

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CAMPUS DE PARANAÍBA
PÓS-GRADUAÇÃO
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES**

Liderança: Um estudo por meio da análise filmica de ‘*Coach Carter*’

THAYANE MACIEL DOS SANTOS

Paranaíba
2019

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CAMPUS DE PARANAÍBA
PÓS-GRADUAÇÃO
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES**

Liderança: Um estudo por meio da análise fílmica de *'Coach Carter'*

Monografia apresentado ao MBA Gestão Estratégica e Organizações como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Organizações

Orientador:
Prof. Dra. Ana Claudia dos Santos

Paranaíba
2019

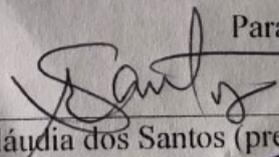
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CAMPUS DE PARANAÍBA
PÓS-GRADUAÇÃO
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES**

ATA DE DEFESA PÚBLICA

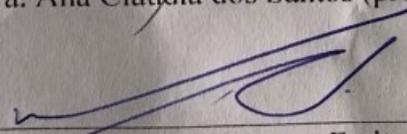
ATA DE DEFESA DE TRABALHO DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO DE **THAYANE MACIEL DOS SANTOS**, ALUNO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, DO CÂMPUS DE PARANAÍBA (CPAR), DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL.

Neste dia 22 de novembro, às 16 horas, em sessão pública, nas dependências do Câmpus de Paranaíba (CPAR), da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), realizou-se a apresentação da monografia, sob o título "Liderança: Um estudo por meio da análise fílmica de *'Coach Carter'*", de autoria de **Thayane Maciel dos Santos**, aluno da Pós-Graduação MBA Gestão Estratégica de Organizações. A Banca examinadora esteve constituída pelos professores: **Ana Claudia dos Santos** (presidente), **Wesley Ricardo de Souza Freitas** (membro) e **Geraldino Carneiro de Araújo** (membro). Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, o candidato foi APROVADA (8,5) pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo Coordenador e pelos membros da Banca Examinadora.

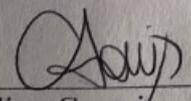
Paranaíba, 22 de novembro de 2019



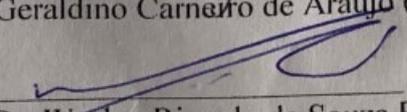
Prof. Dra. Ana Cláudia dos Santos (presidente)



Prof. Dr. Wesley Ricardo de Souza Freitas (membro)



Prof. Dr. Geraldino Carneiro de Araújo (membro)



Prof. Dr. Wesley Ricardo de Souza Freitas
Presidente da Comissão Especial do Curso Pós-Graduação
MBA Gestão Estratégica de Organizações
UFMS/CPAR

Liderança: Um estudo por meio da análise filmica de ‘Coach Carter’

Resumo:

O artigo teve como objetivo estudar os conceitos de liderança por meio de uma análise filmica do filme “Coach Carter” dirigido por Thomas Carter (2005), que retrata a história do ex-jogador de basquete Ken Carter, que retorna como treinador do time de basquete de sua antiga escola, promovendo mudanças significativas no time e na escola com seu perfil de liderança. Procurou-se neste artigo responder a sobre qual o impacto da liderança sobre um grupo de pessoas. Foi realizado um estudo por meio de observação indireta e não participante, com foco na análise filmica e extração de dados do conteúdo. Os resultados indicam que todo conteúdo extraídos das falas dos personagens condizem com o que encontramos nas leituras clássicas e atuais sobre liderança, onde o personagem principal (Ken Carter) exerce o papel de líder sendo uma figura significativa na vida e na carreira dos jovens atletas, extraindo a capacidade de cada personagem definir as próprias metas e objetivos em conjunto em torno das diferentes abordagens da temática de liderança, com isto, foram observados como líderes podem transformar a realidade no mundo organizacional.

Palavras-Chave: Líder, motivação, análise filmica.

1 INTRODUÇÃO

A ideia de líder e liderança está presente em nosso cotidiano nos diversos grupos de participação social. O interesse pelo tema surgiu pelo contato direto da prática de trabalho na área da Psicologia Organizacional e, a partir do qual, houve a necessidade de compreender diferentes aspectos do comportamento humano nas organizações, mais especificamente, no que se refere aos processos de liderança. Essa experiência formativa levou a uma reflexão sobre a importância de um líder para o desenvolvimento do negócio tendo em vista sua forte influência na equipe o que leva aos integrantes a alcançar os objetivos da organização. Por estas razões, a pergunta de partida do presente neste estudo é se a maneira como o líder desempenha este papel de liderança é determinante para influenciar e conseqüentemente atingir os resultados da organização? Essa inquietação foi fundamental para o estudo do tema com maior profundidade.

Brandão (2017) conceitua liderança como a influência que uma pessoa exerce sobre os outros indivíduos e sobre as atividades do grupo. Em outras palavras, liderar é ter capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas, visto que a posição de liderança em um ambiente de trabalho está relacionada ao processo de interação entre as pessoas: como as pessoas interagem para responderem por metas e objetivos a serem atingidos.

Diante disso, entre os diversos temas relacionados ao comportamento humano nas organizações e sobre liderança, o artigo buscará aprofundar os conhecimentos produzidos sobre liderança e seu papel para a motivação de uma equipe utilizando como recurso metodológico uma análise fílmica do filme “Coach Carter”, e fundamentação teórica a partir de revisão bibliográfica, tendo em vista ampliar a compreensão sobre os conhecimentos a respeito da liderança e sua influência no comportamento de uma equipe.

