

INSTITUTO PARA DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

Liderança no cinema:

Um Estudo sob a ótica do Desafio da Liderança de Kouzes e Posner

RENATO DA SILVA BENEVENUTO

RIO DE JANEIRO

2023

INSTITUTO PARA DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

RENATO DA SILVA BENEVENUTO

Liderança no cinema:

Um Estudo sob a ótica do Desafio da Liderança de Kouzes e Posner

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Liderança como requisito obrigatório para obtenção de Certificado apresentado ao Instituto para Desenvolvimento de Liderança.

Orientadora: Prof. Silvia Regina Dias Nunes

RIO DE JANEIRO

2023

INSTITUTO PARA DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

RENATO DA SILVA BENEVENUTO

Liderança no cinema:**Um Estudo sob a ótica do Desafio da Liderança de Kouzes e Posner**

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Liderança como requisito obrigatório para obtenção de Certificado apresentado ao Instituto para Desenvolvimento de Liderança.

Orientadora: Prof. Silvia Regina Dias Nunes

Aprovado em:

Título e nome do orientador

Data:

Título e nome do avaliador

Data:

Título e nome do avaliador

Data:

Dedico este trabalho a todos que acreditam que a sétima arte tem um poder
transformador para educar, em especial
a respeito de liderança.

AGRADECIMENTOS

Aos Meus pais Renato e Denise que garantiram minha educação e com os quais criei laços com os Companheiros do Lions Club.

Aos professores que, em suas diversas áreas, me mostraram tantos espectros e vertentes possíveis em uma liderança transformadora

À minha orientadora Silvia Regina Dias Nunes por ter aceitado me orientar e estar presente para garantir que eu não deixasse de escrever, além de me encorajar sobre meu tema com suas palavras de incentivo

Sumário

Proposta - Definição do tema e sua delimitação	1
Justificativa da escolha – Por que usar cinema como ferramenta de ensino?	1
Objetivo Geral e Específico.....	2
Objetivo Geral	2
Objetivo Específico	3
Desenvolvimento	3
Revisão da literatura	3
As 5 praticas fundamentais da liderança de Kouzes e Posner	3
Desafiar o processo	3
Inspirar uma visão compartilhada	4
Permitir aos outros agir	4
Ser um modelo	4
Encorajar o coração.....	4
Procedimento metodológico.....	5
Consideração sobre os filmes do tema	5
Filmes	5
12 Homens e uma Sentença	5
Apollo 13.....	7
O Resgate do Soldado Ryan	9
O Homem que mudou o Jogo.....	12
Os 13 dias que abalaram o mundo	16
Considerações Finais	18
Resumo do Estudo.....	18
Sugestão de trabalhos futuros	18
Referências	18

Introdução

Proposta - Definição do tema e sua delimitação

Tendo em vista como o cinema é uma forma de arte acessível e bem difundida, o papel do audiovisual como ferramenta de aprendizado não deve ser descartado. Com foco em melhor compreender acerca dos ensinamentos na literatura no que tange às formas de liderança, esse trabalho traz algumas peças de cinema bastante consagradas pela crítica e pelo público que ajudarão a exemplificar os ensinamentos contidos na literatura apresentada.

Justificativa da escolha – Por que usar cinema como ferramenta de ensino?

Há uma enorme quantidade e variedade de filmes disponíveis para a população. Além de serem obras de entretenimento, também podem trazer grandes ensinamentos. Não há no meio acadêmico muitos trabalhos que utilizam obras de cinema como exemplos que elucidam estudos dentro da área de gestão e liderança então, para que se possa ampliar e difundir esse tipo de trabalho, esse estudo foi proposto e realizado com este fim.

Estímulos visuais, repletos de ação e personagens vivos, agora se tornaram um dos principais métodos de aprendizagem (GARDNER, 1993; GIOIA; BRASS, 1985). Alunos que cresceram com imagens de televisão poderosas podem ter um estilo de aprendizagem observacional preferido que entra em conflito com as experiências de sala de aula padrão (SEREY, 1992). Como uma geração criada na televisão, no cinema e nos computadores, eles são mais receptivos a essas novas formas de informação (CHAMPOUX, 1999; HUNT, 2001). GIOIA; BRASS, 1985) afirmam que muitos alunos se envolvem cognitivamente com a televisão; que todos nós, mas particularmente a geração mais jovem, usamos imagens visuais para entender nosso mundo. O filme envolve os alunos como um meio visual familiar de captação de atenção e provavelmente melhora a retenção, fornecendo imagens fortes e conteúdo emocional (MALLINGER; ROSSY, 2003; SCHERER, 1999). STERNBERG, 1987 escreve que os alunos se beneficiam do ensino que ajuda na transferência de habilidades de pensamento crítico para situações variadas, em vez de ensiná-las isoladamente. O uso de longas-metragens permite que os alunos vejam conceitos em um cenário contextual, permitindo que eles usem o pensamento crítico muito mais do que quando usam livros didáticos ou filmes educacionais (BLUESTONE,

2000. Usando longas-metragens para ensinar comportamento organizacional 465. Os alunos geralmente se envolvem com o enredo de um filme tanto intelectual quanto emocionalmente e, portanto, são mais capazes de identificar os vínculos entre os detalhes da história e conceitos de cursos relacionados HUNT, 2001. O filme, quando associado à análise e discussão integrativa, oferece um local para aprendizagem ativa que pode levar a uma maior compreensão e recordação dos objetivos de aprendizagem RUBIN; HEBERT, 1998). O longa-metragem pode ser usado para demonstrar a complexidade dinâmica e a desordem nos ambientes organizacionais. Esse uso do filme pode ser um complemento valioso para os relatos dos livros didáticos convencionais que, necessariamente, tendem a fragmentar e simplificar para fins de apresentação HUCZYNSK; BUCHANAN, 2004. O filme também fornece plataformas para analisar a integração de tópicos normalmente ensinados discretamente ou separadamente HUCZYNSK; BUCHANAN, 2004.

