



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
EAD
CURSO DE GESTÃO PÚBLICA**

RONALD FERREIRA DE ARAÚJO

**ESTILOS E DIMENSÕES DA LIDERANÇA: UMA ANÁLISE DAS MONOGRAFIAS
DA UEPB**

**CAMPINA GRANDE - PB
2015**

RONALD FERREIRA DE ARAÚJO

**ESTILOS E DIMENSÕES DA LIDERANÇA: UMA ANÁLISE DAS MONOGRAFIAS
DA UEPB**

Artigo apresentado a EAD da Universidade Estadual da Paraíba, como um dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Área de Concentração: Gestão Pública

Orientador: Professor. Me. Alex Bruno F. M. do Nascimento.

**CAMPINA GRANDE - PB
2015**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

A658e Araujo, Ronald Ferreira de
Estilos e dimensões da liderança [manuscrito] : uma análise das monografias da UEPB / Ronald Ferreira de Araujo. - 2015. 29 p.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Gestão Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2015.
"Orientação: Prof. Me. Alex Bruno F. M. do Nascimento, EAD".

1.Liderança. 2.Comportamento. 3.Equipe. 4.Dimensão. I.
Título.

21. ed. CDD 658.4012

RONALD FERREIRA DE ARAÚJO


ESTILOS E DIMENSÕES DA LIDERANÇA: UMA ANÁLISE DAS
MONOGRAFIAS DA UEPB

Artigo ou Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Gestão
Públicas da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista em
Gestão Pública.


Área de concentração: Gestão Pública

Aprovada em: 14/03/2015.


BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Alex Bruno F. M. do Nascimento (Orientador)
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)



Prof. Me. Sílvio César Lopes da Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Robson Fernandes Barbosa
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

SUMÁRIO

RESUMO.....	04
INTRODUÇÃO.....	04
1. Estilos de Liderança.....	05
1.1. Estilo de Liderança Orientado para Tarefa.....	07
1.2. Estilo de Liderança Orientado para Pessoa.....	07
2. Dimensões da Liderança.....	09
2.1. A Pessoa do Líder.....	10
2.2. Os Liderados (a equipe).....	11
2.3. A Missão.....	13
3. METODOLOGIA.....	14
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	14
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
REFERÊNCIAS	28

ESTILOS E DIMENSÕES DA LIDERANÇA: UMA ANÁLISE DAS MONOGRAFIAS DA UEPB

Ronald Ferreira de Araújo¹

RESUMO

Pretende-se com este artigo apresentar uma análise sobre o conjunto de trabalhos que abordam o tema liderança, apresentados na UEPB entre os anos de 2012 a 2014, trabalhos estes que estão disponíveis na plataforma *D Space*. Diante dessa amostra buscou-se expor quais os fundamentos teóricos, objetivos e resultados que englobam o acervo estudado. Inicialmente destaca-se um fundamento teórico que embasa este trabalho tratando dos aspectos, dos estilos e das dimensões da liderança. Organizou-se em uma tabela elementos para colher as ideias principais dos objetivos, teoria, resultados, etc., abordadas por cada autor. Nos resultados verificou-se, em boa parte dos trabalhos, a inclinação para o uso de teorias sobre os estilos de liderança, objetivando conhecer quais os mais usados pelos líderes e concluindo-se para um uso de estilo mais tradicional mais orientado para as tarefas.

Palavras-chave: Liderança. Comportamento. Equipe. Dimensão

INTRODUÇÃO

Diferentes seguimentos das relações humanas têm aprofundado estudos sobre liderança, não apenas produções literárias, mas, de conteúdo eficaz de produção empírica para sua real aplicação. Existem tópicos, que se bem discutidos, ajudam o leitor a entender que competências, ou ferramentas são melhores aplicadas às equipes.

As relações de trabalho, por vezes, contaminam-se por conflitos e/ou baixo desempenho verificados no trato do líder com a equipe. Acredita-se que, por não haver um treinamento bem elaborado e mais direcionado a sua função específica, o contexto de trabalho pode sofrer desgastes desnecessários perdendo em produtividade e desempenho no mercado de trabalho.

As pesquisas sobre liderança nas universidades torna-se importante para a multiplicação e aplicação de produção acadêmica sobre o assunto, bem como para a formação de gestores que conduzam de forma mais eficaz possível as empresas e instituições, sejam elas públicas ou privadas. Assim, desenvolvendo melhor as relações de trabalho, setores envolvidos e as pessoas que são parte integrante.

¹ Graduado em Licenciatura em Geografia pela Universidade Estadual da Paraíba –UEPB; Especialista em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas pela Faculdade Nossa Senhora de Lourdes (CINTEP – Centro de Integração de Tecnologia e Pesquisa)

Assim surgem, entre outros, os seguintes questionamentos: como tem sido aplicado na sociedade, a pesquisa e a extensão das universidades sobre o referido assunto? Em que áreas da liderança os pesquisadores das universidades focam mais seus estudos? O que tem se encontrado entre os resultados das pesquisas das instituições de ensino superior? Respondendo a estas questões entenderemos melhor este trabalho.

Na Universidade Estadual da Paraíba encontra-se monografias que abordam, inclusive *in loco*, dando base para os estilos de liderança. Onde encontramos assuntos interligados sobre tipos e traços de liderança, bem como motivação e influência do líder.

Para balizar os objetivos desse trabalho, estabeleceu-se a seguinte pergunta problema: como são construídas as monografias da UEPB (2012 até 2014) que tangem o tema liderança?

Como objetivo geral, analisar as monografias da UEPB (2012 até 2014) que trabalham o tema liderança, presentes na plataforma *D Space*, utilizado pela Universidade Estadual da Paraíba. Como objetivos específicos, buscaremos com o foco em liderança, alcançar o entendimento comum sobre as teorias, objetivos e conclusões aproveitados em trabalhos publicados na referida plataforma.

O enfoque do tema liderança no atual artigo justifica-se pela importância de se discutir assuntos de relevante contribuição teórica para os profissionais que trabalham com gestão, desenvolvimento e treinamento de pessoas.

Iniciaremos com uma construção teórica que discute alguns estilos de liderança comumente usado em nosso contexto, dessa forma, abrange-se a ideia central a ser discutida, em seguida, será pontuado temas como A Pessoa do Líder, Os Liderados e A Missão, que dimensionam o assunto mais especificamente. Logo após, a explanação sobre a metodologia e os resultados da pesquisa. E por fim, as conclusões que submergiram dos resultados do presente trabalho.

