

1. INTRODUÇÃO

Numa época de mudanças impulsionadas pela economia global e a necessidade de maior eficiência na alocação de recursos, especialmente quando se trata da escassez de mão de obra qualificada é de suma importância o estudo dos aspectos relacionados ao ambiente organizacional, nesse sentido, com as transformações crescentes, a liderança é cada vez mais necessária para a construção de um clima organizacional que alinhado aos objetivos de negócio se aproxime positivamente das expectativas individuais ou do grupo de trabalho. Esse alinhamento entre os objetivos de negócio e as expectativas do grupo pode ser sustentado por uma liderança eficiente combinada com uma estrutura organizacional favorável, contribuindo para a motivação, o comprometimento, a confiança, a segurança conquistada através de respeito e credibilidade pela equipe.

Na contemporaneidade para exercer a liderança há a necessidade de que o gestor amplie seu campo de visão para além da técnica, envolvendo especialmente os aspectos comportamentais. Nesse contexto do crescimento da complexidade para o exercício da liderança é que se sustenta essa proposta de trabalho para analisar a gestão do núcleo de apoio administrativo do Centro de Ciências Agrárias Ambientais e Biológicas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB). A formação de competências para a liderança é relevante para que as organizações possam promover a sinergia entre o emprego do capital intelectual e a realização do negócio.

É importante considerar os aspectos positivos de uma boa liderança para o planejamento, a organização, direção e controle. O envolvimento dos liderados no planejamento poderá contribuir para uma maior satisfação do grupo de trabalho. Dessa forma, é importante que tanto o líder quanto os liderados consigam realizar suas atividades encontrando o equilíbrio entre objetivos pessoais e organizacionais construindo um ambiente organizacional favorável a eficiência e eficácia.

Portanto o líder deve observar o comportamento pessoal e profissional de sua equipe, buscando identificar os pontos fortes e os pontos fracos de cada membro, direcionando-os para busca por melhorias no aspecto técnico e comportamental, contribuindo para o enfrentamento de desafios do cotidiano.

Diante da problemática apresentada na introdução deste projeto constitui-se a pergunta central desta pesquisa: De que forma o estilo de liderança influencia a

gestão do núcleo de apoio administrativo do Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia?

O objetivo geral é analisar o funcionamento do núcleo de apoio administrativo do Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia sob a ótica do estilo de liderança adotado pelo gestor da unidade. Tendo ainda como objetivos específicos: (1) Identificar o perfil de liderança do gestor; (2) Identificar a visão do grupo sobre a forma de liderança do gestor; (3) Verificar se a estrutura da organização interfere na forma de liderança.

É de grande relevância estudar o papel do indivíduo dentro das organizações especialmente ao se considerar a crescente necessidade de adaptação do homem às novas tecnologias e ao acelerado crescimento do volume de informações para a tomada de decisão. A evolução da tecnologia da informação, das telecomunicações e o mercado globalizado aumentam a sensibilidade das organizações sobre os aspectos econômicos do ambiente externo. Esses fatores ampliam a complexidade para as tomadas de decisão e provoca defasagem de pessoal qualificado para lidar com as adversidades impostas pelas novas relações de consumo.

Nesse contexto, as organizações públicas enfrentam maior dificuldade em razão de aspectos relacionados às características burocráticas de gestão, tornando-as lentas para reagir às mudanças exigidas para agregar eficiência e qualidade na prestação de serviços. O gestor público enfrenta uma menor autonomia para a tomada de decisões, complexidade para o recrutamento e seleção, limitação orçamentária para a capacitação, crescente demanda por serviços e maior exigência por eficiência com pouca disponibilidade de recursos. Dessa forma, considero significativo estudar as estratégias adotadas por gestores da administração pública para lidar com a escassez de pessoal qualificado, grupos cada vez menores, frequente sobrecarga de trabalho e a crescente exigência por qualidade e eficiência na gestão de recursos públicos.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1. SISTEMA ORGANIZACIONAL

2.1.1. Organizações

Segundo Maximiano (2004), as organizações são os grupos sociais orientados a algum tipo de objetivo, tendo assim como finalidade o fornecimento de produtos e serviços. Em contrapartida o grande recurso das organizações são as pessoas, pois são as pessoas que utilizam dos recursos sejam eles materiais, como espaço, máquinas, móveis, e recursos intangíveis, como o próprio conhecimento humano. Todas as organizações possuem basicamente as mesmas funções, funções estas em que as pessoas ou o grupo de pessoas executam com o intuito de atingir ao objetivo organizacional, tendo como exemplo as funções a produção, marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças e recursos humanos.

A partir de Kwasnicka (2004, p. 231), a “organização é mais bem definida como a estrutura ou a rede de relações entre indivíduos e posições em um ambiente de trabalho e o processo pelo qual a estrutura é criada, mantida e usada”.

É a partir do ambiente que as organizações possuem os recursos e as informações equivalentes a sua subsistência e ao seu funcionamento, pois é no ambiente que colocam os resultados das suas operações. À medida que o ambiente sofre transformações, todo o seu quadro de operações das organizações é influenciado por essas transformações, pois as condições ambientais externas as organizações contribuem bastante para o que sucede dentro delas (Chiavenato, 2003).

Chiavenato (2003, p. 64), chama a atenção para o fato de que:

A estratégia representa “o que” a organização deseja fazer, qual negócio ela pretende realizar, qual o destino a seguir. O núcleo central da administração estratégica é a preparação para o amanhã: ela visa orientar a organização em relação ao futuro, não no sentido de que cada condição deva ser antecipada, mas no sentido de que a organização possa dirigir-se consciente e sistematicamente para seus objetivos, baseando-se em análises realísticas e metódicas de suas próprias condições e possibilidades e do contexto ambiental onde ela opera. Em outros termos, o futuro da organização não pode ser previsto; ele deve ser criado.

Nesse sentido, observa-se que a estratégia é uma adequação ao planejamento da organização, uma orientação ao futuro organizacional, buscando assim ao melhor conjunto de decisões a ação organizacional para o alcance dos resultados.

Robbins (2005) afirma que o sistema de burocracia (estrutura organizacional), segue a padronização das atividades de forma muito eficiente por parte dos funcionários, através da especialização, regras e regulamentos formalizados, tarefas aonde são agrupadas em departamentos funcionais, pequena amplitude de controle e processo decisório a cadeia de comando. Em contrapartida a burocracia traz às pessoas a obsessão a obediência às regras, pois são regras ajustadas, aonde as pessoas não podem contornar a estas regras.

O ambiente burocrático, desenvolvido no século XX, o papel do gestor era conduzir o processo submetendo-se a “força de trabalho” pelo poder e pela hierarquia, pois atualmente o foco do atual gestor é basicamente nos resultados: seu poder foi conquistado e não imposto hierarquicamente, pois o novo líder ele precisa adquirir de outras qualidades para conduzir seus liderados com comprometimento e responsabilidade. (Santiago, 2007).

