

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS

RAFAEL ÁLVARO DA SILVA

**OS DESAFIOS EM SER UM LÍDER E SUA IMPORTÂNCIA EM MEIO ÀS
DIFICULDADES: UMA PERSPECTIVA ANALÍTICA DO FILME “O DISCURSO DO
REI”**

São Carlos

2022

RAFAEL ÁLVARO DA SILVA

**OS DESAFIOS EM SER UM LÍDER E SUA IMPORTÂNCIA EM MEIO ÀS
DIFICULDADES: UMA PERSPECTIVA ANALÍTICA DO FILME “O DISCURSO DO
REI”**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, pelo Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientador(a): Prof. Ms. Claudia Maria Napolitano Sanchez Morasco.

São Carlos

2022

OS DESAFIOS DO LÍDER E SUA IMPORTÂNCIA EM MEIO ÀS DIFICULDADES: UMA PERSPECTIVA ANALÍTICA DO FILME “O DISCURSO DO REI”¹

Rafael Álvaro da Silva²

Claudia Maria Napolitano Sanchez Morasco³

Resumo: A liderança tem papel central no desempenho de suas equipes e conseqüentemente no desempenho global das instituições, por representar a direção a seguir, uma tarefa que requer preparo, capacitação e exige competências específicas para atuarem em ambiente de transformação digital e constante mudanças. O objetivo deste trabalho é analisar o papel do profissional que se torna líder de forma inesperada, evidenciar os desafios ante a nova função e a importância do treinamento, tanto do líder quanto das equipes de trabalho, utilizando o filme “O discurso do Rei”, do diretor Tom Hooper, como uma perspectiva de análise. Para cumprir esse objetivo realizou-se uma pesquisa bibliográfica dos conceitos de liderança, a importância do treinamento, a trajetória de superação através do treinamento do Rei George VI seguido de estudo de caso da trajetória de um profissional ao assumir a liderança. Esta pesquisa se justifica por contribuir para que novos líderes possam melhorar sua performance e das organizações que trabalham principalmente no cenário de transformação digital. Da análise dos resultados foi possível observar que ao superar as dificuldades e se desenvolver de forma contínua, o líder contribui com o desenvolvimento de suas equipes e conseqüentemente de toda organização através de relações de confiança que tornam as equipes mais eficazes e impacta positivamente na produtividade da organização.

Palavras-chave: liderança, superação, treinamento, motivação, confiança.

Abstract: Leadership plays a central role in the performance of their teams and, consequently, in the overall performance of institutions, as it represents the direction to follow, a task that requires preparation, training and requires specific skills to act in an environment of digital transformation and constant change. The objective of this work is to analyze the role of the professional who unexpectedly becomes a leader, highlight the challenges faced with the new role and the importance of training, both for the leader and the work teams, using the film "The King's Speech", by director Tom Hooper, as an analytical perspective. To fulfill this objective, a bibliographical research was carried out on the concepts of leadership, the importance of training, the trajectory of overcoming through the training of King George VI followed by a case study of the trajectory of a professional when assuming leadership. This research is justified by contributing to new leaders to improve their performance and that of organizations that work mainly in the scenario of digital transformation. From the analysis of the results, it

¹ Trabalho de graduação apresentado no curso de Gestão de Recursos Humanos Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC.

² Graduando no Curso de Tecnologia de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC. E-mail: rafael.silva521@fatec.sp.gov.br

³ Docente dos programas de Gestão Empresarial e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC. E-mail: claudia.morasco@fatec.sp.gov.br

was possible to observe that by overcoming difficulties and developing continuously, the leader contributes to the development of his teams and consequently of the entire organization through relationships of trust that make the teams more effective and positively impact the productivity of the organization.

Keywords: leadership, overcoming, training, motivation, trust.

1 INTRODUÇÃO

A liderança tem sido tema de pesquisa científica e de interesse de organizações e governos há décadas, por terem um papel central e influenciarem o comportamento de liderados. Hunter (2010) afirma que liderar é inspirar pessoas para contribuírem de forma motivada com os objetivos da empresa.

Contudo, é preciso saber diferenciar - autoridade formal, isto é, o direito de pressionar ou obrigar alguém a querer atingir determinado objetivo, por causa de sua função ou força, da liderança, na qual os subordinados seguem os propósitos que o líder representa (MAXIMIANO, 2000).

Robbins e Judge (2020) afirmam que a liderança atual deve desenvolver relacionamentos de confiança com suas equipes, pois as organizações, atualmente, tornaram-se menos estáveis e previsíveis.

Em uma era de transformação digital exige-se cada vez mais dos líderes que devem buscar por competências profissionais que lhes deem visão para o enfrentamento de incertezas (ISRAEL, 2021). Surge assim uma questão a ser pesquisada: como líderes podem exercer, de fato, sua função em meio às dificuldades pessoais e aos fatores externos?

O objetivo deste trabalho é analisar o papel do profissional que pode se tornar líder de forma inesperada, evidenciar os desafios ante a nova função para a manutenção da competitividade organizacional, e a importância do treinamento, tanto do líder quanto das equipes de trabalho, utilizando o filme “O discurso do rei”, do diretor Tom Hooper, baseado em fatos reais e lançado em 2010, como uma perspectiva de análise. O enredo é sobre um herdeiro do trono britânico, Príncipe Albert, que foi coroado de forma imposta, em um momento histórico bem conturbado, e os problemas pessoais que ele enfrentava, contrastando com a posição de liderança que ocuparia.

Para cumprir esse objetivo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica dos conceitos de liderança, a importância do treinamento, motivação, ética e confiança, sob a perspectiva da trajetória de superação por meio de treinamento, e relação de confiança entre Albert e Lionel, seguido de estudo de caso da trajetória de um profissional ao assumir a liderança.

