

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO  
MBA EM GESTÃO DE PESSOAS**

**IDETE ALBA**

**LIDERANÇA TRANSCENDENTE:  
Inspira equipes e gera inovação**

**Passo Fundo**

**2019**

IDETE ALBA

**LIDERANÇA TRANSCENDENTE:**

**Inspira equipes e gera inovação**

Projeto Aplicado de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista Gestão de Pessoas pelo Curso de MBA em Gestão de Pessoas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior

Passo Fundo

2018

## SUMÁRIO

<b>1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO.....</b>	<b>3</b>
<b>2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Revisão da literatura técnica.....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Entendimento aprofundado do problema .....</b>	<b>12</b>
<b>2.3 Apresentação da solução .....</b>	<b>19</b>
<b>3 RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO .....</b>	<b>20</b>
<b>4 APLICAÇÃO E/OU AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO .....</b>	<b>21</b>
<b>5 COMENTÁRIOS FINAIS.....</b>	<b>22</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>23</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE LIDERANÇA.....</b>	<b>25</b>

## 1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO

A busca por aprimoramento das lideranças é um desafio incessante nas organizações, pois este envolve uma série de habilidades interpessoais, emocionais e sociais, envolvendo o domínio pessoal, os modelos mentais, a visão compartilhada, a aprendizagem individual e em equipes, o pensamento sistêmico, dentre outras. Na era em que estamos vivendo, o desenvolvimento de líderes é de suma importância porque existe espaço e carência de liderança que promova a construção e manutenção de equipes de alto desempenho dentro das organizações. Devido à complexidade de mundo as organizações estão cada vez mais buscando se aperfeiçoar na elaboração de planejamentos estratégicos, mas é na maneira de agir da liderança que a interpretação das estratégias alcança às equipes e demais pessoas dentro da instituição. Nesse sentido, a forma como acontece à liderança é essencial para a subsistência e desenvolvimento de toda organização.

Frente a esses desafios, o Projeto Aplicado buscou entender de que forma que a liderança transcendente ajuda o sucesso e a gerar inovação para a organização. Buscou também fortalecer as lideranças para que possam enfrentar os novos desafios provocados pelas mudanças drásticas de mundo e a Revolução 4.0. Nesse contexto, é necessário compreender a liderança transcendente e como cada organização vem preparando os seus líderes na nova era.

Segundo Kofman (2018), líder transcendente é aquele que oferece propósito. E propósito, entendido como significado e impacto positivos, relaciona-se com o desenvolvimento de uma identidade pessoal e com agir segundo objetivos e princípios. Propósito é o que dá sentido a vida e auxilia as pessoas a ter um senso de finalidade. Vem de auxiliar os outros ou de contribuir com a sociedade. O líder transcendente baseia-se em valores como confiança, integridade, justiça e inspira as pessoas a seguir uma missão dotada de propósito. Inspira as pessoas a criar uma cultura de comprometimento e conexão com um propósito maior, coletivo, que torna cada pessoa também maior.

Esse assunto foi focado junto a uma instituição de ensino privado de Passo Fundo, onde o nome será preservado e a partir deste momento será chamada de Escola Esperança.

A escola depende da liderança para responder aos desafios cada vez maiores em um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo. Sob este olhar, esse Projeto

Aplicado foi desenvolvido com a equipe de gestão e liderança da Escola Esperança, envolvendo a direção, vice-direção, administrador, psicóloga organizacional, psicopedagogas, coordenadores pedagógicos, coordenadores educacionais e coordenadora de pastoral. O processo central foi o estudo da liderança, o como a mesma vem sendo exercida dentro da Escola e o quanto a liderança transcendente pode ajudar no crescimento da organização.

A Escola Esperança está situada no centro da cidade e vem participando do processo de Gestão Estratégica iniciada no ano de 2002. Desde então, a mesma está crescendo e passando por processos de transformação. Percebe-se também que com a mudança de mundo a forma de gestão vem mudando e no decorrer do ano de dois mil e dezoito a organização adotou a gestão corporativa, onde a liderança está passando por processos de adaptação e mudanças. A forma de ensinar também não é mais a mesma, pois o hibridismo está tomando o espaço. Frente a todas essas mudanças não basta mais os líderes terem só boa formação, precisa ter a essência transcendente para gerir suas equipes. Diante disso, percebeu-se a oportunidade de aprofundar a temática da liderança transcendente a fim de assegurar que todos os líderes envolvidos no processo educativo possam desenvolver as competências necessárias, voltadas para a concretização da estratégia organizacional, com o foco no desenvolvimento das equipes para que a escola possa continuar a manter a excelência pedagógica.

A era 4.0 vem rompendo fronteiras, desafiando modelos e criando uma nova mentalidade entre gestores e líderes. Diante desse novo contexto, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa:

Como a liderança transcendente pode contribuir para a condução da equipe e geração de inovação na Escola Esperança?

Ao responder essa questão acredita-se que a liderança entenda melhor quais são as competência e habilidades que o líder necessita para conduzir sua autoridade de forma transcendente e assim lidar de modo eficaz com esse novo contexto de mundo que se apresenta. Acredita-se também na contribuição do desenvolvimento de lideranças efetivas e que consigam desenvolver equipes com ótimo desempenho dentro da instituição, levando-as a geração de inovação na área do ensino e aprendizagem, o que foi possível verificar ao longo da pesquisa.

## 2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Este capítulo faz primeiramente uma revisão de literatura para entender melhor a liderança transcendente, depois busca entender como é exercida a liderança na Escola Esperança a fim de contribuir na formação dos líderes da mesma e conseqüentemente no desenvolvimento da instituição.

### 2.1 Revisão da literatura técnica

Estamos vivendo uma nova era: a Revolução 4.0, ou seja, a Quarta Revolução Industrial.

Segundo o fundador do Fórum Econômico Mundial, o engenheiro e economista alemão Klaus Martin Schwab (2016, p. 16),

[...] hoje estamos no início de uma quarta revolução industrial. Ela teve início na virada do século e baseia-se na revolução digital. É caracterizada por uma internet mais ubíqua e móvel, por sensores menores e mais poderosos que se tornaram mais baratos e pela inteligência artificial e aprendizagem automática.

Embora estejamos em seu começo e ainda precisando entendê-la em todas as suas dimensões, já não nos restam dúvidas a respeito da velocidade e amplitude desse novo paradigma.

De acordo com Schwab (2016, p. 15),

A palavra 'revolução' denota mudança abrupta e radical. Em nossa história, as revoluções têm ocorrido quando novas tecnologias e novas formas de perceber o mundo desencadeiam uma alteração profunda nas estruturas sociais e nos sistemas econômicos.

