

**COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: ESTRATÉGIA EDUCATIVA PARA
SENSIBILIZAÇÃO DA CULTURA EMPREENDEDORA DE MICRO E PEQUENOS
EMPRESÁRIOS NO ENTORNO DO CESMAC**

Laércio Cardoso Leão Júnior*
Abraão Gomes de Araújo**

RESUMO

Este estudo diz respeito ao comportamento organizacional como vertente de análise nas estratégias para a sensibilização da cultura empreendedora de micro e pequenos empresários no entorno do Cemas. Teve como objetivo educar o público micro e pequenos empresários do entorno do Cemas/FCSA consultando-o e aconselhando-o a uma nova formatação de cultura empresarial, possibilitou agregar valores socioambientais, nas práticas comerciais para a apreensão, compreensão e entendimento do consumo responsável e da inserção social. Adotou a metodologia experimental da observância e aplicou o método de Rensis Likert abordou pesquisa estruturada pelo escalonamento da concordância a discordância total. Concluiu-se confirmando que implementadas as estratégias acima citadas, estas poderão contribuir para o sucesso de uma cultura e comportamento organizacional, neste segmento de micro e pequenas negócios e em outros mais propícios ambientes de trabalho, o que de certa forma diminuirá a tensão entre equipes, unindo estas para um objetivo estratégico organizacional.

Palavras-Chave: Comportamento Organizacional. Cultura Estratégica. Empreendedorismo.

ABSTRACT

This study relates to organizational behavior as part of analysis strategies for raising awareness of the entrepreneurial culture of micro and small entrepreneurs in the surroundings of Cemas. Aimed to educate the public micro and small entrepreneurs from around the Cemas / FCSA consulting him and advising him to a new format of corporate culture, enabled adding social and environmental values, business practices for the seizure, awareness and understanding of responsible consumption and social inclusion. Adopted the methodology applied and experimental compliance method Rensis Likert structured research addressed by scheduling agreement to total disagreement. We conclude confirming that implemented the strategies mentioned above, these may contribute to the success of a culture and organizational behavior, this segment of micro and small businesses and other more conducive work environments, which somehow lessen the tension between teams, linking these to a strategic objective organizational.

Keywords: Organizational Behavior. Strategic Culture. Entrepreneurship.

*Discente do Curso de Administração.

** Prof. Me. Coordenador do projeto, Coordenador de Graduação em Administração e pós-graduação. Consultor Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

No âmbito das organizações, o gerente, como elemento integrante da estrutura formal do poder e dentro de sua esfera de competência e área de atuação, se depara com uma série de dificuldades de natureza diversificada para alcançar os resultados desejados. Não só para a unidade do trabalho, mas acima de tudo, dentro da concepção sistêmica, para que o desempenho seja o melhor possível.

Este cenário envolveu a consulta do projeto pedagógico do curso de administração para auscultar e perscrutar o quadro situacional e verificou maior atuação interdisciplinar do curso com a comunidade buscando a interatividade e a interoperacionalidade. Constituiu instrumento norteador e integrativo das atividades de todos os atores participantes do processo.

O estudo supracitado alicerçado nesta referência constituiu-se numa ferramenta valiosa para a mudança cultural e pedagógica de formatação de grade e atividades complementares curriculares para a formação do profissional em administração, como também, para a formação de consciências afinadas com as constantes e necessárias mudanças e evoluções, no mundo significativo do mercado local, gerando uma consciência crítica e analítica, com capacidade de antecipar, promover mudanças e tomar decisões, que contribui para a melhoria da qualidade de empresarial do entorno da comunidade.

O estudo de extensão propositado teve como objetivo educar o público micro e pequenos empresários do entorno do Cesmac/FCSA consultando-o e aconselhando-o a uma nova formatação de cultura empresarial; possibilitou agregar valores socioambientais, nas práticas comerciais para a apreensão, compreensão e entendimento do consumo responsável e da inserção social.