Das análises realizadas na pesquisa de Barham, Dabic e Shifrer (2020), a respeito das lideranças nas organizações e o apoio às suas equipes de trabalho, observaram que as chances de sucesso aumentam 40%, em média, quando líderes qualificados propiciam treinamento específico para suas equipes, inclusive treinamento em inovação. Contribuir para que novos

líderes possam melhorar sua performance e das organizações que trabalham, justifica esta pesquisa, principalmente, no cenário atual de retomada da economia pós-Covid19.

O estudo foi dividido em cinco seções, iniciando com esta introdução, seguido da segunda, com a base teórica que inicia com breve relato do filme de Tom Hooper, seguido de conceitos de liderança, treinamento, motivação, ética e confiança. A metodologia será abordada na terceira seção. O perfil do líder participante desta pesquisa, os resultados e sua análise serão tratados na quarta seção, encerrando na quinta, com as considerações finais.

2 LIDERANÇA DO TREINAMENTO À SUPERAÇÃO

Como já dizia o filósofo Sócrates ([s.d.]), “sob a direção de um forte general, não haverá jamais soldados fracos”; o mundo corporativo vem passando por constantes mudanças ao longo do tempo, e as formas de gerenciar o capital humano também acompanham estas evoluções. Ao longo da história, identificamos diferentes tipos de chefes ou líderes: “De autoritários, paternalistas, manipuladores, servidores... a verdadeiros líderes. A evolução é natural e necessária para se adequar às exigências impostas por imprevistos, mudanças na economia, inovações tecnológicas e agora, por influência da globalização” (SANTOS, 2007).

A liderança tem papel central no desempenho e motivação de suas equipes e, conseqüentemente, na instituição que administram.

Sob a perspectiva do filme “O discurso do Rei”, de Tom Hooper, os temas liderança, treinamento, motivação, ética e confiança, serão abordados; porém, os estilos de liderança, como dependem da atuação do líder em diversos aspectos para que seja identificado, não será abordado, devido ao alinhamento com o filme, que iniciará a base teórica em um breve relato.

2.1 Filme: “O discurso do Rei”

O filme “O discurso do Rei”, do diretor Tom Hooper, baseado em fatos reais e lançado em 2010, é sobre um herdeiro do trono britânico, Príncipe Albert, que foi coroado de forma imposta, em um momento histórico bem conturbado, e os problemas pessoais que ele enfrentava, contrastando com a posição de liderança que ocupava.

Ainda sofrendo com efeitos colaterais da Grande Depressão e a iminência da Segunda Guerra Mundial, que foi um conflito em estado de guerra total e proporções globais, que aconteceu entre 1939 e 1945, e fez Aliados (Reino Unido, França, União Soviética e Estados Unidos eram os membros principais) e Eixo (Alemanha, Itália e Japão, eram os membros

principais) enfrentarem-se na Europa, África, Ásia e Oceania (SILVA, [s.d.]), teve como grande causa o “expansionismo e o militarismo da Alemanha Nazista. Essa postura refletia diretamente a ideologia dos nazistas, que haviam alcançado o poder da Alemanha em 1933” (SILVA, [s.d.]).

A Alemanha Nazista dominava territórios, começando com a tomada da Polônia, evento que desencadeou a Segunda Guerra, e culminando com a invasão à França, mostrando a força da SS de Hitler perante o resto da Europa. Na sequência, os nazistas decidiram conquistar a Inglaterra (SILVA, 2019).

Diante do caos vivido por todo o mundo, Albert é coroado rei da Grã-Bretanha e de todos os seus territórios, tornando-se o Rei George VI, após a morte de seu pai e de seu irmão abdicar-se do trono para casar-se com uma americana divorciada, contrariando os costumes reais da época. Ele temia ser representante do povo britânico, uma vez que tinha um sério problema: gagueira severa, impossibilitando-o de comunicar-se em público, e justamente em um momento em que o povo precisava ouvir o seu líder.

Ao longo da narrativa, sua esposa, a Rainha-mãe, incumbe-se de buscar por toda Londres, profissionais que pudessem ajudá-lo de alguma forma, com um tratamento eficaz, utilizando técnicas e terapias clássicas à época. Em meio a tantos percalços e desafios impostos pelo próprio príncipe, um terapeuta, australiano, não-convencional, Lionel Logue, foi contratado para solucionar o problema do monarca, aplicando suas técnicas para o tratamento da gagueira, colaborando para uma evolução de sua fala com a redução do problema enfrentado pelo ele. Nota-se que essas técnicas foram muito além de ações ou exercícios práticos para o desenvolvimento desta liderança.

2.2 Liderança

Para Hunter (2010), “liderança é a competência de inspirar pessoas para contribuírem prazerosamente, objetivando alcançar aos fins apresentados como sendo para o bem comum”. Contudo, é preciso saber diferenciar - autoridade formal (o direito de pressionar ou obrigar alguém a querer atingir determinado objetivo, por causa de sua função ou força), enquanto na liderança os subordinados seguem o propósito que o líder representa (MAXIMIANO, 2000).

A mudança da cultura organizacional não somente é possível e desejável como também indispensável e fundamental para o sucesso organizacional, levando-se em conta que a organização atua em ambientes altamente dinâmicos, mutáveis, instáveis, voláteis e em constante transformação. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2010, p.74)

Nesse processo, é necessário que o indivíduo admita humildemente que não sabe tudo e que sempre teremos algo a aprender uns com os outros. Isso quer dizer que, independentemente do nível sociocultural, devemos lembrar que, quando estamos todos juntos, somos mais sábios, ao contrário de pessoas que preferem permanecer isoladas. Para que se tenha êxito é fundamental saber ouvir, e dessa maneira, aplica-se uma das habilidades essenciais que compõem o líder. Em outras palavras, essa habilidade exige mais e requer uma boa compreensão do ser humano (MAXWELL, 2008).

Podemos definir liderança como uma influência interpessoal, exercida numa situação dirigida através do processo de comunicação humana com objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar. (CHIAVENATO, 2020, p. 558).