A esse respeito, vale trazer presente a visão de Schwab (2016, p. 11), na introdução da sua obra:

Imagine as possibilidades ilimitadas de bilhões de pessoas conectadas por dispositivos móveis, dando origem a um poder de processamento, recursos de armazenamento e acesso ao conhecimento sem precedentes. Ou imagine a assombrosa profusão de novidades tecnológicas que abrangem numerosas áreas: inteligência artificial (IA), robótica, a internet das coisas (IoT na sigla em inglês), veículos autônomos, impressão em 3D, nanotecnologia, biotecnologia, ciência dos materiais, armazenamento de energia e computação quântica, para citar apenas algumas. Muitas dessas inovações estão apenas no início, mas já estão chegando a um ponto de inflexão de seu desenvolvimento, pois elas constroem e amplificam umas às outras, fundindo as tecnologias dos mundos físico, digital e biológico.

Presume-se que a quarta revolução industrial não se define por cada uma destas tecnologias isoladamente, mas pela convergência e sinergia entre elas. Está ocorrendo uma conexão entre o mundo digital, o mundo físico, que são as “coisas”, e o mundo biológico, que somos nós.

Nesse sentido, o impacto potencial dessas inovações desdobra-se em mudanças nas áreas da economia, dos negócios, dos governos e países, da sociedade e dos indivíduos.

Conforme afirma Schwab (2016, p. 24),

Em todas essas áreas, um dos maiores impactos surgirá a partir de uma única força: o empedramento - como os governos se relacionam com os seus cidadãos; como as empresas se relacionam com seus empregados, acionistas e clientes; ou como as superpotências se relacionam com os países menores. A ruptura que a quarta revolução industrial causará aos atuais modelos políticos, econômicos e sociais exigirá que os atores capacitados reconheçam que eles são parte de um sistema de poderes distribuídos que requer formas mais colaborativas de interação para que possa prosperar.

Nesse ponto de vista, pessoas que lidam com criatividade, habilidades de negociação, estratégia, análise e tiver a habilidade de resolver problemas complexos terão um maior diferencial. E para ter esse diferencial e conseguir prosperar os países, a sociedade e os indivíduos deverão investir em educação. Neste cenário, as escolas estão inseridas e os atores dentro desse cenário são seus líderes que precisam estar preparados para prosperar dentro deste novo mundo. São eles que representarão o fator crítico de sucesso da escola.

Verifica-se então que, nesse novo paradigma, o líder precisa desenvolver uma perfeita habilidade para conduzir sua autoridade, influenciando e motivando seus liderados, estimulando-os a contribuir para a realização do propósito da organização. Ele alcançará *status* pela sua capacidade em lidar com as diferenças, respeitando-as e utilizando-as como fator decisivo para o progresso do propósito organizacional e para o bem comum, ao mesmo tempo. Precisa socializar as responsabilidades de forma engenhosa e hábil, vinculando o sucesso de cada membro ao sucesso do grupo.

Este novo jeito de liderar é de fundamental importância para que ocorram as mudanças necessárias dentro da escola para que a mesma possa continuar a se desenvolver e crescer.

Diante desta nova era, as habilidades interpessoais desempenham papel relevante onde a persuasão, o convencimento, a conquista de seguidores requer um

considerável poder de influência sobre a escolha das pessoas em cooperarem para o alcance dos resultados.

A arte de influenciar implica, conforme Goleman (2001), em saber lidar com as emoções pessoais e com as emoções das pessoas. O mesmo autor caracteriza a inteligência emocional como a habilidade de relacionamento entre as pessoas, dentre elas a empatia, liderança, otimismo, capacidade de trabalho em equipe e negociação. Estas habilidades envolvem a capacidades de trabalhar com pessoas, conhecendo-lhes as habilidades, compreendendo atitudes, motivações, proporcionando ajustes de comportamento tendo em vista o alinhamento com os objetivos da instituição.

Nesse sentido, a empatia assertiva, que se importa pessoalmente com as pessoas e simultaneamente as confronta diretamente, é a chave de uma liderança eficaz. Com ela o líder consegue criar confiança, direcionar o foco e obter comprometimento das pessoas. A empatia assertiva ajuda a liderança a lidar com a sua equipe de trabalho, tendo como foco três pontos: orientação, desenvolvimento da equipe e resultados. (SCOTT, 2018).

O líder é um facilitador de poder que ajuda a determinar como o trabalho será realmente obtido. (DRUCKER, 1996). E para ser esse facilitador de poder o mesmo, além de ter empatia assertiva, precisa ter as habilidades de comunicação efetiva e sinergia.

De acordo com Drucker (2001, p. 163),

Comunicar-se efetivamente requer que você entenda primeiro o ponto de vista da outra parte, para só então tentar explicar o seu. [...] depois de compreender os pontos de vista das outras pessoas, você deve, então, fazer com que elas compreendam os seus. Se não conseguir, a riqueza de suas ideias permanecerá guardada. E é compartilhando ideias com os outros que a próxima peça do quebra-cabeça pode ser colocada no lugar: a sinergia.

A sinergia é a busca da terceira alternativa – não é a minha maneira nem a sua, mas uma terceira maneira, melhor de qualquer outra que pudéssemos propor independentemente.

Depreende-se que o líder deve saber conduzir e orientar as pessoas na busca de objetivos, estimulando-as para que possam desenvolver um trabalho em equipe com fim eficaz, o líder não deve ter somente suas ideias como opção, uma das suas principais características é saber ouvir as ideias das pessoas e juntos buscar a alternativa mais viável para a organização. O líder que inspira as outras pessoas é

aquele que se dá ao trabalho de olhar profundamente para si mesmo, desenvolvendo respeito e compaixão por terceiros.

A única forma de suscitar o comprometimento e alinhamento em sua empresa é tornando-se o modelo do comportamento de que espera e tornar-se o modelo do comportamento que espera que todos os demais sigam. (KOFMAN, 2018).

A capacidade do líder em liderar outras pessoas começa, antes de tudo, com a capacidade de liderar a si mesmo. Ele será um líder muito, mas muito melhor para outras pessoas se primeiro passar algum tempo aprimorando o seu conhecimento, a sua mentalidade e a sua atitude. Se esses elementos não forem negligenciados, o resto acontecerá naturalmente. A liderança começa dentro da pessoa, com o modo como ela encara o mundo e seu desejo de fazer algo bom por ele. (POLLAK, 2017).

Nota-se que a velocidade e a complexidade das mudanças que vivemos hoje deixam os líderes em uma situação complicada, ao mesmo tempo em que sabem que precisam orientar, engajar, capacitar e comprometer sua equipe, precisam constantemente aprimorar as próprias competências e habilidades.

A mudança de mundo exige um novo perfil de líder. Exige que os líderes sejam rápidos para entenderem as mudanças do mundo, antever o futuro e reagir rapidamente frente às transformações sociais.

Exige envolvimento para mobilizar as pessoas a lidarem com problemas difíceis, pensamento sistêmico para reconhecer a dinâmica oculta dos sistemas complexos, autoconsciência para saber o impacto que estão causando nas pessoas e no sistema. (SENGE, 2005).