A influência do cinema tornou-se muito mais difundida em nossa sociedade, e entregar o material instrucional através de um meio que seja familiar e confortável para os alunos de hoje pode melhorar muito o aprendizado e experiência de um aluno GIACALONE; JURKIEWIC, 2001; HUCZYNSK; BUCHANAN, 2004; LEIDNER; JARVENPAA, 1995; ROTH, 2001; SERVA; FULLER, 2004. PROSERPIO; GIOIA, 2007 argumentam que a instrução eficaz deve alinhar o ensino com os estilos de aprendizagem. Os alunos comentaram que os exemplos de filmes tornam mais fácil para que lembrem os conceitos do curso e é mais fácil aplicar os conceitos do curso às ações de personagens e/ou atores que já vistos antes. (BUMPUS, 2005 p. 807). Como instrutores, devemos tentar usar um meio que melhor capacite os alunos a aprender, reter e aplicar o material. Assim, usar o filme como ferramenta de ensino é mais apropriado.

Objetivo Geral e Específico

Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é contribuir para a literatura com um propósito de em que o papel do filme é muito maior. Esse estudo se propõe a usar os filmes como uma ferramenta de ensino, a fim de com eles mostrar exemplos de situações de liderança que possam ser analisadas sob a ótica das obras apresentadas na revisão de literatura.

Objetivo Específico

A fim de conseguir atingir o objetivo geral, foram selecionados 5 filmes a serem analisados neste estudo, e para cada um deles será apresentada a sinopse, a descrição de uma cena e a análise da cena sob a ótica dos ensinamentos das obras propostas na revisão de literatura.

Desenvolvimento

Revisão da literatura

As 5 praticas fundamentais da liderança de Kouzes e Posner

Em seu livro seminal, O Desafio da Liderança, Jim Kouzes e Barry Posner elaboram sobre as 5 práticas fundamentais de liderança exemplar. As informações contidas neste estudo assim como no livro serão usadas como as linhas de base para identificar em trechos de filmes grandes modelos de liderança. Em mais de 30 anos de pesquisa original e informações de mais de 3 milhões de líderes, Kouzes e Posner coletaram milhares de histórias, pessoas e experiências que as pessoas contaram quando perguntadas sobre experiências de liderança exemplar. Apesar das histórias individuais serem diferentes, suas experiências de liderança revelaram padrões similares de comportamento, permitindo aos autores elaborarem as 5 práticas a seguir.

Desafiar o processo

Líderes se aventuram e não têm medo de desafiar o *status quo*. Eles adentram o desconhecido, procurando oportunidades de crescimento inovação e inspiração. Todos os casos coletados por KOUZES; POSNER, 2012 envolvem líderes enfrentando um desafio, e nenhum deles atingiu seu melhor mantendo as coisas como estavam.

Líderes que desafiam o processo estão dispostos a desafiar o sistema para conseguir novos processos, produtos, serviços e sistemas adotados, ainda que haja risco de fracasso. E, se fracassarem, sabem aprender rapidamente pelas suas ações.

Inspirar uma visão compartilhada

Líderes imaginam um futuro excitante e atrativo, e têm uma crença pessoal nesses sonhos e suas habilidades de fazer coisas extraordinárias acontecerem. A visão clara de sonho do futuro é um trunfo que inspira os seguidores e é capaz de atraí-los. Eles o fazem conhecendo seu público, falando sua língua, e tendo um conhecimento íntimo dos seus sonhos, aspirações e valores. KOUZES; POSNER, 2012

Permitir aos outros agir

Líderes reconhecem serem incapazes de mudar tudo por conta própria. Eles precisam buscar colaboração e construir confiança no seu time e em todos aqueles que almejam sua visão. Líderes que permitem a outros agir os permitem fazer um bom trabalho, trabalhar duro para fazer com que os demais se sintam fortes, capazes e comprometidos. Eles não reservam poder, eles renunciam a ele com objetivo de substituir com comprometimento. Grandes líderes constroem relacionamentos baseados em honestidade e confiança e fazer as pessoas se sentirem fortes e capazes, como se pudessem fazer mais do que julgavam ser possível.

Ser um modelo

Líderes exemplares reconhecem que se desejam receber comprometimento e atingir altos patamares, eles precisam ser o modelo de comportamento que eles requerem dos demais. É o seu comportamento que faz com que ganhem respeito, mas antes eles devem se mostrar claros sobre si mesmos sobre seus próprios princípios que os guiam e estar preparado para falar o porquê são importantes. Assim se tornam modelos e constroem o caminho, demonstrando através de ações diárias seu profundo comprometimento em suas crenças e inspirando pessoas a as seguirem como resultado

Encorajar o coração

As pessoas podem ficar constantemente desencantadas, frustradas ou exauridas. Grandes líderes conseguem encorajar seus corações a persistirem, mesmo com uma tarefa difícil. Atos genuínos de empatia podem ajudar a elevar o ânimo e motivar a seguir em frente. Em termos práticos, significa mostrar apreciação pela contribuição das pessoas, independentemente de o gesto ser grandioso ou simples, e criar uma cultura de celebração.

Procedimento metodológico

O método a ser trabalhado consiste em apresentar 5 filmes com temáticas diversas que apresentem cenas em que possam ser observados traços de liderança que podem ser observados nos trabalhos de KOUZES; POSNER, 2012. Para cada filme será apresentada sua sinopse, a descrição de uma cena relevante do filme, e o porquê de a cena em questão fundamentar tópicos essenciais da obra considerada em nossa revisão de literatura.

