



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE - FEAAC
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MILANE RODRIGUES DA SILVA

ANÁLISE DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA
TRANSFORMACIONAL NO FILME *COACH CARTER* – TREINO PARA A VIDA

FORTALEZA – CE

2018

MILANE RODRIGUES DA SILVA

ANÁLISE DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA
TRANSFORMACIONAL NO FILME *COACH CARTER* – TREINO PARA A VIDA

Monografia apresentada ao curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Barboza Guimarães.

FORTALEZA

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S581a Silva, Milane Rodrigues.
ANÁLISE DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NO FILME COACH CARTER TREINO PARA A VIDA / Milane Rodrigues Silva. – 2018.
31 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2018.

Orientação: Prof. Dr. Daniel Barboza Guimarães .

Coorientação: Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo.

1. Liderança. 2. Liderança Transformacional. 3. Coach Carter. 4. Análise filmica. I. Título.

CDD 658

MILANE RODRIGUES DA SILVA

ANÁLISE DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA
TRANSFORMACIONAL NO FILME *COACH CARTER* – TREINO PARA A VIDA

Monografia apresentada ao curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em __/__/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Daniel Barboza Guimarães (Orientador)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Marcelo Victor de Souza Gomes

Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus, razão da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao Senhor, Deus da minha vida, fonte de sabedoria, fé e amor, que me concedeu forças e também saúde, paciência, capacidade e perseverança para finalizar este projeto.

Aos meus pais, por toda a dedicação ao longo dos anos. Sou o resultado da educação, amor e compromisso de vocês.

Ao meu esposo, que esteve comigo nesses anos de faculdade, o seu cuidado é uma das manifestações do amor de Deus.

A todos os professores, das mais diversas disciplinas, que compartilharam conhecimento e contribuíram significativamente para a nossa formação acadêmica.

Aos amigos, pelo apoio, alegria e motivação.

Ao professor Dr. Daniel Barboza Guimarães, meu orientador, que me instruiu com paciência para que eu concluísse este projeto.

À coordenação do Curso de Administração, que realizou uma verdadeira força-tarefa para que eu pudesse concluir meu curso.

“Tente uma, duas, três vezes e se possível tente a quarta, a quinta e quantas vezes for necessário. Só não desista nas primeiras tentativas, a persistência é amiga da conquista. Se você quer chegar onde a maioria não chega, faça o que a maioria não faz.”

Bill Gates

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo geral analisar as principais características da liderança transformacional no filme *Coach Carter – Treino para a Vida*. Como objetivos específicos, o trabalho se propõe a apresentar as principais características do personagem principal do filme analisado e identificar no enredo os estágios para o alcance da Liderança Transformacional. A escolha para essa pesquisa foi motivada pelo fato de os recursos humanos serem fundamentais para o crescimento, desenvolvimento, atingimento de metas e resultado satisfatório para as Organizações e indivíduos, tendo o líder papel fundamental neste processo. Em tempos nos quais as mudanças são necessárias e vitais para o bom funcionamento das empresas, o estilo transformador tem o poder de rápida adaptação e, conseqüentemente, enfrentamento das transições. Primeiramente, foi feita uma revisão teórica das pesquisas em liderança, buscando contextualizar conceitos, tipos e características, o que forneceu a base para orientar toda a análise dos dados narrativos. Por conseguinte, foi realizada uma pesquisa documental durante os meses de agosto e setembro de 2018 a partir de uma análise fílmica com abordagem qualitativa. Por fim, concluiu-se que o papel do líder vai além do pensamento estratégico, do desenvolvimento de competências técnicas e da disseminação de objetivos a serem atingidos. Os líderes transformacionais inspiram seus liderados, são agentes de mudança e capazes de causar um profundo impacto neles. Ken Carter assumiu suas atividades de técnico de basquetebol, mas não se limitou ao seu ofício, pelo contrário, capacitou seus liderados para a vida, deixando um legado de transformação.

Palavras-chave: Liderança. Liderança Transformacional. *Coach Carter*. Análise fílmica.

ABSTRACT

The present study had as general objective to analyze the principal characteristics of the transformational leadership in the film Coach Carter – Training for Life. As specific objectives, this study propose to show the main characteristics of the protagonist of the analyzed movie and identify the stages for the reach of the transformational leadership. The choose of this research was motivated by the fact of the human resources are fundamental for the growth, development, achievement of goals and satisfactory results of the organization and the individuals, having the leader a fundamental role in this process. In times when changes are necessary and vital for the good functioning of the companies, the transformer style have the quick adaptation power, and consequently, the coping of the transitions. Firstly, a theoretical review of leadership researches, seeking for contextualize concepts, types and characteristics provided the basis for to guiding all narrative data analysis. Therefore, a Documentary research realized between August and September of 2018, from a filmic analysis with qualitative approach. Finally, concluded that the paper of leader goes beyond of the strategic thinking, development of technical competencies and objective dissemination of targets to be achieved. The transformational leaders inspire their apprentices, are change agents able to make a deep impact in their apprentices. Ken Carter took over his basketball coach activities, but not limited himself to his job, on the contrary, trained his apprentices to life, leaving a legacy of transformation.

Keywords: Leadership. Transformational Leadership. Coach Carter. Filmic analysis.