1. Estilos de Liderança

Quando estudados, vários personagens históricos se destacam por seus estilos de liderança. O curioso é que são verificados tanto comportamentos mais equilibrados como as lideranças autocráticas e democráticas, como comportamentos mais extremos a exemplo das lideranças tiranas e demagogas. Há de se registrar que dentre as duas últimas é verificado uma disfunção. Como bem registra Maximiano (2010, p. 286) “o excesso de democracia (a demagogia, que consistia em buscar a popularidade para os governados) e a tirania (o abuso de autoridade).” Esses descomedimentos se registram na história da humanidade como uma

espécie de processo de maturidade o qual foi necessário muitos líderes, passarem para que outras gerações conduzissem a causa de forma diferente.

Sobre os estilos de lideranças autocrático e democrático, decorre que, para a autocracia, ainda segundo Maximiano (2010, p. 286) “Quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo” ou seja, decisões que venham de cima para baixo desconsiderando o exercício da participação do grupo. Algo ligado a isso é destacado por Chiavenato (2004, p. 104) quando diz que “o líder determina as providências para execução das tarefas, cada um por vez, na medida em que se tornam necessárias, e de modo imprevisível para o grupo.” A imprevisibilidade é um fator surpresa para a equipe que pouco se sente participativa e tem suas habilidades colaborativas negligenciadas.

O estilo democrático se configura em contextos em que “quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder” escreve Maximiano (2010, p. 287). Neste caso existe então a prerrogativa dos integrantes instrumentalizarem as decisões, contribuindo com propostas e novas ideias. Algo interessante diz Chiavenato (2004, p. 104), ao que “o grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.” Nessas condições abre-se possibilidades de gerar competências para o líder e dinamizar o processo com novas opiniões esboçadas pelos participantes.

A liderança autocrática e democrática ainda se apresentam como estilos bastante usuais no Brasil, no entanto é interessante lavar em conta que não somente em termos de linguagem mas também de conteúdo que seja significativo, os líderes brasileiros vão se equipando e transformando o seu perfil de tempos em tempos, as palavras de Maximiano (2010), confirmam que:

À medida que estudos da liderança evolui, os dois comportamentos passaram a ser caracterizados de forma diferente da tradicional. Criaram-se outros nomes (liderança orientada para a tarefa e liderança orientada para as pessoas) para designar os dois estilos básicos (MAXIMIANO, 2010, p. 288).

Observe que a modificação na nomenclatura caracteriza uma dinâmica avançada para os estudos sobre liderança. E coadunando com essa nova abordagem que, neste primeiro capítulo, explanaremos sobre o enfoque de cada um.

1.1 Liderança Orientado para Tarefa

Líderes com sua atenção voltada para execução dos trabalhos e suas metas a cumprir, deixam pouca margem para ampliar as relações profissionais. Esse comportamento pouco ou nada contribui para trocas de experiências e até mesmo distribuição de tarefa. Tendo como pressuposto a abordagem comportamental, Shermerhorn (1999) desenvolveu noções sobre estilos de liderança, dentre elas podemos destacar o Estilo de Liderança Orientado Para a Tarefa, onde os líderes se preocupam em:

Dar maior atenção para o planejamento e definição dos trabalhos a serem executados. Procurar estabelecer padrões de trabalho para melhor atender os objetivos desejados. Está constantemente exigindo a conclusão das tarefas e frequentemente monitora o desempenho dos seus subordinados. Assim, cumprir prazos, promover o controle de qualidade, reduzir custos etc., é um atributo do líder.” (SHERMERHORN 1999, apud FARIA; MENEGHETTI, 2011, p.96)

Os subordinados são claramente conduzidos a atender os números da empresa. Imagine que uma grande conquista profissional para a equipe é a realização da meta. Naturalmente que o objetivo da organização com orientação para tarefa é obter resultados consistentes que independem do trato com os liderados. Veja algumas palavras encontradas na definição do autor: atenção para o planejamento, estabelecer padrões, atender objetivos, exigindo, monitoria e promover controle. Talvez esta descrição se configure para um líder que pouco tenha a visão de enxergar grandes colaboradores ao seu lado que agreguem ideias adequadas para a rentabilidade das tarefas. Entretanto para ampliar o resultado nas tarefas e envolvimento de todos no planejamento, exige-se um traquejo especial na convivência social, algo bem próprio do comportamento inclinado para pessoas.

1.2. Liderança Orientado para Pessoas

Buscando integrar o entendimento do tema desenvolvido também por Shermerhorn (1999) no atual subtópico, estabeleceremos uma ponte com Yukl, Gordon e Taber (2002, apud ARMOND; NASSIF, 2009, p. 84) que tratam do “comportamento orientado para relacionamentos” onde identificam os líderes que:

- a) Oferece suporte e encorajamento: refere-se a mostrar consideração, aceitação e preocupação com as necessidades e os sentimentos dos outros.
- b) Reconhece realizações e contribuições: envolve dar mérito e demonstrar apreciação pelos outros em razão de performance efetiva, conquistas expressivas e contribuições importantes para a organização, de forma relativamente independente dos sistemas formais de recompensa da organização.
- c) Desenvolve habilidades e a confiança dos liderados: o elemento crítico aqui é o coaching: comportamentos como mostrar a alguém uma forma melhor de realizar uma tarefa, a aprender com um erro e resolver um problema complexo, em vez de simplesmente oferecer a solução.
- d) Consulta os liderados quando toma decisões: refere-se a envolver os subordinados na tomada de decisões importantes.
- e) Dá aos liderados empowerment para que tomem a iniciativa na solução de problemas: inclui delegar e dar mais autonomia e poder de decisão aos subordinados. (Yukl, Gordon e Taber, 2002, apud ARMOND; NASSIF, 2009, p. 84)

As características acima listadas compõe a representação de um referencial, ou seja, um líder em que os integrantes da equipe desejam se inspirar, trabalhar junto e abrindo um importante canal de desenvolvimento, com sugestões, fundindo suas semelhanças e diferenças profissionais em torno da missão. Eis aqui o líder que reúne atitudes como: encorajar, apoiar, reconhecer, considerar a participação, ensinar e desenvolver a autonomia da equipe. O líder com o “comportamento orientado para relacionamentos” se assemelha a um autor que desenvolveu a peça, e gerando confiança, conduziu todo o elenco de coadjuvantes para se destacarem no brilho do espetáculo.

Perceba o cenário: com abertura do relacionamento, proporcionalmente gera confiança o que se constitui como um importante elemento para a cooperação. Stewart (2001, p. 85) descreve esse tipo de relacionamento como “redes” onde as pessoas se sentem mais encorajadas a participar, ele argumenta que “as relações, então dependem muito mais de cooperação que de controle. A cooperação, por sua vez, depende da confiança.” Pode parecer relativamente abstrato, mas a relação de confiança é posto como canais abertos para dar voz ao outro, escutar o outro e conhecer melhor suas habilidades e propostas.