Segundo Robbins (2005), ainda termos a estrutura simples uma estrutura mais usada em pequenos negócios aonde o proprietário é também dirigente, estrutura está aonde possui baixo grau de departamentalização, uma autoridade muito centralizadora em uma única pessoa e pouquíssima formalização, considerada uma estrutura “achatada”, e por outro lado a estrutura matricial uma estrutura mais complexa, mais popular, onde combina duas formas de departamentalização: funcional e por produto. A estrutura matricial possui a vantagem de possibilitar à coordenação a partir do momento em que a organização realiza uma multiplicidade de tarefas complexas e interdependentes, aonde a informação flui a organização atingindo mais rapidamente as pessoas em que dela necessitam. O conflito envolve não apenas o relacionamento indivíduo/organização quanto a todas as ações tanto internas quanto externas da organização, pois o conflito envolve a toda atividade organizacional. Pois é através do conflito que se pode prosseguir a uma verificação de poder e ajustamento do sistema de organização a um caso real, podendo assim, conseguir a harmonia da organização, sendo assim o conflito implica em transformações e possibilita a inovação á medida em que as soluções são alcançadas, soluções estas que indicam novos conflitos

gerando novas mudanças, provocando novas inovações, e assim por diante (Chiavenato, 2002).

A cultura organizacional é de certa forma a maneira como os integrantes da organização devem interagir entre si e com o mundo externo, tendo como função a regulação das relações entre os membros da organização, ou seja, como os membros devem se interagir, qual tratamento devem dar-se como resolver conflitos, sendo assim a cultura ela define a missão e o seu papel da organização em relação ao meio. Em contrapartida temos as disfunções da cultura organizacional que dificultam a capacidade de resolver problemas de convivência interna e adaptação externa, disfunções estas como: a dificuldade de entendimento e processar as mudanças ambientais, a tendência a subestimar outros grupos, como os concorrentes e clientes, a falta de solidez intelectual, a dificuldade mesmo em aceitar a outras culturas entre outros (Maximiano, 2004).

A cultura organizacional pode ser revalidada ou modificada, porém depende das transformações com que a empresa vem passando, até por troca dos gestores ou pelas influências externas, sendo assim no processo de mudança, as transformações são de certa forma inevitáveis para a organização no mundo devido a alta competitividade, e se a empresa tem que se adaptarem a essas mudanças, as pessoas que estão inseridas na empresa devem também ter o mesmo procedimento, garantindo assim a organização a atingir aos seus objetivos. (Priore, 2012).

Quando se fala em mudança, logo pensamos que todo o processo não será nada fácil, pois as pessoas elas logo tendem ao medo e receio do desconhecido, e nesse quesito os liderem devem ficar mais fortes, sendo eles que devem conduzir ao processo de mudança e fazendo com que as pessoas elas se libertem da antiga cultura organizacional para a cultura nova que de uma forma será imposta pela empresa. (Priore, 2012). A partir disto podemos dizer que a mudança organizacional da um grande receia, as pessoas inseridas, tendo assim que o líder (gestor) o conduza da melhor maneira possível, atribuindo ao seu pessoal a libertação da antiga cultura organizacional.

2.2. CONCEITOS BÁSICOS DE LIDERANÇA

Liderança é a forma de condução de um grupo de pessoa, tendo habilidades de motivar e influenciar os liderados ao seu departamento em que atua em prol dos objetivos da equipe e da organização, grupo este que se transforme em equipe com o intuito de gerar resultados.

Robbins (2005) conceitua liderança como a capacidade de influenciar a um grupo de pessoas com objetivo de alcançar suas metas. Para o autor, a liderança possibilita a equipe se ajustar de forma objetiva e simplificada, da maneira com que todos (líder, liderados) estejam compactos com relação à tomada de decisões.

No entanto, as organizações necessitam de uma liderança e de uma administração forte para alcançar uma eficácia ótima, pois com todas as transformações organizacionais os líderes são cada vez mais exigidos, devido a extensão das tarefas, tendo assim que criar uma visão de futuro e inspirar a sua equipe a essa visão e a querer realizá-las a estas visões (ROBBINS, 2005).

Uma liderança tem o papel fundamental para o sucesso e realização das metas e do propósito da organização, afinal, são as pessoas que criam, inovam e sabem usar recursos materiais para produzir a diferença, dessa forma o líder deve ser destacado, trabalhando no sentido de desenvolver esta qualidade de liderança para o grupo.

Na visão de Chiavenato (2004), a influência interpessoal é tida a essência do líder em tais situações, através do processo de comunicação humana, sendo este último um processo de vital importância para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Atualmente toda e qualquer organização necessitam de um líder em todos os seus níveis e suas áreas a que compõem em atuação.

Dentro do que foi apresentado pelos autores fica nítido a importância do líder organizacional, pois contribuem, constroem um bom ambiente de trabalho, estimulando aqueles que estão ao seu redor, ajudando a resolver problemas, sempre visando o melhor para a organização.

De acordo com Motta (2008), a liderança além de garantir novas e melhores soluções, pode também possibilitar alguma segurança na qual ajude ao grupo a tolerar as dificuldades com relação ao abandono das antigas maneiras estáveis de agir, enquanto as novas são aprendidas e experimentadas.

A perspectiva é de que a liderança é intrínseca a certos indivíduos, partindo assim do pressuposto de que certos indivíduos já nascem considerados líderes e desta forma será possível identificar alguns traços de liderança, sendo criticada por inúmeras linhas de pesquisa e com o tempo foi substituída pela perspectiva do líder como um ser comum, pois a sua capacidade de liderar depende muito do contexto, do ambiente e das características por ele desenvolvidas. (Benevides, 2010).

2.3. ESTILOS DE LIDERANÇA

Segundo (Chiavenato, 2003), os estilos de liderança prescrevem um estilo particular de conduta do líder, que posteriormente resultara a uma elevada produção e satisfação das pessoas.

Liderança autocrática: Na liderança autocrática o líder é focado apenas nas tarefas, onde o líder toma decisões individuais desconsiderando a opinião dos seus liderados, podendo ser chamada também de liderança autoritária. O líder centraliza o poder e mantém o controle de tudo e de todos em suas mãos. (Chiavenato, 2003, p. 565)

No grupo autocrático o indivíduo no uso da liderança tende a ser visto como um indivíduo que pode provocar comportamentos de aceitação ou rejeição nos demais membros do grupo, pois é ele que orienta e define objetivos.

Liderança democrática: Chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório. No grupo democrático a decisão se dá num nível mais grupal e menos individual, e o moral do grupo não será abalado pelo campo de forças do líder.

Liderança liberal: Neste tipo de liderança as pessoas têm mais liberdade na execução dos seus projetos, indicando possivelmente uma equipe madura, autogerida e que não necessita de supervisão constante. Por outro lado, a liderança liberal também pode ser indício de uma liderança negligente e fraca, onde o líder deixa passar falhas e erros sem corrigi-los. O estilo liberal dá completa liberdade para as decisões individuais e grupais, com mínima participação do líder.

Para a escolha do estilo de liderança o administrador deve avaliar três forças: forças na situação que foca o tipo de empresa, abrangendo seus valores e cultura, o problema a ser resolvido e o tempo disponível para solução, forças do gerente que consiste na habilidade e condições do próprio em lidar com o pessoal sob sua

liderança e forças nos subordinados. É a intercessão dessas forças que orientará o administrador na escolha do estilo de liderança a ser adotado. (Acioly, 2006).