LISTA DE QUADROS

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 – Características e qualidades dos líderes transformacionais..... | 19 |
| Quadro 2 – Características e qualidades dos líderes transformacionais no técnico Ken Carter | 26 |

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 11 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 14 |
| 2.1 | Liderança: conceitos | 14 |
| 2.2 | Abordagens históricas da Liderança | 15 |
| 2.3 | Liderança Transformacional: conceito | 17 |
| 2.3.1 | <i>Estágios para a Liderança Transformacional</i> | 18 |
| 2.3.2 | <i>Características dos Líderes Transformacionais</i> | 19 |
| 3 | METODOLOGIA | 21 |
| 3.1 | Métodos de pesquisa | 21 |
| 3.2 | Apresentação do filme | 22 |
| 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO | 23 |
| 4.1. | Sobre o técnico Carter | 23 |
| 4.2 | Análise dos dados do filme | 25 |
| 5 | RESULTADOS E DISCUSSÃO | 29 |
| | REFERÊNCIAS | 30 |

1 INTRODUÇÃO

As pessoas continuam sendo o diferencial competitivo das empresas, apesar das constantes transformações no mundo organizacional. Por esse motivo, o papel do líder que inspira, influencia e motiva vem ganhando cada vez mais destaque nas organizações, visto que as equipes de trabalho são constituídas pelo reflexo dos seus gestores. Além de pensar estrategicamente, desenvolver competências técnicas e disseminar os objetivos a serem atingidos, é imprescindível viabilizar resultados satisfatórios por meio dos seus liderados.

A Liderança é entendida como o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo. (STONER; FREEMAN, 1995). Ela envolve pessoas, por este motivo, conforme explica Kouzes e Posner (1991), é um processo que consiste em obter o melhor de si mesmo e dos outros, uma vez que o alcance do envolvimento dos membros da equipe é vital para se conseguir chegar ao topo.

Para Maximiano (2012), a liderança está vinculada ao processo motivacional, havendo uma relação de dependência entre líder e liderados, uma vez que para que o líder desenvolva suas competências é necessário entender as motivações dos membros da equipe. Ainda segundo o autor, ela é um processo social complexo em que a motivação da equipe se apresenta como o principal elemento.

Bergamini (1994) salienta que, embora existam várias definições para Liderança, dois aspectos parecem ser comuns à maioria das definições. Primeiramente, permanece o denominador comum que a liderança está vinculada a um processo grupal. Em segundo lugar, fica claro que se trata de uma atividade influenciadora, exercida de maneira intencional pelos líderes.

Ao longo dos anos, várias teorias sobre liderança foram desenvolvidas. O primeiro esforço sistemático para compreendê-la, realizado por psicólogos e outros pesquisadores, foi a tentativa de identificar as características e os traços pessoais, físicos, mentais e culturais dos líderes (AGUIAR, 2005). As falhas dos primeiros estudos sobre traços de liderança levaram os pesquisadores a seguir por outra direção do final dos anos de 1940 até o final dos anos 1960. Eles procuravam descobrir comportamentos específicos que diferenciavam os líderes dos não líderes (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Aguiar (2005) salienta que a impossibilidade de isolar traços ou comportamentos de liderança universalmente eficazes levou os pesquisadores a buscarem determinar as variáveis situacionais que tornariam um estilo de liderança mais eficaz que outro. Ademais, surgiram outras teorias contemporâneas, ou neocarismáticas, sobre liderança, como a teoria da liderança carismática de House (1977) e a transformacional e transacional de Bass (1985) e Burns (1978), sendo a última o objeto de estudo e aprofundamento deste trabalho.

A Liderança Transformacional ou Transformadora, segundo os autores Bennis e Nanus (1988), consiste em uma liderança que converte líderes em agentes de mudança, lançando os liderados à ação. Ela reúne características como motivação inspiradora, carisma, consideração individualizada (ou seja, atenção pessoal), orientação técnica, além do estímulo intelectual com a oferta de novos desafios e tarefas (BERGAMINI, 2002).

O líder transformacional é modelo de inspiração para seus liderados por meio de uma postura forte, autêntica e rica em valores morais. Além disso, é visionário, estrategista, motivador e se mostra altamente engajado com o desenvolvimento de sua equipe e com a construção do futuro. Sob o comando desse líder, a coletividade é fortalecida, os membros da equipe são incentivados a inovar e a explorar a criatividade e novos caminhos em busca de diferentes resultados (PENSER, 2018).

Várias narrativas fílmicas tratam sobre o assunto liderança, dentre elas o filme *Coach Carter - Treino para a vida*, lançado em 2005, que aborda a história real de Ken Carter, ex-aluno do *Richmond High School* e da *George Fox University*, o qual conseguiu ascender socialmente em virtude da conclusão dos seus estudos. O filme aborda a trajetória de Carter como técnico de basquetebol do *Richmond High School*.

A equipe de basquetebol do *Richmond High School* encontrava-se desalinhada, sem perspectiva, desmotivada, e os próprios jogadores discutiam entre si. Nesse momento, Carter é convidado pelo atual técnico para ser o novo comandante do time. Ao assumir o comando técnico da equipe, ele começa a implementar uma série de mudanças que visam beneficiar tanto o desempenho do time de basquete quanto a vida dos jogadores.

A liderança de Ken Carter transformou não apenas o time de basquete, que conquistou resultados satisfatórios, mas transformou jovens desacreditados, desmotivados e fadados ao fracasso em jovens com futuros acadêmicos e profissionais.

Dessa maneira, o trabalho apresentado tem a seguinte questão de pesquisa: Quais as principais características da Liderança Transformacional no filme *Coach Carter – Treino para a Vida*? Logo, o objetivo geral do trabalho é analisar as principais características da liderança transformacional no filme *Coach Carter – Treino para a Vida*.

Os objetivos específicos são detalhados abaixo:

- a) identificar as principais características do personagem principal do filme analisado;
- b) identificar no filme os estágios para o alcance da Liderança Transformacional.

A relevância do tema está vinculada ao fato dos recursos humanos serem fundamentais para o crescimento, desenvolvimento, atingimento de metas e resultados satisfatórios das Organizações e indivíduos, tendo o líder papel fundamental neste processo. Em tempos nos quais as mudanças são necessárias e vitais para o bom funcionamento das empresas, o estilo transformador tem o poder de rápida adaptação e, conseqüentemente, enfrentamento das transições.