A influência inicia com a decisão, sendo que a única competência desejável é que os seres humanos sejam capazes de harmonizar as comunicações com as atitudes, e optar pela conduta mais apropriada. É necessário possuir vontade para optarmos pelo lado humano, isto é, perceber as necessidades, e não os anseios, daqueles que guiamos, para que se possa suprir a essas necessidades, auxiliando e dedicando-se em prol de beneficiar a todos. Segundo Hunter (2010), ao se exercer influência sobre as pessoas, conquista-se o direito de ser considerado como líder (HUNTER, 2010).

Drucker (1996, p. 13), afirma que:

O único conceito de líder é aquele que detém “discípulos”. Alguns indivíduos são pensadores, outros visionários. Tanto uma quanto a outra conduta, são consideráveis e indispensáveis, entretanto, sem seguidores, não é possível haver influenciadores (...) um guia eficiente não é ser adorado e apreciado. É influente de tal maneira que, os seus influenciados, conseqüentemente desempenham corretamente. O fato de ter popularidade, não significa que isso é considerado como liderança, enquanto os resultados são efeitos da influência. (DRUCKER, 1996, P.13)

Para compreendermos melhor a relevância de se ter uma boa liderança, devemos entender que, uma organização funciona através de um conjunto de esforços contínuos e sincronizados de seus membros. E esses integrantes precisam ser guiados para o alcance das metas. É aí que entra o líder – direcionando todos em prol de um objetivo comum. A função do líder é lidar com os relacionamentos, definir estratégias, motivar, criar missões e ajudá-los a progredir. Assim, torna o ambiente propício à inovação (GOLEMAN, 2015).

O líder inovador capta os atributos de todos os membros de sua equipe, para explorar adequadamente o saber inerente a cada colaborador. É ele que detém o conhecimento sobre as

forças e fraquezas do grupo, e promove a valorização da comunicação, ao ouvir as sugestões de seus seguidores. A inovação faz parte do cotidiano da liderança, então aquele que prefere se manter na comodidade, pode não ser competitivo (VELLOSO, 2017).

Segundo Godoi e Cruz (2014), a liderança assume diferentes aspectos ao longo dos anos por adquirir características relacionadas a cada época, cultura, sociedade e aspectos econômicos.

A concepção de líder, segundo Chaui (2000), passou por diversas concepções: líder-herói, o líder que possuía poder religioso, por ser considerado escolhido por Deus; o líder influenciado por Maquiavel, que traz o poder para o plano prático, e o líder moderno, que tem por base, um contrato social com seus liderados e contribui para a promoção da democracia e da igualdade de direitos.

De acordo com Israel (2021), com o avanço das tecnologias de informação e a indústria 4.0, o líder, além de conhecimentos e habilidades referentes a posição que ocupa, necessita adquirir competências para atuar nessa nova era. A exemplos, temos a colaboração e autogestão, foco nas pessoas e rapidez nas tomadas de decisões (BARROS, 2022).

Das análises realizadas na pesquisa de Barham, Dabic e Shifrer (2020), o suporte e apoio dos líderes a seus liderados aumentam 40% em média as chances de sucesso da organização. Sem o apoio da liderança o percentual de adoção de práticas inovadoras nas empresas (quando comparadas às grandes empresas) caem 35% para as médias, 48% para as pequenas e 62% para as microempresas.

A liderança é fundamental em todos os contextos organizacionais; no entanto, para comandar pessoas, é necessário entender a natureza humana e estar preparado para os desafios que surgirem (CHIAVENATO, 2020).

É necessário à liderança estar atualizada para que possa responder a todas as demandas que a posição exige, e segundo Robbins e Judge (2020), o treinamento direcionado e contínuo é a melhor estratégia.

2.3 Treinamento

Treinamento é um processo aplicado sistematicamente e pelo qual as pessoas ampliam conhecimentos, habilidades e embasam atitudes.

Chiavenato (2020) afirma que no sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização da tarefa e do ambiente e desenvolvimento de habilidades.

As estratégias e programas de treinamentos, segundo Mansilha (2009), devem se concentrar na visão e missão da organização, no atendimento às exigências do mercado, serem realistas e práticas.

Os principais objetivos do treinamento são i) preparar as pessoas para execução imediata de tarefas; ii) proporcionar o desenvolvimento pessoal, e se possível contínuo; iii) mudar a atitude das pessoas motivando-as, e assim, criando clima organizacional satisfatório (CHIAVENATO, 2020).

Treinar pessoas não é propósito de uma organização; a meta do treinamento é a melhoria no desempenho, que se obtém pela melhoria do indivíduo e das equipes de trabalho para depois obter uma melhoria geral dos resultados da empresa (ROBBINS; JUDGE, 2020).

O treinamento é um processo que envolve as seguintes etapas – o levantamento das necessidades; a programação dos treinamentos necessários; a execução do programa de treinamento e a avaliação de resultados. A aprendizagem motiva mudanças de comportamento, desenvolve as habilidades e beneficia os indivíduos treinados e a empresa, e pode propiciar ambiente favorável a troca de conhecimento. (CHIAVENATO, 2020).

Segundo Singh, Gupta e Kamboj (2018), compartilhar conhecimento entre colegas de trabalho depende muito da visão positiva que o líder tem dessa ação, e quando o próprio líder apoia e compartilha seu conhecimento com os membros da equipe.

Para Chiavenato (2020), o desenvolvimento organizacional (DO) surge da interação entre líderes, liderados, organização dos ambientes onde estão inseridos.

Quando os níveis de formação e educação de gestores e funcionários aumentam, o percentual de práticas inovativas na organização aumenta em 29%. Os treinamentos para as equipes internas criam uma consciência mais abrangente e removem barreiras de resistência a mudança (BARHAM; DABIC; SHIFRER, 2020).