Os administradores em sua maioria terão uma tendência a seguir um estilo de liderança preferido pela hierarquia da organização. Se envolver as habilidades de relações humanas, provavelmente o administrador seguirá um estilo centrado no empregado. Caso tiver a preferência de um estilo decisivo mais centralizador, tenderá mais a tarefa do que ao empregado (Stoner, 1999).

Geralmente o desempenho e satisfação do funcionário são influenciados de forma positiva a partir do momento em que o líder compensa aquilo em que faltam ao funcionário ou ao ambiente de trabalho, pois o líder que se dedica bastante tempo para explicar tarefas mesmo quando claras ou quando o funcionário tem as habilidades e a experiência para poder lidar com elas sem interferência, tende a ser ineficaz, pois o funcionário verá esse comportamento orientado para as tarefas como redundante (Robbins, 2000).

De acordo com (Robbins, 2000), os líderes de equipes considerados eficazes não associam concessão de poder com abdicação de poder, o líder monitora o crescimento de sua equipe deixando resolver seus próprios problemas, pois caso a equipe esteja enfrentando problemas, o líder eficaz saberá o momento exato de intervir e de deixar que encontre sua própria solução.

De acordo com Bento e Caseiro (2007, pág. 12):

O estilo de liderança depende, similarmente, da equipa que temos em mão, da competência dessa equipa. Uma equipa de pessoas mais jovens, com pouca experiência precisará de mais alguma directividade. Poderá, do mesmo modo, depender do tamanho do grupo: um grupo grande terá uma liderança mais autoritária e democrática quanto baste; enquanto que um grupo médio deverá ter directrizes mais democráticas e menos autoritárias; já um grupo pequeno poderá ser liderado com mais democracia e laissez faire.

Esta “mescla” de estilos na mesma pessoa pode ser benéfica, sendo assim a defesa de apenas um estilo de liderança como o mais apropriado é quase impossível, pois existem inúmeras situações pelas quais um grupo pode estar passando e que exigirá uma forma ou outra de liderança. Tendo fatores como a maturidade dos membros do grupo, o relacionamento grupal, as crenças e valores pessoais, as diversidades das tarefas que deverão ser cumpridas e os prazos,

deverão certamente influenciar de certo modo no comportamento do líder. (PONTES, 2008).

2.4. GESTÃO PÚBLICA

Os Governantes devem atuar com transparência na gestão pública, possibilitando a maior eficiência, eficácia e efetividade na qualidade dos serviços públicos disponibilizados a sociedade, provendo a um ambiente favorável para a inclusão social e o fortalecimento da capacidade de formulação e implementação de políticas públicas (Matias-Pereira, 2012).

Isso implica em dizer que os gestores públicos têm sob sua responsabilidade uma gestão a um elevado nível de compromisso e transparência, da maneira em que a população seja beneficiada ao oferecimento dos serviços públicos.

As sociedades começam a prosperar na medida em que existe elevado sentimento de interação e de respeito a organização pública por parte dos cidadãos, entretanto para que isso aconteça é necessário que os governantes estimulem a participação e o senso de comunidade, tal como assegurar que as organizações públicas sejam justas e confiáveis (Matias- Pereira, 2012).

A Gestão estratégica é tida como de grande importância no contexto organizacional na medida em que possibilita o dimensionamento de práticas públicas, tendo como pilares: o ambiente socioeconômico, o cliente-cidadão, as organizações públicas e privadas, o governo e as demandas socioculturais, a partir daí a gestão estratégica conforme ao ambiente dos serviços públicos vem se constituindo como mecanismo contemporâneo, facilitando a alavancagem das organizações públicas com relação ao seu posicionamento frente ao mercado de produtos e serviços (Kanaane, 2010).

Assim pode-se dizer que a gestão estratégica é de grande relevância a nova visão da gestão pública em função das expectativas da população a qual esta inserida, de modo em que a organização põe em ação a estratégia disponível a conseguir aos seus objetivos, caminhando a organização para sua visão de futuro.

A Administração pública deverá obedecer aos princípios, de acordo ao cumprimento de disposição legal, tratando a todos com o objetivo do bem comum, sem privilégio, com atuação no equilíbrio e bom senso, pois como pessoa jurídica, o

estado promove aos agentes públicos (pessoas físicas) poderes com o objetivo de praticar atos ou de administrar interesses em seu nome (Kanaane, 2010).

Sendo assim cabe ao gestor público o cumprimento legal, gerir a coisa pública de forma adequada, cumprindo a norma, as leis, servindo de exemplo ao cidadão, evitando assim o conflito, a injustiça, pois dessa forma a sociedade tem o estado cidadão como cumpridor de suas obrigações.

É perceptível que a administração pública de certa forma reaja de forma lenta e insatisfatória as mudanças econômicas e sociais com relação a sua volta, tornando mais acentuadas suas distorções e ineficiências, refletindo assim de maneira negativa nas organizações públicas, acentuando sentimentos de desestímulo e de resistência a mudanças (Matias- Pereira, 2012).

Pelo interesse social, político, econômico e cultural que a administração pública contempla, é viável a criação de uma estrutura bastante diferenciada para proporcionar melhores e mais transparentes mecanismos de controle e interferência por parte dos cidadãos sobre os processos de tomada de decisões, implicando assim a criação e o desenvolvimento de vários mecanismos, departamentos, leis e procedimentos que inflam a estrutura burocrática dessas organizações (Torres, 2007).

Segundo Pereira (2003), uma administração pública para se considerar moderna e eficiente de acordo com o capitalismo competitivo atual é necessário flexibilizar o estatuto da estabilidade dos servidores públicos tornando próximos os mercados de trabalho público e privado.

Os administradores públicos, conhecidos como servidores públicos, são responsáveis por gerenciar os bens e interesses da comunidade, pois com esta responsabilidade, os administradores públicos recebem a incumbência do dever-dever de agir, do dever de eficiência, dever de probidade e dever de prestar contas. Sendo assim para o administrador público, o poder de agir ela tem o significado de dever, pois, como um gestor dos interesses coletivos, ele tem a obrigação de exercer seu poder de agir, a fim de beneficiar a comunidade, pois o poder de agir ela não é suscetível de renúncia por seu titular, e sim como um agente que tem o intuito de atingir os objetivos que beneficiem a coletividade, sendo assim o administrador público deve realizar suas atividades de modo eficiente. (Rodrigues, 2012)

A probidade é um dever do servidor público, pois o mesmo deve realizar suas atividades, sempre e sob qualquer hipótese, em conformidade com os princípios de

honestidade e moralidade, sendo assim, é dever do administrador público praticar suas atividades com honradez. (Rodrigues, 2012)

2.5. GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH

Atualmente os gestores de recursos humanos têm um grande desafio: saber lidar com os novos recursos humanos deste mundo globalizado, desafio este que não é só da gerência de recursos humanos e sim de todos os profissionais que atuam na organização, a todos que têm subordinados, ou então intenso relacionamento funcional com equipes de pessoas. (Rocha, 2009)

Sendo assim todo gerente é um gerente de recursos humanos e, pois, está absolutamente comprometido com o objetivo de analisar, entender, compreender e agir de maneira eficiente e eficaz, juntamente com recursos humanos da sua organização vigente. (Rocha, 2009).