Levou o curso até a comunidade, recebeu pequenos empresários da comunidade, prestando-lhes serviços, assistência, auscultando-lhes os anseios e as necessidades. Coletou dados e informação, realizou estudos e pesquisas, visando a bem atendê-los aportando da estrutura já criada da Aliança Consultoria Empresa Júnior do curso de administração da Unidade de Ciências Humanas e Sociais/CESMAC. Esta, ao comunicar-se com a realidade local, teve a possibilidade de renovar constantemente sua própria estrutura, sua política de atuação e suas

ações estratégicas, criativamente, conduzindo-a para o atendimento da verdadeira realidade do entorno. Quando ela diagnostica adequadamente recebe pela comunidade e cria possibilidade de desenvolvimento de atividades.

Adotou-se a metodologia experimental de observância e aplicou o método de Rênsis Likert abordou pesquisa estruturada pelo escalonamento da concordância a discordância total.

Os impactos empreendedores das atividades foram executados pela Aliança Consultoria Empresa Júnior e tiveram os seguintes indicadores: (i) relevância social, relevância econômica e política dos problemas abordados no micro e pequenos empresários do entorno; (ii) objetivos e resultados alcançados; (iii) apropriação, utilização e reprodução do conhecimento envolvido na atividade de extensão pelos parceiros e (iv) efeito na interação resultante da ação da extensão nas atividades acadêmicas.

O estudo necessitou perpassar pelo campo da definição epistemológica, na ciência da administração e empreendedorismo – para a primeira a teoria do behaviorismo e desenvolvimento organizacional, cujos teóricos da ciência da administração, na escola do Behaviorismo ou teoria do comportamento organizacional: Abraham Maslow (1943), Frederick Herzberg (1960), David McClelland (1961) e Mintzberg (1973), que vão nortear definições, conceitos e termos próprios à temática, bem como os autores da administração, que tratam, especificamente, da abordagem da liderança, comportamento e cultura organizacional: Hunter, Cotiis e Hyatt, Macaluso, Tom Peters, Sander A. Flaum, Nido R. Qubein, Peter Drucker e Henry Mintzberg, além destes, Patrick Montana, Maximiano, Ferreira. Estes autores, consagrados à temática Liderança e *Coaching*, na literatura da administração no mundo contemporâneo, se posicionam diante da temática e vão configurar num primeiro momento de análise, voltado para a organização, um quadro epistemológico, como um arcabouço de referencial teórico para fundamentar e legitimar o estudo.

Nesta confluência, os expoentes desta escola vêm à baila para explicar no campo conceitual da cultura, o processo decisório, a motivação, a participação e liderança que deverá a micro e empresa de pequeno porte em Maceió, no entorno do Cesmac, adotar como estratégia de desenvolvimento.

Possibilitou, no processo de aprendizado em administração de empresa, a relação direta da problemática como *inexistência da cultura empresarial, que tem provocado no comportamento do micro e pequenos empresários o empirismo de tratar as questões de negócio como fator de herança aprendido* com a prática de investigação do objeto. Este é um resultado indesejado de um processo administrativo e ou operativo. É um item de controle através da sua identificação pelo diagnóstico com o qual não se está satisfeito. Gerenciá-lo é, essencialmente, antecipar-se aos problemas, com instrumentos políticos de decisão, imbuídos de estratégias para a intervenção. Analisá-lo requer uma situação existente envolvendo certa problemática a ser melhorada ou alterada nos prazos determinados (curto e médio), identificando suas causas e efeitos agrupados.

2 CENÁRIO E PERSPECTIVAS

O cenário da competitividade de mercado não tem mais a certeza e as transformações aceleram em ritmo de volatilidade e flutua na perspectiva de novas mudanças estratégicas. Nesta concepção exige-se delas agilidade e processo de gestão eficiente, eficaz e efetiva do recurso em pauta.