Neste sentido, este artigo busca como objetivo analisar o papel da liderança nas organizações e com isto, saber da influencia do líder na mudança de comportamento do trabalhador. Os autores que compõem a base teórica desta pesquisa sobre liderança são BERGAMINI (1994) e PONTES (2008), dentre outros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para fundamentar o estudo sobre liderança, são apresentados a seguir os conceitos de comportamento humano nas organizações, liderança e suas características e motivação. Principais objetos de estudo do trabalho é fundamental para a análise do filme.

2.1 Comportamento humano nas organizações

As organizações possuem uma visão abrangente do papel das pessoas que compõe o seu quadro de trabalho, principalmente porque o desenvolvimento das companhias está ligado à organização e ao desempenho dos seus colaboradores. Para uma organização alcançar seus objetivos e metas faz se necessário buscar o equilíbrio do comportamento na sua equipe.

Qualquer gestor que almeje o desenvolvimento da equipe e da organização, precisa conhecer pessoas, processos de grupos, cultura organizacional e o modo como esses processos interagem entre si. Preparar as pessoas e as organizações para os desafios do futuro exige um contínuo repensar e aprender como os participantes da organização se relacionam (BRUMM, 2015).

Robbins (2002) Acredita que o sucesso na mudança de atitude é maior quando os argumentos são apresentados de maneira clara e persuasiva e que os funcionários têm mais probabilidade de mudar suas atitudes por causa de alguém de quem eles gostem e confiam, sendo que o treinamento, nas quais os funcionários compartilham e personalizam experiências e praticam novos comportamentos, pode ser um forte estímulo para a mudança.

É importante para o líder descobrir o que motiva seus funcionários. Para Griffin e Moorhead (2006) o reforço é resultante do comportamento, e os líderes podem utilizar quatro tipos de reforços para interferir no comportamento de seus liderados,

- a) Reforço positivo: é quando o comportamento adotado por um liderado lhe apresenta consequências positivas.
- b) Reforço negativo: é quando um liderado muda seu comportamento para não sofrer consequências desagradáveis.
- c) Extinção: é quando reduz a frequência de um comportamento que era recompensado até sua extinção. Importante ressaltar que, se líderes deixam de recompensar comportamentos valiosos, esses também correm o risco de acabarextintos.
- d) Punição: é quando em consequência de um comportamento desagradável, o liderado sofrerá punição de acordo com a gravidade da situação. (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006, p. 114).

Os esforços empreendidos tornam as organizações um bom lugar para trabalhar. As organizações são recompensadas com o desenvolvimento dos funcionários e com a melhora nos relacionamentos entre os funcionários.

Oliveira e Peres (2015) explicam que líderes devem analisar os comportamentos desejáveis e indesejáveis, motivando e apoiando todas as formas de comportamento desejáveis para que sirvam de exemplo para os colaboradores e sejam constantes na organização. Porém, os comportamentos indesejáveis, devem ser punidos para que não tragam consequências desagradáveis.

2.2 Liderança

Atualmente o mercado de trabalho exige das organizações a necessidade de buscar soluções para garantir sua permanência e seu sucesso. Desta forma, as pessoas que nela atuam são principais mediadores desta busca. A liderança neste cenário é fundamental para os objetivos de uma empresa através do seu papel exercido na motivação humana para o trabalho.

Pontes (2008) explica que a liderança não é o único fator a influenciar o desempenho de grupos de trabalho, mas dependendo o estilo do líder, resulta em equipes motivadas, comprometidas e vencedoras, ou também, equipes que apenas cumprem suas obrigações, obtendo determinado resultado, mas não atuam com satisfação. A autora também elucida que atualmente o conceito de liderança é colocado como o papel potencializador de outras pessoas, pois a “Liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir” (HUNTER, 2004, pág.105, citado por, PONTES, 2008). Deste modo, a liderança é caracterizada pela sua capacidade de influenciar e é desta forma que conquista sua equipe, e não faz o uso de poder.

Knickerbocker (1961), explica que nesta época grande parte da literatura a respeito de liderança buscava entender e explicar o líder como uma entidade dotada de características próprias, ocupando passivamente uma posição de superioridade em relação a outros indivíduos ou grupos. Mas na verdade o líder surge como uma consequência das necessidades de um grupo operante que tentam realizar e desenvolver determinadas tarefas.

Ao resgatar o percurso histórico do conceito de liderança, (FIEDLER 1967, citado por BERGAMINI, 1994) afirma que o surgimento das preocupações com o líder iniciou-se da república de Platão, uma vez que se preocupava com o preparo dos líderes políticos. Bergamini (1994) faz comparações entre definições de outros autores como Hollander, Bennis, Fiedler entre outros que são pesquisadores da área e mostram que, por ser conceituada a partir da subjetividade de cada autor, não há uma única definição do termo, entretanto, esses autores trazem em comum a relação entre liderança e grupo, ou seja, a compreensão da liderança como um fenômeno que se dá na dinâmica dos grupos.

Analisando amplamente a história da liderança, Bergamini (1994) destaca três aspectos que são considerados relevantes: 1) a figura do líder é caracterizada por traços pessoais em que comportamentos específicos e atitudes pontuais de motivação eram considerados a base para o processo de liderança; 2) é necessário que o líder conheça as necessidades individuais de cada liderado, pois assim saberá guiá-los ao objetivo desejado, também é importante que esse líder seja enxergado por seus seguidores para que assim seja reconhecido por sua eficiência; 3) existem variáveis e características singulares do ambiente que podem tanto contribuir como prejudicar a eficácia da liderança, é preciso que as organizações treinem seus líderes, porém acima de tudo que após este seja oferecido condições para que o líder coloque em prática seu aprendizado levando a mudanças significativas nas organizações.