Além desta introdução, o presente trabalho contará com mais quatro seções. Na segunda seção encontra-se o referencial teórico, com conceitos gerais sobre liderança e abordagens históricas. Em seguida, serão especificados os conceitos da liderança transformacional e as principais características de um líder transformacional. Já na terceira seção será tratada a metodologia fílmica utilizada, bem como suas etapas. A quarta seção apresentará a análise da narrativa fílmica, a relação entre a teoria e o filme. Por fim, a quinta seção abordará as considerações finais deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme McShane e Glinow (2013), cada vez mais tem se entendido liderança como sendo a habilidade de influenciar, motivar e capacitar as outras pessoas com a finalidade de atingir a eficácia e o sucesso nas organizações.

Para fundamentar o estudo sobre liderança, são apresentados a seguir os conceitos e abordagens históricas da Liderança, além disso, são explanados os conceitos, estágios e características do Líder Transformacional, principal objeto de estudo do trabalho e fundamental para a análise do filme.

2.1 Liderança: conceitos

Para Bennis e Nanus (1988), a liderança é o ponto central para como o progresso é criado e para o modo como as organizações se desenvolvem e sobrevivem. Os autores apontam como problema de muitas empresas o fato de serem administradas demais e sublidadas. A diferença é que administrar significa ocasionar, realizar, assumir a responsabilidade, conduzir; já liderar é influenciar, guiar em direção.

Nesse sentido, liderança é entendida como o processo de influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. A pessoa que comanda com sucesso seus liderados, com o objetivo de alcançar finalidades específicas, é, portanto, denominada líder (MAXIMIANO, 2012). Os líderes estabelecem direções por meio do desenvolvimento de uma visão de futuro; depois, engajam as pessoas, comunicando-lhes esta visão e inspirando-as a superar obstáculos e direcionando-as para o alcance de metas e objetivos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

O conceito de liderança, conforme Maxwell (2011), inclui o desejo apaixonado de fazer a diferença, enxergar as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver as dificuldades, e inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer, além do poder de potencializar muitas vidas.

Kouzes e Posner (2013) ressaltam que líderes mobilizam outras pessoas que desejam lutar pelas aspirações comuns, o que indica que, basicamente, liderança é relacionamento. Relacionamento entre os que querem liderar e os que preferem ser liderados, sendo a qualidade deste relacionamento fator primordial quando se deseja alcançar feitos extraordinários.

Drucker (1996) destaca lições e características que líderes devem considerar, como proatividade, caráter, visão futurista (sem esquecer as limitações), valores compartilhados e liderança como um ato coletivo. Por fim, o autor destaca que o legado deixado pelo líder seria a sua própria vida, destacando a importância do exemplo como fator determinante para que as demais pessoas venham ou não o seguir futuramente.

2.2 Abordagens históricas da Liderança

O primeiro esforço sistemático para compreender a liderança, realizado por psicólogos e outros pesquisadores, foi a tentativa de identificar as características e os traços pessoais, físicos, mentais e culturais dos líderes, tentativa esta que ficou conhecida como Teoria dos Traços (AGUIAR, 2005). As falhas dos primeiros estudos sobre traços de liderança levaram os pesquisadores a seguir por outra direção do final dos anos de 1940 até o final dos anos 1960. Eles procuravam descobrir comportamentos específicos que diferenciavam os líderes dos não líderes (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2011), os estudos desenvolvidos na Universidade de Michigan tinham como objetivo identificar características comportamentais de líderes que pudessem estar relacionadas com um desempenho eficaz. O grupo de estudiosos propôs duas linhas comportamentais: o líder orientado para as pessoas, voltado para as relações interpessoais, em que há interesse pessoal pelas necessidades dos liderados e que aceita as diferenças entre os membros do grupo, e o líder orientado para a produção, que se preocupa com a execução das tarefas e o cumprimento das metas do grupo.

Maximiano (2012) ainda corrobora explicando o conceito de Liderança bidimensional, sendo aquela que combina tarefas e pessoas. Portanto, nessa visão bidimensional, o líder pode combinar os dois estilos, orientado para pessoas e para produção, em seu comportamento ou enfatizá-los simultaneamente.

O impedimento de isolar traços ou comportamentos de liderança universalmente eficazes levou os pesquisadores a buscarem determinar as variáveis situacionais que tornariam um estilo de liderança mais eficaz que outro. As principais variáveis situacionais identificadas foram: a personalidade e a experiência passada do líder, as expectativas e o comportamento dos superiores, as características, as expectativas e o comportamento dos subordinados, as exigências das tarefas, a cultura e as políticas da organização e as expectativas e comportamento dos pares (AGUIAR, 2005).

Em essência, as teorias da liderança situacional, conforme relatado por Maximiano (2012), ressaltam que a eficácia do estilo depende da situação. Para isso, no ano de 1958, Tannenbaum e Schmidt propuseram três critérios para avaliar a situação, são eles: o próprio gerente, os funcionários e a situação. De acordo com os autores, a maneira como o líder se comporta sofre influência da sua formação, do seu conhecimento, dos seus valores e da sua experiência; os funcionários possuem características que influenciam a escolha e eficácia do estilo de liderança. Por fim, a situação, ou seja, o clima da organização, o grupo de trabalho, a natureza da tarefa e a pressão do tempo caracterizam a situação dentro da qual os estilos funcionam com maior ou menor eficácia.

Além disso, o modelo de contingência desenvolvido por Fred Fiedler na década de 1960 afirma que as situações as quais os líderes estão sujeitos podem ser analisadas levando-se em consideração três características, as quais buscam avaliar o “grau de favorabilidade” da situação para o líder (MAXIMIANO, 2012). Fiedler identificou três dimensões contingenciais ou situacionais que determinam a eficácia do líder, sendo elas a relação entre líder e liderados, a estrutura da tarefa e o poder da posição.