Já é uma nova fase da história que exige que se forneçam profissionais com uma formação diferenciada, em administração, para se constituírem em propugnadores e impulsionadores do desenvolvimento das instituições, empresas e comunidades com competência técnica e embasamento ético.

Para o enquadramento do estudo na sua analogia, o estudo precisou da pesquisa para oxigená-lo, aprimorá-lo e inová-lo, pois, ao contrário, corre o risco da estagnação. Por sua vez, a pesquisa prescinde dos conhecimentos detidos pelo ensino, como base de partida para novas descobertas. Além disso, a pesquisa depende do ensino e da extensão para difundir e aplicar sua produção, e assim, indicar-lhes os novos rumos a seguir. Necessitou da extensão para trocar seus conhecimentos à comunidade e complementá-lo com aplicações práticas. Esta precisou dos conteúdos, alunos e professores do ensino para ser efetivada. Necessitou da pesquisa para diagnosticar e oferecer soluções para problemas

diversos com os quais se deparou, bem como para que eles estejam constantemente atualizando-se.

Portanto, ensino, pesquisa e extensão são atividades interdependentes, complementares e precisam ter valorações equivalentes com o estudo e com o Curso de Administração.

A Aliança Consultoria Empresa Júnior pontuou com a efetiva proposta e possibilidade de realização de gerar produtos típicos da vida acadêmica, como publicação de artigos, consultoria, patentes, participação em seminários interativos e similares e demais atividades, conforme detalhamento abaixo: consultorias; diagnósticos; elaboração de outros projetos; ensaios; eventos técnicos – científicos; pareceres etc. Tem-se hoje como princípio que, para a formação do profissional cidadão, é imprescindível sua efetiva interação com a sociedade, seja para se situar historicamente, para se identificar culturalmente e/ou para referenciar sua formação técnica com os problemas que um dia terá de enfrentar. O estudo, entendido como prática acadêmica interligou o Curso de Administração/Cesmac nas suas atividades de ensino e de pesquisa com as demandas do micro e pequenos empresários, possibilitando essa formação do profissional cidadão e se credenciando cada vez mais junto à sociedade como espaço privilegiado de produção do conhecimento significativo para a superação dos obstáculos do público-alvo.

A Aliança Consultoria Empresa Júnior criada para atividades práticas e necessárias ao aprimoramento dos profissionais em formação; nela o acadêmico terá que vivenciar o conteúdo teórico repassado pelos professores. Suas atividades são desenvolvidas sob a forma de consultoria e ou assessoria. No primeiro caso, trata-se de um processo em que o futuro profissional de administração tem que realizar levantamento (dados e informações) sobre a 'situação-problema', proceder a um diagnóstico e, por meio de analogia, criatividade e orientação do conteúdo teórico oferecido pelo curso, buscar soluções para os problemas encontrados. Assim, esses acadêmicos virão, inclusive, suprir uma lacuna existente na própria estrutura do mercado regional e local.

3 EPISTEMOLOGIA: O CONSTRUCTO DA REALIDADE DA CULTURA EMPREENDEDORA A PARTIR DO OLHAR DOS TEÓRICOS

O estudo ora proposto incidiu sobre o campo filosófico, epistemológico e metodológico dos teóricos da ciência da administração, na escola do Behaviorismo ou teoria do comportamento organizacional: Abraham Maslow (1943), Frederick Herzberg (1960), David McClelland (1961) e Mintzberg (1973) que vão nortear definições, conceitos e termos próprios à temática.

Na visão de Abraham Maslow (1943) da escola do *behaviorismo*, ele concebe que [...] o homem se motiva quando suas necessidades são todas supridas de forma hierárquica. Ele organiza tais necessidades da seguinte forma auto realização, autoestima, sociais, segurança e fisiológicas. Tais necessidades devem ser supridas primeiramente no alicerce das necessidades escritas, ou seja, as necessidades fisiológicas são as iniciantes do processo motivacional, porém, cada indivíduo pode sentir necessidades acima das que está executando ou abaixo, o que quer dizer que o processo não é engessado, e sim flexível.