Exige que tragam à luz valores que conectem as pessoas a um propósito que seja percebido como nobre para a organização. Exige que possam manter as pessoas inspiradas, comprometidas, conectadas e envolvidas, gerar uma cultura de inovação e tolerância ao risco e melhoria contínua. Exige que saibam respeitar os seus liderados, permitindo e até estimulando o desenvolvimento das competências e habilidades da equipe, exercendo sua liderança de uma forma mais humana. Exige que seu modo de ser seja embasado em preceitos de ética, justiça, equilíbrio e por um entusiasmo que contagia todo o grupo. Além disso, a liderança precisa trabalhar sempre com a verdade, ser baseada na confiança, na transparência, na disposição de ouvir, no estímulo ao compartilhamento de ideias e no trabalho em equipe, promovendo a inter-relação entre todos.

Conforme Kafman (2018, p. 122), “Liderar é inspirar os demais a dar o seu máximo para a missão”. A liderança precisa orientar e ajudar as pessoas e a organização se adaptarem com mais rapidez às transformações atuais e futuras. Ela precisa antever os desafios futuros da organização e estimular coletivamente a busca pelas soluções.

Nesse sentido, ela representa a bússola, o farol, o norte. Precisa saber dizer para onde vai e o que querem alcançar. Precisa produzir a compreensão e o engajamento, demonstrando a razão de se escolher determinado caminho. (CARMELLO, 2012).

Para conseguir isto, verifica-se que os líderes precisam ser ativos e atualizados, buscar sempre um aperfeiçoamento contínuo que amplie seus conhecimentos e suas habilidades para que possam transparecer confiança aos liderados. Ainda, devem ser uns profundos conhecedores da psique humana, compreender e respeitar o lado abstrato da instituição, aprendendo a trabalhar as diferenças de tal maneira a criar uma equipe harmônica e cooperativa, onde todos os membros se sintam integrados e valorizados. Não podemos esquecer que para liderar e obter êxito, nos dias atuais, os líderes precisam ir além das considerações puramente econômicas e precisam ter paciência, humildade, disciplina, respeito e compromisso.

“Tomar conta das pessoas significa lhes dar propósito, missão, estratégia, senso de comunidade, bondade, atenção, apoio, orgulho e uma série de bens não materiais que desembocam em bem-estar, crescimento e felicidade duradoura”. (KOFMAN, 2018, p. 320).

Nesse sentido, os líderes precisam ser transcendentais porque,  
De acordo com Kofman (2018, p. 25),

Tornando-se um líder transcendente, você pode tratar os problemas fundamentais dos incentivos e da informação de forma muito, muito melhor que a maioria dos líderes atuais. A liderança transcendente repousa no poder inspirador de incentivos não materiais: no senso pessoal que os funcionários têm de propósito, conquista e autonomia, bem como em valores e ética compartilhados e seu desejo de integrar uma comunidade. O líder transcendente convida as pessoas a se juntarem a um projeto que infunde propósito e significado às suas vidas. Tal projeto promete deixar no mundo uma marca que vai em muito transcender a vida dos que a imprimiram.

Os bens não materiais que são os pilares da liderança transcendente têm a combinação rara de duas propriedades que permitem aos líderes enfrentar dilemas corporativos de forma que dinheiro e vantagens não conseguem.

Isso acontece porque essas duas propriedades dos bens morais e éticos são: primeira, bens não individuais e não são racionados e assim criam coesão por fundarem-se em normas culturais compartilhadas. Segunda, por serem bens de uso individual, diferente de bens públicos, geram um senso de vínculo entre as pessoas que têm pensamentos afins que partilham um propósito e um série de valores éticos, gerando nos membros da instituição maior coesão do que qualquer benefício material.

Nessa perspectiva, o líder transcendente é aquele que oferece propósito. E aqui, propósito, entendido como significado e impacto positivos, relaciona-se com o desenvolvimento de uma identidade pessoal e com agir segundo objetivos e princípios. (KOFMAN, 2018). Propósito é o que dá sentido a vida e auxilia as pessoas a ter um senso de finalidade. Vem de auxiliar os outros ou de contribuir com a sociedade. O que faz as pessoas de verdade felizes, no final das contas, não é o prazer e sim o propósito. Ter um propósito e sentido na vida aumenta de forma geral o bem-estar e a satisfação com a vida, melhora a saúde mental e física, fortalece a resiliência e a autoestima. A liderança transcendente oferece propósito à pessoa, se baseia em valores como confiança, integridade e justiça, e diz respeito a um nível de motivação humana mais profunda.

Quando um líder demonstra que seu objetivo é nobre, que o trabalho permitirá às pessoas se conectarem a algo maior – mais permanente do que a existência material –, elas dão o melhor de si a empresa. Quando as pessoas dão o melhor de si no serviço de um propósito nobre, tornam-se os seres mais elevados que são capazes de ser. (KOFMAN, 2018, p. 318).

Pressupõe-se que a liderança transcendente será sempre o resultado de determinadas práticas que não visam somente à retribuição financeira por objetivos alcançados e ao desenvolvimento dos talentos individuais ou do grupo para a execução de determinados objetivos. A liderança exercida pelo líder transcendente baseia-se, sobretudo na sua autoridade moral.

Verifica-se que ao atuar apoiando-se na autoridade moral, o líder transcendente consegue resultados de uma forma muito mais eficaz porque conta com liderados que não somente confiam nas suas habilidades e capacidades técnicas, mas também nas suas intenções. Assim, gera-se um vínculo de lealdade e identificação entre líder e liderados que se torna o alicerce fundamental das suas relações, alavancando os padrões de excelência e produtividade na instituição.

Nossas atividades profissionais definem nossas identidades. Elas nos dão comunidade, senso de propósito e de sentido, desafios e oportunidades para o sucesso e integridade e nos emprestam senso de poder e capacidade. As pessoas se sentem felizes no trabalho quando se sentem respeitadas, escutadas, valorizadas, apoiadas, confiadas a trabalhos desafiadores e de sentido que lhes permitem contribuir para a missão da empresa com autonomia, poder e integridade. (KOFMAN, 2018, p. 317).

Deduz-se que o líder transcendente, que com sua vontade de contribuir, de liderar a instituição na direção exata e comunicar abertamente os valores, é a chave que vai inspirando confiança e gerando o senso de pertencimento nas pessoas onde as mesmas se sentem queridas, respeitadas e creem que a organização reflete seus valores pessoais e isso naturalmente vai gerando comprometimento e lealdade delas com a organização e conseqüentemente a organização prospera. O líder transcendente vai além do entendimento intelectual, tem uma integridade heroica face ao poder corruptor, é autenticamente cuidadoso e trabalha com honestidade, respeito, de forma justa todos os dias e isso o torna capaz de gerar comprometimento e resolver os problemas difíceis do descomprometimento, desorganização, desinformação e desilusão. (KOFMAN, 2018). Para conseguir isso um requisito indispensável é a auto-observação. Além disso, o líder transcendente precisa superar a si mesmo, redefinir quem se julga ser, tirar o seu ego do caminho. Isso porque o ego pega o sucesso pessoal como medida de valor, é competitivo, egoísta e quer reconhecimento, distinção e sucesso sem fim. O ego prioriza o sucesso individual em detrimento da missão da equipe.