Consideração sobre os filmes do tema

Em todos esses filmes o protagonista ou grupo têm uma missão ou obstáculo a ser vencido a fim de se atingir um bem comum. Pode ser algo básico como montar um time para vencer partidas de baseball, como em *O Homem que Mudou o Jogo* (2011), salvar um homem da guerra como em *O Resgate do Soldado Ryan* (1998), trazer uma tripulação de astronautas de volta à Terra (1995), evitar a eclosão da 3ª Guerra Mundial em *13 Dias que Abalaram o Mundo* (2000) ou convencer pessoas a salvar um réu de ter sua vida tirada em *12 Homens e uma Sentença* (1954).

Filmes

12 Homens e uma Sentença

Sinopse do Filme

Habilidades de influência estão próximo do topo da maioria das habilidades requeridas em líderes. Em *12 Homens e uma Sentença*, há uma aula, além de uma ilustração clássica do comportamento de liderança de “Desafiar o Processo” de KOUZES; POSNER, 2012. Um dos aspectos mais difíceis da liderança é ter a coragem de se colocar em exposição, principalmente se seu time está todo contra você. Pode ser muito solitário. Mas não é porque você é uma voz solitária que você está errado.

Em *12 Homens e uma Sentença*, o Jurado 8, interpretado por Henry Fonda, faz de si extremamente impopular por recusar tomar parte em um veredito unânime de “culpado” sem examinar o caso em maior detalhe. É uma grande lição de liderança por si só. Jurado 8 não está seguro da culpa ou inocência do réu. Porém, com tanta coisa em jogo, ele simplesmente quer desafiar seus colegas a ponderar se eles

consideraram o caso com detalhe suficiente. Felizmente, ele é capaz de enumerar uma série de técnicas poderosas de influência que dão suporte a ele.

Ele faz perguntas desafiadoras, identifica falhas no processo acusatório e no comprometimento do time de defesa, mas permite seus companheiros jurados a chegar a suas próprias decisões sobre seu significado. Ele constrói alianças, a começar pelo seu primeiro apoiador, o jurado mais velho. Ele se utiliza de drama e é ilustrativo, a ponto de dramaticamente cravar uma duplicata de uma faca na mesa para provar a falha da defesa de que a arma do crime seria “única”. Ele se utiliza da expertise dos outros para dar autenticidade ao argumento: o jurado mais velho que pode entender as motivações de uma testemunha chave, o homem que vivia perto do metrô elevado, o jurado que já havia presenciado uma briga de facas. Ele também é capaz de expor seus colegas a motivações ocultas, as revelando tanto para si mesmos como aos outros. *12 Homens e uma Sentença* é um exemplo persuasivo do poder da influência e a tomar partido por aquilo em que se acredita.

Contextualização da cena

Nesta cena inicial, o júri se retirou para considerar seu veredicto e decidiu fazer uma votação preliminar. O capataz do júri (interpretado por Martin Balsam) confirma que uma votação de 12-0 é exigida por lei para chegar a um veredicto. Quando os votos são coletados, 11 são lidos como 'culpados'. Apenas jurado 8 votos 'inocente'. Diante do antagonismo de seus pares, ele explica seus motivos.

Ele nem mesmo afirma acreditar com certeza que o réu é inocente. Ele apenas quer falar sobre o caso, lidar com suas dúvidas e, acima de tudo, garantir que o homem seja ouvido com justiça, dada a enormidade do que está em jogo. Alguns de seus colegas estão incrédulos, outros zangados. Mas ele modela o caminho insistindo calmamente que o júri leve o tempo adequado para considerar seriamente o caso, em vez de ser influenciado por seus próprios preconceitos. Ser revelado, quando um colega jurado comenta que o réu vem de uma comunidade de “mentirosos natos”

Análise e interpretação

Liderança Situacional: Essencialmente, esse estilo de liderança sustenta que os líderes eficazes são aqueles que podem reconhecer o que os seguidores precisam e, em seguida, adaptar seu próprio estilo para atender a essas necessidades. Tem dois elementos - 'estilo de liderança' e 'nível de desenvolvimento dos seguidores'.

Dentro dos estilos de liderança, o líder deve ajustar a importância relativa do 'comportamento diretivo' (estabelecimento de metas, definição de papéis, estabelecimento de cronogramas, determinação de métodos, etc.) e 'comportamento de suporte' (comunicação com membros de grupo, ouvir, encorajar, elogiar, etc). O nível de desenvolvimento dos seguidores refere-se ao grau em que os seguidores têm as habilidades/competências e o comprometimento/motivação necessários para atingir uma meta.

O Líder como Terapeuta

O terceiro discurso de liderança na tipologia de WESTERN, 2008 é o líder como terapeuta, um líder mais focado na moral e motivação dos seguidores, um líder mais de acordo com o líder de recursos humanos de BOLMAN; DEAL, 2017). O jurado nº 8 em 12 homens e uma sentença também tinha a capacidade única de ler e diferenciar o uso da tensão emocional entre o júri e, diante da apatia, preconceito e abuso verbal que, de outra forma, teria produzido uma condenação por assassinato questionável, ele conseguiu interpor com razão, empatia e contemplação genuína. Ele foi capaz de elevar o clima na sala e produzir uma conversa de maior qualidade entre indivíduos que já tinham suas opiniões tomadas ou que se importavam menos com o resultado. Por insistência do jurado 8, cada pessoa foi autorizada a ter voz e expressar seu argumento, e ele sozinho ouviu atentamente todos eles. Ele entendia como a oposição de cada jurado se baseava em uma explicação específica e empregava um nível inigualável de atenção individual: por exemplo, o corretor era um homem de lógica e, portanto, precisava de uma explicação lógica para mudar de ideia; o fanático precisava ser exposto como tal e ser lembrado de que o preconceito sempre obscurece a verdade. Por meio de sua capacidade de ouvir e curar, o jurado nº 8 passou a liderar como um terapeuta, sem qualquer autoridade formal para fazê-lo.