2.4 Motivação

Manter um bom relacionamento entre os funcionários é muito importante, afinal dedica-se à vida profissional maior número de horas úteis que na vida pessoal. Assim, conviver com pessoas bem-humoradas impacta no clima organizacional e pode fazer toda a diferença nas empresas, na motivação de equipes e inclusive diminuir gradativamente o estresse (Chiavenato, 2020).

Para manter a motivação das equipes de trabalho em alta, é preciso que o líder seja uma pessoa motivada, pois esse comportamento é assimilado pela equipe (ROBBINS; JUDGE, 2020).

Segundo Rogo, Cricelli e Grimaldi (2014), um dos motivadores é a valorização do Capital Intelectual, que é denominado por ativos intangíveis: as competências dos empregados, inteligência, criatividade, iniciativa e conhecimento.

As ações motivacionais trazem diversos benefícios, segundo Bem Filho e Macedo (2021), as datas comemorativas estão sempre relacionadas dentre tais ações, mas além das datas tradicionais, há muitos acontecimentos que podem ser celebrados com o colaborador, como enviar uma mensagem cordial após um bom desempenho, reconhecer um trabalho ou esforço diferenciado, oferecer uma folga extra como cortesia, podem ser alternativas para motivação por impactarem positivamente nas equipes de trabalho (BEM FILHO; MACEDO, 2021). A motivação também está relacionado ao comprometimento dos empregados com a organização e pressupõe a satisfação em relação ao ambiente de trabalho, bem-estar e qualidade de vida (BEM FILHO; MACEDO, 2021).

2.5 Ética e confiança

Ética e liderança cruzam-se em diversas situações, pois, segundo Robbins e Judge (2020), a liderança não é desprovida de valores e quando tratam seus liderados com imparcialidade, principalmente oferecendo informações honestas, regulares e corretas, são vistos como mais eficazes.

Chiavenato (2020) afirma que, pelo fato de os altos executivos ditarem o tom moral das organizações, eles precisam estabelecer altos padrões éticos, comportarem-se alinhados com tais padrões e estimular o mesmo em seus subordinados.

Segundo Robbins e Judge (2020), ao avaliar os resultados de um líder e sua eficiência, é necessário avaliar os meios pelos quais esses resultados foram obtidos e o que foi utilizado para atingir as metas.

Profissionais que estão sob o comando de um líder, segundo Drummond (2007), querem se assegurar de que esse indivíduo é digno de sua confiança, que é crença na probidade moral, na sinceridade, lealdade, competência, discrição etc., de outrem.

A confiança, de acordo com Robins e Judge (2020), um atributo associado à liderança e, junto com a ética, modulam o acesso do líder ao conhecimento e a cooperação dos liderados; traír a confiança pode ter impacto negativo no desempenho da equipe.

Zanini (2016) afirma que liderança, baseada em confiança, proporciona às empresas resultados mais eficientes, pois as relações de confiança são dotadas de autonomia e maior liberdade de ação.

Robbins e Judge (2020) afirmam que a confiança encoraja a assumir riscos; facilita o compartilhamento de informações; torna as equipes mais eficazes e impacta positivamente na produtividade.

3 METODOLOGIA

A metodologia das pesquisas científicas pode ser classificada e definida conforme sua abordagem, finalidade e procedimentos técnicos empregados (GIL, 2010; VERGARA, 2006).

A pesquisa é de natureza aplicada, abordagem qualitativa que, segundo Minayo (2002), destacam a preocupação com o nível de realidade que não pode ser quantificado e o pesquisador trabalha com um universo de significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, sobretudo, com objetivo de conhecer a maneira como as pessoas se relacionam com seu mundo cotidiano.

É uma pesquisa exploratória, conforme Gil (2010), esta modalidade tem como objetivo “proporcionar mais familiaridade com o problema”, cuja finalidade é torná-lo mais evidente, no sentido de explorar todos os aspectos referentes ao fato estudado.

O trabalho foi dividido em duas etapas: a primeira etapa trata de pesquisa bibliográfica dos conceitos de liderança, a importância do treinamento tanto para o líder como para as equipes de trabalho, seguida de pesquisa realizada na observação da trajetória de superação através do treinamento do Príncipe Albert, baseada no filme "O discurso do rei", de Tom Hooper, que dará a perspectiva de análise para a segunda etapa.

Filmes justificam-se como estratégia de pesquisas por serem ricos instrumentos de comunicação e podem apresentar diversos significados, que permitem analogias entre a narrativa, a teoria e a realidade. (IPIRANGA, 2007; FLEURY; SARSUR, 2007)

A segunda parte é um estudo de caso da trajetória de um líder que atua em uma instituição pública numa cidade do interior do estado de São Paulo. O estudo de caso, segundo

Yin (2015), investiga um fenômeno considerando seu contexto, ou seja, realiza uma análise sob a conjuntura real.

O instrumento de coleta de dados foi um roteiro de entrevista, que segundo Duarte (2004), são fundamentais quando é preciso mapear práticas, crenças, valores e significados em ambientes específicos, permitindo a análise dos modos como cada entrevistado percebe sua realidade, e permite levantar informações de como as interações se estabelecem naquele grupo.

A entrevista realizada foi semiestruturada, cujo roteiro está no apêndice. Foram convidados três servidores que ocupam a função de Gerente de Organização, entretanto, somente um destes aceitou participar. Após a coleta, a entrevista foi transcrita pelo entrevistador.