Bergamini (1994) ainda ressalta, que para que seja exercida a função de liderança é necessário um líder, e para que este tenha sucesso nos objetivos desejados é preciso que haja uma sintonia entre líder e liderados, e que ambos estejam buscando os mesmos interesses. Um líder não se compõe sozinho, ele precisa de outros indivíduos para existir. O autoconhecimento também é trazido pela autora como fator de extrema importância para a composição do líder: “[...] O autoconhecimento, a segurança pessoal e a maturidade emocional parecem ser ingredientes indispensáveis ao líder” (BERGAMINI, 1994, pág.113).

Além disso, a autora mostra que, dentro dos vários estudos, cada teórico deu ênfase a um aspecto sobre a liderança, uns preocuparam-se em definir o que o líder é, procurando, através de traços da personalidade, encontrar e definir quais eram determinantes para seu

sucesso. Já outros se preocuparam em investigar quais as funções de um líder e os estilos de liderança - estilo que cada líder tem para liderar.

A mesma autora afirma que a liderança é considerada também como um processo de trocas, sendo essas trocas de sentimentos, de técnicas, de experiências, de ideias, pois é um processo de interação social. A autora afirma que, inicialmente, acreditava-se que só poderia ser um líder quem nascesse com esse dom; a liderança era vista como algo inato e após anos de pesquisas os estudiosos do tema foram mostrando que a liderança envolve características individuais prévias, porém muitos dos líderes constituem-se como líderes através de vivências, experiências, trocas, aperfeiçoamento sendo considerados inatos.

Bergamini (1994) afirma que o líder não deve apenas conhecer superficialmente seus seguidores, é preciso que o mesmo conheça os sentimentos, desejos, objetivos de seus seguidores, pois a partir destes é que o líder encontrará a ferramenta adequada para trabalhar junto com seus seguidores facilitando o percurso até a chegada dos objetivos almejados.

Segundo Zanelli, Andrade e Bastos (2014), alguns processos psicológicos que singulariza os indivíduos, também constituem traços que estruturam as interações sociais, logo a vida coletiva nas organizações ou meio de trabalho é objetivo de múltiplas atribuições do significado e sentido na história do homem. Assim propõe uma abordagem que líderes apresentam determinadas características que contribui na constituição dos processos psicológicos do individuo através da abordagem centradas do líder, propondo a escolha de uma liderança que resulta em foco real em pessoas, representante, orientadora e participativa. Desta forma formara equipes com objetivos em comuns e motivadas.

2.3 Motivação

Segundo Bergamini (1994), liderança e motivação estão diretamente ligadas, pois uma depende da outra, porém o trabalho que se restringe em apenas motivar funcionários por meio de premiações ou castigos é trabalho de um chefe e não um líder. A autora esclarece que para motivar é necessário conhecer as necessidades e o momento em que cada seguidor está vivendo, pois assim o líder saberá o que realmente fará sentido e o que será motivador para cada seguidor.

Sendo assim, Bergamini (1994) afirma que para um líder conseguir o sucesso tão desejado é necessário que o mesmo entenda os sentidos e desejos que cada seguidor dá e têm para com seu trabalho. Para Maximiano (2006) motivação indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado ou estimulado por algum tipo de motivo ou razão. Sendo

que a motivação é o processo responsável pela magnitude, direção e perseverança que a pessoa tem para alcançar uma determinada meta.

A motivação está dentro de cada pessoa. Vergara (2000) defende que ninguém é capaz de motivar ninguém se a vontade não partir da própria pessoa. Em outras palavras a motivação é intrínseca, ou seja, que ela parte de cada um para acontecer ou não.

Sayles e Strauss (1975), afirma que um dos grandes problemas de qualquer organização reside em motivar seus empregados para consecução dos objetivos totais. Assim considera cinco abordagens para motivar pessoas: seja forte, seja bom, barganha implícita, competição e motivação interiorizada. A primeira abordagem baseia na autoridade, a segunda ajuda a contratar colaboradores e fazer com que eles aceitem elaborar tarefas com mais facilidade. A terceira abordagem é uma das mais utilizados, pois faz com que os funcionários percebam que o ambiente organizacional é um mercado onde eles oferecem um determinado nível de empenho e recebe algo por isso. A quarta abordagem se muito estimulada podem causar conflitos internos dentro da organização e por último à abordagem da motivação interiorizada é uma das técnicas motivacionais mais eficazes que visa a satisfação das necessidades de maneira que a motivação seja interiorizada, fazendo com que cada colaborador aprecie desempenhar um bom trabalho.

Atualmente o mercado de trabalho exige das organizações a necessidade de buscar soluções para garantir sua permanência e seu sucesso. Desta forma, as pessoas que nela atuam são principais mediadores desta busca. A liderança neste cenário é fundamental para os objetivos de uma empresa através do seu papel exercido na motivação humana para o trabalho.

Pontes (2008) explica que a liderança não é o único fator a influenciar o desempenho de grupos de trabalho, mas dependendo o estilo do líder, resulta em equipes motivadas, comprometidas e vencedoras, ou também, equipes que apenas cumprem suas obrigações, obtendo determinado resultado, mas não atuam com satisfação. A autora também elucida que atualmente o conceito de liderança é colocado como o papel potencializador de outras pessoas, pois a “Liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir” (HUNTER, 2004, pág.105, citado por, PONTES, 2008). Deste modo, a liderança é caracterizada pela sua capacidade de influenciar e é desta forma que conquista sua equipe, e não faz o uso de poder resgatar o percurso histórico do conceito de liderança.

Fiedler (1967, citado por BERGAMINI, 1994) afirma que o surgimento das preocupações com o líder iniciou-se da república de Platão, uma vez que se preocupava com o preparo dos líderes políticos. Bergamini (1994) faz comparações entre definições de outros autores como Hollander, Bennis, Fiedler entre outros que são pesquisadores da área e mostram

que, por ser conceituada a partir da subjetividade de cada autor, não há uma única definição do termo, entretanto, esses autores trazem em comum a relação entre liderança e grupo, ou seja, a compreensão da liderança como um fenômeno que se dá na dinâmica dos grupos.