Isso implica em dizer que os recursos humanos estão inteiramente ligados a todos que atuam dentro da organização e não apenas da gerência como um todo tendo como o objetivo de analisar, de compreender para alcançar seus resultados esperados de acordo com os recursos humanos da organização.

Geralmente, os recursos humanos são essencialmente os “polícias” das políticas e dos regulamentos dentro das organizações, tratando assim da papelada envolvida na contratação/despedimento, aonde gera a burocracia dos benefícios e administram as recompensas, sendo que a gestão de topo dê mais relevância a determinadas áreas tendo, por exemplo, o recrutamento e a formação, continua a perceber que as suas atividades estão inteiramente desligadas do real trabalho da organização. (Mendes, 2012).

A partir disso podemos relatar que os recursos humanos são de extrema importância dentro do sistema da organização a partir da sua regulamentação organizacional, que assim implica em uma burocracia benéfica, aonde os gestores dos recursos humanos tentam da melhor maneira disseminar dentro da sua capacidade organizacional.

É complicado compreender os precisos mecanismos de interação entre as práticas e as políticas de recursos humanos que determinam tal valor, dessa forma para imitarem um sistema complexo é preciso que compreenda a forma como os elementos se interagem, pois as organizações concorrentes até que podem

contratar os gestores de topo das organizações cujos sistemas pretendem copiar, que a tarefa mantém-se difícil, sendo que a compreensão do sistema traduz-se na sua capacidade organizacional disseminada por muitos e não apenas por algumas pessoas. (Mendes, 2012).

A organização que gerencia estrategicamente seus recursos humanos utiliza-os no sentido de obter vantagens competitivas, portanto, deve apresentar uma mudança de atitude na realização de cada função desenvolvida por cada atividade sob responsabilidade do departamento de recursos humanos.

Atualmente os sistemas de gestão da produção e as novas formas de organizar o trabalho adotado resultaram em uma abordagem inovada para a gestão de recursos humanos: o enfoque estratégico. Sendo assim as organizações passaram a entender que as suas estruturas tanto físicas quanto tecnológicas são de grande importância, porém, são movimentados apenas pela sua atuação das pessoas e seu intelecto, assim, o capital humano de uma organização pode ser um grande diferencial capaz de se constituir uma vantagem competitiva, tendo como decorrência deste novo modo de pensar, a gestão de recursos humanos ganhou bastante destaque, pois atualmente, a grande contribuição da área de recursos humanos está em sua competência em colaborar para que as organizações consigam atingir os seus resultados estratégicos pretendidos. (Ribeiro, 2006).

Com isso podemos dizer que o grande diferencial competitivo dentro da organização é o capital humano, pois são a partir do intelecto humano que a organização alcança os seus objetivos, seus resultados esperados em detrimento do seu modelo de atuação em que é determinado pela organização.

Os recursos humanos para que sejam denominados de RH estratégico, os profissionais que atuam na área precisam desenvolver e possuir habilidades e atitudes que possibilitem a sua inclusão no nível estratégico das organizações. Ter uma boa capacidade de comunicação e atitude de posicionamento dentro da empresa, para que assim consiga obter acesso e poder participar de maneira efetiva sobre decisões estratégicas, sendo assim é preciso agir, saber negociar, liderar e ter uma capacidade de ver o negócio de maneira mais complexa, a tal visão sistêmica, e não ficar apenas esperando um convite da diretoria para poder participar deste processo.

3. METODOLOGIA

Para Gil (2002) a metodologia é o caminho para o atingimento do objetivo de qualquer pesquisa acadêmica e a pesquisa tem como objetivo responder ao problema mediante a utilização de procedimentos científicos. Na forma de abordagem será utilizada abordagem qualitativa e quantitativa.

De acordo com Lakatos (2004, p. 269) “a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano”. Lakatos (2004, p. 269) afirma que “no método quantitativo, os pesquisadores valem-se de amostras amplas e de informações numéricas”.

Foi realizada pesquisa descritiva e exploratória que expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis e define sua natureza. De acordo com Gil (2002) as pesquisas descritivas realizam a descrição de uma população ou fenômeno levando em consideração suas variáveis. Gil (2002) afirma que a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema realizado, entre outros, levantamento bibliográfico que aborde a temática em estudo e entrevistas com pessoas envolvidas nas experiências com o problema.

Pesquisa com procedimento técnico, a partir de um estudo de caso analisando de forma detalhada com os resultados obtidos a pesquisa, tendo como objetivo a busca do conhecimento e a disponibilidade de fontes para a pesquisa sem aplicação na prática do conteúdo abordado.

A pesquisa foi realizada na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) localizada na cidade de Cruz das Almas no setor (NUAPAD) do centro do CCAAB, envolvendo um quadro de (quatro) servidores sendo que um deles é o chefe de núcleo e os outros três são técnico-administrativos.

Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados questionários. Para Lakatos (2005), coletas de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta de dados prevista.

A redação dos resultados da pesquisa está sustentada na análise do referencial teórico com conexões entre os dados coletados do questionário e a avaliação crítica do pesquisador. Obteve-se como resultados da pesquisa a identificação da forma de liderança do gestor e a partir do referencial teórico a

existência de elementos da estrutura organizacional que possam ter influenciado o estilo de liderança predominante.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O trabalho foi desenvolvido no Núcleo de Apoio Administrativo (NUAPAD) do Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas, da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Nesse ponto, serão apresentados os principais resultados obtidos através da aplicação dos questionários e suas respectivas análises. A divisão está disposta de acordo com as questões, sendo 4 questionários relacionados aos liderados (grupo) e ao gestor (líder) da equipe.

Em local reservado cada servidor foi convidado para responder o questionário, que continham perguntas que direcionaram para a caracterização do perfil da chefia do Núcleo.

Atualmente o NUAPAD é composto por 4 servidores técnicos-administrativos todos com nível superior, onde 3 são do sexo masculino e 1 do sexo feminino, tendo apenas 1 servidor com a faixa etária abaixo de trinta anos, demonstrando a predominância no núcleo de servidores do sexo masculino.

Logo abaixo apresentaremos o quadro 1, quadro este utilizado tanto para análise das respostas em relação ao estilo de liderança, tanto quanto como apoio para o quadro 2 a partir das informações de análise de respostas dos questionários.

Quadro 1 – Tipos de Liderança

Tabela de Referência para a Análise de Conteúdo sobre Estilos de Liderança			
SITUAÇÃO	1 – AUTOCRÁTICA	2 – DEMOCRÁTICA	3 – LIBERAL
Decisões	Decide sozinho	Equipe toma decisões, o líder assiste e participa	Equipes tomam decisões, participação mínima do líder
Programa de Trabalho	Determina como deve ser executado	Equipe delinea os procedimentos e o líder apoia	Líder esclarece dúvidas quando necessário
Divisão do Trabalho	Determina quem deve executar e o que	Equipe decide sobre a divisão	O líder não participa
Participação do Líder	É “pessoal”, domina elogios e críticas	É participativo e objetivo, elogios/críticas compartilhados	Participa só quando solicitado

Fonte: Belluzzo, 2002.

