1990) The Evolution of Leadership Theory. *Journal of organizational change management*, 3 (3), pp. 29-45.
- Vergara, S. C. (2003) Repensando a relação ensino-aprendizagem em administração: argumentos teóricos, práticas e recursos. *Revista Organizações & Sociedade*, 10 (28), pp. 131-142.
- Willmott, H. (1997) Critical action learning. In: Burgoyne, J.; Reynolds, M. (Eds.) *Management Learning: Integrating perspectives in theory and practice*. London: Sage Publications.