Os pesquisadores Diegues e Bruno (2009) observaram *in loco* a experiência do empresário Eggon João da Silva, que sendo um dos fundadores da Fábrica de Motores Elétricos WEG criou um via aberta de relacionamento oportunizando a troca de experiências entre os colaboradores. Nas palavras dos autores:

O compartilhamento de conhecimentos, interesses e experiências por meio da constituição de equipes interdepartamentais tem contribuído para a resolução de ‘conflitos de objetivos’ entre as diversas áreas da empresa, para o desenvolvimento das pessoas, para a melhoria contínua dos processos para a transformação gradual de processos organizacionais mediante a proposição de soluções ‘fora de caixa’ (termo

usado mais recentemente para a mudança ou quebra de paradigmas). (DIEGUES; BRUNO, 2009, p. 18)

As várias deliberações da empresa, que demandam ser melhor compreendidos, são discutidos entre representantes interdepartamentais, e a chamada “solução fora de caixa” é uma iniciativa que ajudam os líderes e liderados a darem saltos inovadores, o que significa na prática. Colaboradores educados e cordiais, ambiente onde há oportunidade e feedback, profissionais com maior nível de satisfação por contribuírem com suas ideias para a empresa.

2. DIMENSÕES DA LIDERANÇA

No investigativo exercício do comando eficaz está o líder em busca do alargamento da sua influência. Tendo em sua mente que o maior bem do seu desempenho, sua realização profissional será os frutos colhidos nas pessoas que passaram em sua vida. Liderança é a multiplicação de boas habilidades e para isso é necessário entender o valor das pessoas, a capacidade de fazer história, que elas tem. Maxwell (2011) nos dá uma ideia da dimensão que o líder possa considerar para equipar as pessoas com quem trabalha. O autor escreve que:

A maioria dos líderes tem seguidores à sua volta. Eles acreditam que a chave da liderança é ganhar mais seguidores. Poucos líderes se cercam de outros líderes. Aquele que realmente fazem isso dão um grande valor a sua organização. E não só seu fardo fica mais leve, mas sua visão é levada adiante e ampliada. (MAXWELL, 2011, p. 11)

Os que estão limitados a agregar pessoas, pela simples razão de quantificar, pouco ou nada ampliarão a capacidade de multiplicação dos potenciais. Trata-se portanto de um alcance maior no trato das competências colaborativas dos que estão ao nosso lado. Outra sacada interessante é a possibilidade de conexão que ampliam a visão da organização como catalisador de inovações. Kozlowski e Ilgen (2013, p. 23) professores e psicólogos da Universidade do Estado Michigan concordam que “Uma das coisas mais importantes que uma equipe tem para oferecer é a sua produção intelectual.” Produção intelectual é informação e isto vale muito para as organizações.

2.1. A Pessoa do Líder

Há sempre questões levantadas sobre o futuro que aguarda a liderança: qual o perfil do líder do futuro? Que critérios as organizações tem para contratá-los? Nesse aspecto Lipman-Brumen (2001) traz a reflexão que “é a capacidade que os líderes – e os elementos que o constituem – possuem de lidar com a incerteza dinâmica, com a ansiedade e com o sentido que determinará os tipos de organizações que devemos ter no futuro” (2001, p. 141). Novas habilidades intelectuais adaptadas as mudanças devem fazer parte da formação profissional desse novo líder para atingir a dimensão das organizações na era da informação. Tudo isso nos leva a crer que o conhecimento é uma das moedas de maior valor para o mercado de trabalho. Com mudanças acontecendo cada vez mais rápido, Davenport (2001) faz uma associação interessante entre mudança com base no conhecimento, para ele “o único fator mais importante que determina a mudança na qual a administração implica é a ascensão e a prevalência do trabalho com base no conhecimento” (2001, p. 55). Neste mesmo artigo (intitulado: O Trabalho Com Base no Conhecimento e o Futuro da Administração) Davenport (2001) relata sobre os avanços no percentual de trabalhadores que lidam diretamente com o conhecimento e que “são os mais bem remunerados, agregam o maior valor econômico e são os maiores determinantes do valor de suas empresas” (2001, p. 58). Dentro de tal contexto observa-se que a valorização da empresa se dá na mesma velocidade dos que trabalham diretamente com o conhecimento.

Outro aspecto importante que oportuniza o líder trabalhar conjuntamente com os avanços das organizações é o seu potencial de criatividade. Csikszentmihalyi fala sobre uma disposição integral para o trabalho, bem característica dos que são apaixonados pela criatividade:

Para conhecer as pessoas certas, que possam contribuir criativamente para a organização, a melhor indicação é o interesse que beira a obsessão. Isso leva o indivíduo a apaixonar-se tão genuinamente por uma área de trabalho que ela se expande para além do que é conhecido, para além do que é seguro. Claro que você quer se certificar de que se trata de uma pessoa competente, honesta etc., mas o que diferencia o trabalhador potencialmente criativo é a motivação intrínseca – a disposição de executar o trabalho em prol do próprio trabalho. (CSIKSZENTMIHALYI, 2001, p. 139).

O importante a compreender é que quando os critérios de identificação do líder são bem definidos, existe então a possibilidade da organização colocá-lo num posto de bastante

possibilidade de inovações. Notem, ele tem o desejo de ir além do que é conhecido para executar o trabalho pela simples satisfação de ser produtivo.

Buscando integrar noções-chave que orientem significados de valor que formam uma espécie de tripé para um líder diferenciado. Agregamos o conhecimento com a criatividade e fundimos esses com a influência. Por que, influência? Ora, imaginem que você tenha mergulhado em determinada área do conhecimento, desenvolvido seu projeto com elementos potenciais de criatividade e por fim, estudado a melhor estratégia possível para atrair a todos à trabalharem e se envolverem pelo propósito construído por você.

Maxwell (2011) nos coloca uma razão interessante para, de início, entendermos o processo de influência, quando diz que “uma das maiores responsabilidades dos líderes é falar em nome daqueles que não exercem influência.” (2011, p. 209). Mais importante do que influenciar é ter a responsabilidade sobre os que esperam por um líder que represente bem a causa. Uma vez que muitos setores estão em crise de liderança é de fundamental incumbência para o líder representante, pois ele não só conduzirá, mas inspirará a outros seguirem este caminho. No mesmo texto Maxwell (2011) também fala sobre a transmissão da influência, dizendo:

Há certas coisas que só os líderes podem fazer. Uma delas é desenvolver outros líderes. É necessário o trabalho de líder para que outro se levante. As pessoas de influência costumam selecionar líderes em potencial e ajudá-los a construir um fundamento sólido sobre o qual desenvolveram sua liderança. (MAXWELL, 2011, p. 210).