Analisando amplamente a história da liderança, Bergamini (1994) destaca três aspectos que são considerados relevantes: 1) a figura do líder é caracterizada por traços pessoais em que comportamentos específicos e atitudes pontuais de motivação eram considerados a base para o processo de liderança; 2) é necessário que o líder conheça as necessidades individuais de cada liderado, pois assim saberá guiá-los ao objetivo desejado, também é importante que esse líder seja enxergado por seus seguidores para que assim seja reconhecido por sua eficiência; 3) existem variáveis e características singulares do ambiente que podem tanto contribuir como prejudicar a eficácia da liderança, é preciso que as organizações treinem seus líderes, porém acima de tudo que após este seja oferecido condições para que o líder coloque em prática seu aprendizado levando a mudanças significativas nas organizações.

Bergamini (1994) ainda ressalta, que para que seja exercida a função de liderança é necessário um líder, e para que este tenha sucesso nos objetivos desejados é preciso que haja uma sintonia entre líder e liderados, e que ambos estejam buscando os mesmos interesses. Um líder não se compõe sozinho, ele precisa de outros indivíduos para existir. O autoconhecimento também é trazido pela autora como fator de extrema importância para a composição do líder: “[...] O autoconhecimento, a segurança pessoal e a maturidade emocional parecem ser ingredientes indispensáveis ao líder” (BERGAMINI, 1994, pág.113).

Além disso, a autora mostra que, dentro dos vários estudos, cada teórico deu ênfase a um aspecto sobre a liderança, uns preocuparam-se em definir o que o líder é, procurando, através de traços da personalidade, encontrar e definir quais eram determinantes para seu sucesso. Já outros se preocuparam em investigar quais as funções de um líder e os estilos de liderança - estilo que cada líder tem para liderar.

A mesma autora afirma que a liderança é considerada também como um processo de trocas, sendo essas trocas de sentimentos, de técnicas, de experiências, de ideias, pois é um processo de interação social. A autora afirma que, inicialmente, acreditava-se que só poderia ser um líder quem nascesse com esse dom; a liderança era vista como algo inato e após anos de pesquisas os estudiosos do tema foram mostrando que a liderança envolve características individuais prévias, porém muitos dos líderes constituem-se como líderes através de vivências, experiências, trocas, aperfeiçoamento sendo considerados inatos.

Bergamini (1994) afirma que o líder não deve apenas conhecer superficialmente seus seguidores, é preciso que o mesmo conheça os sentimentos, desejos, objetivos de seus

seguidores, pois a partir destes é que o líder encontrará a ferramenta adequada para trabalhar junto com seus seguidores facilitando o percurso até a chegada dos objetivos almejados.

A autora estabelece relações entre liderança e motivação mencionando que Hause (1971, citado por BERGAMINI, 1994) afirma que o líder conseguirá motivar seus seguidores assim que os objetivos alcançados tornem-se recompensas pessoais, fazendo com que todo trabalho seja visto e sentido com leveza. Nesse sentido, segundo Bergamini (1994), liderança e motivação estão diretamente ligadas, pois uma depende da outra, porém o trabalho que se restringe em apenas motivar funcionários por meio de premiações ou castigos é trabalho de um chefe e não um líder. A autora esclarece que para motivar é necessário conhecer as necessidades e o momento em que cada seguidor está vivendo, pois assim o líder saberá o que realmente fará sentido e o que será motivador para cada seguidor (BERGAMINI, 1994).

Sendo assim, Bergamini (1994) afirma que para um líder conseguir o sucesso tão desejado é necessário que o mesmo entenda os sentidos e desejos que cada seguidor dá e têm para com seu trabalho. Para a autora, existe uma notável diferença entre administradores e líderes, sendo que o administrador utiliza processos racionais, técnicos, já o líder utiliza de sua intuição e criatividade. Nesse sentido, Bennis (1989, citado por BERGAMINI, 1994) descreve claramente as diferenças entre os tipos de ações de líder e administrador:

[...] o gerente administra; o líder inova;o gerente é uma cópia; o líder é original;o gerente focaliza em sistemas e estruturas; o líder focaliza nas pessoas;o gerente tem uma visão a curto prazo; o líder tem a perspectiva a longo prazo;o gerente pergunta como e quando; o líder pergunta o que e por quê;o gerente tem seus olhos sempre nos limites; o líder tem seus olhos nos horizontes;o gerente limita; o líder dá origem;o gerente aceita o status quo; o líder desafia;o gerente é o clássico bom soldado; o líder é a própria pessoa;o gerente faz certo as coisas; o líder faz as coisas certas (BENNIS 1989, citado por BERGAMINI, 1994, p.108)

Complementando a reflexão sobre a diferença entre o líder e o administrador e contrapondo-se às visões inatistas que afirmam que a capacidade de liderar está somente vinculada aos traços de personalidade do líder, Bergamini (1994) destaca:

[...] a liderança não é uma habilidade mágica limitada a uns poucos. Na verdade, a capacidade e o desejo de liderar com frequência se perdem por falta de oportunidade e pouco investimento nos processos e recompensas que incentivam o seu crescimento (BERGAMINI, 1994, p.111).

Por meio dos estudos analisados pela autora, a mesma conclui que não existe uma receita com instruções a serem seguidas sobre como conseguir uma liderança eficaz, porém, é da responsabilidade do líder saber administrar o significado que seus liderados dão a cultura da

organização. Sendo assim o essencial desse estudo é compreender o quanto é importante cultivar líderes eficazes para que as organizações consigam crescer e colher bons resultados.