Ainda de acordo com o autor Maximiano (2012), a liderança situacional contou com a colaboração do modelo de Hersey e Blanchard em meados de 1969, tendo como ponto forte o reconhecimento da competência e motivação como elementos importantes no processo de liderança, e o reconhecimento de que a maturidade é dinâmica.

Outra teoria importante, denominada de Caminho-Meta, desenvolvida por Robert House nos anos 60, ressalta que a função do líder é ajudar os subordinados a alcançar suas metas, fornecendo informações, apoio ou outros recursos necessários para tal. A expressão caminho-meta indica que o líder eficaz deve esclarecer o caminho dos seguidores em direção aos objetivos de trabalho, tornando essa jornada mais fácil ao reduzir os obstáculos e barreiras (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Robbins, Judge e Sobral (2011) ainda destacam a última teoria contingencial de liderança, denominada como modelo de participação e liderança, desenvolvida por Victor Vroom e Phillip Yetton no ano de 1973. O modelo enfatiza que o modo como o líder toma decisões é tão importante quanto o modo como ele decide. Além disso, os autores sustentam que o seu comportamento deve se ajustar à estrutura da tarefa.

Ademais, surgiram outras Teorias Contemporâneas, ou Neocarismáticas, sobre liderança, como a teoria da Liderança Carismática, Transacional e Transformacional, sendo a última o objeto de estudo e aprofundamento deste trabalho. A Liderança Carismática, por sua vez, diz respeito aos líderes que conseguem produzir o impulso para mudanças e enfatizam a articulação entre visão e missão (CLEGG; KORNBERGER; PITSIS, 2011). Os liderados atribuem capacidades heroicas ou extraordinárias aos líderes carismáticos quando verificam neles determinados comportamentos como a capacidade de correr riscos pessoais, além de serem sensíveis às necessidades de seus seguidores (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Já a Liderança Transacional é caracterizada por líderes que influenciam as pessoas principalmente usando recompensas e penalidades (MCSHANE; GLINOW, 2013). Para Maximiano (2011), o líder transacional estabelece que o desempenho e a competência são recompensados seguindo algum critério. Promoções, aumentos salariais e prêmios por desempenho são algumas das recompensas materiais que o líder transacional pode oferecer.

Após exposição das abordagens históricas da Liderança, a subseção seguinte abordará uma das Teorias Contemporâneas, ou Neocarismáticas, denominada de Liderança Transformacional. Ademais, são apresentados os conceitos, os estágios para a Liderança Transformacional, bem como as principais características dos líderes transformacionais.

2.3 Liderança Transformacional: conceito

James MacGregor Burns publicou seu trabalho em 1978 como resultado dos seus estudos sobre movimentos políticos, revolucionários e ideológicos no século XX. Nessa obra, Burns apontou que os líderes sempre acabam optando por uma das duas formas de conduzir as relações de liderança, as quais foram por ele chamadas de lideranças transacional e transformacional. Para Burns *apud* Vilela (2012), a liderança transformacional envolve uma troca mutuamente enriquecedora entre líder e liderado (VILELA, 2012).

Ainda segundo Vilela (2012), na década posterior Bernard Bass publicou seu trabalho, no entanto, com uma abordagem teórico-empírica voltada para estudos organizacionais, em que a liderança transformacional significava dar suporte aos seguidores para aumentar sua performance, utilizando a motivação, baseada em um relacionamento de caráter carismático à atenção individualizada, para com os seus seguidores.

Nesse tipo de liderança, o líder transformacional desenvolve não apenas habilidades de seus seguidores, mas também tem o papel de contribuir para que eles se tornem pessoas

melhores, direcionando e mostrando caminhos para o sucesso profissional e pessoal, além de contribuir para que estes alcancem seu potencial e sejam também pessoas capazes de influenciar através de seu exemplo e conduta. Esse líder ocupa-se com o indivíduo de maneira integral, atendendo não somente às necessidades organizacionais, mas também às que são inerentes ao ambiente externo (SILVA; SILVA, 2012).

Para Clegg, Kornberger e Pitsis (2011), o líder transformacional é um agente de mudança, principalmente durante grandes transformações organizacionais, visto que possui o componente visionário do líder carismático, mas possui também uma estabilidade que proporciona energia e suporte durante o processo de mudança.

De acordo com Bennis e Nanus (1988), a liderança transformadora lança as pessoas à ação, converte seguidores em líderes e líderes em agentes de mudança. Os líderes transformacionais inspiram seus liderados a transcenderem seus próprios interesses pelo bem da organização ou do grupo, sendo capazes de causar um profundo impacto em seus liderados (ROBBINS, JUDGE E SOBRAL, 2011).

2.3.1 Estágios para a Liderança Transformacional

Wright, Kroll e Parnell (2007) detalham três estágios para a liderança transformacional, são eles: reconhecer a necessidade de mudança, criar uma visão partilhada e institucionalizar as mudanças.

O primeiro estágio consiste em reconhecer a necessidade de mudança, além de persuadir os principais administradores da organização dessa necessidade. Essa tarefa pode ser difícil quando as mudanças no ambiente são graduais e a organização ainda está atingindo seus objetivos.

Criar uma visão partilhada é o segundo estágio. Uma vez convencidos da necessidade de mudança, o líder deve inspirar os outros membros da organização a obterem uma “visão” do que a organização pode se tornar. Uma importante parte da visão são os altos padrões de desempenho. Além de servirem como modelos de papéis a serem desempenhados, os líderes transformacionais devem comunicar sua visão de forma clara e plena para todos os membros.

Por fim, o terceiro estágio busca institucionalizar as mudanças concebidas, no entanto, antes deve-se primeiro garantir que, de fato, estão ocorrendo como planejadas. A Institucionalização da mudança significativa leva tempo, e para transformar novos modos de

comportamento em uma parte normal e regular da vida dos membros das equipes é necessário mudar o sistema de recompensas.