É importante compreender que existe uma troca, ou seja, os grupos possuem seus anseios e esperam a iniciativa do líder. O líder, por sua vez, procura entender o que o grupo almeja. É por isso que Haslam (2013) está certo quando diz que “é possível brilhar um pouco mais se entendermos como os grupos pensam.”(2013, p. 64) falando sobre o brilho do carisma.

2.2. Os Liderados (a equipe)

No que trata as relações com a equipe, termos como conflito e diversidade possuem conexões entre si, mais do que imaginamos. Só para citarmos alguns exemplos, Spreitzer e Cummings (2001) dizem que os líderes devem encontrar soluções criativas para lidar com as diferentes necessidades (diversidades) do futuro. Para os dois autores:

A diversidade também aumenta o potencial de conflitos no ambiente de trabalho, por isso os líderes precisarão ter uma forte habilidade na gerência de conflitos para comandar as equipes que são tão importantes ao ambiente de trabalho contemporâneo. (SPREITZER e CUMMINGS, 2001, p. 269)

A diversidade no contexto organizacional se configura como um potencial para multiplicação das habilidades colaborativas, instrumentalizando a instituição de um capital humano competente.

Em seu artigo intitulado “A Era do Capital Humano Finalmente Chegou” Lawler (2001) discorre sobre o surgimento de uma nova geração de líderes, para o mercado de trabalho, que possuem o conhecimento e o envolvimento, segundo o autor, nos “métodos de produção dos quais suas organizações dependem. Eles realizam serviços, resolvem problemas, elaboram programas de computador e desenvolvem produtos.” (LAWLER, 2001, p. 33)

Os líderes estão por várias partes da organização e muitos deles entendem, em tempo real, o andamento da empresa. Essa é a grande mudança que vem acontecendo na postura da liderança dentro das organizações. Modelos tradicionais vão sendo substituídos mudando a configuração do gerenciamento nas instituições. Lawler (2001) fala exatamente sobre isso, quando diz que:

A liderança apenas no topo é aceitável na velha economia e na empresa burocrática tradicional. Na verdade, ela é a marca de muitas burocracias tradicionais efetivas, mas não é, de maneira nenhuma, a abordagem ideal durante a era do capital humano. (LAWLER, 2001, p.37)

As coisas andavam lentas na velha economia burocrática que dependia das decisões de uns poucos líderes. Na era do capital humano a dinâmica é mais avançada, pois os colaboradores possuem o comportamento do líder que entende a estratégia da organização. Então os procedimentos funcionam como um organismo vivo em que seus membros sabem fazer em conjunto. Lawler (2001) ainda falando sobre a era do capital humano e sua operacionalidade através do autogerenciamento explica que “nessa era, pessoas em toda a organização precisam se autogerenciar porque são elas que melhor entendem os projetos nos quais estão trabalhando, assim, estão em melhor posição para liderar os demais colaboradores do projeto.” (LAWLER, 2001, p.37) Esta é a liderança focada na gestão do projeto da empresa e não no carisma e/ou na visão limitada de um líder no topo.

2.3. A Missão

Uma boa equipe de líderes possui capacidade suficiente para coordenar a criação da missão de uma empresa. Um olhar para dentro, isto é, preocupados em, como diz Campanhã (2008, p.64) “saber por que existem, o que farão e para onde estão indo.” Talvez sejam estes os fundamentos para entendermos a criação de uma missão.

No decorrer do capítulo três em diante, construímos noções bem incorporadas a aspectos que potencializam o exercício da liderança. Habilidades intelectuais que foram elencadas como, criatividade, influência e conhecimento etc., formam experiência catalisadora para a construção da missão. Diante de tal contexto estão líderes que compartilham essas habilidades de forma que durante a construção da missão, aconteça a conjunção de inteligência de todos com a identidade do grupo. Como Laruccia (2014) argumenta:

A missão também serve para unificar as pessoas em uma companhia, provendo um sentido de identidade, principalmente quando se agregam muitos tipos diferentes de pessoas, em diferentes partes da empresa, do país e do mundo, com trabalhos e cargos diferentes, assim como diferentes níveis de instrução e educação. (LARUCCIA, 2000, P.52)

A missão, - ou até mesmo, a construção dela – caracteriza-se como instrumento para unificar diferentes tipos de pessoas, conduzindo-os a um só propósito.

Diante da conjuntura que se encontra a diversidade e os conflitos, a declaração da missão é administrada para conscientizar politicamente a coesão na instituição. Veja o que Laruccia (2014) fala sobre isso:

A missão deve incluir motivação, pois os empregados querem ter o próprio trabalho reconhecido e útil a todos. (...) A missão global deve enfatizar as políticas básicas da empresa, que são uma orientação de como todos os membros devem lidar com clientes, fornecedores, distribuidores, concorrentes e outros tipos de público. (...) As políticas orientam a atuação individual e fazem com que a empresa trabalhe de modo consciente e integrado. (LARUCCI, 2000, p. 53)

Mais do que uma praxe empresarial, a missão com suas políticas básicas influenciam comportamentos e motivam a muitos a satisfação no trabalho.

3. Metodologia

Dispomos dos dados distribuídos em uma tabela para melhor análise documental das informações extraídas, assim relacionaremos melhor. Como diz Berenice Corsetti:

O tratamento metodológico das fontes investigadas constituiu-se, também, em elemento importantíssimo no processo de pesquisa. Partimos do pressuposto de que os processos de associar e relacionar são fundamentais para a superação da Metodologia Tradicional. (CORSETTI, 2006,p. 36)

A pesquisa exploratória se dará pelos caminhos orientados por Bardin, segundo Farago e Fofonca:

As diferentes fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três pólos, conforme Bardin: 1. A pré-análise; 2. A exploração do material; e, por fim, 3. O tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação (BARDIN 2009, p.121 apud FARAGO E FOFONCA, 2015, p. 4).

Recorremos aos levantamentos documentais pela necessidade de ser feita a análise do acervo, pois do conjunto obtém-se um panorama. Da mesma forma como diria Berenice Corsetti (2006) “os pesquisadores têm insistido na necessidade de, mesmo para aqueles que abordam novos temas e que utilizam fontes não-tradicionais, de recorrerem aos arquivos, 2006,p. 36.”

Na construção deste artigo, foi utilizado uma pesquisa qualitativa, onde foi feito um levantamento na plataforma *D Space* sobre todos os trabalhos de 2012 até 2015², que obtivessem em seu título as palavras, líder, liderança e liderados, obtivemos um total de 14 (catorze) trabalhos científicos onde enumeramos em uma tabela seis elementos para análise, entre esses elementos temos: autor, área, título, teoria, objetivo e resultados.

4. Análise dos Resultados

Este capítulo mostra os resultados obtidos por meio da análise da tabela acima construída, observou-se a tabulação dos dados dos já referidos elementos extraídos do acervo da plataforma escolhida para pesquisa.