De acordo com o quadro 1 sobre os estilos de liderança (1-Autocrática, 2-Democrática e 3-Liberal), vigentes dentro do núcleo (NUAPAD), a partir das situações de decisões, programa de trabalho, divisão do trabalho, participação do

líder, como forma de contribuir a partir do gestor a uma liderança para a sua equipe a atingir aos objetivos. Segundo (PONTES, 2008), esta “mescla” de estilos na mesma pessoa pode ser benéfica, sendo assim a defesa de apenas um estilo de liderança como o mais apropriado é quase impossível, pois existem inúmeras situações pelas quais um grupo pode estar passando e que exigirá uma forma ou outra de liderança. Tendo fatores como a maturidade dos membros do grupo, o relacionamento grupal, as crenças e valores pessoais, as diversidades das tarefas que deverão ser cumpridas e os prazos, deverão certamente influenciar de certo modo no comportamento do líder.

Aproximação ao estilo de liderança (2 e 3) - Democrático e Liberal

Segundo o quadro 2 podemos analisar a classificação dos estilos de liderança de acordo com o quadro 1 a partir das respostas dos questionários.

Quadro 2 – Classificação dos estilos de liderança de acordo com o Quadro 1

INFORMAÇÕES APÓS ANÁLISE DAS RESPOSTAS DOS QUESTIONÁRIOS	ESTILO(S)
O grupo não tem um procedimento formal para a realização de tarefas	2 e 3
Não há uma exigência formal para o planejamento das atividades internas	2 e 3
Não há reuniões periódicas	3
Não é do domínio do grupo os mecanismos de avaliação de desempenho do setor	3
O chefe não define prazos para o cumprimento de tarefas	2 e 3
O grupo não reconhece limitação de recursos para a execução das tarefas	2
Todos do grupo reconhecem que já contribuíram para a melhoria de desempenho do setor	2 e 3
Existem momentos críticos com o aumento de demanda	2
O grupo não tem dificuldade de comunicação com o gestor da unidade	2
O grupo reconhece que o gestor tem domínio das atividades do setor	2
O grupo considera o gestor eficiente no quesito motivacional	2
O grupo reconhece que pode contar com o gestor nos momentos críticos	2
Os membros do grupo não se sentem seguros para assumir o setor na ausência ou desligamento do atual gestor	2
O grupo reconhece a importância das atividades que desenvolve para o desempenho da instituição	2
O grupo reconhece a existência de um espírito de cooperação entre os membros	2 e 3
Um dos membros e o gestor acreditam na possibilidade de melhoria de desempenho do setor	2

Fonte: do autor, 2014

Sobre o procedimento formal para a realização de tarefas que são realizadas dentro do NUAPAD, o grupo (liderados) não detém um processo de formalização a as suas atividades, tendo assim algumas dificuldades em determinadas atividades para assim poder chegar ao término de suas tarefas, obtendo pleno êxito, até mesmo pelo fato de que o grupo não participou da construção do documento.

Segundo Robbins (2005), os líderes são cada vez mais exigidos devido a extensão das tarefas, tendo assim que criar uma visão de futuro e inspirar sua equipe a essa visão e a querer realiza-las a estas visões, devido as transformações organizacionais.

O grupo considera ainda que o planejamento das atividades internas do núcleo por serem construídas geralmente pelo plano diretor, não há uma exigência formal para o planejamento destas atividades, sendo assim o grupo não participa “totalmente” das decisões sobre as atividades internas do núcleo, por não serem assuntos que não estão de acordo aos requisitos do grupo. Ainda assim o gestor não define prazos para o cumprimento de tarefas, até mesmo pela sua gestão liberal aonde o grupo não tem a necessidade a partir das atividades que são realizadas o cumprimento tão específico, tão definido enquanto ao prazo, viabilizando a uma gestão não tão participativa.

Todos do grupo reconhecem que já contribuíram para a melhoria de desempenho do setor, dando suporte enquanto ao controle e planejamento das atividades e processos operacionais, organizando e sistematizando da maneira que se é possível dentro do cargo/função a que lhe foi atribuído, aonde o gestor esclarece dúvidas quando necessário. O grupo reconhece também a existência de um espírito de cooperação entre os membros aonde são exigidos, aonde atividades mesmo sendo específicas a cada membro do grupo as vezes há uma cooperação de outro membro do grupo como forma de auxílio dentro do que foi estabelecido pelo gestor perante a atividade a ser realizada.

Aproximação ao estilo de liderança (3) - Liberal

Em consideração as reuniões periódicas a partir da avaliação do grupo não são realizadas com muita frequência no NUAPAD, porém o grupo é bastante próximo ao líder tendo assim uma maior facilidade do grupo quanto as suas atividades que devem ser realizadas quanto a sua função dentro do centro

CCAAB/NUAPAD. De acordo com (Robbins, 2000), o líder monitora o crescimento de sua equipe deixando resolver seus próprios problemas, pois caso a equipe esteja enfrentando problemas, o líder eficaz saberá o momento exato de intervir e de deixar que encontre sua própria solução.

Quanto ao processo de avaliação de desempenho do setor é um mecanismo aonde o grupo não obtém muito domínio, um procedimento no qual é avaliado a partir de um formulário aplicado por outro departamento dentro da UFRB.

Aproximação ao estilo de liderança (2) - Democrático

O grupo não reconhece a limitação dos recursos para a execução das tarefas, tendo um controle ao realizar as atividades não deixando de cumprir as tarefas orientadas pelo gestor apesar da limitação dos recursos do núcleo, pois assim o grupo consegue atingir aos objetivos da maneira que lhe convém, não ocorrendo atrasos nem distúrbios enquanto as tarefas a que lhe foi orientada, havendo uma cooperação do grupo possibilitando a todos momentaneamente.

Existem momentos críticos com o aumento de demanda no núcleo porém o grupo juntamente com o líder consegue com a cooperação, sinergia e integridade de todos “desviar” de toda elevada demanda, seguindo assim um estilo participativo e objetivo por parte do gestor, pois dessa forma os processos, as atividades sejam concluídas de acordo ao que foi estabelecido.

O grupo não tem dificuldade de comunicação com o gestor da unidade devido a grande aproximação entre eles, demonstrando uma comunicação bastante eficiente mantendo o grupo bastante informado de todos os processos e atividades a serem concluídas, facilitando assim ao rumo dos objetivos do núcleo, que são alcançadas devido ao mérito da sua equipe, e a sua liderança democrática. De acordo com Motta (2008), a liderança além de garantir novas e melhores soluções, pode também possibilitar alguma segurança na qual ajude ao grupo a tolerar as dificuldades com relação ao abandono das antigas maneiras estáveis de agir, enquanto as novas são aprendidas e experimentadas.

O grupo tem o reconhecimento que o gestor tem domínio das atividades do setor, pois ao ser efetivado no cargo o líder tomou todos os conhecimentos das atividades que seriam realizadas tanto por ele quanto ao seu grupo, determinando a cada liderado uma função na qual havia um domínio, ou se não houvesse total

domínio o líder passava todas as instruções detalhadas e minuciosas as tarefas a serem realizadas, passando assim ao grupo a realidade do reconhecimento que o líder possui enquanto ao domínio das rotinas do núcleo.