2.3.2 Características dos Líderes Transformacionais

Características como influência idealizada, motivação inspiracional, estímulo intelectual e consideração individualizada estão presentes na liderança transformacional, conforme (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011). Além destas, conforme o autor Schermerhorn (2006), os líderes transformacionais também apresentam qualidades especiais como o carisma, o simbolismo, a delegação de poder e a integridade. Tais características e qualidades são descritas no quadro 1, apresentado a seguir.

Quadro 1 - Características e qualidades dos líderes transformacionais

| AUTORES | CARACTERÍSTICAS | DESCRIÇÃO |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Robbins; Judge; Sobral, (2011) | Influência idealizada (atributos) | Oferece uma visão e o sentido de missão, estimula o orgulho, ganha respeito e confiança. |
| Robbins; Judge; Sobral, (2011) | Motivação inspiracional | Comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples. |
| Robbins; Judge; Sobral, (2011) | Estímulo intelectual | Promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas. |
| Robbins; Judge; Sobral, (2011) | Consideração individualizada | Dá atenção personalizada, trata individualmente, aconselha, orienta. |
| Schermerhorn (2006) | Carisma | Faz surgir o entusiasmo, a fé, a lealdade, o orgulho e a confiança em relação a eles mesmo por meio do poder da referência pessoal e de apelos para a emoção. |
| Schermerhorn (2006) | Simbolismo | Identifica “heróis”, oferece recompensas especiais e mantém cerimônias, espontâneas e planejadas, para celebrar a excelência e o alcance de um elevado nível de desempenho. |
| Schermerhorn (2006) | Delegação de poder | Ajuda outras pessoas a progredir, remove obstáculos relacionados ao desempenho, compartilha responsabilidades e delega o trabalho verdadeiramente desafiador. |

| | | |
|----------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Schermerhorn (2006) | Integridade | Ser honesto e confiável, agindo de maneira consistente com sua convicção pessoal e prosseguindo por meio de compromisso. |
|----------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Elaborado pela autora.

Schermerhorn (2006) corrobora afirmando que a liderança transformacional transmite uma forte aura de visão e um entusiasmo contagiante, que impacta diretamente e faz crescer a confiança, as aspirações e comprometimento de seus seguidores.

Ainda de acordo com o autor, os seguidores desse tipo de líder são mais fortemente dedicados, mais satisfeitos com o seu trabalho e dispostos a empregar um esforço extraordinário para alcançar o sucesso em tempos de crise. Após levantamento bibliográfico do assunto e sobre as teorias referentes à liderança, a próxima seção tratará da metodologia utilizada para a realização e viabilização da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, são abordados os procedimentos metodológicos utilizados na monografia, ou seja, são detalhados os métodos no tocante à natureza da pesquisa, ao meio utilizado para a coleta de dados e à definição do procedimento de análise fílmica.

3.1 Métodos de pesquisa

No que diz respeito aos aspectos metodológicos, utilizaram-se métodos qualitativos. Conforme Cooper e Schindler (2016), a pesquisa qualitativa inclui um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e aprender o significado e não a frequência de certos fenômenos. O objetivo desse tipo de pesquisa é imergir o pesquisador no fenômeno a ser estudado, com o intuito de reunir dados que forneçam uma descrição detalhada de fatos, situações e até interações entre pessoas, promovendo detalhe e profundidade.

Quanto aos meios, ou seja, o método de coleta de dados, utilizou-se a pesquisa documental, baseada em análise fílmica. A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, podendo ser realizada no momento em que o fato ocorreu ou posterior a ele (MARCONI; LAKATOS, 2010). No que diz respeito à categorização da pesquisa documental, incluem-se as fontes secundárias; no caso, a fonte secundária considerada é o filme *Coach Carter - Treino para a vida*.

Franco *et al.* (2017), salientam que 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. 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.

Para Vanoye e Goliot-Lété (2009), a análise fílmica significa, antes de mais nada, no sentido científico do termo, decompor o filme em seus elementos constitutivos. É despedaçar, descosturar, desunir, extrair, destacar e denominar materiais que não se percebem isoladamente “a olho nu”, levando em consideração que o filme é constituído por uma totalidade. Em uma segunda fase, a análise fílmica consiste em estabelecer elos entre os elementos isolados e entender como ocorre a associação dos elementos em prol de um todo significativo.

Os autores supracitados ainda ressaltam que:

Analisar um filme não é mais vê-lo, é revê-lo e, mais ainda, examiná-lo tecnicamente. Trata-se de uma outra atitude com relação ao objeto-filme, que, aliás, pode trazer prazeres específicos: demonstrar um filme é, de fato, estender seu registro perceptivo e, com isso, se o filme for realmente rico, usufruí-lo melhor. (VANOYE; GOLLOT-LÉTÉ, 2009).

Nesse sentido, o filme escolhido serviu como texto, visto que buscou apresentar a narrativa, o gênero do filme e os seus respectivos personagens. Além disso, foi utilizado como pretexto, buscando a partir dele realizar uma reflexão de referência na Administração.

3.2 Apresentação do filme

Com a finalidade de atender ao objetivo da pesquisa no que diz respeito ao seu tema central, que busca identificar características da Liderança Transformacional, procedeu-se uma busca na *internet* sobre filmes que retratassem o estilo transformador, com líderes que influenciassem e fossem agentes de mudança de comportamento e atitude.

A partir de uma pesquisa realizada na revista Exame (2016), obteve-se uma lista de doze filmes, em seguida, após a leitura das sinopses dos filmes, elegeu-se três filmes para uma análise e pesquisa mais aprofundadas. A escolha pelo filme *Coach Carter – Treino Para a Vida*, lançado em 2005, sob a direção de Thomas Carter, foi feita com base nos conceitos centrais e características do líder transformador, uma vez que o filme enfatiza um líder que inspira, levando os liderados à ação, deixando um legado de transformação.