² Esse marco temporal foi estabelecido porque a Plataforma *D Space* começou a ser utilizado em 2012.

Sequência de 5 tabelas que tabulam dados pesquisados nos TCC's

Quadro 01: Monografias pesquisadas de 1 a 3

ÁREA	TÍTULO	OBJETIVOS	TEORIA	AUTOR	RESULTADOS
Administração	Estilos de Liderança: percepção dos funcionários do Banco do Brasil/PB	Investigar como é exercida a liderança nas organizações, investigar qual o estilo de liderança empregado.	Teoria de Estilos de liderança e traços comportamentais	Agostinho Gabriel da Silva	A Agência em estudo tende ao estilo de liderança Democrático e inovativo
Administração	Perfil de liderança das gestoras das equipes de saúde da família da cidade de Boa Ventura-PB na percepção dos colaboradores	Identificar a partir da percepção dos colaboradores das equipes de Saúde da Família o perfil de liderança das gestoras das unidades básicas	Conceitos e Estilos de Liderança	Sílvia Maria Alves Gomes	Verificou-se o perfil de liderança como democrático e é percebido como ideal pelos liderados daquela organização
Fundamentos da Educação	Liderança na docência como forma de influência na formação discente	Buscou-se mostrar a necessidade de uma nova postura na docência, enfatizando que nas atitudes de líder o professor influencia a formação de seus alunos	Conceitos de Liderança e desenvolvimento proximal	Gildevam da Silva Gomes	Constatou-se que é imprescindível, para a construção da liderança, esta interação que é capaz de resgatar a autoridade do líder pautada pelo respeito e admiração de seus liderados

Quadro 02: Monografias pesquisadas de 4 a 6

ÁREA	TÍTULO	OBJETIVOS	TEORIA	AUTOR	RESULTADOS
Administração	Liderança e gestão de conflitos na CAGEPA – um estudo na unidade de Patos	Analisar o estilo de liderança empregado pelo líder da CAGEPA na gestão de conflitos, na percepção dos colaboradores	Estilo de liderança e gestão de conflitos	João Batista de Sousa Américo	O fator relacionamento obteve as menores médias, já o fator tarefa obteve os melhores resultados, mostrando que o líder valoriza muito o aspecto
Administração	Identificação dos estilos de liderança feminina: um estudo sobre gestoras de micro e pequenas empresas de Patos - PB	Identificar estilos de liderança de 30 gestoras femininas da cidade de Patos - PB	Estilo de liderança	Jorge Xavier Vieira	Conclui-se que as mulheres tendem a ser voltadas para as tarefas e não para uma orientação voltada nas pessoas
Administração	Análise dos estilos de liderança dos gestores da A & C – Relacionamento com Responsabilidade, na unidade Campina Grande – PB	Analisar os estilos de liderança predominante na A & C – Relacionamento com Responsabilidade, em Campina Grande - PB	Estilo de liderança	Igor Rafael dos Santos Bernardo	Verificou-se que o estilo de liderança predominante na empresa objeto de estudo foi o democrático, pois a maioria concordou

Quadro 03: Monografias pesquisadas de 7 a 9

ÁREA	TÍTULO	OBJETIVOS	TEORIA	AUTOR	RESULTADOS
Administração	Liderança e suas influências análise do cotidiano em agência bancária	Analisar e explicitar os tipos de liderança existentes na Agência Bosque dos Pioneiros – TO do Banco do Brasil bem com, suas influências, pontos fortes e algumas fragilidades	Estilos de liderança e tipos de líder	Hilton Onuki	Não há um tipo ou forma de liderança único ou ideal, na verdade o que podemos observar é que há uma predominância de determinados tipos de gestão, quais sejam o inspirador e o educativo
Administração	Estilo de liderança feminina: a gestão da mulher na segurança pública – um estudo com policiais militares	Analisar o estilo de liderança empregado pelas gestoras na instituição da Polícia Militar e os preconceitos que encontram para exercer suas funções de comando	Estilos e traços de liderança	Jaqueline Pereira da Silva	O fator predominante em relação a líderes foi o relacionamento, percebe-se que os liderados vêem suas líderes como pessoas que se interessam por suas ideias, seu trabalho tem respeito e confiança aos seus liderados
Administração	A influência do líder para motivação dos trabalhadores leituristas da CAGEPA da cidade de Patos-PB	Analisar a influência do líder na motivação dos trabalhadores leituristas da empresa na cidade de Patos	Estilos e traços de liderança, conceitos e princípios da motivação,	Henrique Gonçalves de França	A empresa abordada não está obtendo bons resultados com o modo de liderança adotado pelo líder, gerando assim desinteresse entre os funcionários

Quadro 04: Monografias pesquisadas de 10 a 11

ÁREA	TÍTULO	OBJETIVOS	TEORIA	AUTOR	RESULTADOS
Relações Internacionais	A questão do líder regional na América do Sul: uma análise da política externa do governo Lula (2003-2010)	Observar as ações de política externa implementadas no âmbito regional durante o governo analisado contribuíram, de alguma forma, para construção ou reforço da imagem do líder regional	Conceitos de hegemonia, liderança regional e teorias sobre política externa	Clara Bezerril Câmara	Lula mostrou-se mais que Cardoso em relação a busca pela preponderância na América do Sul, mas suas palavras não se alinham totalmente com suas ações (...) no entanto, o Brasil apresenta uma prioridade natural pelo reconhecimento internacional.
História	A morte e festa de um líder: estratégias de construção do mito político Ronaldo Cunha Lima	Analisar o processo de adoecimento do líder político Ronaldo Cunha Lima, e a construção do mito político a partir de sua morte que ocorreu no dia 07 de Julho de 2012	Representação e a força do imaginário na construção e legitimação do poder político; e modelo de representação política do líder	Maria Alberlane do Nascimento Lima	A morte e a festa do referido ator político, configuram-se na produção e espetáculo do “eu”, onde todos os sentimentos sobre o corpo sem vida se afloram (...) apagando suas marcas negativas e imprimindo aquilo que melhor lhe convém, que melhor lhe apresenta, fabricando assim a espetacularização do morto