Se você liderar com Ego, nunca suscitará o comprometimento de seus funcionários, colegas ou clientes. Ego está tão preocupado consigo mesmo que não dá espaço para nada nem ninguém. É impossível entender e ajudar seus funcionários e clientes a fundo se você estiver autocentrado. (KOFMAN, 2018, p. 252).

A partir do evidenciado nesta sessão deduz-se que o líder transcendente tem como papel inspirar as pessoas não a segui-ló, mas a seguir uma missão dotada de propósito.

Dessa forma, aqui foi verificado o que é o líder transcendente nesse contexto de Revolução 4.0 e na sessão a seguir buscar-se compreender melhor essa temática envolvendo a liderança da Escola Esperança.

## 2.2 Entendimento aprofundado do problema

Para atingir o objetivo proposto no projeto, fez-se uma pesquisa exploratória onde buscou-se maior aprofundamento e familiaridade com o tema “Liderança transcendente: inspira equipes e gera inovação”, com a intenção de investigar e tornar o mesmo mais explícito e claro a todos os líderes envolvidos no processo educativo da Escola Esperança. A abordagem da pesquisa é quali-quantitativa, considerando que a mesma utilizou abordagem quantitativa relacionada com as constatações da pesquisa bibliográfica.

Sendo assim este trabalho analisou a equipe gestora da Escola Esperança a partir de uma abordagem quantitativa, aplicando um questionário fechado, com 10 questões, a 17 líderes da escola: Diretora, Vice-Diretor, Coordenadora Pedagógica da Educação Infantil, Coordenadora Pedagógica do 1º ao 5º Ano do Ensino Fundamental, Coordenador Pedagógico do 6º ao 9º Ano do Ensino Fundamental, Coordenadora Pedagógica do Ensino Médio, Coordenadora do Integral, Coordenadora Educacional da Educação Infantil, Coordenadora Educacional do 1º ao 7º Ano do Ensino Fundamental, Coordenador Educacional do 8º e 9º Ano do Ensino Fundamental e do Ensino Médio, Coordenador de Esportes, 2 Agentes de Pastoral Escolar, Psicóloga Organizacional, Psicopedagoga Educação Infantil e Ensino Fundamental I, Psicopedagoga Ensino Fundamental II e Ensino Médio e Administrador. A aplicação do questionário aconteceu *online*, através do Google Docs, nos dias 12 a 17 de junho de 2019 e apenas um das pessoas não retornou o mesmo.

O estudo também foi desenvolvido a partir de pesquisa bibliográfica onde os principais autores que contribuíram com o trabalho foram: Carmello (2012), Drucker (1996 e 2001), Goleman (2001, 2015 e 2018), Scott (2018), Kofman (2018), Pollak (2017), Schwab (2016), Senger (2005), Wolf (2012).

A seguir será apresentada a questão pesquisada envolvendo a liderança da Escola Esperança e a compreensão que a mesma tem a respeito do assunto abordado neste trabalho.

Na aplicação da pesquisa, o intuito era que os entrevistados, que exercem cargo de liderança, respondessem as perguntas conforme descrição: Esse questionário tem por objetivo coletar dados de aspectos relacionados à liderança. As respostas serão utilizadas apenas para subsidiar o trabalho acadêmico do curso de

pós em Gestão de Pessoas e não será divulgado em nenhum meio. Fica garantido o sigilo sobre qualquer aspecto.

A coleta dos dados foi realizada de 16 entrevistados, dos quais 37,5% apresentaram a faixa etária até 40 anos e 62,5% acima de 40 anos.

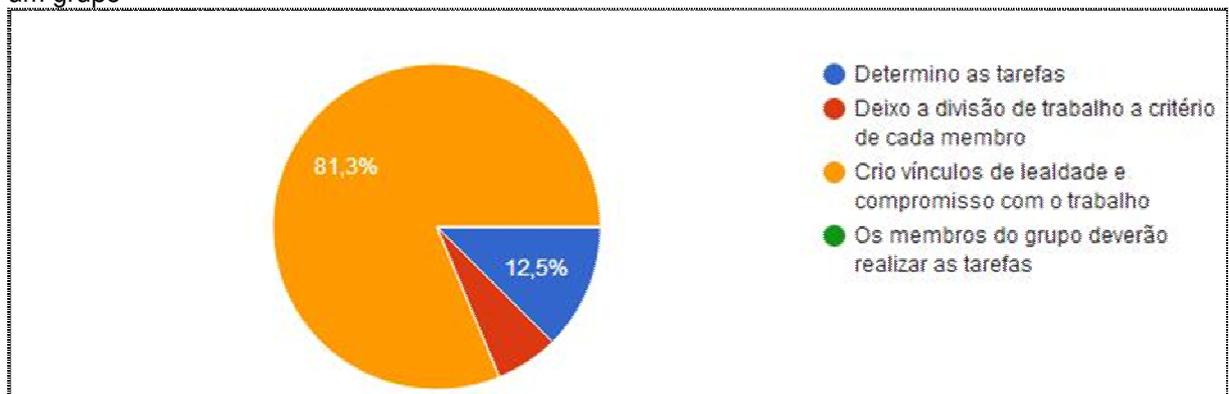
Entre os entrevistados, 93,8% responderam que exercem cargo de liderança e apenas uma pessoa colocou que não exerce liderança direta.

Liderança é o processo pelo qual uma pessoa (o líder) suscita o comprometimento íntimo dos outros (seguidores) a cumprir uma missão em sintonia com os valores do grupo. (KOFMAN, 2018).

Liderança é a capacidade de mobilizar as pessoas para lidarem com problemas difíceis. (SENGE, 2005).

Os apontamentos na pesquisa mostram que 93,8% dos entrevistados concordam que são ouvidos quando apresentam ou partilham uma ideia. Assim pode-se confirmar que as habilidades de comunicação efetiva e a sinergia são de fundamental importância a quem exerce cargo de liderança, onde uma das principais características é o saber ouvir as ideias das pessoas.