Maslow (1943 *apud* MAXIMIANO 2007, p. 262-263) afirma

[...] o ser humano persegue a satisfação dos seus desejos e motiva-se para atendê-los. Quando suas necessidades não são satisfeitas, geram tensão. Na tentativa de diminuir essa tensão, o indivíduo ganha força motivadora para buscar realização das necessidades.

Frederick Herzberg (1959/1960 *apud* MAXIMIANO 2007, p. 267-269) explica

[...] como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para produzir motivação, a motivação resulta de fatores que podem ser divididos em duas categorias principais: (i) Fatores relacionados ao próprio trabalho, chamados *fatores motivacionais* ou *intrínsecos*: Conteúdo do trabalho em si (natureza das tarefas e sua sintonia com os interesses e qualificações da pessoa); sentido de realização de algo importante; exercício da responsabilidade; possibilidade de crescimento; orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão reconhecimento pelo trabalho bem feito. (ii) Fatores relacionados com as condições de trabalho, chamados *fatores extrínsecos* ou *higiênicos*: estilo de supervisão do chefe; relações pessoais com os colegas; salário; políticas de administração de pessoal e condições e segurança do trabalho.

David McClelland (1961), também, teórico da escola do behaviorismo, de Harvard, identificou três necessidades que seriam pontos-chave para a motivação: poder, afiliação e realização. Para o mesmo, tais necessidades são “secundárias”, são adquiridas ao longo da vida, mas que trazem prestígio, status e outras sensações que o ser humano gosta de sentir.

Por fim, Mintzberg (1973 *apud* Cohen e Fink 2003, p.9) define

[...] as categorias das funções gerenciais em (i) *Funções interpessoais (contatos)*: Figura simbólica (representa a organização freqüente ao mundo); Ligação (contato com pessoas de fora da unidade); Supervisão (contratação, treinamento e motivação de subordinados); (ii) *Funções de informação*: Monitoramento (levantamento de dados dentro e fora da unidade); Disseminação (circula informações entre funcionários da unidade) e Porta-voz (circula informações fora da unidade) e (iii) *Funções de decisão*: Inovação (iniciar e planejar mudanças); Resolução de conflitos (cuidar de problemas não-rotineiros); Alocação de recursos (distribuir tempo, dinheiro e insumos) e Negociação (procurar obter condições favoráveis dos outros).

A lógica discursiva, neste estudo buscou, também, nos autores Eltz(1994), Cohen (1999), Ferreira (2001), Robbins (2003), Lacombe (2004), Drucker (2004), Nelson e Spitzer (2004), Wagner III e Hollenbeck (2006), Gabriela Cabral (2006) o discurso epistêmico, no que tange à gênese da liderança para formatar a dialógica e o encaminhamento dos postulados com os teóricos do behaviorismo com os autores que tratam da questão *cultura organizacional* Lacombe (2004), Wagner III e Hollenbeck (2006) posicionar um cenário discursivo ao estudo com a autoridade deles, no posicionamento pela definição.

Lacombe (2004, p.87) tratando da cultura empresarial diz “[...] Um conjunto de valores em vigor numa organização, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração.”

Lacombe (2004, p. 445) define

[...] funções da cultura empresarial como a maneira como os integrantes da organização devem interagir entre si e com o mundo externo. A cultura padroniza a maneira como as pessoas devem resolver esses dois problemas e reduz a incerteza. No dia-a-dia, as pessoas sabem que basta seguir as regras ditadas pela cultura para não errar.

Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 367) dizem “[...] A cultura de uma organização, portanto, é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho.”

No que tange ao *processo decisório*, outros teóricos avançam no conceito e contribuem, neste estudo, com a sua postulação pela definição.