Ainda assim o gestor é considerado bastante eficiente pelo grupo no quesito motivacional, criando um ambiente bastante favorável ao núcleo, pois esse motivacional faz com que o grupo se sinta bastante determinado perante a sua liderança, criando assim ao grupo uma tranquilidade enquanto aos objetivos que será alcançado no núcleo, pois essa motivação provoca em determinados momentos ao grupo um certo grau de “liberdade” enquanto aos processos e atividades. Segundo (Chiavenato, 2003) é a partir do ambiente que as organizações possuem os recursos e as informações equivalentes a sua subsistência e ao seu funcionamento, pois é no ambiente que colocam os resultados das suas operações. À medida que o ambiente sofre transformações, todo o seu quadro de operações das organizações é influenciado por essas transformações, pois as condições ambientais externas as organizações contribuem bastante para o que sucede dentro delas.

Apesar dos momentos críticos o gestor sabe do apoio que vai ter de seu grupo independente de qualquer coisa, pois apesar de serem profissionais estão atentos a melhor condução do núcleo, possibilitando ao gestor a partir de seu grupo trilhar o melhor caminho possível com o intuito de atingir aos objetivos, sendo assim bastante reconhecido pelo próprio grupo. Pois muitas vezes são nos momentos críticos aonde o gestor saberá exatamente o nível de profissionalismo de seu grupo, ou seja, quais serão os métodos que irão adotar nestes momentos delicados para “driblar” a esta fase complicada.

Os membros do grupo não se sentem seguros para assumir o setor na ausência ou desligamento do atual gestor, até mesmo pelo desconhecimento de algumas atividades do gestor por parte dos membros do grupo, e pelo pouco tempo de gestão do líder dentro da área NUAPAD, dificultando assim para se assumir. Apesar de que nem todos membros do grupo não possuem o perfil de líder, pois para se gerir uma determinada área no caso do núcleo NUAPAD ou qualquer outra área de outra organização é necessário obter um certo nível de responsabilidade, enquanto ao exercício a que lhe são atribuídos para alcançar o sucesso, o objetivo da área na organização. Segundo Maximiano (2004), as organizações são os grupos sociais orientados a algum tipo de objetivo, tendo assim como finalidade o

fornecimento de produtos e serviços. Em contrapartida o grande recurso das organizações são as pessoas, pois são as pessoas que utilizam dos recursos sejam eles materiais, como espaço, máquinas, móveis, e recursos intangíveis, como o próprio conhecimento humano. Todas as organizações possuem basicamente as mesmas funções, funções estas em que as pessoas ou o grupo de pessoas executam com o intuito de atingir ao objetivo organizacional, tendo como exemplo as funções a produção, marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças e recursos humanos.

Dentre as atividades que são desenvolvidas como contribuição ao desempenho da instituição são determinantes e bastante reconhecidas pelo grupo, pelo fato de uma gestão perante ao grupo bastante eficaz, proporcionado tanto ao núcleo quanto a instituição (UFRB) uma grande contribuição a partir dos recursos humanos, dos sistemas de informação, executando assim as atividades da maneira a que lhe foi atribuída perante a sua função de forma com que atinja aos objetivos do núcleo, pois dessa forma também estará favorecendo a toda instituição perante ao seu pessoal.

Um dos membros e o gestor acreditam na possibilidade de melhoria de desempenho do setor, tendo certas dificuldades até mesmo com o arquivamento de papéis, sendo assim viável a criação de um setor para arquivamento evitando assim a uma desorganização e descontrole, ou até mesmo perca de tempo a busca de processos, requerimentos, entre tantos outros.

Quadro 3 – Análise quantitativa de predominância de estilos de liderança

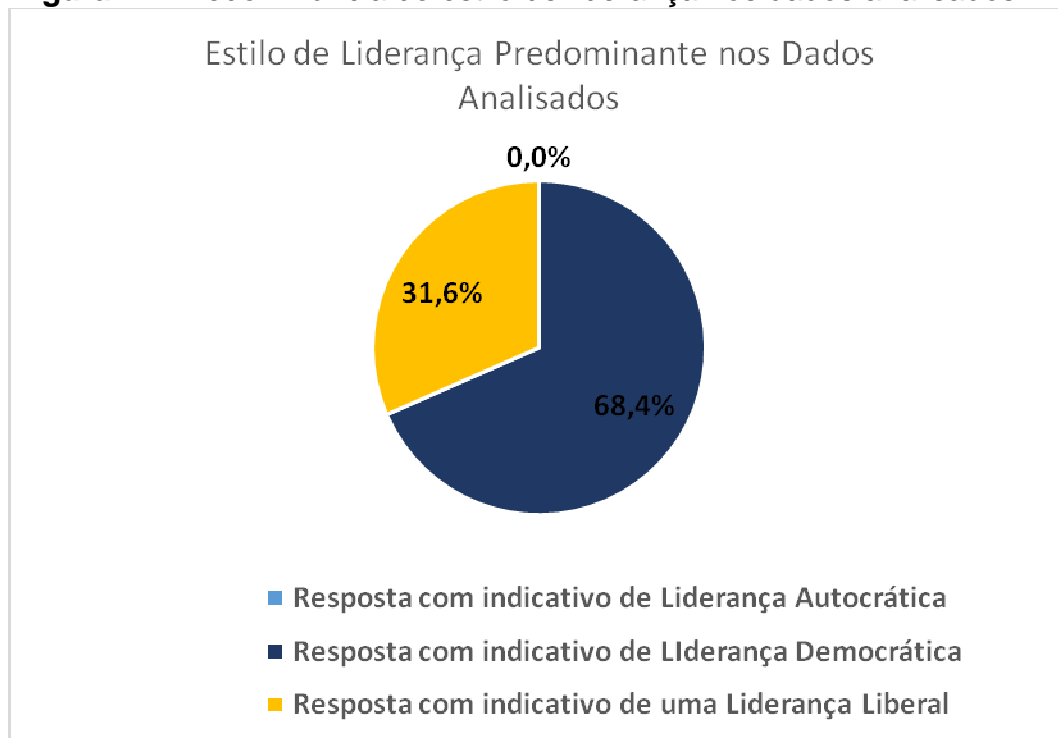
Análise de conteúdo sob o aspecto dos estilos de liderança	Ocorrências	Percentual
Resposta com indicativo de Liderança Autocrática	0	0,0%
Resposta com indicativo de Liderança Democrática	13	68,4%
Resposta com indicativo de uma Liderança Liberal	6	31,6%
Total	19	100%

Fonte: do autor, 2014

A partir do quadro 3 foi analisado a quantitativa de predominância de estilos de liderança no núcleo NUAPAD a partir das 19 questões totais(100%), aonde obteve-se respostas com indicativo de liderança autocrática de 0,0%, seguido da liderança democrática com um indicativo de respostas de 68,4% com 13 ocorrências, ou seja, 13 questões que mais se aproximaram ao estilo de liderança

democrática, chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório aonde a decisão se dá num nível mais grupal e menos individual, e o moral do grupo não será abalado pelo campo de forças do líder, e por último o estilo de liderança liberal com um indicativo de respostas de 31,6%, obtendo uma ocorrência de 6 questões relacionadas, neste tipo de liderança as pessoas têm mais liberdade na execução dos seus projetos, indicando possivelmente uma equipe madura, autogerida e que não necessita de supervisão constante. Por outro lado, a liderança liberal também pode ser indício de uma liderança negligente e fraca, onde o líder deixa passar falhas e erros sem corrigi-los. O estilo liberal dá completa liberdade para as decisões individuais e grupais, com mínima participação do líder. Segundo (Acioly, 2006), para a escolha do estilo de liderança o administrador deve avaliar três forças: forças na situação que foca o tipo de empresa, abrangendo seus valores e cultura, o problema a ser resolvido e o tempo disponível para solução, forças do gerente que consiste na habilidade e condições do próprio em lidar com o pessoal sob sua liderança e forças nos subordinados. É a intercessão dessas forças que orientará o administrador na escolha do estilo de liderança a ser adotado.