Quadro 05: Monografias pesquisadas de 12 a 14

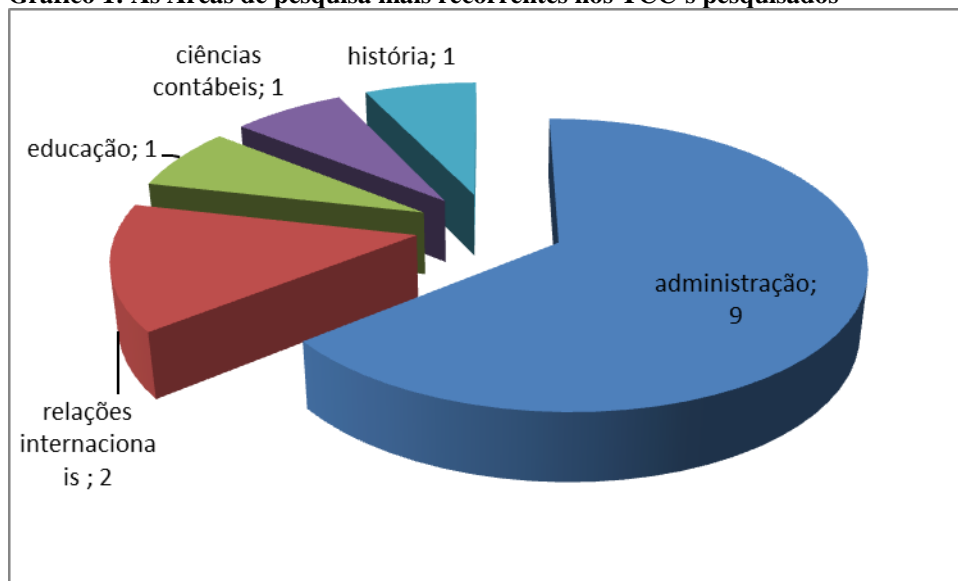
ÁREA	TÍTULO	OBJETIVOS	TEORIA	AUTOR	RESULTADOS
Administração	Liderança feminina em saúde: um estudo na perspectiva dos liderados	Busca identificar o fator predominante na atuação de uma gestora, na perspectiva dos seus liderados	Traços e etilos de liderança e teorias situacionais	Alina Fernandes de Freitas	É possível afirmar que o etilo gerencial voltado para relacionamento, deve-se ao fato de que a empresa trata-se de um órgão público, prestador de serviço de saúde no qual a união entre líder e equipe é indispensável, para que as metas sejam alcançadas
Relações Internacionais	Os reflexos da crise paraguaia de 2012 no contexto sul-americano: o Brasil como líder regional	Verificar a partir dos reflexos da crise paraguaia de 2012, como o Brasil se comporta considerando suas expectativas e estratégias em vista de se tornar um líder regional	Liderança regional, política externa e Neogolpismo	Arthur Felipe Murta Rocha Soares	A postura conformista do Brasil em determinados temas e seus posicionamentos nem sempre tão firmes, como na crise do Paraguai, acabam por não concretizar as suas expectativas de liderança regional
Ciências contábeis	Liderança no custo e estratégia competitiva: <i>target costing</i> uma fórmula para redução do risco de liquidez e para a conquista do mercado	Nortear um estudo que mostre qual o reflexo sobre competitividade e sobre o risco de liquidez, provocado pela aplicação do <i>target costing</i> na produção de um novo produto	Macro e micro economia; <i>Target Costing</i>	Eli Mamede da Silva	O <i>target costing</i> prevê e previna possíveis situações de mercado, se tratando de um custo de curto prazo que garante rentabilidade durante o período de vida do produto no longo prazo

Destacou-se primeiramente na tabela, que nove artigos produzidos na área de administração, dois de relações internacionais e os outros três restantes nas áreas de educação, ciências contábeis e história, conforme Gráfico 1.

Interessante frisar aqui que, no curso de Relações Internacionais a discussão sobre liderança nos TCC's abrangem aspectos geopolíticos de desempenho de chefes de Estado, por exemplo, atuação do governo Lula nas relações exteriores.

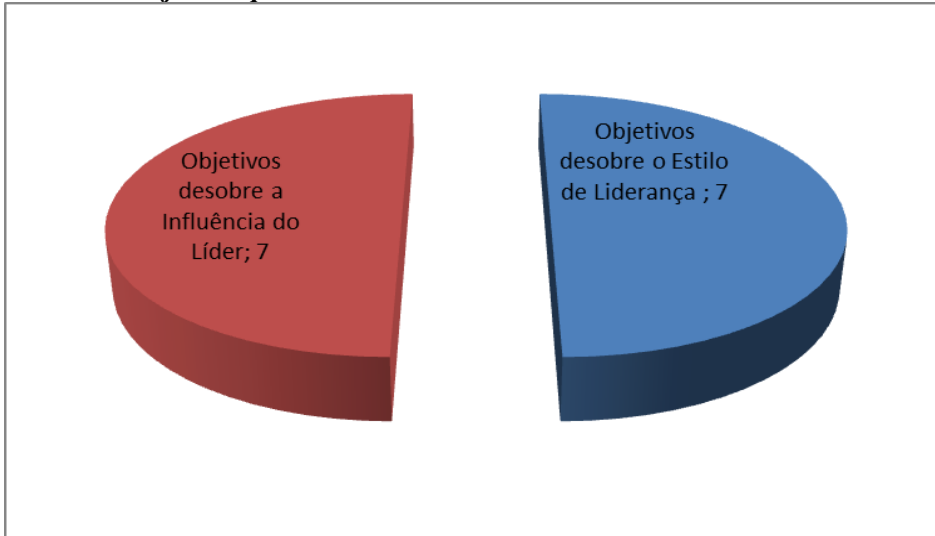
Nota-se também que as discussões sobre liderança são bem próprios da área administrativa, o que não precisaria ser necessariamente uma regra, mas constata-se.

Gráfico 1: As Áreas de pesquisa mais recorrentes nos TCC's pesquisados



Fonte: Pesquisa direta, Janeiro de 2015

Os objetivos gerais focam por investigar áreas bem tradicionalmente discutidas nos estudos sobre liderança, que são: quais os estilos de liderança exercidos nas instituições estudadas; e como é desempenhado o poder de influência do líder sobre sua equipe ou na função que exerce. Analise o Gráfico 2:

Gráfico 2: Objetivos que focam os trabalhos de TCC

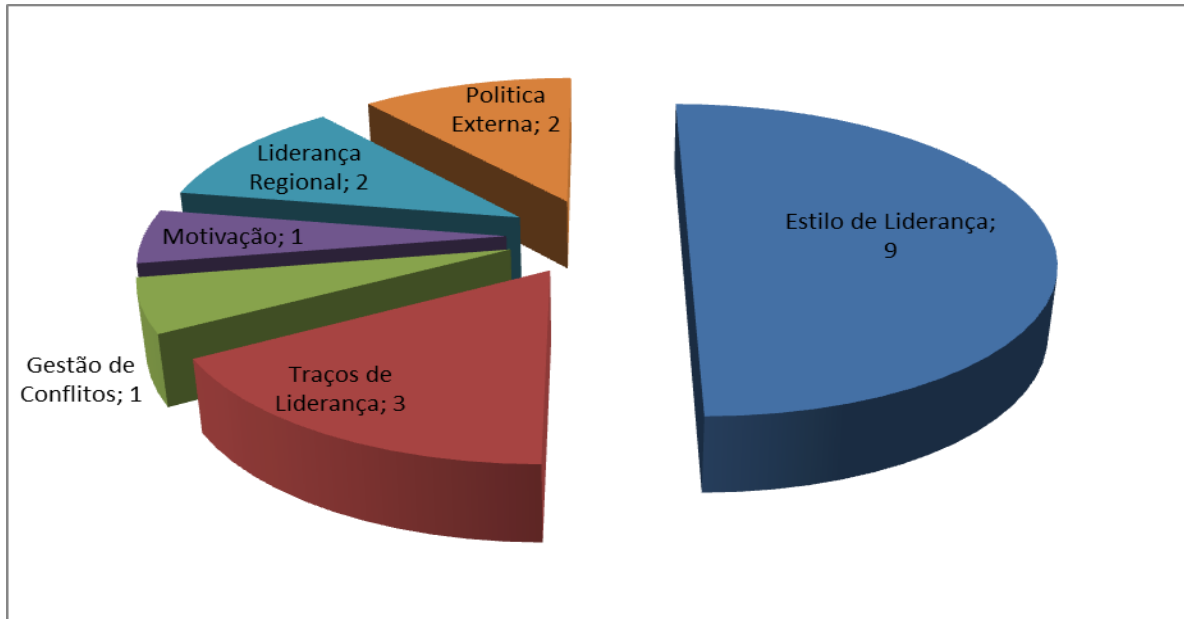
Fonte: Pesquisa direta, Janeiro de 2015

Há uma necessidade entre os pesquisadores de entender sobre a influência do líder. Uma pessoa como representante de um grupo, e isso coaduna com o que Maxwell diz quando “uma das maiores responsabilidades dos líderes é falar em nome daqueles que não exercem influência.” (2011, p. 209).

A parte seguinte trata da exposição e da análise das teorias mais destacadas entre as produções científicas pesquisadas. O Estilo de Liderança está entre os mais recorrentes e trabalhado de diferentes formas. Maximiliano (2010) já entendia que isso seria comum quando fala sobre os estilos de liderança autocrático e democrático:

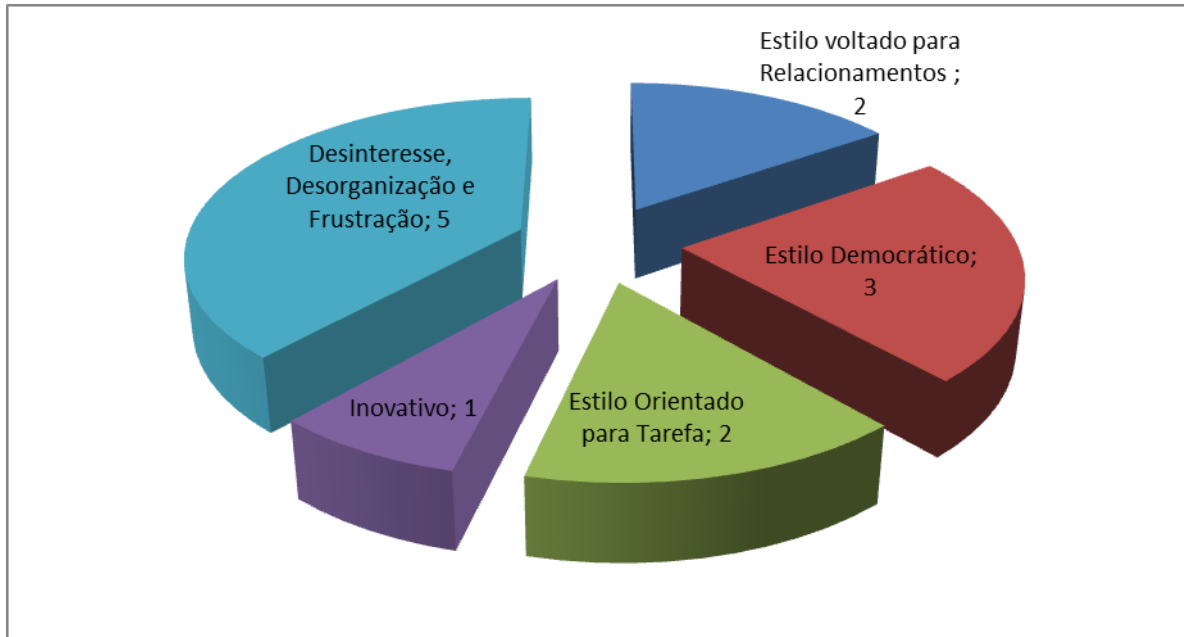
À medida que estudos da liderança evolui, os dois comportamentos passaram a ser caracterizados de forma diferente da tradicional. Criaram-se outros nomes (liderança orientada para a tarefa e liderança orientada para as pessoas) para designar os dois estilos básicos (MAXIMIANO, 2010, p. 288).

Em seguida temos os Traços de Liderança, e as teorias sobre Liderança Regional e Política Externa justo nos trabalhos do curso de Relações Internacionais. Motivação e Gestão de Conflitos são também outros temas encontrados nos estudos sobre liderança. Veja o Gráfico 3:

Gráfico 3: Teorias mais abordadas nos TCC

Fonte: Pesquisa direta, Janeiro de 2015

No Gráfico 4, que trata sobre os resultados, fica exposto que existe diferentes formas de exercícios de liderança no ambiente de trabalho. Dois autores relataram que prevalece um Estilo orientado para Relacionamentos no contexto estudado. Outros dois autores destacam o Estilo Orientado para Tarefas, três deles para o Estilo Democrático e um encontrou o Estilo Inovativo. O destaque porém ficou para cinco trabalhos de TCC's que representaram algo negativo em suas conclusões sobre estilos de liderança que frustraram a expectativa dos liderados sobre o líder, seja pela sua desorganização ou desinteresse em conhecer sobre os escritos e experiências de outros líderes que fizeram carreira.

Gráfico 4: Síntese dos Resultados dos TCC

Fonte: Pesquisa direta, Janeiro de 2015

No capítulo sobre “Os Liderados (a equipe)” discutimos sobre conflitos e diversidades encontrados no contexto das relações profissionais. Neste mesmo capítulo, Lawler (2001) discorre sobre a necessidade da mudança na “era do capital humano” na configuração dos relacionamentos entre líderes e equipe nas instituições. Em suas palavras:

A liderança apenas no topo é aceitável na velha economia e na empresa burocrática tradicional. Na verdade, ela é a marca de muitas burocracias tradicionais efetivas, mas não é, de maneira nenhuma, a abordagem ideal durante a era do capital humano. (LAWLER, 2001, p.37)

Na era do capital humano a dinâmica é mais avançada, pois os colaboradores possuem o comportamento do líder que entende a estratégia da organização. Então os procedimentos funcionam como um organismo vivo em que seus membros sabem fazer em conjunto. Lawler (2001) ainda falando sobre a era do capital humano e sua operacionalidade através do autogerenciamento explica que “nessa era, pessoas em toda a organização precisam se autogerenciar porque são elas que melhor entendem os projetos nos quais estão trabalhando, assim, estão em melhor posição para liderar os demais colaboradores do projeto.” (LAWLER, 2001, p.37) Esta é a liderança focada na gestão do projeto da empresa e não no carisma e/ou na visão limitada de um líder no topo.