Apollo 13

Permitir aos outros agir

Grandes líderes possibilitam que outros façam um ótimo trabalho. Eles dão uma direção clara, compartilham responsabilidades e garantem que as pessoas tenham as habilidades e os recursos de que precisam. Acima de tudo, eles fazem as pessoas se sentirem satisfeitas e capazes de realizar. Na Apollo 13, o controlador de voo Gene Kranz e sua equipe enfrentam um desafio quase inimaginável: trazer sua espaçonave

avariada de volta à Terra com menos energia do que a necessária para operar um aspirador de pó. Ainda assim, Kranz organiza seus recursos com maestria, garantindo que todos de sua equipe saibam o que precisam fazer, que todos estejam "trabalhando no problema" e que estejam todos focados em uma meta positiva. Acima de tudo, ele instila confiança: 'nunca perdemos um americano no espaço e com certeza não vamos perder nenhum sob minha supervisão - o fracasso não é uma opção!'

Sinopse do Filme

A missão lunar Apollo 13 encontra um problema crítico quando um tanque de oxigênio explode a bordo da espaçonave. No centro de comando da NASA em Houston, o diretor de voo Gene Kranz (Ed Harris) e sua equipe tentam descobrir uma maneira de levar os astronautas de volta para casa com segurança.

Contextualização da cena

Há uma cena na Apollo 13 em que o controlador de voo John Aaron declara que, para trazer o ônibus espacial de volta à Terra, eles precisarão reduzir a potência do ônibus para 12 amperes. A resposta foi: 'Você não pode operar um aspirador de pó com 12 amperes, John!' É um momento que resume perfeitamente a enormidade da tarefa que a NASA enfrenta - e o desafio de liderança que a acompanha. O diretor de voo Gene Kranz, interpretado por Ed Harris – representa o máximo de 'permitir que outros ajam'. Em nenhum momento foi dito que eles não teriam sucesso, e sua atitude coloca fé naqueles ao seu redor. Kranz habilmente organiza seus recursos com suas instruções para "trabalhar o problema", permitindo que todos desempenhem seu papel na resolução da crise. Para cada situação aparentemente impossível, sua resposta é simples – precisamos encontrar uma maneira de fazer funcionar.

É uma abordagem que leva ao ouro cinematográfico: 'nunca perdemos um americano no espaço e com certeza não vamos perder nenhum sob minha supervisão. Falhar não é uma opção.

Em Apollo 13 é a coordenação de um grande esforço de equipe para alcançar um resultado improvável, e todos têm seu papel a desempenhar - seja o piloto em solo trazido ao simulador para encontrar uma abordagem de reentrada bem-sucedida ou a equipe da NASA recebendo uma caixa de tudo na lançadeira e instruído a fazer um 'pino quadrado para encaixar em um buraco redondo'.

Análise e interpretação

Em Apollo 13, o diretor de vôo Gene Kranz ouve dois diretores da NASA discutindo as baixas chances de sobrevivência da espaçonave aleijada. “Eu sei quais são os problemas, Henry”, diz um deles. “Este pode ser o pior desastre que a NASA já experimentou.”

Esse foco no positivo caracteriza a liderança de Kranz. Mas por que isso é tão importante? ACHOR, 2010 explica as diferentes respostas que as pessoas têm quando as coisas dão errado. dar sentido a nós mesmos. Seu contrafato determinará se você vê os eventos como afortunados ou infelizes. Como parte de seu trabalho, Achor apresenta aos líderes empresariais o seguinte cenário imaginário. Você entra em um banco. Há 50 outras pessoas no banco. Um ladrão entra e resgatou sua arma uma vez. Você leva um tiro no braço direito. Na experiência de Achor, cerca de 70% das pessoas descrevem isso como uma experiência infeliz. Sua resposta é tipificada por reações como: “Havia 50 pessoas no banco e fui o único a levar um tiro!” Mas os outros 30% têm uma visão diferente. Eles acreditam que tiveram sorte (“Levei apenas um tiro no braço, poderia ter sido muito pior”, “Poderia ter havido muito mais vítimas”). Embora o cenário seja o mesmo para todos, nossa percepção muda nossa experiência. Escolher um contrafato positivo nos ajuda a lidar com o 'desamparo aprendido'. Quando a vida nos dá um golpe, ou falhamos, podemos nos sentir tão desesperados que respondemos simplesmente desistindo.

Na Apollo 13, a espaçonave da NASA é aleijada em um grau extraordinário. É uma situação nunca considerada, nunca simulada, e muitos da equipe da NASA estão em estado de choque. Mas Kranz nunca os deixa desamparados. Enquanto os diretores da NASA estão se concentrando em um possível desastre, Kranz está se concentrando em algo positivo: a chance de demonstrar o gênio coletivo da NASA realizando um resgate sem precedentes. já poderia ter perdido a tripulação. Mas não temos. Ainda há uma chance.” Então, da próxima vez que você sofrer um golpe, veja que contrafato você pode criar para ajudar a se concentrar em seguir em frente.

O Resgate do Soldado Ryan

As qualidades de liderança do Capitão Miller são o foco principal do filme WRAITH, 2012. Ele era professor na Pensilvânia e seu objetivo depois de encontrar Ryan é ir para casa e passar o tempo com a família. Portanto, ele estava estritamente

focado na **liderança transacional**. No entanto, suas qualidades humanas foram encontradas logo após a libertação de um soldado alemão capturado. Ele nunca obriga seus colegas de equipe a fazer nada. Quando um dos membros de sua equipe se recusa a continuar a missão, ele conta sua própria história e esse soldado volta à missão. **A liderança transformadora** também está presente, pois o capitão Miller motiva seus companheiros soldados a salvar uma ponte para o objetivo maior da guerra. Ele também demonstra uma abordagem de liderança baseada em seguidores porque sempre acolheu bem o feedback de seus seguidores BOUDONCK, 2014. Na análise de BOUDONCK, 2014 sobre o filme, ele descreve o Capitão Miller como um líder decisivo que lidera pelo exemplo, com a mais alta honestidade, por meio de autoridade e propósito estabelecidos. Rogers acrescenta a essa caracterização, destacando a liderança autêntica do Capitão Miller também.