Figura 1 – Predominância do estilo de liderança nos dados analisados



Fonte: do autor, 2014

A partir da figura 1 podemos analisar a predominância do estilo de liderança democrática dito também no quadro 3 anteriormente com uma predominância de 68,4% do total, sobre 31,6% do estilo de liderança liberal e 0,0% do estilo de liderança autocrática.

A partir disso podemos avaliar que o núcleo NUAPAD segue uma liderança com uma predominância democrática aonde o líder é bastante participativo no processo decisório. Este estilo de liderança tenta dividir as responsabilidades entre a equipe, envolvendo os membros nos processos de tomada de decisões para alcançar o objetivo, e importante em situações em que as pessoas precisam de espaço para falar, como momentos em que a empresa requer inovação e reinvenção de um modelo de atuação.

Consenso é a palavra de ordem do líder democrático, que tira o melhor de sua equipe a partir da divisão de decisões e responsabilidades.

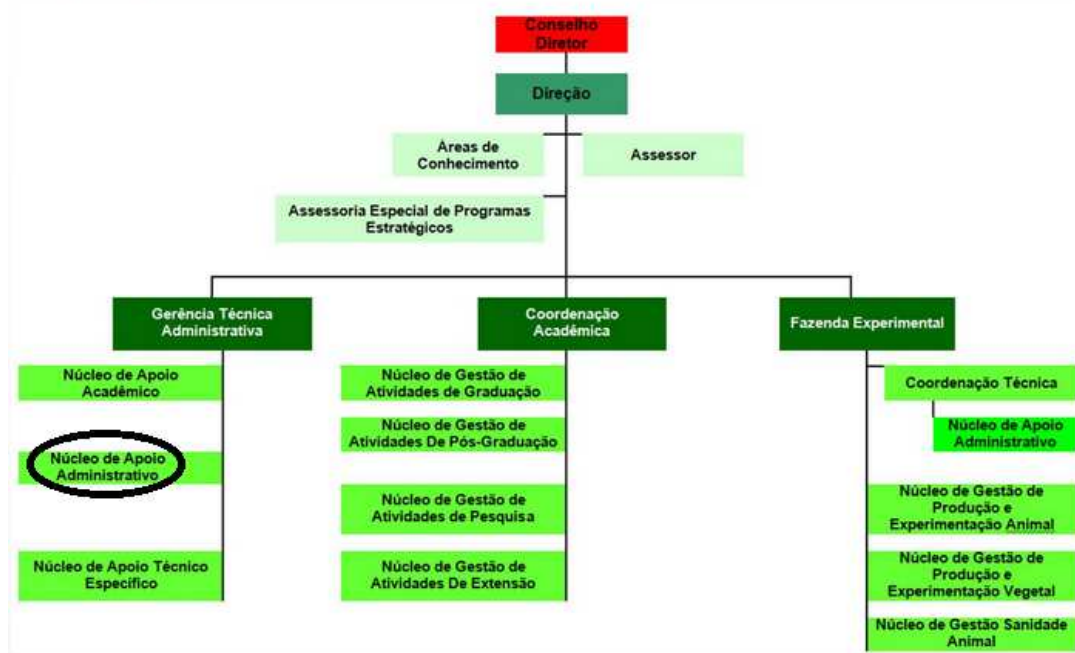
Prós: O democrático é o melhor líder para criação de ambientes de alta performance. Isso porque o compartilhamento das responsabilidades faz com os liderados se sintam corresponsáveis e parte de uma construção coletiva.

Contras: Uma equipe muito jovem e inexperiente tende a não desempenhar bem nas mãos de um líder democrático. “Ele é mais recomendado quando há uma certa senioridade no time”. “O excesso de democracia em uma equipe inexperiente tende a prejudicar os resultados. Quanto mais sênior for o time, melhor é o aproveitamento da experiência coletiva.”

Segundo (Chiavenato, 2003), os estilos de liderança prescrevem um estilo particular de conduta do líder, que posteriormente resultara a uma elevada produção e satisfação das pessoas.

Geralmente o desempenho e satisfação do funcionário são influenciados de forma positiva a partir do momento em que o líder compensa aquilo em que faltam ao funcionário ou ao ambiente de trabalho, pois o líder que se dedica bastante tempo para explicar tarefas mesmo quando claras ou quando o funcionário tem as habilidades e a experiência para poder lidar com elas sem interferência, tende a ser ineficaz, pois o funcionário verá esse comportamento orientado para as tarefas como redundante (Robbins, 2000).

Figura 2 - Organograma do CCAAB
Organograma do CCAAB



Fonte: <http://www.ufrb.edu.br/ccaab/conheca-o-ccaab>

A partir do organograma do CCAAB (Centro de Ciências Agrárias Ambientais e Biológicas) apresentado acima podemos analisar a organização do centro como estão dispostas as unidades funcionais, a hierarquia e as relações de comunicação existentes entre estes. Organograma do tipo vertical tendo o topo a direção, órgão este onde há uma elevada abrangência da atividade e autoridade, seguindo assim logo abaixo aos órgãos de assessorias e posteriormente a gerência técnica administrativa, coordenação acadêmica e fazenda experimental apoiadas pelos núcleos. Núcleos estes que contém suas funções seja de apoio (técnico específico, administrativo, acadêmico) ou de gestão de atividades seja de (pesquisa, de extensão, de pós-graduação, graduação, produção e experimentação animal, experimentação vegetal, sanidade animal e coordenação acadêmica). Logo podemos notar no organograma acima um círculo indicando o núcleo de apoio administrativo (NUAPAD) aonde foi explorado a esta pesquisa, sendo subordinado a gerência técnica administrativa tendo como principal função o atendimento as demandas administrativas a partir dos seus profissionais técnico que estão inseridos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se perceber que a liderança está presente em qualquer meio onde se haja concentração de pessoas. Nesses casos pode-se verificar a liderança em vários graus e facilmente identificar o líder, seja num problema a ser solucionado; seja num trabalho de escola; seja dentro da família; num jogo de futebol, enfim, a liderança está presente em todos os meios e em diferente grau de intensidade, movidos pela razão ou pela emoção.

A pesquisa proporcionou um estudo quanto a liderança dentro do núcleo de apoio administrativo (NUAPAD), a partir do seu grupo (liderados) enquanto as funções que desempenham, possibilitando a alcançar os objetivos da pesquisa, pesquisa esta, que foi realizada na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia na cidade de Cruz das Almas.