Segmentar a fala dos entrevistados em unidades de significado e realizar minuciosa interpretação de cada uma das unidades, articulando-as entre si é, segundo Duarte (2004), uma maneira de analisar o todo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A função de Gerente de Organização Escolar foi criada em meados de 2011, através da Lei Complementar 1.144/2011, para atender as necessidades da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, com a finalidade de gerir, no âmbito da organização escolar, atividades relacionadas à execução de ações envolvendo a secretaria escolar e o atendimento a alunos e à comunidade escolar em geral, conforme as necessidades de cada unidade escolar. Dentro do Plano de Cargos, Vencimentos e Salários referente aos integrantes do Quadro de Apoio Escolar, esta função é a única oportunidade de crescimento na carreira. Para ocupá-la, o servidor deve participar do processo de obtenção de Certificação Ocupacional - uma qualificação necessária para que ele possa ter um dos requisitos para indicação à ocupação da função, aplicado pela Secretaria de Educação, e o mesmo deve ser aprovado neste. Entretanto, estar certificado não é sinônimo de efetivação para tal ocupação, já que, conforme a própria legislação, o servidor deverá ser designado por seu superior imediato para ocupar a única vaga disponível dentro da Unidade Escolar.

Para melhor compreensão dos resultados da pesquisa, é importante conhecer um pouco do perfil do líder entrevistado. Jovem, do sexo masculino, atua na Administração Pública há quase uma década, e ocupa a função de Gerente de Organização Escolar (GOE) há pelo menos dois anos. A relação exercida, juntamente, com a Equipe Gestora é pautada no respeito,

comprometimento, e sobretudo, pela confiança, uma vez que ocupará uma função muito importante dentro da instituição.

Responsável pelo acompanhamento e controle de sua execução, com vistas ao pleno desenvolvimento dos trabalhos, a fim de garantir o cumprimento das atividades e o atendimento às necessidades da escola, o GOE possui uma vasta relação de atribuições, marcada por ações como acompanhar, administrar, expedir, executar, submeter, orientar, gerenciar, monitorar, propor, estimular, providenciar, participar, registrar, assistir, zelar, controlar, organizar e apoiar todas as atividades inerentes ao processo administrativo e, conseqüentemente, ao de ensino-aprendizagem.

Ao analisarmos a Cena 1 do filme, o então Príncipe Albert, segundo na linha de sucessão ao trono, enfrentava um problema seríssimo de fala, acarretado por traumas de infância, o que o levava a uma exposição a terríveis constrangimentos que acompanhavam suas manifestações verbais públicas. Embora sofresse muito com tal exposição, sabia que, após a morte de seu pai, seu irmão, Eduardo VIII, receberia a coroa e seria o novo monarca da Inglaterra. Entretanto, não contava que este abandonaria suas responsabilidades, para assumir um relacionamento amoroso. Sendo assim, Albert se viu em apuros, tomado por uma mistura de medo, insegurança e desespero, já que teria a obrigação de ocupar o cargo de líder, caso o irmão abdicasse o trono.

Figura 1 - Cena 1 – Constrangimento da Rainha-mãe, ao assistir seu marido, Príncipe Albert, em uma tentativa fracassada de discursar, diante de um estádio



Fonte: cena do filme O Discurso do Rei (2010)

De acordo com o entrevistado, a função que ele ocupa atualmente não estava em seu plano de carreira, pois acreditava que seu desempenho seria muito melhor na condição de liderado. Sabia que, ao assumir a Gerência, teria mais responsabilidades, e com elas, mais exposição. Embora ele atendesse aos requisitos para ocupação, trilhava um caminho diferente,

pois não tinha ambição para ocupar a figura de liderança. Sua designação deu-se da seguinte forma: o seu superior imediato fez o convite, mas deixou claro que ele deveria ocupar a função e não aceitaria um não como resposta, já que era capacitado para exercê-la, uma vez que tinha conhecimento de todo o funcionamento do processo. Embora não estivesse nos planos assumir, o medo de liderar e a timidez foram os problemas a serem enfrentados.

Segundo Morozini (2014, p.1), a timidez é tratada corriqueiramente como sinônimo de introversão, e na verdade, está relacionada ao sofrimento pela exposição ao julgamento dos outros e acomete principalmente aquelas pessoas que temem passar por momento que possam lhe causar vergonha. Já o medo:

“[...] é uma emoção natural e fundamental para o ser humano, experimentada diante de um estímulo concreto de ameaça. [...] não é essa emoção que mostra que temos de nos proteger, mas sim, um estado permanente de insegurança. É o que chamamos de falso medo. (SHINYASHIKI, 2009, p.15)

Essas eram as mesmas características encontradas na personagem do Príncipe Albert, evidenciadas em algumas cenas, nas quais ele está fazendo algum discurso público, onde seus súditos e toda casta britânica mostravam-se preocupados, apreensivos, inseguros, por terem um líder que não conseguia se comunicar com eles. O medo em ser julgado e comparado com o estilo de liderança anterior, o deixava angustiado.

A Cena 2, trata do primeiro contato entre o príncipe Albert e o terapeuta Lionel Logue, na qual fica evidente a distância física entre eles, característica essa de um líder autocrático, não se envolvendo pessoalmente com os indivíduos (Bonome, 2008, p.60). Lionel mantém-se distante, como se houvesse uma barreira entre os dois, não permitindo a aproximação, confirmada pela orientação que recebera antes do encontro, como “me disseram para não sentar muito perto”.

Figura 2 - Cena 2 – Primeiro contato entre o Príncipe e o terapeuta.



Fonte: cena do filme O Discurso do Rei (2010)

Ao compararmos com o entrevistado, notamos algumas semelhanças contextuais. Embora ele não agisse como um chefe, os servidores o julgavam como um, pelo simples fato de que ele não se envolvia ou interagia com os demais. Estes não sabiam que ele tinha problemas com a timidez. Raramente, ele se apresentava em público para repassar informações importante. Optava por comunicar-se por e-mail ou delegava a outro servidor para que este repassasse as orientações para o público. Até que ele percebeu que esta situação deveria mudar, não só pelo motivo de que comunicar-se em público era uma ação executada por líderes, como seria muito importante para seu desenvolvimento pessoal.