Sinopse do Filme

A guerra é um ambiente implacável para os líderes. Adicione uma missão que pareça tanto fútil e moralmente duvidoso, e torna-se ainda mais difícil. Essa é a situação enfrentada pelo capitão John Miller (Tom Hanks) no épico O Resgate do Soldado Ryan, de Steven Spielberg. Após os brutais desembarques do Dia D, o esquadrão de Miller recebe uma perigosa missão de busca e resgate para encontrar o Cabo Francis Ryan, cujos três irmãos foram recentemente mortos em combate. Ninguém sabe se Ryan está vivo - então por que colocar a vida de todo um esquadrão em perigo para encontrá-lo? Sem surpresa, a missão não é popular. Mas Miller precisa fazer o trabalho independentemente de concordar ou não com o raciocínio. E ele tem que trazer sua equipe com ele quando eles também não concordam. Miller é um homem no limite, lutando para se manter unido sob o estresse cumulativo da batalha e da culpa pela perda cada vez maior de homens sob seu comando. Mas ele também é muito respeitado por seus homens. Miller é o tipo de líder que você gostaria de levar para a batalha: duro e autoritário, mas atencioso e acessível. Então, como ele conseguiu liderar um esquadrão relutante em uma missão em que nenhum deles acredita?

Aberto a *feedback*, mas leal à cadeia de comando

Miller se sente à vontade para deixar sua equipe expressar suas opiniões e dúvidas sobre a missão - apesar de negatividade – e mostra empatia com seus pontos

de vista. Quaisquer que sejam seus sentimentos pessoais sobre a missão, no entanto, Miller os mantém para si mesmo. 'Eu não reclamo com você' ele diz a sua equipe. 'As queixas sobem, não descem. Eu envio o seu'. Ele nunca critica abertamente a missão ou a lógica atrás dele.

Decisões difíceis

Miller enfrenta uma série de decisões difíceis, mas nunca se esquivava delas. Em uma ocasião, ele escolhe atacar uma máquinha posicionamento da arma em vez de contorná-la, apesar dos protestos de seu esquadrão. 'Nosso objetivo é ganhar a guerra ', Miller diz a eles. Então, confrontado com a escolha de executar um cativo alemão ou libertá-lo, ele decide libertá-lo, apesar de oposição de sua equipe.

Empatia

A decisão de Miller de libertar seu prisioneiro não caiu bem com o volátil Soldado Reiben, que decide que já estava farto. Na cena, a situação se agrava em um impasse armado com o sargento Horvath. Miller o desarma finalmente revelando seu trunfo - sua ocupação antes da guerra. Ele revela o suficiente sobre a si mesmo para mostrar o quanto está sofrendo e como, assim como eles, ele simplesmente quer voltar para casa. "Às vezes eu me pergunto como minha esposa vai me reconhecer quando eu finalmente chegar em casa para ela", ele diz. eles, 'e como poderei contar a ela sobre dias como hoje. Se encontrar Ryan é o que preciso fazer para conseguir de volta para minha esposa, então essa é a minha missão. Esta é uma missão com a qual cada um de sua equipe pode se identificar: não para vencer a guerra, não para salvar um homem, mas para obter de volta para casa para sua família. E embora ele não impeça a saída de Reiben, ele racionaliza sua decisão: 'Apenas saiba que cada homem que mato, mais longe de casa me sinto". Ele faz o truque. O desastre é evitado e sua equipe está de volta aos trilhos. A partir desse ponto, eles se concentram em seu objetivo e Ryan é resgatado - embora com um trágico custo pessoal para Miller e seu esquadrão.

Contextualização da cena

Tendo sofrido sua segunda fatalidade na missão, o esquadrão está dividido sobre o que fazer com seu prisioneiro alemão. Em vez de executá-lo a sangue frio, o capitão Miller decide deixá-lo ir. Consternado, o soldado Reiben (Ed Burns) se prepara

para abandonar o esquadrão - levando a um impasse armado com o sargento Horvath (Tom Sizemore).

Enquanto seu esquadrão está perdendo a calma e um desastre parece inevitável, o capitão Miller é o único que mantém a calma. Ele neutraliza a situação escolhendo este momento para jogar seu ás, a resposta para um mistério que intriga toda a sua equipe: sua ocupação antes da guerra. Essa revelação inesperada e o fato de que sua profissão de professor contrasta fortemente com o sangue e a lama ao seu redor diminuem instantaneamente a tensão. Ao escolher esse momento para revelar sua ocupação, Miller também lembra a sua equipe que ele é um cara comum, não militar, assim como eles. Ele revela sua vulnerabilidade e medos para sua equipe, como ele se preocupa sobre como a guerra o está mudando. No entanto, ele também deixa claro que perseguir sua missão - qualquer que seja sua natureza - é sua maneira de ganhar o direito de voltar para casa.

Ele não impede a partida do soldado Reiben, deixando-o fazer sua própria escolha sobre o que fazer. Mas ele também esclarece, para benefício de Reiben, sua razão para deixar o cativo alemão ir livre: “Apenas saiba que cada homem que eu mato, mais longe de casa eu me sinto.”