Gráfico 1 – Assinale o comportamento que você adotaria se estivesse exercendo a função de líder de um grupo

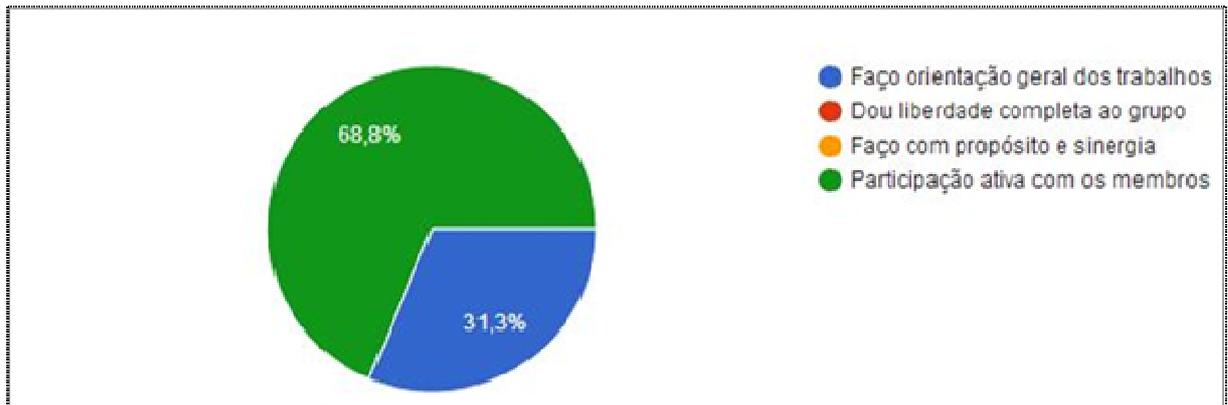


Fonte: Pesquisa online, programa Formulários Google. População 16 pessoas entrevistadas, questionário de pesquisa sobre liderança transcendente. (2019) - 81,3% n=13; 12,5% n=2; 6,3% n=1

De acordo com a pesquisa, dentro da questão envolvendo o comportamento que adotaria se estivesse exercendo a função de líder de um grupo, a maior porcentagem das respostas foi: crio vínculos de lealdade e compromisso com o trabalho, com representação de 81,3%, ou seja, os líderes são os responsáveis por criarem vínculos de lealdade e identificação entre líder e liderados que se torna a base fundamental das suas relações, alavancando os padrões de excelência e

produtividade na instituição. Eles dão senso de propósito e de sentido, característica própria do líder transcendente; 12,5% determinam as tarefas; 6,3% deixa a divisão de trabalho a critério de cada membro e ninguém destacou que os membros do grupo deverão realizar as tarefas.

Gráfico 2 – Como é a participação dos líderes

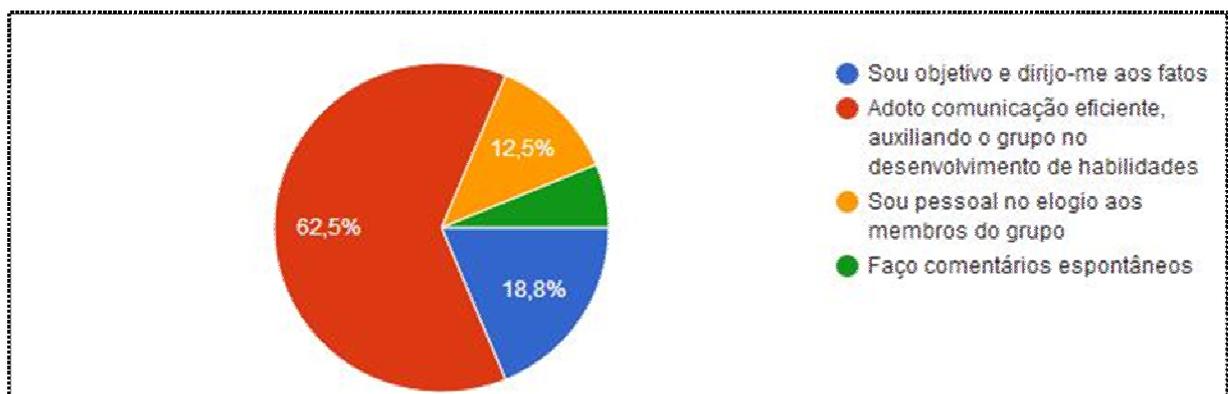


Fonte: Pesquisa online, programa Formulários Google. População 16 pessoas entrevistadas, questionário de pesquisa sobre liderança transcendente. (2019) - 68,8% n=11; 31,3% n=5

A pesquisa mostra que 68,8% dos líderes têm uma participação ativa com os seus membros, 31,3% fazem orientações gerais dos trabalhos e nenhum líder apontou que da liberdade completa ao grupo e que faz com propósito e sinergia. A participação ativa com os membros do grupo mostra que a empatia é de fundamental importância na arte de liderar.

A empatia torna as pessoas boas ouvintes, que desenvolvem fortes ligações interpessoais e que transitam pela organização produzindo impactos positivos. A empatia constrói vínculos e redes pessoais que lhes permitem guiar e influenciar, motivar e se comunicar com poder. (GOLEMAN, 2015).

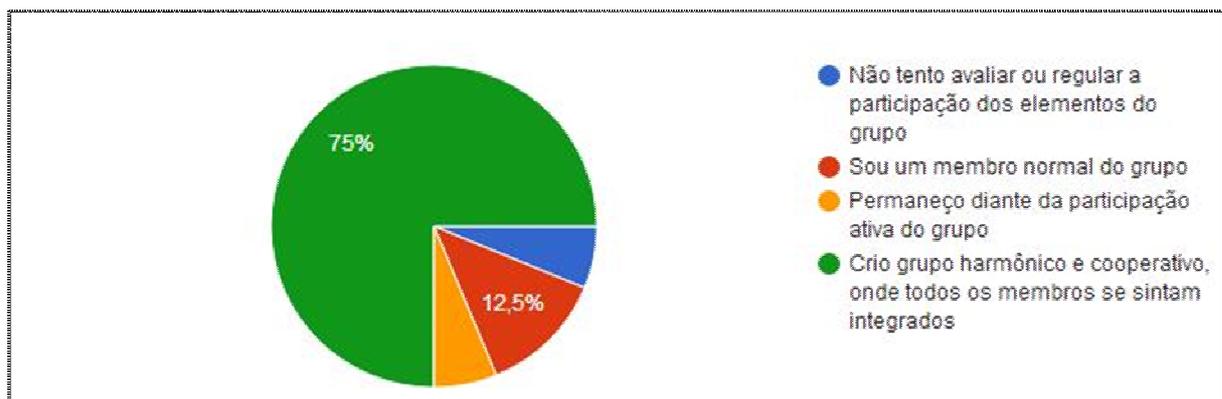
Gráfico 3 – Qual deve ser a maior qualidade do líder



Fonte: Pesquisa online, programa Formulários Google. População 16 pessoas entrevistadas, questionário de pesquisa sobre liderança transcendente. (2019) – 62,5% n=10; 18,8% n=3; 12,5% n=2; 6,3% n=1

A pesquisa apresenta que 62,5% dos entrevistados adotam comunicação eficiente, auxiliando o grupo no desenvolvimento de habilidades, 18,8% são objetivos e se dirigem aos fatos, 12,5% são pessoais no elogio aos membros do grupo e 6,3% costumam fazer comentários espontâneos. Percebe-se que a comunicação eficiente do líder é a base para que seus liderados desenvolvam suas potencialidades a serviço do bem de todos. Tanto o líder quanto a organização que lidera precisam possuir as habilidades de comunicação e sinergia para que a equipe se mantenha inspirada e possa gerar inovações.