Complementarmente às contribuições de Bergamini, WENDLING (2007), apresenta estudo em que destaca as contribuições de Chiavenato (1999, citado por WENDLING, 2007), ao afirmar que a liderança é um fenômeno de influencia interpessoal e social, que ocorre especificamente em grupos, desempenhada em determinada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana com objetivos específicos.

Com relação aos estilos de liderança apresentados por Chiavenato (2003, citado por WENDLING, 2007), são três estilos de liderança e suas principais características: o perfil Autocrática (perfil dominador, que toma decisões sozinho e apenas determina a tarefa para o grupo), o perfil Democrática (compartilha decisões com o grupo e divide responsabilidades) e o perfil Liberal (deixa responsabilidades apenas com o grupo, não compartilha responsabilidades). Explica que esses estilos são adotados pelos líderes de acordo com a situação e de acordo com as tarefas a serem executadas. Acrescenta, ainda, que ter essas opções de atuação faz com que o líder seja desafiado, pois é necessário que o mesmo saiba o momento certo para que cada estilo seja utilizado de maneira eficaz.

Com base nas reflexões feitas anteriormente, compreendemos a liderança como um processo que surge em diversos grupos, independentemente desses grupos estarem vinculados a uma empresa ou organização. Vimos que na própria dinâmica dos grupos em busca de alcançar objetivos comuns entre seus membros é que aparecem os líderes, ou seja, aqueles que se tornam referência para os demais na atividade do grupo. Entretanto, nas organizações existem funções de liderança estabelecidas previamente, tais como cargos de chefia, gestão ou administrador. De acordo com Pontes (2008), quem ocupa essas funções precisase fazer liderança sobre um grupo e, nesses casos, os ocupantes desses cargos encontram-se, previamente, na função de líderes, sem necessariamente ter conquistado uma legitimidade junto a seus liderados, pelo menos no exercício da função.

Pontes (2008), também explica que na década de 1960, tinham-se chefes na representação de líderes, porém suas características eram exercer o comando por sua autoridade, autoritarismo, eram aqueles que tinham o controle de seus subordinados. A partir da década de 1970 as organizações perceberam que precisariam do apoio intelectual não só de seus chefes, que passariam a ser considerados líderes, mas também de seus funcionários, pois começava um novo modelo de mercado. A concorrência surgia e para acompanhá-la era necessário que os trabalhadores fossem motivados suficientemente, e para isso era fundamental

que os chefes se transformassem em líderes, aquele que iria estimular os funcionários, vender os objetivos à equipe, e favorecer um bom clima no ambiente de trabalho.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem metodológica deste artigo se faz na pesquisa qualitativa, que segundo Bour e Gaskell (2008), trata-se de um estudo que lida com interpretações das realidades sociais, em que a mensuração depende da categorização do campo ou contexto estudado e do desenvolvimento da problematização. O conteúdo estudado para esta pesquisa foi realizar uma analogia sobre os conceitos de liderança através da análise fílmica do filme “Coach Carter”. Como Chizzotti (2004, citado por, LEITE; FREITAS; TAVARES, 2015) esclarece a importância da inclusão de filmes na análise de pesquisa qualitativa, e pela dinâmica deste contexto constituírem objeto de pesquisa.

Bour e Gaskell (2008) salienta que na realização do estudo fílmico é necessário analisar e pontuar minuciosamente os dados visuais, realizando análise sistêmica da pesquisa, criação de um sistema de anotação para categorização das ações e sequência das cenas, e por último o processamento analítico das informações colhidas.

Nessa mesma linha de pensamento Franco et al. (2017), afirma que os filmes podem ser utilizados como recurso para uma análise mais profunda, reflexiva e crítica de temas importantes para a modificação de valores dos sujeitos sobre si e de sua relação com o ambiente social no qual estão inseridos. A linguagem fílmica é uma das expressões visuais mais significativas da cultura contemporânea, servindo há mais de cem anos tanto para o entretenimento quanto para a difusão de ideias, emoções e expressões.

A pesquisa procurou identificar toda sequência de ações do filme (categorizando cena por cena, conforme exemplifica algumas nos quadros do item 4. análise e discussão do filme, deste artigo) que podem servir como exemplo, categorizar e evidenciá-las a partir da fundamentação teórica.

Para realização do artigo realizou-se uma análise com a visão geral do filme em 2 horas, 11 minutos e 53 segundos de filme, com 8 horas de análise e coleta de dados.

4. ANÁLISE DO FILME E DISCUSSÃO

No filme Coach Carter (2005), abordou a história de um time de basquete de uma escola estadual da periferia do estado da Califórnia, nos Estados Unidos, cujo Treinador Ken Carter

(Samuel Jackson), aceita ser técnico de basquete da sua antiga escola com o desafio de ir para além dos ensinamentos técnicos de basquete, e sim preparar o time para enfrentar o sistema social utilizando o esporte. Como elementos auxiliares para análise do filme foram realizados os estudos de liderança antecedentes e desta forma, foram possíveis analisar a presença e o papel de líder que Carter realizou no time.

Para atender os objetivos propostos realizou-se a análise com a visão geral do filme. Possibilitaram-se as seguintes considerações: O personagem principal, o técnico de basquete Ken Carter apresentou características de líderes inspiradores e que alcançam bons resultados. Souza (2010, citado por LEITE; FREITAS; TAVARES, 2015), explica sobre o conceito de inteligência integradora ligado aos valores, que são: ética, integridade, confiança, respeito, transparência, aprendizado contínuo, humildade, criatividade, inovação entre outros, possibilita os líderes construírem uma “ordem” de conduta com os membros de sua equipe. O quadro abaixo (Quadro 1) apresenta considerações no filme sobre o assunto.