A partir do momento em que Albert permite-se ser ajudado por Lionel, através de um programa de treinamento, executado de forma regular, os primeiros resultados positivos surgem e a partir daí, uma grande amizade nasce, através da relação de confiança e reconhecimento, resultado da motivação. Loenert (2003) afirma que “líder é aquele que coloca o desempenho da equipe em primeiro plano, reconhece e tem humildade para pedir ajuda, não buscando resultados com propósitos individuais”.

Figura 3 - Cena 3 – Depois da morte do pai de Albert, visita Logue para conversar.



Fonte: cena do filme O Discurso do Rei (2010)

Conforme o relato do entrevistado, apesar de não existir um mentor ou coach, a aproximação dele junto ao grupo de GOE's de outras unidades escolares, formado através das redes sociais e grupos de mensagens instantâneas, foi de grande valia para o autoconhecimento e o desenvolvimento de suas habilidades tanto com a busca do conhecimento por conta própria, quanto buscar cursos de capacitação direcionados para este determinado público-alvo. Para Gaudêncio (2009, p.50), “Só é possível aceitar o outro se eu me aceitar, e só posso me aceitar se me conhecer. Daí a atualidade do preceito socrático: conhece-te a ti mesmo”. Essa habilidade de conhecimento que o líder tem de si mesmo, serve para administrar os entraves e dificuldades

existentes, e usar os pontos fortes a seu favor. A autoconfiança é que torna possível o desenvolvimento humano para agir, mudar, transformar e conquistar aquilo que almeja. O autocontrole também segue a mesma linha de raciocínio, pois permite superar mais facilmente alguns obstáculos e melhorar o relacionamento (GAUDÊNCIO, 2009).

Ao longo do enredo, vimos que os laços de confiança e amizade entre Albert e Lionel se estreitam. Compartilham dificuldades, incertezas, experiências de vida, constroem uma relação pautada no afeto. Gaudêncio (2009, p.45) argumenta: “Estou convencido de que a afetividade é o verdadeiro cimento das nossas instituições e se manifesta na forma de companheirismo e amizade”. Nos preparativos para a coroação, Albert é abordado pelo arcebispo, e questionado pela escolha de Lionel para acompanhá-lo no tratamento de sua gagueira, e que se ele soubesse que o Rei estava à procura de ajuda, ele mesmo recomendaria um profissional altamente gabaritado. Mas o rei deixou claro que o terapeuta estaria próximo dele naquele momento, junto da família real, no camarote destinado a ela. Lionel fez alguns pedidos ao arcebispo para que pudesse realizar os preparativos. Embora o arcebispo não tenha compartilhado do mesmo entusiasmo do rei, providenciaria tudo que fosse necessário. Mas a relação, que era pautada pela confiança, teve sua estrutura abalada. Uma pesquisa de currículo realizada e entregue pelo representante eclesiástico ao rei, deixaria o ambiente um pouco desconfortável. Albert diz, ao encontrar Lionel, que ele não foi verdadeiro quando à sua formação e qualificação, já que, de fato, não era médico ou especialista em fonoaudiologia. Lionel diz que “em minha porta está escrito, Lionel Logue, Defeitos de Dicção, e não doutor. Não há letras antes do meu nome”, e tudo que sabia, foi adquirido através de suas experiências de vida, principalmente no período da Primeira Guerra Mundial. Após uma conversa calorosa, Lionel mostra que Albert pode ser rei, uma vez que ele tem voz, perseverança e coragem.

Ao compararmos com os percursos trilhados pelo entrevistado, vimos que a relação entre o líder e a equipe gestora, também era pautada pela confiança e afeto, gerando a motivação necessária para continuar exercendo a função e buscar treinamento, como forma de aperfeiçoamento. Relata que teve apoio e suporte por parte da equipe gestora, em todos os aspectos, com compartilhamento de informações tanto legais quanto as pautadas na experiência de vida. A equipe é composta por professores, por mediadores do conhecimento, por líderes atuantes em sala de aula, disposto a debaterem, desenvolver talentos, habilidades e competências de seus alunos. Chiavenato (2015) argumenta que a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa.

As últimas cenas tratadas no filme, são referentes ao discurso, que será proferido ao povo britânico através do rádio, sobre a importância da união do povo e do fortalecimento deste através da fé, alertando-os, assim, de que dias difíceis virão, com o advento da guerra, esta, declarada pela Alemanha Nazista. Durante todo o discurso, Lionel assessora o Rei com a leitura do discurso, procurando sempre mantê-lo calmo, e ao mesmo tempo, em que exige o melhor dele, a todo momento. Embora o Rei estivesse nervoso, encontrava em Lionel a confiança que lhe faltara. O terapeuta se manteve sempre em frente ao Rei, direcionando e orientando-o ao longo do discurso, tal como um maestro conduzindo sua orquestra. Na metade do discurso, George conduz suas palavras com eloquência e de forma clara, sem gaguejar, até seu encerramento. As faces dos demais personagens, ao ouvirem as palavras do seu líder, podem ser interpretadas como alívio e certeza de que o povo não estará desamparado pelo monarca, em momento crucial da história do país.

Figura 4 - Cena 4– Expressão de alívio da Rainha-mãe após ouvir o discurso de seu marido



Fonte: cena do filme O Discurso do Rei (2010)

Antes de saírem do estúdio, Lionel parabeniza o Rei e conclui, após assistir e assessorar à apresentação de George, que o personagem cumprira seu papel, ser a voz da monarquia.