Gráfico 4 – O que é preciso saber para liderar uma equipe



Fonte: Pesquisa online, programa Formulários Google População 16 pessoas entrevistadas, questionário de pesquisa sobre liderança transcendente. (2019) - 75% n=12; 12,5% n=2; 6,3% n=1

Conforme a apresentação da pesquisa mostra-se que 75% da liderança entrevistada respondeu que cria grupo harmônico e cooperativo, onde todos os membros se sintam integrados, 18,8% afirma que é objetiva e dirige-se aos fatos, 12,5% é pessoal no elogio aos membros do grupo e 6,3% faz comentários espontâneos.

O papel do líder está vinculado à integridade e a influenciar pessoas para que sintam que fazem a diferença no mundo, trazendo à luz valores que conectem as mesmas a um propósito que seja percebido como nobre para a instituição e inspire-as a trabalhar com um novo sentido, iluminadas por um propósito maior.

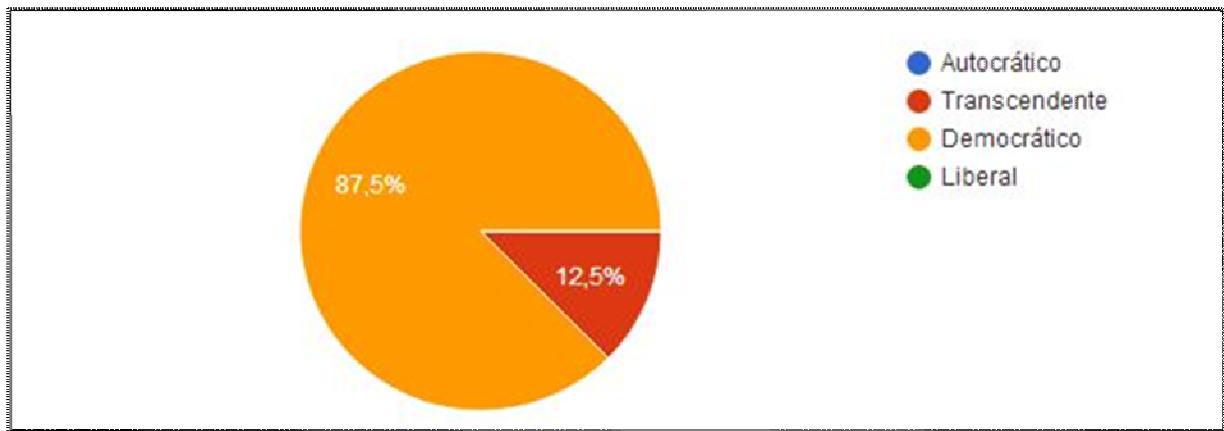
De acordo com Kofman (2018, p. 31),

Líderes transcendente trabalham para coordenar os propósitos individuais daqueles a seu serviço em um propósito maior, coletivo, que torna cada

pessoa também maior. Eles entendem que, se alguém quer conciliar responsabilidade e cooperação, é preciso inspirar as pessoas a criar uma cultura de comprometimento e conexão com um propósito maior. Quando isso acontece, as pessoas olham para fora de seus mundinhos fechados e pequenos impasses de tomada de decisão. Elas alinham seus melhores esforços com os da empresa de forma natural, como outros sistemas não podem levar a cabo.

São os líderes que mantêm as pessoas inspiradas, comprometidas, conectadas e envolvidas, gerando uma cultura de inovação.

Gráfico 5 – Ao exercer um poder de liderança, qual estilo você considera ser ideal



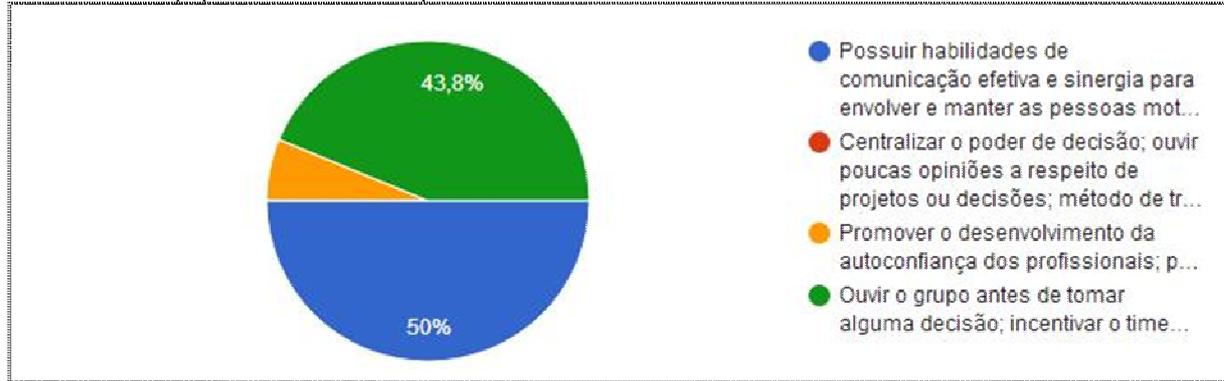
Fonte: Pesquisa online, programa Formulários Google População 16 pessoas entrevistadas, questionário de pesquisa sobre liderança transcendente. (2019) - 87,5% n=14; 12,5% n=2

Conforme pesquisa, o estilo de liderança considerado pelos pesquisados é o democrático com representação de 87,5% e 12,5% transcendente. O estilo autocrático e liberal não apresentou nenhuma pontuação.

Sendo democrático o mais votado, por demonstrar uma predominância sobre o sistema participativo, descentralizado, onde o líder apenas define as políticas gerais e avalia os resultados. Ele participa ativamente das decisões e busca construir um consenso coletivo por meio da participação de todos e coordena todo o pessoal de forma horizontal, buscando proximidade entre gestores e equipe. Ele preza por um ambiente participativo, em que a colaboração dos empregados é valorizada, incentivada e recompensada. O estilo transcendente representando 12,5% conforme Kofman (2018, p. 26), “é o líder que repousa no poder inspirador de incentivos não materiais: no senso pessoal que os funcionários têm de propósito, conquista e autoestima, bem como em valores e ética compartilhados e seu desejo de integrar uma comunidade”. O líder transcendente apoia-se na sua autoridade moral, conseguindo resultados mais eficazes porque os liderados, além de

confiarem nas habilidades técnicas do líder confiam nas suas intenções e assim ele gera vínculos de lealdade e identificação entre todos do grupo. Na maneira de agir o líder gera comprometimento e conseqüentemente abre espaço para a inovação.