Quadro 1: Considerações sobre liderança

Identificação e apresentação das cenas	Fragmentos das cenas para análise de conteúdo.
Cena 12: Apresentação de Carter na equipe.	Carter se apresenta para os alunos e também apresenta as novas regras e “contrato” do time, fazendo-os refletirem sobre a posição de onde estão iniciando e de onde querem chegar. Carter diz: <i>“Senhores, eu trouxe um contrato, se vocês assinarem e fizeram a parte de vocês nós teremos sucesso [...] porque se tem uma coisa que eu sei é que as derrotas vão acabar agora. A partir de hoje vocês [...] vão ser vencedores [...] vencer aqui é chave para vencer lá fora”</i>
Cena 20 e 22: Analogia da sua vida pessoal para utilizar como estratégias nos jogos.	Carter ao combinar estratégia de jogo com o time diz: <i>“Tudo que eu aprendi no basquete, eu aprendi com as mulheres. Eu tenho uma irmã, o nome dela é Daiene, ela sempre pegava no meu pé por tudo que acontecia [...] então quando eu falar Daiene, nós vamos fazer marcação cerrada [...] Dalila, ela foi a minha namorada de infância [...] Dalila, senhores, ela é nossa marcação dupla”</i>
Cena 33: Colocando a equipe para pensar.	Timo Cruz, é um dos alunos e atletas que estava envolvido com drogas e assaltos, havia desistido do time ao não concordar com o contrato feito por Carter, após a morte de seu primo nas ruas ele pede para voltar ao time. Carter o desafia e o faz realizar centenas de flexões com prazos. Enquanto Carter orienta o time, vai até Cruz e faz o pergunta: “Qual o seu maior medo?”
Cena 39: Mostrando regras precisam ser cumpridas.	Carter dá a notícia para o time que o integrante Timo Cruz não conseguiu atingir o prazo. Carter diz: <i>“Senhor Cruz, o senhor me impressionou com o que fez, mas não conseguiu”</i> . Então, Carter pede para Timo Cruz se retirar da quadra e do time. Jason Lyle, também integrante do time e amigo de Timo Cruz se comove e diz querer realizar a atividade no lugar de Timo Cruz para ajudá-lo atingir o objetivo, justificando esta sua atitude através do próprio aprendizado com o treinador Carter. Neste momento, todos do time se comovem com a atitude de Jason Lyle e o time todo começa a dividir e realizarem as atividades pelo amigo Timo Cruz.
Cena 85: Relembrando o contrato	<i>“Senhores nesta mão estão os contratos assinados por mim e assinados pelos senhores, nesta outra mão eu tenho os boletins escolares feitos pelos seus professores [...] os senhores deixaram de cumprir. Me desculpem! Nós falhamos. Nós falhamos um com os outros. Alguns dos senhores até cumpriram com o contrato. Mas saibam que nós somos um time”</i>

<p>Cena 93: Os objetivos do time não são somente vencer campeonatos, e sim a vida.</p>	<p><i>“Meus jovens [...] vamos aproveitar este tempo e dizer o que temos a dizer [...] eu vejo um sistema que foi feito para que vocês se dêem mal, e como sei que gostam de estatísticas vou falar algumas. O ginásio Richmond só forma 50% dos seus alunos, e dos que se formam somente 6% vão para universidade [...] e a resposta para vocês jovens, homens, afro-americanos [...] provavelmente, para a prisão. Neste município 33% dos homens negros entre 18 e 24 anos estão presos [...] vocês tem 80% de chance a mais de irem para a prisão do que para universidade. Os números são esses, são as estatísticas para vocês pensarem. Agora quero que vão para casa e examinem suas vidas nesta noite [...] e eu prometo que farei tudo que estiver ao meu alcance para levar vocês a universidade e para uma vida melhor”</i></p>
--	---

Fonte: elaborado pela autora.

Observa-se que nesta categoria, as considerações de liderança esteve presente nos aspectos das cenas em que Ken Carter impõe algumas regras em forma de ‘contrato’ com o time, se posiciona também como parte cumpridora e apoiadora destas regras, usa criatividade para treinar estrategicamente o time, como citado na cena 20 e 22 do quadro 1, havendo uma contribuição criativa no processo de ensino-aprendizagem, e tem a habilidade de aliar a visão a competência (exemplificando na cena 93), pois quer ver o time ir, para além das quadras, pois, tem o objetivo de treiná-los e inseri-los em uma universidade e quebrar o sistema, como demonstra na cena. Rowe (2002, citado por LEITE; FREITAS; TAVARES, 2015) descreve que a liderança visionária é voltada para o futuro e preocupam-se em passar por riscos, assim como líderes não dependem de seu meio para ter uma percepção. Neste estilo de liderança o trabalho em equipe é desenvolvido por meio da socialização, compartilhamento de visões e de um consentimento de um conjunto de valores, normas e opiniões, assim como Carter estava tentando fazer na cena 93.