5. Considerações Finais

Percebe-se que as monografias pesquisadas tendem a abordar temas mais básicos sobre liderança, tais como Estilos de Liderança, Traços de Liderança e Influência do Líder. Também é encontrado monografias pesquisadas tanto no contexto de instituições públicas, como em instituições privadas. O que mais se percebe, é se há boa relação de trabalho entre o líder e as equipes, ou seja, se o estilo do líder trazem bons resultados para a instituição. Sendo detectado que há uma insatisfação dos funcionários em relação a sua liderança.

Com base no que foi encontrado no conjunto das monografias concluímos que, a liderança tende a caminhar em uma direção livre e democrática, pois as equipes se relacionam melhor dentro desse contexto. Onde todas as qualidades intrínsecas que sejam altamente transformadoras para que seu propósito no trabalho, manifeste-se. Os trabalhos publicados aos poucos vão sendo construídos em áreas diferentes e assim diversificando as maneiras diferentes de se discutir sobre o tema.

Sobre os líderes percebemos que, é verificado uma ascendência de liderança feminina nas instituições e que, também, os responsáveis por liderar são em sua maioria pouco interessados em alcançar níveis mais excelentes na formação ou em estudos sobre liderança. E isso denuncia a deficiência nas formações e treinamentos na área de liderança.

Notou-se também, posturas indefinidas sobre os estilos de liderança. Falta então clareza nas relações entre os líderes e os liderados, para daí então haver, uma gestão seria e de boa influência. Este é um elemento importante para dar uma guinada nas empresas e instituições brasileiras.

ABSTRACT

The aim of this article is to present an analysis on the set of works that address leadership, presented in UEPB between the years 2013-2014, these jobs that are available on the platform D Space. Given this sample sought to expose what the theoretical foundations, objectives and results that encompass the study collection. Initially stands out a theoretical foundation work is based dealing with aspects of styles and dimensions of leadership. Organized in a table elements to collect the main ideas of the goals, theory, results, etc., addressed by each author. In the results it was found in much of the work, the inclination to use of theories on leadership styles, in order to know which the most used by leaders and concluding to a more traditional style of use is more oriented tasks.

Keywords: Leadership. Behavior. Team. Dimension

REFERÊNCIAS

ARMOND, Á. C.; NASSIF, V. M. J. **A Liderança como Elemento do Comportamento Empreendedor**. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 10, n. 5, set./out. 2009. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/>> Acesso em 29 de out. 2014.

CAMPANHÃ, Josué. **Líder do Amanhã**. São Paulo: Hagnos, 2008. 80 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações**: edição compacta. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 494 p.

CORSETTI, Berenice. **A análise documental no contexto da metodologia qualitativa**. UNRevista, Rio Grande do Sul, v. 1, n. 1, Janeiro. 2006. p. 32-46. Disponível em: <http://gephisnop.weebly.com/uploads/2/3/9/6/23969914/a_anlise_documental_no_conte_xto_da_pesquis_qualitativa.pdf> Acesso em 10 de maio 2014.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly et. al. **O Contexto da Criatividade**. In: O Futuro da Liderança. São Paulo: Futura, p. 132 - 140, 2001.

DAVENPORT, Thomas H. et. al. **O Trabalho Com Base no Conhecimento e Futuro da Administração**. In: O Futuro da Liderança. São Paulo: Futura, p. 55 - 74, 2001.

DIEGUES, Sônia; BRUNO, Léo. **Eggon João da Silva: ideias e caminhos**: a trajetória de um dos fundadores da WEG. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 144 p.

DUTTON, Kevin. **O Poder da Persuasão**. Biblioteca da Mente e Cérebro: a personalidade do líder, v. 4, 1. ed., p. 41-51, 2013.

FARAGO, Cátia C., FOFONCA, Eduardo. **A ANÁLISE DE CONTEÚDO NA PERSPECTIVA DE BARDIN**. Disponível em: <http://www.letras.ufscar.br/linguasagem/edicao18/artigos/007.pdf> Acessado em 10/03/2015.

FARIA, J. H. de. **Liderança e Organizações**. Revista de Psicologia, Fortaleza, v. 2, n. 2, jul./dez. 2011. Disponível em: <<http://www.revistapsicologia.ufc.br/>> Acesso em 01 nov. 2014.

HASLAM, S. Alexander; REICHER, Stephen D. **O Brilho do Carisma**. Biblioteca da Mente e Cérebro: a personalidade do líder, v. 4, 1. ed., p. 60-69, 2013

KOZLOWSKI, Steve W. J.; ILGEN, Daniel R. **Um Por Todos e Todos Por Um**. Biblioteca da Mente e Cérebro: a personalidade do líder, v. 4, 1. ed., p. 41-51, 2013.

LARUCCIA, Mauro M. **A Missão Empresarial**. Revista Acadêmica Augusto Guzzo, São Paulo, v. 1, n. 1, maio. p. 51- 57, 2000. Disponível em: <www.fics.edu.br> Acesso em 18 de nov. 2014.

LAWLER III, Edward E. et. al. **A Era do Capital Humano Finalmente Chegou**. In: O Futuro da Liderança. São Paulo: Futura, p. 28 - 39, 2001.

LIPMAN-BRUMEN, Jean et. al. **Por Que Toleramos Maus Líderes? Incerteza extraordinária, ansiedade e sentido**. In: O Futuro da Liderança. São Paulo: Futura, p. 141 - 155, 2001.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2010. 491 p.

MAXWELL, John C. **A Arte de Formar Líderes**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2010. 239 p.

MAXWELL, John C. **O Livro de Ouro da Liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011. 269 p.

REICHER, Stephen D.; PLATOW, Michael J.; HASLAM, S. Alexander. **A Nova Liderança**. Biblioteca da Mente e Cérebro: a personalidade do líder, v. 4, 1. ed., p. 11-19, 2013.

SPREITZER, Gretchen M.; CUMMINGS, Thomas G. et. al. **Os Desafios da Liderança das Novas Gerações**. In: O Futuro da Liderança. São Paulo: Futura, p. 267 - 281, 2001.

STEWART, T. A. et al. **Confie em mim**. In: O Futuro da Liderança. São Paulo: Futura, p. 83-93, 2001.