Diante da seleção feita, realizou-se a análise fílmica, registrando as ideias centrais e buscando interligar a obra cinematográfica com o referencial teórico estudado. As ideias centrais foram registradas na primeira exibição do filme; já na segunda e terceira vez, a análise foi feita no sentido de identificar os objetivos específicos da pesquisa, ou seja, identificar as principais características do personagem principal do filme e os estágios para o alcance da Liderança Transformacional. A próxima seção tratará da discussão dos resultados obtidos após análise do filme e seus personagens, buscando estabelecer a conexão entre o levantamento bibliográfico realizado no referencial teórico e a narrativa fílmica.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Atendendo ao objetivo geral da pesquisa, ou seja, analisar as principais características da liderança transformacional no filme *Coach Carter – Treino para a Vida*, essa seção é necessária para identificar as principais características transformacionais no líder Carter, analisando detalhadamente os personagens do filme e como eles se relacionam.

4.1. Sobre o técnico Carter

O filme baseia-se na história real de Ken Carter, dono de uma loja de artigos esportivos que, no passado, havia sido responsável por grandes vitórias e recordes do time de basquetebol do colégio Richmond, localizado em um bairro da periferia da Califórnia. Com a iminente saída do técnico, Ken é convidado a retornar ao colégio como o mais novo técnico do time de basquete.

A equipe encontrava-se desalinhada, sem perspectiva, desmotivada e os próprios jogadores discutiam entre si. O técnico antigo havia deixado um legado de fracasso no que diz respeito à missão de influenciar os jovens para que frequentassem as aulas e tirassem boas notas, além de não conseguir mobilizar os pais para que pudessem trabalhar em parceria com a escola. O resultado era um time de garotos rebeldes e indisciplinados.

O líder Carter, ao assumir suas funções, estabelece um contrato com os liderados, a fim de discipliná-los, que consistia em regras necessárias para que os jogadores pudessem ter acesso ao time. Eram regras de horários, forma de tratamento, vestimentas antes e na saída dos jogos, além de médias maiores do que o necessário estabelecido pelo colégio.

Após uma resistência inicial, Carter consegue transformar o cenário, com uma equipe unida e alinhada. O time passa a conquistar vitórias consecutivas, chegando a ganhar um torneio de maneira invicta. No entanto, para o líder Carter, vencer torneios não era o suficiente, afinal, a missão dele era bem maior do que proporcionar sucesso no esporte. O técnico deixava claro que seu objetivo maior era proporcionar mudança de comportamento, de mentalidade, o que geraria mudança de vida. Tal objetivo remete ao conceito de liderança estabelecido por Maximiano (2012), em que a liderança é o processo de influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas.

Após a vitória no torneio, Carter recebe os boletins dos atletas e percebe que nem todos estavam cumprindo com o estabelecido em contrato. Então, decide tomar uma decisão radical, encerra os treinos do time e tranca o ginásio esportivo. Há uma comoção geral no

colégio Richmond e, após a realização de uma assembleia, a diretoria do colégio decreta a volta dos treinos e a reabertura do ginásio, deixando a mensagem de que vencer jogos de basquete era mais importante do que estudar, do que buscar uma formação universitária e a possibilidade de vislumbrar oportunidades diferentes, comparativamente aos dos seus familiares.

A direção de Richmond, bem como a maior parte do corpo docente, não acreditava que os jovens poderiam ultrapassar as barreiras do colégio para tornarem-se universitários e profissionais íntegros e honestos. Já Carter enxergava as inúmeras possibilidades que eles poderiam ter através do estudo, mesmo que fossem jovens pobres, filhos de famílias desestruturadas e moradores de um bairro perigoso e marcado pela marginalidade. Observam-se, exatamente, as ideias de Maxwell (2011) acerca da liderança, quando o autor enfatiza que a liderança inclui o desejo apaixonado de fazer a diferença e enxergar as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver as dificuldades.

Inconformado com o conformismo dos pais e da direção da escola, Carter decide desligar-se do time. No entanto, para a sua surpresa, ao retornar até o ginásio, todos os liderados encontravam-se estudando no interior da quadra esportiva. Os atletas haviam compreendido a missão proposta pelo técnico, e estavam dispostos a alcançá-la. Nesse momento, um dos alunos mais rebeldes agradece a liderança do treinador e responde à pergunta que é feita a ele durante todo o filme, nos seguintes termos:

O nosso maior medo não é sermos inadequados. O nosso maior medo é sermos infinitamente poderosos. É a nossa própria luz, não a nossa escuridão, que nos amedronta. Sermos pequenos não engrandece o mundo. Não há nada de transcendente em sermos pequenos, pois assim os outros não se sentirão inseguros ao nosso lado. Todos estamos destinados a brilhar, como as crianças. Não apenas alguns de nós, mas todos. E, enquanto irradiamos a nossa admirável luz interior, inconscientemente estamos a permitir aos outros fazer o mesmo. E, quando nos libertarmos dos nossos próprios medos, a nossa presença automaticamente libertará os medos dos outros.

Senhor, eu só queria dizer obrigado, salvou a minha vida (01:46:36 - 01:47:18).

A partir desse momento, as médias estabelecidas por Carter são alcançadas e, conseqüentemente, seu maior objetivo também. Por este motivo, os treinos retornam. A última partida retratada no filme é marcada por muita emoção: a vitória não ocorre, mas o sentimento de Carter é de jogo vencido, com atletas que não desistiram, jogando o tempo todo como verdadeiros campeões. O depoimento do técnico reflete a sensação de dever cumprido, quando ele fala que havia aceitado o convite para treinar jogadores de basquete e eles tornaram-se alunos, treinar meninos e eles transformaram-se em homens (02:08:16 -

02:08:55), consonante com a definição de Clegg, Kornberger e Pitsis (2011), em que a liderança transformadora é vista como um agente de mudança, uma vez que possui o componente visionário do líder carismático, mas possui também poder estável e proporciona energia e suporte durante o processo de mudança.