Observa-se também a personalidade do personagem, ao qual se destaca para liderança: capacidade de influenciar e autoconfiança, firmeza devido suas virtudes, e ideias pelo conhecimento da sua realidade e da realidade do meio que atua, este ultimo, fundamental para ser líder e influenciador. Davel e Machado (2001), explicam sobre as teorias da identificação, resumidamente confirmam que a compreensão e a identificação do meio em que o líder atua no processo de liderança são necessárias, pois não existe papel de líder isoladamente. Ter presente a identificação, contribui para o papel e relação entre líder e liderado. Citam:

Como a formação do vínculo da identificação sucede no momento em que as ações de uma pessoa vão ao encontro das expectativas da outra, o vínculo da liderança ocorre de maneira fecunda e produtiva quando as ações do líder forem ao encontro das expectativas do liderado e vice-versa. A identificação ocorre de maneira efetiva quando os comportamentos se caracterizam por expectativas complementares, podendo daí surgir uma situação de simpatia mútua e de reciprocidade no que diz respeito ao alcance de metas estabelecidas. De um lado, a liderança se constitui na busca do líder que almeja ser escolhido e que, para se manter influente, opta pela constante reconstrução de si mesmo, mobilizando recursos políticos, cognitivos e emocionais para oferecer e negociar ordenamentos significativos da realidade do grupo. De outro lado, a identificação se consolida no processo de reconhecimento e

consentimento da influência de uma pessoa que reduza a incerteza subjetiva, que negocie e confira um significado às atividades cotidianas e que estabeleça um sentimento de afiliação, ou seja, que forneça um substrato emocional, social e cognitivo no qual e com o qual todos se possam reconhecer por meio dos protótipos e categorias que aquela pessoa represente para o grupo Nitidamente, consentimento e ordenamento movem, de forma continuada, os relacionamentos entre influenciador e influenciados” (DAVEL; MACHADO, 2001, p. 113, 114).

No quadro 1 ao realizar a análise fragmentada das cenas observou-se que no filme em conjunto com a literatura já estudada, mostram que o líder propõe e movimenta as necessidades do grupo de liderados. A liderança e o líder se apóiam. Não existe a liderança sem aderência do líder. A idéia que a figura do líder é a que movimenta e é parte construtora da realidade organizacional, como já mencionado pelos autores Davel e Machado (2001), fica evidente na análise do filme: quadro 2, que o personagem demonstra características necessárias para que ocorra tal movimentação semelhante a postura do líder que causa transformações significativas a de uma realidade organozacional.

Quadro 2: Características indispensáveis do líder

Identificação e apresentação das cenas	Fragmentos das cenas para análise de conteúdo.
Cena 8: Entendendo o time.	Carter foi entender as condições do time para tornar-se técnico e, ainda não decidido, ouve o antigo treinador: <i>“Os últimos anos foram muito difíceis [...] não tem nada a ver com as derrotas dos jogos, não consigo fazer virem a escola ou aos treinos, não consigo mobilizar os pais. Já estou cheio de ‘caçar’ os garotos pelas ruas para trazerem para o ginásio”</i> . Logo em seguida Carter presencia uma briga entre os alunos do time.
Cena 82: Se um perde, todos perdem.	Depois do campeonato, o time vence. Carter vai até o ginásio deixar o troféu e se depara com o boletim dos alunos em cima de sua mesa. Percebe que os alunos não seguiram com o combinado. Fica triste extremamente triste. E sente que ainda não viu o time ser campeão. Percebe-se a liderança transformadora. <i>“O desejo, a vontade”</i> . O líder transformacional é carismático mas possui uma estabilidade que proporciona energia e suporte durante o processo de mudança e o desejo de transformar (CLEGG, KORNBERGER E PITSIS, 2011)
Cena 86: Resultado compartilhado	Após Carter trancar o ginásio porque os alunos não cumpriram o contrato, a diretora da escola questiona e diz: <i>“[...] o senhor os tirou o basquete, a única área da vida deles onde tenha algum êxito e os desafia academicamente [...] e se falharem?”</i> Carter responde mais uma vez: <i>“Então nós falhamos”</i> .
Cena 90: Enfrentando desafios	A imprensa procura Carter na escola e vira noticiário sua decisão de cancelar os próximos treinos e jogos porque o time não cumpriu com o contrato. Repórter pergunta: <i>“Senhor Carter, não acha injusto para com os jogadores cujas as notas desqualificam para jogar?”</i> Carter responde: <i>“O basquete é um esporte de equipe, Senhor. Nós nos apoiamos tanto dentro quanto fora da quadra.”</i>

Fonte: elaborado pela autora.

No quadro acima (Quadro 2) foi evidenciado algumas características necessárias ao líder, por exemplo, o conjunto de valores. Freitas e Tavares (2015) elucidam como características essenciais aos líderes: ética, integridade, confiança, respeito pelo outro, inovação, transparência, aprendizado contínuo, inovação, pro-atividade, paixão e humildade. Carter é ex-

aluno da escola, foi jogador de basquete, mora no mesmo bairro, pertence à mesma classe social dos alunos. Já vivenciou o que hoje seus liderados vivenciam, desta forma tendo uma compreensão situacional do ambiente, dos alunos, do time e da escola e usando valores característicos ao líder para movimentar o time.

Wolff, Cabral e Lourenço (2013) abordam as atribuições da liderança como potencial motivador para as equipes, entende-se que o líder precisa explorar formas de conhecer e entender o seu meio e principalmente o público e liderados para que tome ação motivadora para equipe. Na cena 8 do quadro 2, Carter primeiramente tenta entender a real situação da equipe, o posicionamento da escola e se planeja e toma ação ao elaborar um contrato entre os membros e exigir que se cumpra as regras do referido contrato, como evidencia na cena 12 do quadro 1. Toda esta compreensão antecedente contribuiu para conseguir formular estratégias e meios de resgatar a equipe para obter melhorias, usando linguagens e metáforas que aproximasse e melhor internalizam-se com o perfil do grupo/time, novas formas de construir respeito, ética e o aprendizado contínuo. Desta forma, atribui uma liderança com valores essenciais de um líder.