Análise e interpretação

Miller recebeu uma missão difícil de justificar a seus homens. No entanto, como todos os bons líderes, ele apoia publicamente a decisão tomada. Ao mesmo tempo, ele mostra empatia com as opiniões de sua equipe sobre a situação. Em um ambiente militar, você pode esperar que Miller encerre a conversa imediatamente quando o assunto surgir. Em vez disso, ele convida todos os membros de seu esquadrão a dar sua opinião. É uma maneira eficaz de deixá-los expressar suas queixas e reconhecê-los. Mas ele mantém silêncio sobre seus próprios pontos de vista, dizendo a seu esquadrão que “as queixas aumentam, não diminuem” e que seu papel não é reclamar de seus próprios homens. Ele habilmente dá apenas o suficiente para permitir que seus homens deduzam que ele simpatiza com seus pontos de vista, enquanto ainda mostra firmemente seu compromisso com a missão.

O Homem que mudou o Jogo

Desafiar o Processo

Trata-se de desafiar o status quo – sempre em busca de oportunidades para crescer, inovar e mudar. Os líderes que desafiam o processo estão sempre procurando introduzir novos produtos, processos ou sistemas e estão dispostos a correr riscos ao fazê-lo. Eles não têm medo de desafiar outras pessoas ou falar o que pensam. Desafiar o processo geralmente pode ser mais difícil quando você está em uma organização que se sente confortável com "a maneira como fazemos as coisas".

O Homem que Mudou o Jogo é uma ilustração perfeita do comportamento de liderança visto nos trabalhos de KOUZES; POSNER, 2012. A equipe se saiu bem na temporada anterior, mas com jogadores três estrelas saindo por melhores contratos, não há dinheiro para recrutar substitutos com o mesmo talento. Substituir jogadores de igual para igual resultará apenas em um time inferior. Billy pode ver que o time precisa de uma abordagem diferente. “Se tentarmos jogar como os Yankees aqui”, ele diz à sua equipe de olheiros, “vamos perder para os Yankees lá fora.”

Ele encontra um aliado voluntário no reticente economista Peter Brand, um graduado de Yale cuja falta de experiência no beisebol o deixou na periferia do jogo. Billy percebe que a abordagem estatística de Peter para a medição do jogador pode ser a chave para montar uma equipe de baixo orçamento que pode competir no mais alto nível e rapidamente o traz a bordo.

Sinopse do Filme

Em O Homem Que Mudou o Jogo, o gerente geral do *Oakland Athletics*, Billy Beane, assume um desses estabelecimentos, o mundo do beisebol profissional. Desesperado para encontrar uma maneira de vencer seus rivais mais ricos, Beane coloca sua reputação em risco ao adotar uma forma revolucionária de recrutar jogadores - baseada em estatísticas, em vez de avaliações convencionais sobre talento ou potencial. É um risco enorme e, enquanto a equipe luta, ele precisa decidir se realmente se compromete com seu plano ou se desiste. Mas, no final, ele leva seu time à mais longa série de vitórias da história do beisebol. É um exemplo clássico de desafiar a maneira como as coisas são feitas convencionalmente e estar disposto a adotar algo novo.

Contextualização da cena

Billy recruta vários novos jogadores que atendem aos novos critérios de Peter, a preços de barganha. Um deles, David Justice (Stephen Bishop) é uma estrela

arrogante, mas decadente, que está entrando no crepúsculo de sua carreira. Nesta cena, Billy tem uma conversa honesta com David sobre suas respectivas expectativas.

No início da conversa, David é a estrela arrogante que não ouve conselhos, especialmente de seu novo gerente geral. Billy esvazia seu ego, lembrando-o de que seu antigo clube ainda está pagando metade de seu salário apenas para tirá-lo de seus livros.

No final da conversa, David está mais humilde. Mas Billy agora o fez se sentir valorizado como o estadista mais velho do time, com um papel diferente do que ele havia imaginado: ajudar o time a aceitar a nova abordagem e apoiar os jogadores mais jovens. É um ótimo exemplo de conversa honesta e construtiva, onde cada parte tem sua opinião e onde um gerente deixa um funcionário com uma noção mais realista de seu próprio desempenho e motivado a desempenhar um papel mais construtivo como parte da equipe.

Análise e interpretação

Concentrar-se nos pontos fortes e contornar os pontos fracos

O segredo da abordagem de Peter é o que ela mede. Em vez de confiar na intuição e na experiência da rede de olheiros do time, o sistema de Peter valoriza os jogadores quase inteiramente pelo número de vezes que chegam à primeira base – a principal métrica para o sucesso.

Como resultado, Beane recruta jogadores de baixo custo que foram rotulados como "defeituosos" por vários motivos. Um deles tem um estilo de arremesso pouco ortodoxo. Outro é muito velho. O exemplo mais marcante, Scott Hatteberg, não consegue arremessar por causa de danos nos nervos e foi rejeitado por todos os eliminados da liga principal.

O foco de todos os seus recrutas é o que eles podem fazer, e não o que não podem. Beane e sua equipe técnica contornam suas fraquezas em vez de permitir que se tornem um problema. No caso de Scott, ele foi treinado para jogar em uma nova posição – primeira base – para contornar seus problemas de arremesso.

Conduzindo através da mudança

O estabelecimento do beisebol está chocado com a nova abordagem de Billy para a seleção de times, incluindo seus próprios treinadores, gerente e olheiros. Ele é acusado de denegrir o que os olheiros fizeram por 150 anos, de arruinar o time. Ele também enfrenta um grande obstáculo para o sucesso: Art Howe, o gerente da equipe. Art decide quem entra em campo e, não tendo aceitado a abordagem, recusa-se a colocar jogadores que possam fazer a abordagem funcionar.

Quando o time começa mal, os críticos se sentem justificados. Só então Billy entende que não se comprometeu 100% com sua própria abordagem ou ajudou outras pessoas a comprá-la. Ele percebe que precisa remover os obstáculos restantes para o sucesso – mesmo que isso signifique correr o risco de ficar vermelho se estiver errado.