Gráfico 6 – Quais características ou habilidades são necessárias para uma liderança efetiva que desenvolva equipes de alto desempenho



Fonte: Pesquisa online, programa Formulários Google População 16 pessoas entrevistadas, questionário de pesquisa sobre liderança transcendente. (2019) - 50% n=8; 43,8% n=7; 6,3% n=1

A pesquisa mostra que 50% dos líderes afirmam que as características ou habilidades necessárias para uma liderança efetiva e que desenvolva equipes de alto desempenho seja: possuir habilidades de comunicação efetiva e sinergia para envolver e manter as pessoas motivadas; rapidez no entendimento das mudanças de mundo; conectar as pessoas a um propósito que seja percebido como nobre para a organização; modo de ser embasado em preceitos de ética, justiça, equilíbrio, confiança, integridade, humildade, disciplina, respeito e compromisso; entusiasmo que contagie o grupo; confiança, transparência, disposição de ouvir, estimular o compartilhamento de ideias e no trabalho em equipe, promovendo a inter-relação entre todos; habilidades interpessoais para levar as pessoas a cooperarem para o alcance de resultados; inteligência emocional. 43,8% afirmam que seja: ouvir o grupo antes de tomar alguma decisão; incentivar o time a participar; prezar por um ambiente participativo, em que a colaboração do grupo é valorizada, incentivada e recompensada; buscar construir um consenso coletivo por meio da participação de todos; conseguir incentivar todos a se comunicarem abertamente e de forma clara e eficaz. 6,3% afirma que é promover o desenvolvimento da autoconfiança dos profissionais; participação mínima do líder em decisões grupais e individuais; não avaliar e nem controlar o andamento do grupo; maximizar as qualidades de liderança de equipe; reconhecer realizações e recompensar os sucessos; permitir

que a própria equipe resolva os problemas e enfrentem os desafios. Nenhum líder apontou centralizar o poder de decisão; ouvir poucas opiniões a respeito de projetos ou decisões; método de trabalho desenvolvido e aprovado pelo líder; menor delegação de tarefas importantes; ter a responsabilidade completa pelos resultados; agilidade para tomar decisões; redução da burocracia.

Percebe-se que as características ou habilidades com maior pontuação referem-se à liderança transcendente por serem líderes que inspiram as pessoas a seguir uma missão dotada de propósito.

Segundo Kofman (2018), são líderes éticos e que convidam os demais a seguir um fim maior e mais nobre, além de inspirar as pessoas a trabalhar de forma cooperativa na busca do propósito e a permanecer sintonizadas face a compromissos de concorrência.

De acordo com Kofman (2018, p. 154),

Líderes transcendente veem além das ilusões culturais e psicológicas que alienam as pessoas. Eles compreendem que a ampla maioria dos humanos não é primordialmente movida por dinheiro. Somos movidos por propósitos cheios de sentido, por princípios éticos e por conexões com outros. Valorizamos autonomia, destreza e aprendizado. Fazemos nosso melhor quando entramos em fluxo criativo e lúdico e quando somos convidados a nos desdobrar face a desafios empolgantes. Não vivemos de fora para dentro, buscando preencher o vazio que sentimos; vivemos de dentro para fora, buscando expressar a plenitude que representamos.

Com os dados apresentados na pesquisa, conseguiu-se observar que 50% responderam que o superior imediato influencia o seu grupo de liderados a dar o melhor a cada dia, 50% pensa que é parcialmente a influência e ninguém responde que ele não tem influência sobre o grupo.

O líder tem grande influência sobre os liderados por isso precisa atuar com eficiência e eficácia, saber orientar sua equipe na busca de objetivos, estimulando-a para que realizem um trabalho em equipe com fim eficaz. O líder não pode ter somente suas ideias como opção porque uma das principais características é saber ouvir as opiniões de sua equipe e optar pela ideia mais viável para seu negócio.

O trabalho de todo o líder é estimular o comprometimento interno das pessoas na busca de uma meta comum. (KOFMAN, 2018).

### **2.3 Apresentação da solução**

Este trabalho teve o intuito de aprofundar o conhecimento sobre liderança transcendente como forma de contribuir no fortalecimento das lideranças da Escola Esperança, para que melhor possam enfrentar os desafios provocados pelas mudanças drásticas de mundo e ajudar a organização continuar a crescer e gerar inovações. Após conversar com a Diretora da Escola e embasada nos dados colhidos na pesquisa e na revisão sistêmica da literatura a proposta de solução foi a capacitação das lideranças, onde o primeiro momento aconteceu no dia 04 Julho e os demais acontecerão no decorrer do 2º Semestre do ano de 2019.

Em Julho, a mesma foi realizada nas dependências da Escola, através da apresentação da pesquisa, palestra sobre liderança transcendente, dinâmicas e leituras, revisando as competências e habilidades do líder.

Na oportunidade, sugeriu-se para que no decorrer do segundo semestre a Direção e a Psicóloga Organizacional liderem a equipe de líderes na leitura, estudo e debate do livro: Liderança e propósito: o novo líder e o real significado do sucesso, de Fred Kofman.

Além disso, a Escola Esperança já vem desenvolvendo um trabalho de consultoria há uns 17 anos e este ano nos dias 9, 10 e 11 de setembro um grupo da liderança da Escola irá participar de workshop sobre liderança.

### **3 RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO**

Frente ao retorno previsto da solução aponta-se que se espera contribuir na capacitação e formação dos líderes da instituição a fim de que eles e todas as equipes lideradas pelos mesmos, especialmente os professores, desempenhem suas funções com eficiência e eficácia e assim contribuam para a excelência pedagógica e conseqüentemente no desenvolvimento da instituição. Acredita-se que contribuindo na capacitação da liderança, esta se sentirá mais preparada para ajudar na resolução de problemas difíceis do descomprometimento, da desorganização, da desinformação dentro da escola e também melhor conseguirá gerir suas equipes e fortalecê-las para que consigam se adaptar as drásticas mudanças da Quarta Revolução Industrial.

#### **4 APLICAÇÃO E/OU AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO**

A partir do projeto aprofundou-se o conhecimento sobre liderança transcendente e aplicou-se um questionário aos líderes da Escola Esperança com o intuito de colher dados para a formação dos mesmos. A partir dos dados colhidos na pesquisa e da revisão sistêmica da literatura conversou-se com a direção da Escola onde foi proposta a capacitação da liderança a ser realizada em três momentos no 2º semestre.

O 1º momento aconteceu no dia 04 de Julho, onde a avaliação foi feita por meio de entrevista a equipe gestora da escola. A mesma mostrou-se aberta e bem motivada com a temática abordada, destacou que foi muito bom o trabalho realizado de apresentação da pesquisa e palestra, revisando as competências e habilidades do líder, que percebe que está no caminho, mas que precisa continuar o aprofundamento.

A equipe gestora avaliou como viável a leitura, estudo e debate do livro: Liderança e propósito: o novo líder e o real significado do sucesso, de Fred Kofman e como ótima a participação, de uma parte da equipe, no workshop em Setembro, destacando que depois os mesmos repassarão a toda à equipe o trabalho que será realizado no workshop.

## 5 COMENTÁRIOS FINAIS

O objetivo do Projeto Aplicado foi entender e aprofundar a liderança transcendente como inspiradora de equipes e geradora de inovação, como forma de fortalecer as lideranças da Escola Esperança para que possam melhor enfrentar os desafios provocados pelo mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo.