Senge (1999, citado por Wolff, Cabral e Lourenço, 2013), aborda a liderança como a capacidade de transformar o futuro de uma comunidade humana e de sustentar seus processos de mudança. O autor identifica a liderança como um processo, como uma competência coletiva e uma construção de sentidos. Desta forma, possibilita mútuas influências, gerando outras conexões e sinergia propícias à aprendizagem e realizações conjuntas. Na cena 93 – quadro 1, Carter tenta trazer sentido através da realidade do grupo com o objetivo de transformar tal realidade. Em continuidade, nas cenas 86 e 90 – quadro 2, Carter enfrenta uma série de desafios porque acredita em um propósito, em paralelo, para promover uma transformação no grupo, impacta todos compartilhando responsabilidades e colocando-se como parte responsável deste propósito, e diz: *“Então nós falhamos”, “O basquete é um esporte de equipe [...] Nós nos apoiamos tanto dentro quanto fora da quadra.”* Sendo assim, uma técnica comportamental.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo tomou como objetivo o uso da análise filmica no contexto de um estudo sobre liderança, com a intenção de revisar tal com base no filme “Coach Carter”, em que buscou responder à questão de qual o impacto da liderança sobre um grupo de pessoas.

Os resultados desta pesquisa oriundas, apontam que as ações dos personagens em variados comportamentos de liderança, podem ser comparadas com acontecimentos reais do

cotidiano das organizações, da relação de líder e liderados, e de transformações que um líder pode exercer em determinado grupo.

Pode-se afirmar que, com o objetivo do estudo escolhido, foi atingido, pois em conjunto com toda a análise fílmica e a pesquisa bibliográfica, mostra a influência e capacidade que a liderança exerce sob um grupo de pessoas em seus diversos papéis sociais, estimulando determinados comportamentos motivacionais, objetivos e resultados em comum.

Os conteúdos das falas dos personagens, e a relação construída da história do filme, foram condizentes do que se encontra na literatura clássica e atuais sobre liderança. As diferentes abordagens em torno do tema, em relação aos estilos de liderança foram identificadas no personagem, sendo observados como líderes podem transformar a realidade organizacional.

As perspectivas deixadas sobre o término desta pesquisa são consideradas relevantes para a direção dos estudos nesta abordagem metodológica de análise fílmica e observacional como uma estratégia de pesquisa, além de permitir um melhor entendimento sobre o conceito de liderança em torno das diferentes abordagens desta temática.

5. REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. Liderança: A Administração do Sentido. **Revista de Administração de empresas.**, v.34, n.3, p.102-114, 1994. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf> >. Acesso em 17 de Junho de 2019.

BOUER, M; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, imagem e som.** Rio de Janeiro, 2008. Disponível em:<<https://tecnologiamidiaeinteracao.files.wordpress.com/2017/10/pesquisa-qualitativa-com-texto-imagem-e-som-bauer-gaskell.pdf>>. Acesso em: 19 de Maio de 2019.

BRANDÃO, L. C. Comportamento Humano nas Organizações. Unip, São Paulo, 2017.

BRUM, M. O. A influência do comportamento humano dentro das organizações. **Revista de pós-graduação: desafios contemporâneos** - issn 2358-2774, [S.l.], v. 2, n. 3, p. 181 - 198, ago. 2015. Disponível em:<<http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/revposgraduacao/article/view/888>>. Acesso em: 17 nov. 2019.

CLEGG, S.; KORNBERGER, M.; PITSIS, T. **Administração e organizações:** uma introdução à teoria e à prática. 2ª edição, Porto Alegre: Bookman. 2011.

DAVEL, E; MACHADO, H. V. **A Dinâmica A Dinâmica entre Liderança e Identificação:** Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas. Curitiba, 2001. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n3/v5n3a06.pdf> > Acesso em: 16 de Julho de 2019.

FRANCO, B. B. et al. **Uso de Filmes para Ensino de Gestão: uma proposta metodológica.** Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/mepad/article/view/32458>>. Acesso em 17 nov. 2019.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** São Paulo: Ática, 2006.

KNICKERBOCKER, Irving. Liderança: uma conceituação e algumas implicações. **Rev. adm. empresas.** vol.1 no.2 São Paulo Sept./Dec. 1961. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901961000200008> Acesso em: 18 de Junho de 2019.

LEITE, N. R. P.; FREITAS, A. D. G.; TAVARES, C. A. B. Um time, um país: Um estudo sobre liderança à luz da análise fílmica de “*Invictus*”. **Rev. Ágora: R. Divul. Cient.** [online]. 2015, vol.20,n.1,p107-136.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
OLIVEIRA, A. P. M; Peres, O. C. Liderança eficaz: O poder e a influência de um líder no comportamento organizacional de uma empresa. **Administração de empresas em revista.** v. 14, n. 15/2015.

PONTES, C. M. **O novo papel das lideranças nas organizações.** Universidade Estadual Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008. Disponível em:< <http://portais.tjce.jus.br/esmec/wp-content/uploads/2014/12/C%C3%A9lia-Maria-Pontes.pdf>>. Acesso em: 09 de Maio de 2019.
ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 9ª ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SAYLES, L. R.; STRAUSS, G. **Comportamento Humano nas Organizações.** 1ª Ed. Ed. Atlas, São Paulo, 1975.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WOLFF, L; CABRAL, P. M. F.; LOURENÇO, P. R. M. R. S. **O papel da Liderança na Eficácia de Equipes de Trabalho.** 2013. Disponível em:< <file:///C:/Users/Nany/Downloads/469-1964-1-PB.pdf>> Acesso em: 18 de julho de 2019.

ZANELLI, J.C; ANDRADE, J.E.B; BASTOS, A.V.B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** 2ª Edição. Porto Alegre, Rio Grande do Sul. 2014. Disponível em:< <https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=yu25AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA413&dq=lideran%C3%A7a+na+perspectiva+psicol%C3%B3gica&ots=Z3ImMhoN61&sig=ndAUodaoFfUkxzfgd210ZaOzITY#v=onepage&q=lideran%C3%A7a%20na%20perspectiva%20psicol%C3%B3gica&f=false>> Acesso em: 18 de Novembro de 2019.