Consequentemente, Billy toma medidas rápidas ao:

- Vendendo mais dois de seus melhores jogadores: um para evitar que Art se intrometa na seleção do time e outro porque ele é uma influência perturbadora no vestiário.
- Removendo algumas das pequenas imperfeições do time - incluindo fazer um acordo para refrigerante grátis como parte de sua troca de jogadores.
- Aproximar-se de seus jogadores - explicando a abordagem, obtendo adesão e construindo espírito de equipe. Ele também limpa o ar com seu jogador mais experiente e o encoraja a agir mais como um líder.

Os resultados são impressionantes. A equipe embarca em uma sequência de vitórias sem precedentes, vencendo 20 jogos consecutivos - um recorde da Liga Americana. Apesar de perder mais uma vez na pós-temporada, eles ganharam o mesmo número de jogos que o New York Yankees, mas a um custo de apenas \$ 230.000 por vitória, em oposição aos \$ 1,4 milhão dos Yankees.

É justo que Scott Hatteberg - o homem rejeitado por todos os outros clubes porque não conseguia arremessar - sele a 20ª vitória recorde com um *home run*.

Os 13 dias que abalaram o mundo

Sinopse do Filme

Retrata a interação de John F. Kennedy na crise nuclear cubana de 1962. Ele gira em torno da iminência da guerra entre os Estados Unidos e a ex-URSS e gira em torno de líderes políticos de ambos os países. Testemunhamos esses líderes negociando e planejando um impasse militar e elaborando estratégias sobre a ação necessária. Observamos o presidente Kennedy usando uma variedade de estilos de liderança para administrar seu povo e a crise. Este filme vem recomendado por BUCHANAN; HUCZYNSKI, 2004), que também exploraram o uso de filmes na educação gerencial.

Como em Apollo 13, você conhece o resultado, mas ainda assim é um filme tenso e envolvente. Do ponto de vista da liderança, é um estudo fascinante de um jovem e ainda relativamente inexperiente presidente John F. Kennedy, interpretado por Bruce Greenwood, e seu círculo íntimo de confiança - irmão Bobby (Stephen Culp) e conselheiro especial Kenny O'Donnell (Kevin Costner). Sob pressão de conselheiros militares chauvinistas, o presidente tem que equilibrar a segurança nacional e as preocupações políticas com o horror de uma possível guerra nuclear. Ciente do impacto potencial de seguir o protocolo padrão e se juntar aos russos em uma postura intransigente em que nenhum dos dois desiste, o presidente precisa buscar uma “terceira via” que evite conflitos e, ao mesmo tempo, proteja a segurança e o poder político de seu país.

Contextualização da cena

Nesta cena, o presidente ouve seus principais conselheiros militares, todos inflexíveis em que um ataque aéreo antecipado é a única maneira de deter os soviéticos.

O presidente Kennedy está desafiando a doutrina política predominante: essa força deve ser combatida imediatamente pela força. O beligerante chefe do Estado-Maior da Força Aérea, LeMay (Kevin Conway), tenta coagir o presidente a agir. Ele e seus colegas afirmam que é seu dever proteger o país e que os ataques aéreos não são apenas o melhor curso de ação, mas o único curso de ação. Eles também colocam o presidente sob pressão considerável, sugerindo que sua janela para agir está se fechando, enquanto LeMay alegremente sugere que qualquer outro curso de ação

seria percebido como fraco. Mas o presidente se recusa a ser intimidado. Ele os desafia a pensar no cenário mais profundamente: o que os russos fariam em resposta aos ataques aéreos americanos? O que os americanos fariam se suas posições fossem invertidas?

Ele desacredita a noção de LeMay de que os russos não fariam “nada” em resposta aos ataques aéreos, e quando LeMay cruza a linha afirmando que o presidente está “em uma situação muito ruim”, ele rapidamente lembra quem está no comando e que não é apenas o Presidente que está em apuros, mas o país inteiro. Ao resistir à pressão exercida pelos seus assessores militares, o Presidente deixa a porta aberta para que todas as opções sejam consideradas, e não a mais óbvia.

Análise e interpretação

É um ótimo filme para modelar o papel de "desafiar o processo", com o presidente e seu círculo íntimo frequentemente tendo que desafiar o pensamento militar estabelecido e as visões desinformadas ou estereotipadas de seus conselheiros sobre os russos. Em uma cena, Bobby Kennedy bate na mesa da reunião do Conselho de Segurança, recusando-se a aceitar um ataque aéreo a Cuba é a única ação possível. Seu apelo pessoal e sincero ao secretário de Defesa McNamara acabou provocando uma concessão relutante de que um bloqueio naval também pode ser uma possibilidade. Os paralelos para os negócios são claros. Embora a situação possa ser menos precipitada, é fácil ficar limitado por uma visão estreita da realidade em vez de se abrir para novas possibilidades ou mercados - uma das razões pelas quais muitas empresas não conseguem acompanhar o tempo. Líder e sua equipe enfrentam uma crise: como eles organizam recursos, envolvem as pessoas certas, fazem as coisas acontecerem e, talvez o mais importante, permanecem fortes e focados diante de uma enorme pressão interna e externa à organização. Em uma cena adorável, O'Donnell leva seu ex-presidente para um lado antes de aparecer na televisão ao vivo para informar seu país sobre a crise. Ele serve uma bebida para ele, conversa sobre os velhos tempos e conta uma história para reforçar a fé que O'Donnell tem em seu comandante-em-chefe. Isso acalma o presidente e ajuda a fortalecê-lo para o desafio que tem pela frente. Você poderia argumentar que O'Donnell está encorajando o coração e permitindo que outros ajam - e ele é bem-sucedido em ambos.