A partir da análise e discussão dos dados foi possível perceber a predominância do estilo de liderança democrática no NUAPAD, segundo a tabulação de dados da pesquisa.

Pode-se concluir que o grupo considera o líder bastante eficaz ao dividir as responsabilidades sendo bastante participativo quanto ao processo de tomada de decisão. Ainda assim pode-se notar o grau de satisfação do grupo perante ao líder devido ao seu modo de compreensão quanto aos processos e atividades que são desempenhadas, percebendo assim um alto grau de motivação e desempenho.

A partir da análise de dados percebemos também certos “empecilhos”, quanto ao processo de arquivamento de papéis, tendo como sugestão a criação de um setor apenas para arquivamento. Há momentos críticos quando há elevadas demandas, porém o grupo com o líder consegue a partir da cooperação, da sinergia de todos “aliviar” quando há elevada demanda conseguindo atender aos objetivos de todos.

Considera-se também que o grupo não apresenta dificuldade de comunicação com o gestor, reconhecendo pleno domínio do gestor quanto as atividades do setor, apesar da eficiência e de saber que o grupo terá apoio do gestor nos momentos de grandes dificuldades.

A partir da análise pode-se concluir a importância que o grupo tem quanto as atividades que são desenvolvidas para a instituição, apesar de terem a noção de

não se sentirem seguros para assumir o setor na ausência ou desligamento do atual gestor.

Ainda assim pode-se concluir que o estilo de liderança democrático mesmo pela sua grande predominância ao NUAPAD podemos perceber vestígios segundo a análise dos dados, de estilos de liderança liberal o que não ocorreu com o estilo autocrático, sendo o estilo liberal de apenas 31,6% e autocrático de 0,0%.

É relevante observar que um líder pode atuar com o estilo de liderança que melhor se adeque ao momento em que o ambiente organizacional está sujeito. Nesse sentido, é possível uma atuação do líder com dinamismo, em momentos de estabilidade atuar de forma democrática ou liberal e em momentos de crise de forma autocrática, determinando a forma como seus liderados devam atuar, frequentemente em razão de uma “maior experiência” do líder para superar momentos de crise.

Considerando que o ambiente organizacional é dinâmico, pesquisas posteriores no NUAPAD em situação de adversidades ou outras circunstâncias podem revelar vestígios de atuação de uma liderança autocrática que não apareceu no momento dessa pesquisa.

REFERÊNCIAS

Acioly, Ana Paula Lovatel. **Análise do estilo de liderança de gerentes de agências do banco do brasil e sua influência na manutenção e promoção da motivação dos funcionários.** Disponível em: <

<http://tcc.bu.ufsc.br/Adm293500.PDF> >. Acesso em: 08 de Out. 2014.

Benevides, Vitor Luciano de Almeida. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes Brasileiros.** Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8000/VITOR%20LUCIANO%20A.%20BENEVIDES.pdf?sequence=1>. Acesso em: 08 de Out. 2014.

BENTO, Bruno Filipe; CASEIRO, Pedro Tiago. **CONCEITOS, DEFINIÇÕES E TEORIAS DE LIDERANÇA**, 2007. Disponível em: <

http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_06_07/word/Lideran%C3%A7a%20-%20Conceitos,%20Defini%C3%A7%C3%B5es%20e%20Teorias%20de%20Lideran%C3%A7a.pdf>. Acesso em: 04 de maio. 2014.

BELLUZZO, R. C. B. **Liderança & formação e desenvolvimento de equipes.** São Paulo : USP, SIBi, 2002. Apostila.

CELIA, Maria Pontes. **O novo papel da liderança nas Organizações.** 2008

Disponível em:

<<http://bdjur.tjce.jus.br/jspui/bitstream/123456789/243/1/Monografia%20C%C3%A9lia%20Maria%20Pontes.pdf>> . Acesso em: 05 de maio. 2014.

Chiavenato, Idalberto. **Administração dos novos tempos.** 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. _____. 16. Reimpr. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Teoria geral da administração.** 5. Reimpr. 6.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

_____. **Administração de recursos humanos.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Gil, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Kanaane, Roberto; Fiel Filho, Alécio; Ferreira, M. das Graças. **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas.** São Paulo: Atlas, 2010.

Kwasnicka, Eunice Lacava. **Introdução à administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Lakatos, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Matias-Pereira, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Maximiano, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Mendes, Inácio Manuel. **Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade?**. Disponível em: [http://comum.rcaap.pt/bitstream/123456789/4428/1/Tese%20Final In%C3%A1cio.pdf](http://comum.rcaap.pt/bitstream/123456789/4428/1/Tese%20Final%20In%C3%A1cio.pdf). Acesso em: 16 de Set. 2014.

Motta, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria geral da administração**. 2. Reimpr. 3.ed. São Paulo, Cengage Learning, 2008.

Pereira, Luiz Carlos Bresser; Spink, Peter K. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

Priore, Eduardo Roberto; Prado, Sonia Regina; Neto, Antonio Cannas. **Cultura organizacional: Influência dos gestores na cultura das organizações**. Disponível em: file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/88-365-1-PB.pdf. Acesso em: 13 Out. 2014.

Ribeiro, Andrea Cristina Elias. **Gestão de recursos humanos e relações de trabalho frente à adoção de novos paradigmas na gerência da produção**. Disponível em: < http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/243.pdf>. Acesso em: 17 de Set. 2014.

Robbins, Stephen. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

Rocha, Dejair Grifo. **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**. Disponível em:

<http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/28165.pdf. Acesso em: 16 de setembro de 2014.

Rodrigues, Francielle Yukari. **Administração pública: os poderes e deveres dos órgãos e agentes públicos**. Disponível em: < http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2012/11/528_938_publipg.pdf>. Acesso em: 08 de Out.2014.

Santiago, Flávio Zola. **Liderança – Características e habilidades: Um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no estado de Minas Gerais**. Disponível em: < http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/flavio_zola_santiago_zelia.pdf>. Acesso em: 08 de Out.2014.

Stoner, James A; Freeman, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: 1999.

Torres, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Reimpr. Rio de Janeiro: FGV, 2007.



Of. nº 053/2014

Governador Mangabeira, 24 de Novembro de 2014.

Prezado Senhor:

Solicitamos a colaboração dessa conceituada Instituição no sentido de permitir o acesso do estudante **Ícaro Alves da Cruz**, do Curso de Bacharelado em Administração da FAMAM – para coleta de dados junto a esta Instituição, referente à pesquisa intitulada “Estilo de liderança predominante na gestão do núcleo de apoio administrativo”, para que o mesmo possa cumprir Requisitos da Disciplina TCC II – Trabalho de Conclusão de Curso, sob a orientação do professor José Sérgio Santos da Silva.

Atenciosamente,



Lucas da Silva Almeida
Assistente de Coord. Bach. em Administração
Faculdade Maria Milza



Marcio Eloy Machado da Silva
Chefe
Núcleo de Apoio Administrativo
CCAAB UFRB
SIAPE 1836355

Sr.
Marcio Eloy Machado da Silva
Gestor - Núcleo de apoio administrativo – NUAPAD
Universidade Federal do Recôncavo – UFRB
Cruz das Almas - BA