Figura 5 - Cena 4 – Lionel expressando orgulho ao ver o desempenho do Rei



Fonte: cena do filme O Discurso do Rei (2010)

Gerentes de Organizações Escolares, segundo servidor entrevistado, não precisam, ter como requisito imprescindível, domínio e técnica de oratória, para realizar suas atividades. Entretanto, saber expressar-se em público, de forma a ser bem entendido, garante uma imagem positiva e transmite confiança para aqueles que o ouvem. Todo início de ano letivo, as unidades recebem muitos docentes, cada com suas dúvidas. As constantes mudanças na legislação no âmbito escolar fizeram com que o Diretor, cedesse um espaço na agenda do Planejamento Anual, realizado antes do retorno dos alunos, para que fosse compartilhado assuntos referentes à vida funcional, por exemplo, ou novos procedimentos para requisição de benefícios. Destacase, então, a figura do Gerente como um dos responsáveis por realizar esta mediação. Ele relatou que, ao receber o convite pelo Diretor para apresentar-se, sentiu como se o peso do mundo estivesse em suas mãos, mesmo seguro quanto o seu desempenho. Preparou o material que usaria para apresentação, revisou os assuntos mais importantes e já previu as dúvidas que, possivelmente, surgiriam. O suporte oferecido pela Equipe Gestora foi importantíssimo para que o desempenho na apresentação, fosse um sucesso. Relatou ainda, que ao final da reunião, muitos colegas e professores parabenizaram-no pela apresentação e agradeceram a iniciativa em doar o seu tempo para compartilhar as informações, já que eles não conseguiam acompanhar tais mudanças, uma vez que tinham uma rotina bem exaustiva. Confessou que, ao ouvir todas essas palavras, passou a dedicar-se mais a ações como esta, pois ele sentia a necessidade de estar mais próximos dos outros, de ouvir o que tinham a dizer e de transmitir segurança.

Em resumo, podemos observar a relação existente entre cenas do filme e trajetória do profissional, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Relação existente entre cenas do filme e a trajetória do profissional

Cena	Rei George	Desafio	Entrevistado	Solução
Cena 1: Rainha assistindo Discurso constrangedor do príncipe Albert	Dificuldade na fala	Superar a dificuldade para assumir integralmente liderança	Timidez e consequente recusa em falar em público	A superação da dificuldade por meio de treinamento e apoio.
Cena 2: Primeiro contato entre o Príncipe e Lionel	Distância do seu liderado, baseada na autoridade	Aproximar-se e basear-se na influência e comportamento	Comunicação indireta com o público	Autoconhecimento e busca por treinamento, além do suporte dos superiores.
Cena 3: Após a morte do pai de Albert, busca aproximação de Lionel	Criação e preservação de vínculos afetivos	Fortalecer os laços, por meio da confiança e melhorar o relacionamento para com seus pares	Observação, interação e busca por referenciais em outros líderes	Participação em grupos de compartilhamento de experiências e desenvolver autoconfiança e autocontrole
Cena 4: Expressão aliviada da Rainha após ouvir o discurso do rei; Lionel expressando orgulho ao ver o desempenho do Rei	Supera a dificuldade na fala e tem reconhecimento	Continuar a desenvolver suas habilidades	Sente-se seguro e preparado para apresentar-se em público	Fornecer informações precisas e de forma clara, das quais as equipes necessitam, motivando-as e incentivando seu desenvolvimento

Fonte: Elaborado pelos autores

As relações das cenas com a realidade do profissional evidenciam que o conhecimento adquirido por meio de treinamento constante é um poderoso aliado para a identificação e posterior desenvolvimento de habilidades necessárias ao líder que, uma vez assimilado, será transmitida à equipe.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se propôs, como objetivo analisar o papel do profissional que se torna líder de forma inesperada, evidenciar os desafios ante a nova função e a importância do treinamento, tanto do líder quanto das equipes de trabalho, utilizando o filme “O discurso do Rei”, dirigido por Tom Hooper, como uma perspectiva de análise.

Para atingir este propósito, foi feito um levantamento bibliográfico acerca dos seguintes assuntos: liderança, treinamento, motivação, ética e confiança, e para que o trabalho não se limitasse à teoria, foi realizado um estudo de caso, utilizando a entrevista como instrumento de coleta de dados, e tendo como objeto de análise, um líder, atuante no serviço público estadual,

mais especificamente, de uma unidade escolar. A partir desta coleta, uma análise do enredo do filme “O discurso do Rei” foi realizada para comparar e evidenciar algumas semelhanças com a experiência vivida pelo líder entrevistado.

Ao tratarmos sobre liderança, é comum que o foco esteja no estilo gerencial, na atuação junto aos seus liderados e nos impactos que causa dentro das instituições. Muitas vezes, não são levadas em consideração as dificuldades, sejam pessoais ou provenientes de fatores externos, que o líder enfrenta, e que podem comprometer seu desempenho profissional junto às equipes. Insegurança, medo em ser julgado pelos outros ou em ser rejeitado, resultam em sucessores quadros de desmotivação. Em vista disso, notou-se que, a ajuda de profissionais que atuam para superação de barreiras, a relação de confiança com o instrutor e a conquista gradativa de autoconfiança, são elementos que motivam e contribuem para o desenvolvimento de habilidades necessárias para o exercício da função, desde que o líder aceite suas dificuldades, esteja ciente de suas limitações, e permita-se efetuar mudanças em seu comportamento para alcançar o objetivo que se propôs.

E por fim, notou-se que ao superar as dificuldades, a equipe percebe e reconhece a melhoria no desempenho, sendo este um incentivo para que o líder continue a se desenvolver de forma contínua, garantindo, assim, o desenvolvimento de toda organização através de relações de confiança ,que dão autonomia, liberdade de ação, encorajam a assumir riscos, tornam as equipes mais eficazes e impacta positivamente na produtividade da organização.

REFERÊNCIAS

BARHAM, H.; DABIC, M.; SHIFRER, D. The role of management support for the implementation of open innovation practices in firms **Technology in Society** vol. 63, 2020.

BARROS, L. **Liderança 4.0: o Que é e Como Desenvolver?** 03 fev. 2022. Disponível em: <<https://tangerino.com.br/blog/lideranca-4-0/>> Acesso em 15 dez. 2022.