Considerações Finais

Resumo do Estudo

O campo do estudo da liderança é muito abrangente e pode ser estudado de diversas formas. Na abordagem dada por este artigo foi possível observar diversos estilos de lideranças em personagens com personalidades muito diferentes.

Desafiar o processo é uma virtude de liderança que pôde ser observada em Billy Beane em *O Homem que Mudou o Jogo* e com o Jurado 8 em *12 Homens e uma Sentença*. Permitir aos Outros Agir foi observado no controlador de voo Gene Kranz em *Apollo 13*. Encorajar o coração e ser um modelo foram muito bem observados nas ações do Capitão Miller em *O Resgate do Soldado Ryan*. Inspirar uma visão compartilhada também pôde ser observada em *O Homem que mudou o jogo*.

Como vimos que há diversas qualidades que tornam um bom líder, apesar de muitas vezes uma ou outra acabar se destacando para o propósito de uma cena do filme, diversas outras também podem ser observadas entre os líderes mais influentes.

Sugestão de trabalhos futuros

Há diversos autores, alguns também mencionados aqui, que são especializados em observar traços de lideranças além dos de KOUZES; POSNER, 2012. Seria interessante em trabalhos futuros ver outros filmes com líderes eminentes como Gandhi (1982), Coach Carter: Treino para a Vida (2005), Invictus (2009). Estes filmes foram considerados para entrar nesse estudo, mas acabaram não selecionados em função da limitação do tema e da natureza com a síntese que este trabalho exige.

Referências

ACHOR, S. **THE HAPPINESS ADVANTAGE The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work**. 1. ed. [S.l.]: Crown Publishing, 2010.

BLUESTONE, C. Feature Films as a Teaching Tool. **College Teaching**, 48, n. 4, 2000., p. 141-146

BOLMAN, L. G.; DEAL, T. E. **Reframing Organizations**. [S.l.]: John Wiley & Sons, 2017.

BOUDONCK, G. Saving Private Ryan Review: Top 10 Leadership Lessons from the Movie. **Part-Time Commander**, 2014. Disponível em: <https://www.part-time-commander.com/saving-private-ryan-review-10-leadership-lessons-from-the-movie/>. Acesso em: 24 mar. 2023.

BUCHANAN, D.; HUCZYNSKI, A. Images of influence: 12 angry men and thirteen days. **Journal of Management Inquiry**, 13, n. 4, 2004., p. 312-323

BUMPUS, M. A. Using Motion Pictures to Teach Management: Refocusing the Camera Lens Through the Infusion Approach to Diversity. **Journal of Management Education**, 2005.

CHAMPOUX, J. E. Film as a Teaching Resource. **Journal of Management Inquiry**, 1999., p. 13

GARDNER, H. **Frames of Mind The Theory of Multiple Intelligences**. Nova Iorque: Basic Books, 1993.

GIACALONE, R. A.; JURKIEWIC, C. L. LIGHTS, CAMERA, ACTION: TEACHING ETHICAL DECISION MAKING THROUGH THE CINEMATIC EXPERIENCE. **Teaching Business Ethics**, 2001., p. 79-87

GIOIA, D. A.; BRASS, D. J. **TEACHING THE TV GENERATION: THE CASE FOR OBSERVATIONAL LEARNING**. [S.l.], p. 8. 1985.

HUCZYNSKI, A.; BUCHANAN, D. **THEORY FROM FICTION: A NARRATIVE PROCESS PERSPECTIVE ON THE PEDAGOGICAL USE OF FEATURE FILM**. University of Glasgow. [S.l.], p. 20. 2004.

HUNT, C. S. MUST SEE TV: THE TIMELESSNESS OF TELEVISION AS A TEACHING TOOL. **JOURNAL OF MANAGEMENT EDUCATION**, 2001., p. 17

KOUZES, J.; POSNER, B. **The Leadership Challenge**. 5. ed. [S.l.]: [s.n.], 2012. p. 412.

LEIDNER, D. E.; JARVENPAA, S. L. The Use of Information Technology to Enhance Management School Education: A Theoretical. **MIS Quarterly**, 1995., p. 265-291

MALLINGER, M.; ROSSY, G. Film as a Lens for Teaching Culture: Balancing Concepts, Ambiguity, and Paradox. **Journal of Management Education**, 2003., p. 18

PROSERPIO, L.; GIOIA, D. A. Teaching the Virtual Generation. **Academy of Management Learning & Education**, 2007., p. 69-90

ROTH, L. INTRODUCING STUDENTS TO “THE BIG PICTURE”, 2001., p. 11

RUBIN, L.; HEBERT, C. Model for Active Learning Collaborative Peer Teaching. **College Teaching**, 1998.

SCHERER, R. F. Exploring Social Institutions Through The Films of Frederick Wiseman. **JOURNAL OF MANAGEMENT EDUCATION**, 1999., p. 143-145

SEREY, T. T. **Carpe Diem: Lessons About Life and Management From Dead Poets Society**. [S.l.], p. 8. 1992.

SERVA, M. A.; FULLER, M. A. **ALIGNING WHAT WE DO AND WHAT WE MEASURE IN BUSINESS SCHOOLS: INCORPORATING ACTIVE LEARNING AND EFFECTIVE MEDIA USE IN THE ASSESSMENT OF INSTRUCTION**. The University of Delaware. [S.l.], p. 20. 2004.

STERNBERG, R. **Teaching critical thinking Eight easy ways to fail before you begin**. [S.l.], p. 456-459. 1987.

WESTERN, S. **Leadership A critical text**. Londres: Sage, 2008.

WRAITH, D. Great Movie Leaders: Captain John Miller. **Movie Leadership**, 2012. Disponivel em: <http://www.movieleadership.com/2012/09/23/great-movie-leaders-captain-john-miller/>. Acesso em: 24 mar. 2023.