Frente a esta realidade de mundo confirma-se que o líder transcendente é que melhor consegue desenvolver equipes eficazes, com comprometimento interno, capazes de dar o seu melhor à missão. Ele age baseado em princípios éticos e consegue oferecer propósitos dotados de sentido as pessoas. Consegue inspirá-las a descobrir o que há de mais precioso em suas vidas e se comprometer em manifestá-lo. Com isso, consegue resolver os problemas difíceis do descomprometimento, da desorganização, da desinformação e da desilusão dentro da organização.

A limitação encontrada no percurso do projeto foi a dificuldade de encontrar material que abordasse diretamente o assunto.

Acredita-se que este Projeto Aplicado contribuiu muito na formação pessoal, mostrando que as habilidades interpessoais, de comunicação efetiva e sinergia desempenham papel relevante na arte de liderar a equipe. E, ainda, ajuda a agir com clareza diante dos desafios que surgem cotidianamente.

A contribuição deste trabalho se torna relevante no contexto ambíguo, competitivo e hostil no qual as instituições vivem atualmente, além de se caracterizar como material válido para líderes que tenham interesse em se aprofundar no tema, e para ser útil como material de apoio para pesquisas futuras de pessoas interessadas no tema.

## REFERÊNCIAS

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações**: a aprendizagem da liderança e da inovação. São Paulo: Atlas, 2013. (UNISINOS)

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações**: sua relação com governança, cultura e liderança. Rio de Janeiro: Atlas, 2015. (UNISINOS)

CARMELLO, Eduardo. **Gestão da singularidade**: alta performance para equipes e líderes diferenciados. São Paulo: Gente, 2012.

DRUCKER, Peter F. **Liderança para o século XXI**. Tradução de Cynthia Azevedo. 2. ed. São Paulo: Editora Futura, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O líder do futuro**. Tradução de Cynthia Azevedo. São Paulo: Editora Futura, 1996.

FREITAS, J. C.; KLEIN, A. Z.; FAGUNDES, P. M. Uma proposta de instrumento quanti-qualitativo para autoavaliação de competências de liderança. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, Unimep, v. 13, n. 3, set./dez. 2015.

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

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MSKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional**: como liderar com sensibilidade e eficiência. Tradução de Berilo Vargas. 1. Ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

GRÜN, Anselm. **A sabedoria dos monges na arte de liderar pessoas**. Tradução de Márcia Neumann. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. 8. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOFMAN, Fredy. **Liderança e propósito**: o novo líder e o real significado do sucesso. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2018.

MACHADO, Maria de Lourdes F. **Líder 24 horas por dia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

MCAFEE, Andrew; WESTERMAN, George; BONET, Didier. **Liderando na Era Digital**. São Paulo: M. Books, 2016.

OLIVEIRA, Alkindar de. **Liderança saudável**: A arte de desenvolver visão de futuro interpretando o presente. 2. ed. São Paulo: Planeta do Brasil, 2016.

POLLAK, Lindsey. **O novo líder: novas regras para uma nova geração.** São Paulo: Cultrix, 2017.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial.** Tradução de Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016.

SCOTT, Kim. **Empatia assertiva: Como ser um líder incisivo sem perder a humanidade.** Tradução de Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

SENGER, Peter. **Escolas que aprendem: um guia da Quinta Disciplina para educadores, pais, e todos que se interessem pela educação.** Porto Alegre: Artmed, 2005.

WOLF, Notker; ROSANNA, Enrica. **A arte de liderar pessoas.** Tradução de Márcia Neumann. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE LIDERANÇA

Prezado,

Esse questionário tem por objetivo coletar dados de aspectos relacionados à liderança. As respostas serão utilizadas apenas para subsidiar o trabalho acadêmico do curso de pós em Gestão de Pessoas e não será divulgado em nenhum meio. Fica garantido o sigilo sobre qualquer aspecto. Selecione uma das alternativas.

### 1 – Qual sua idade?

- Até 40 anos
- Mais de 40 anos

### 2 – Exerce cargo de liderança?

- Sim
- Não

### 3 – Você se sente ouvido quando tem uma ideia?

- Sim
- Não
- Parcialmente

### 4 – Assinale o comportamento que você adotaria se estivesse exercendo a função de líder de um grupo.

- Determino as tarefas
- Deixo a divisão de trabalho a critério de cada membro
- Crio vínculos de lealdade e compromisso com o trabalho
- Os membros do grupo deverão realizar as tarefas

### 5 – Como é a participação dos líderes?

- Participação ativa com os membros
- Dou liberdade completa ao grupo
- Faço orientação geral dos trabalhos
- Faço com propósito e sinergia

**6 – Qual deve ser a maior qualidade do líder?**

- Sou objetivo e dirijo-me aos fatos
- Adoto comunicação eficiente, auxiliando o grupo no desenvolvimento de habilidades
- Sou pessoal no elogio aos membros do grupo
- Faço comentários espontâneos

**7 – O que é preciso saber para liderar uma equipe?**

- Permaneço diante da participação ativa do grupo
- Não tento avaliar ou regular a participação dos elementos do grupo
- Sou um membro normal do grupo
- Crio grupo harmônico e cooperativo, onde todos os membros se sintam integrados

**8 – Ao exercer um poder de liderança, qual estilo você considera ser ideal**

- Autocrático
- Transcendente
- Democrático
- Liberal

**9 – Quais características ou habilidades são necessárias para uma liderança efetiva que desenvolva equipes de alto desempenho?**

- Possuir habilidades de comunicação efetiva e sinergia para envolver e manter as pessoas motivadas; rapidez no entendimento das mudanças de mundo; conectar as pessoas a um propósito que seja percebido como nobre para a organização; modo de ser embasado em preceitos de ética, justiça, equilíbrio, confiança, integridade, humildade, disciplina, respeito e compromisso; entusiasmo que contagie o grupo; confiança, transparência, disposição de ouvir, estimular o compartilhamento de ideias e no trabalho em equipe, promovendo a inter-relação entre todos; habilidades interpessoais para levar as pessoas a cooperarem para o alcance de resultados; inteligência emocional.

Centralizar o poder de decisão; ouvir poucas opiniões a respeito de projetos ou decisões; método de trabalho desenvolvido e aprovado pelo líder; menor delegação de tarefas importantes; ter a responsabilidade completa pelos resultados; agilidade para tomar decisões; redução da burocracia.

Promover o desenvolvimento da autoconfiança dos profissionais; participação mínima do líder em decisões grupais e individuais; não avaliar e nem controlar o andamento do grupo; maximizar as qualidades de liderança de equipe; reconhecer realizações e recompensar os sucessos; permitir que a própria equipe resolva os problemas e enfrentem os desafios.

Ouvir o grupo antes de tomar alguma decisão; incentivar o time a participar; prezar por um ambiente participativo, em que a colaboração do grupo é valorizada, incentivada e recompensada; buscar construir um consenso coletivo por meio da participação de todos; conseguir incentivar todos a se comunicarem abertamente e de forma clara e eficaz.

**10 – Você considera que seu superior imediato influencia seu grupo de trabalho a dar o seu melhor a cada dia?**

- Sim
- Não
- Parcialmente