BEM FILHO, O.; MACEDO, M.E.C. Liderança e Motivação nas Empresas: Resultados Satisfatórios **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia** v.15, n. 55, p. 261-277, 2021

BONOME, J. B. V. **Introdução à Administração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008

DRUMMOND, V.S. **Confiança e liderança nas organizações** 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Cengage, 2007

CHAUI, M. **Convite à filosofia**. São Paulo, Ática, 2000.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

_____.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. 1ª ed. São Paulo: Elsevier, 2010.

DRUCKER, P. **O líder do Futuro**. São Paulo: Editora Futura, 1996.

DRUMMOND, V.S. **Confiança e liderança nas organizações** 1ª ed. São Paulo: Editora Cengage, 2007

DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Educar: Curitiba, n. 24, 2004.

FLEURY, M. T. L.; SARSUR, A. M. O quadro negro como tela: o uso do filme ‘Nenhum a menos’ como recurso de aprendizagem em gestão por competências. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 5, n. 1. Rio de Janeiro: FGV, mar./2007.

GAUDÊNCIO, P. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOI, M. A.; CRUZ, S. A. **Liderança e o novo paradigma do poder**. Revista Científica da FAEX. v.5, n3, 2014.

GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Tradução: Ivo Korytowski. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Lei Complementar nº 1.144, de 11 de julho de 2011. **Institui Plano de Cargos, Vencimentos e Salários para os integrantes do Quadro de Apoio Escolar, da Secretaria da Educação, e dá providências correlatas**. São Paulo, 2 jun. 2022. Disponível em:
<<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2011/lei.complementar-1144-11.07.2011.html>>. Acesso em: 2 dez. 2022.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: Uma história sobre a essência da liderança**. /James. C Hunter; [tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães]. Rio de Janeiro, RJ: Sextante, 2010.

ISRAEL, C.R.Q. Uma análise sobre a liderança Revista **Boletim do Gerenciamento** n. 24, 2021.

IPIRANGA, A. S. R. A narração fílmica no ensino de gestão de pessoas e de comportamento organizacional. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C.; GHADIRI, D. P. (Orgs.) **Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2007.

KNECHTEL, M do R. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórica-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 4. ed. São

Paulo. Atlas, 2001.

Loenert, M. A. Motivação e liderança: um trabalho em equipe nas organizações. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, v. 1, n. 2, nov./2003.

Disponível

em: <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/458/355>. Acesso em: 02 dez. 2022

MANSILHA, S. **Desenvolvimento e Treinamento empresarial**. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

MAXIMIANO, A. **Introdução à Administração**. 5. ed. Brasil: Atlas S.A., 2000

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida. / John C. Maxwell; [tradução Omar Alves de Souza]. – Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MENDONÇA, G. M. **Manual de normalização para apresentação de trabalhos acadêmicos**. Salvador. Ed. UNIFACS, 2009.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOROZINI, A. **A cultura da extroversão. Administradores**. 17 jan. 2014. Disponível em: <<http://administradores.com.br/mobile/artigos/carreira/a-cultura-daextroversao/75113/>> Acesso em 03 dez. 2022

NEZ, E. **Desenvolvimento de liderança no serviço público**. Colider: 2008

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A. **Comportamento Organizacional** ed.18ª São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil S.A, 2020

ROGO, F.; CRICELLI, L.; GIMALDI, M. Assessing the performance of open innovation practices: A case study of a community of innovation **Technology in Society** vol. 38 p. 60-80, 2014

SHINYASHIKI, R. **A coragem de confiar: O medo é o seu pior inimigo**. São Paulo: Editora Gente, 2009.

SANTANA, A L. O Discurso do Rei. [S. l.]: **InfoEscola**, [201-]. Disponível em: <https://www.infoescola.com/cinema/o-discurso-do-rei/>. Acesso em: 7 dez. 2022.

SANTOS, N. **A evolução da liderança**: De chefe a líder. Brasil: CRA-SP, 2007. Disponível em: https://www.crasp.gov.br/centro/conteudo/old/uploads/A_Evolucao_da_Lideranca.pdf. Acesso em: 1 abr. 2022.

SILVA, D.N. **"Segunda Guerra Mundial"**; Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/historiag/segunda-guerra-mundial.htm>. Acesso em: 01 abr. 2022.

SILVA, E. **A resistência britânica na Segunda Guerra serve de inspiração para o combate a qualquer forma de dominação**. Rio de Janeiro, RJ: Instituto Liberal, 15 maio 2019. Disponível em: <https://www.institutoliberal.org.br/recente/a-resistencia-britanica-na-segunda-guerra-serve-de-inspiracao-para-o-combate-a-qualquer-forma-de-dominacao/>. Acesso em: 2 abr. 2022.

SINGH, S.K.; GUPTA S.; KAMBOJ, S. Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance **Journal of Business Research** vol.1238, p.788-798, 2019

VELLOSO, V. **Por que você precisa sair da bolha para ser um líder inovador?** Istoedinheiro.com.br. Agosto 2017. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/porque-voce-precisa-sair-da-bolha-para-ser-um-lider-inovador/>. Acesso em: 24 nov 2022.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015

ZANINI, M. T. F. **Confiança - O principal ativo intangível de uma empresa**. 2. ed. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

APÊNDICE

ROTEIRO PARA ENTREVISTA - LIDERANÇA

QUESTÕES:

1. Em seu plano de carreira, você almejava alcançar a liderança?
2. Quais barreiras e/ou dificuldades você teve ao se tornar líder?
3. O que, em sua opinião, seria necessário desenvolver em si mesmo, para assumir um cargo de liderança?
4. Você teve ou buscou ajuda de profissionais?
5. Ao longo de sua vivência como líder, você teve algum treinamento para desenvolver habilidades/ competências na área da liderança?
6. Acredita que ética e confiança é um elemento importante para o líder?
7. A figura do líder é importante para os liderados?
8. A partir de que momento você sentiu-se mais confiante para liderar?