O final do filme elenca o futuro de alguns atletas do time de Carter que conseguiram bolsas de estudos na Universidade Estadual de San Diego, Universidade Estadual de San Francisco e Universidade do Estado da Califórnia – Sacramento, mostrando que a liderança transformadora do técnico não havia desenvolvido apenas habilidades aos seus seguidores, mas também havia contribuído para que eles se tornassem pessoas melhores, através do direcionamento para caminhos que levavam ao sucesso profissional e pessoal (SILVA; SILVA, 2012).

4.2 Análise dos dados do filme

Conforme apresentado no referencial teórico, os autores Wright, Kroll e Parnell (2007) apresentam três estágios da Liderança Transformacional, são eles: o reconhecimento da necessidade de mudança, a criação de uma visão partilhada e a institucionalização da mudança.

Nesse sentido, o líder Carter, ao assumir as suas atividades como técnico do time de basquete, percebe a necessidade de mudança de paradigma, ou seja, era necessário inculcar na mente dos alunos de Richmond, bem como, na mente dos profissionais da escola, que aqueles garotos poderiam alcançar voos bem maiores, como a carreira universitária, por exemplo, e, que isso não era utopia, tampouco fuga da realidade, mas uma possibilidade viável mediante o estímulo da educação (10:00 – 12:47). Além disso, Carter persuade a direção da escola sobre a mudança necessária (40:00 – 41:00) (01:23:56 – 01:24:58).

O segundo estágio, ou seja, a criação de uma visão partilhada, é observada quando Carter apresenta para os atletas as estatísticas desanimadoras da escola e dos moradores do bairro. O objetivo era alertá-los de que poderiam se tornar jovens sem perspectiva, sem educação superior, seguindo os mesmos passos de seus pais, além disso, inspirá-los a terem uma visão animadora do que eles poderiam se tornar ao aceitarem o desafio da educação proposto (01:27:21 – 01:29:37). Wright, Kroll e Parnell (2007) ainda ressaltam uma importante parte da visão, que consiste em altos padrões de desempenho. Neste sentido, o

técnico Carter estabelece desde o início das suas atividades um contrato, tendo como uma das cláusulas a obtenção de média superior à exigida pelo colégio.

Já o terceiro estágio, o de institucionalização da mudança, é percebido pelo fato de os atletas internalizarem a mudança proposta por Carter. Após a direção da Escola de Richmond decidir reabrir o ginásio, fechado em virtude de notas abaixo do estabelecido em contrato, o técnico decide desligar-se do time, mas para a sua surpresa, ao retornar para o colégio com a finalidade de buscar seus pertences, encontra os atletas reunidos no ginásio estudando (01:45:43 – 01:47:29). Os alunos haviam decidido terminar o que haviam começado com Carter, o resultado é demonstrado nas cenas posteriores, quando o líder apresenta boletins de aproveitamento com notas que ele considera inacreditáveis (01:47:30 – 01:48:18).

Portanto, a partir do que já foi exposto até aqui, será apresentado a seguir o Quadro 2, contendo as características citadas pelos autores Robbins; Judge; Sobral, (2011) e Schermerhorn (2006) no referencial teórico e a relação entre elas e os comportamentos observados no técnico Carter, informando aquelas que condizem ou não com as afirmações dos autores.

Quadro 2 - Características e qualidades dos líderes transformacionais no técnico Ken Carter.

| Características | Ken Carter |
|-------------------------------------|-------------------|
| Influência idealizada | SIM |
| Motivação inspiracional | SIM |
| Estímulo intelectual | SIM |
| Consideração individualizada | SIM |
| Carisma | SIM |
| Simbolismo | NÃO |
| Delegação de poder | NÃO |
| Integridade | SIM |

Fonte: Elaborada pelo autor.

Carter, desde o início de suas atividades, procurava disseminar a visão que tinha para aqueles atletas, que tinha como proposta impulsioná-los a um estado futuro de transformação através da educação e do esporte (11:15 – 11:30). Ele também questionava como eles se viam ao longo dos anos, os levando a refletir que o futuro dos pais não precisava necessariamente ser o futuro deles (1:28:10 – 1:29:24). Além disso, oferecia o sentido de

missão, comunicando de forma clara e objetiva a todos o que esperava de seus atletas (20:20 – 21:30). A sua missão era influenciar para que jogadores fossem transformados em alunos (11:27 – 11:58).

O técnico estimulava orgulho, visto que acumulava recordes no colégio, alcançados quando ainda era jovem (8:52 – 9:42). Ademais, o técnico conquistou o respeito e confiança do time, observados quando a equipe decide aceitar as regras impostas por Carter (1:45:31 – 1:47:29). O final do filme retrata que, depois da influência dele, vários alunos saíram do colégio para a Universidade.

O técnico Carter comunicou claramente as suas altas expectativas, outrossim também costumava utilizar símbolos para focar os esforços: em uma das cenas de treino, o técnico aborda conceitos importantes do basquete através de nomes de pessoas marcantes na sua vida (25:17 – 26:50). Era notória a confiança que as metas estabelecidas poderiam e seriam alcançadas. O técnico mencionava ainda que os atletas tinham potencial para jogar nas Universidades, por este motivo, fica evidente a motivação inspiracional (51:18 – 51:31).

Quanto ao estímulo intelectual, o técnico ocupava-se em desenvolver os alunos, estimulando-os a adquirirem conhecimento não apenas no basquete, mas conhecimento nas matérias escolares, reunindo, assim, uma equipe de professores para que o objetivo fosse atingido (1:22:48 – 1:22:54)

A consideração individualizada também é parte do comportamento do técnico ao tratar individualmente. Um exemplo é o personagem Cruz, envolvido com drogas e assaltos. Ao perder o seu primo traficante, ele recorre a Carter em busca de conselho e orientação, e o técnico o recebe (1:38:11 – 1:39:19).

O carisma também é uma das qualidades do técnico, fazendo surgir o entusiasmo para que o grupo resgatasse o alinhamento, o espírito de equipe (41:05 – 43:21) e a garra para vencer as partidas e, para além dos jogos, confiança em relação a eles mesmos, por meio da referência pessoal do líder, para vencer na vida (01:55:01 – 01:56:15).

Embora não haja delegação de poder na liderança de Carter, ainda assim, é possível observar características que fazem parte do que Schermerhorn (2006) chama de delegação de poder, como ajudar outras pessoas a progredir, uma vez que o técnico fez com que os alunos progredissem no esporte (1:10:49 – 1:11:20), na escola e na vida, além de

remover obstáculos relacionados tanto ao desempenho no esporte, como ao desempenho escolar (2:10:18 – 2:11:51).

Ademais, Carter demonstra integridade ao atestar honestidade com as suas convicções durante todo o filme, mesmo diante da descrença dos pais, professores e da direção da escola. *Coach Carter* comporta-se como um verdadeiro líder transformador, inspirando o desenvolvimento do potencial dos jogadores, mas também fazendo os liderados crescerem como pessoas e internalizando princípios de uma conduta íntegra.

Após a análise dos dados do filme e das comparações realizadas entre tais dados e o referencial teórico, percebe-se que existem vários aspectos em comum entre as características e comportamentos do personagem e a teoria apresentada. Por conseguinte, com base nas análises supracitadas, são apresentadas na seção seguinte as conclusões do estudo, além das limitações e sugestões para trabalhos futuros.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente trabalho analisou as principais características da Liderança Transformacional presentes no filme “*Coach Carter – Treino para a vida*”. Através desse estudo, buscou-se identificar as características do líder Carter que faziam referência ao levantamento teórico sobre Liderança Transformacional.

As principais características do personagem que fazem referência ao levantamento teórico são: influência idealizada, motivação inspiracional, estímulo intelectual, consideração individualizada, visão, carisma e integridade. Todas observadas ao longo da narrativa fílmica por meio de cenas específicas. Portanto, valida-se a escolha do referido filme, já que o personagem apresenta a maioria das características citadas pelos autores estudados.

A importância desse estudo, conforme o que já foi exposto na introdução, reside no fato dos recursos humanos serem fundamentais para o crescimento, desenvolvimento, atingimento de metas e resultados satisfatórios das Organizações e indivíduos, tendo o líder papel fundamental neste processo, visto que cabe a ele o direcionamento para o alcance de objetivos comuns.

Adiciona-se a isso o fato do líder ter assumido não apenas a responsabilidade pelo desenvolvimento de competências técnicas, mas também de ter capacitado os liderados para a vida, influenciando para uma mudança de pensamento e conduta, deixando, assim, um legado para os líderes contemporâneos.

Pode-se citar como limitação do estudo a dificuldade em encontrar outros trabalhos de conclusão de curso também baseados na análise fílmica sobre o tema liderança, além do fato de não ser possível observar a vida real do protagonista do filme, apenas a sua interpretação através do ator.

Recomenda-se para estudos futuros buscar narrativas de líderes brasileiros, também baseadas em histórias reais, mas que possam evidenciar o comportamento e as características no contexto do país, além de analisar mais de um filme no mesmo estudo, com a finalidade de ter um campo observacional maior.

Após todas as etapas do estudo, conclui-se que o papel do líder vai além do pensamento estratégico, do desenvolvimento de competências técnicas e da disseminação de objetivos a serem atingidos. Os líderes transformacionais inspiram seus liderados, são agentes de mudança e capazes de causar um profundo impacto em quem lideram. Ken Carter assumiu

suas atividades de técnico de basquetebol, mas não se limitou ao seu ofício, pelo contrário capacitou seus liderados para a vida, deixando um legado de transformação.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. S. M. **As teorias da liderança e o enfoque transformacional**: aplicação nas organizações. 2005. 93 f. Monografia de Pós-Graduação – Programa de Pós-Graduação em Estratégia e Gestão Empresarial, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2005.

BENNIS, Warren G.; NANUS, Burt. **Líderes**: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, Cecília W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.

CLEGG, S.; KORNBERGER M.; PITSIS, T. **Administração e Organizações**: Uma introdução à teoria e à prática. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COOPER, D.R; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: AMGH, 2016.

DRUCKER, Peter. **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 4. ed. São Paulo: Futura, 1996.

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 24 ago. 2018.

KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**: como conseguir feitos extraordinários em organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

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

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. 2. ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.

MCSHANE, S.L; GLINOW, M.A.V. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: AMGH, 2013.

ROBBINS, S.P; JUDGE, T.A; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

SCHERMERHORN, J.R. **Administração**: conceitos fundamentais. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2006.

SILVA, A.S; SILVA, V.S. **Liderança transformacional e o desenvolvimento de equipes de alta performance**: uma análise do filme “Coach Carter: Treino para a Vida”. 2012. Disponível em: <<http://fatifajar.com.br/blogadm/wp-content/uploads/2013/08/2.-Lideran%C3%A7a-transformacional-e-o-desenvolvimento-de-equipes-de-alta-Performance.pdf>>. Acesso em 15 jul. 2018.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

VILELA, J. R. P. X. **O líder e a liderança**: uma investigação orientada pela dialética negativa de T. W. Adorno. 2012. 541 f. Tese de Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica – PUC de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.

WRIGHT, P; KROLL, M.J; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

PENSER. **Liderança Transformacional**: por que você precisa entender esse conceito. Disponível em: <<http://penser.com.br/lideranca-transformacional/>>. Acesso em 26 set. 2018.