Ferreira (2001, p. 473) explica a motivação como [...] *conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam à conduta de um indivíduo.*

Lacombe (2004, p. 46) se posiciona a respeito da motivação diz [...] esta consiste na disposição para fazer alguma coisa e seria condicionado pela capacidade de essa ação satisfazer uma necessidade do indivíduo.

Nelson e Spitzer (2004, p. 20) definem o mito da motivação pelo dinheiro

[...] A maioria das pessoas não trabalha apenas por dinheiro. Dinheiro é importante, claro. Mas desde que tenhamos o suficiente para pagar as contas com conforto, outros fatores adquirem importância muito maior: a certeza de está dando uma contribuição, um gerente que reconheça um bom desempenho, o respeito dos colegas, a participação no que se passa com a empresa e a oportunidade de um trabalho significativo e interessante.

Já para o termo *motivação* Gabriela Cabral (2006) a define

[...] é uma força interior que se modifica a cada momento durante toda a vida, onde direciona e intensifica os objetivos de um indivíduo. Dessa forma, quando dizemos que a motivação é algo interior, ou seja, que está dentro de cada pessoa de forma particular erramos em dizer que alguém nos motiva ou desmotiva, pois ninguém é capaz de fazê-lo. Existem pessoas que pregam a auto-motivação, mas tal termo é erroneamente empregado, já que a motivação é uma força intrínseca, ou seja, interior e o emprego desse prefixo deve ser descartado.

Lacombe(2004, p. 144) na questão da tomada de decisões afirma “[...] é o processo pelo qual as organizações são estruturadas e reestruturadas, onde o foco concentra-se em decisões estratégicas tomadas pelo alto escalão das organizações.”

No que faz referência à *comunicação* Lacombe (2004, p. 70) a define como [...] a mensagem que envolve a transmissão de conteúdos emocionais ou intelectuais; na maioria dos casos ambos estão presentes.

Eltz(1994, p. 17) “[...] a origem da palavra “comunicar” está no latim *communicare* que tem por significado “pôr em comum”. Ela implica em compreensão, pressupõe entendimento das partes envolvidas. Não existirá o entendimento se não houver anteriormente a compreensão.”

Robbins (2003, p.21) “[...] a satisfação deve surgir como consequência natural. Da mesma maneira, quando os funcionários percebem que as decisões

sobre promoções são justas e merecidas, a probabilidade de experimentarem satisfação com o trabalho é maior.”

Drucker (2004, p. 9)

[...] No período de turbulência e mudanças rápidas, é impossível gerenciar com sucesso contando apenas com a habilidade. É preciso estar fundamentado em princípios básicos e tendências previsíveis, aproveitando, essas tendências e oportunidades. Entre as tendências, cita: o surgimento de uma nova força de trabalho, o declínio constante da indústria como elemento gerador de riqueza e de empregos e as mudanças na forma, na estrutura e na função da organização e de sua equipe de gerenciamento.

Cornelius (2004, p.17)

[...] a mudança cria uma faca de dois gumes entre riscos e oportunidades, onde existem dois tipos de mudança: planejada de cima para baixo e emergente de dentro para a fora [...] são quatro condições que criam uma cultura pronta e aberta para a mudança: uma força de trabalho que entenda dos negócios da organização; uma força de trabalho com permissão de agir; outra que desafie o *status quo*; uma equipe de liderança que estimule uma cultura pronta para a mudança [...].

Robbins (2005 p. 232-233) define a comunicação “[...] esta tem quatro funções básicas de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação. O resultado é a transferência de um significado de uma pessoa para outra.”

Maximiano (2007, p. 250) explica “[...] pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza. No entanto, as pessoas também podem se motivar para fazer coisas que vão à direção oposta à desejada pela organização [...].”

Robbins (2003, p.21) afirma [...] o ambiente de trabalho é fator importante. Os trabalhadores preferem um ambiente físico seguro, confortável, limpo e que ofereça o mínimo de distração.

Robbins (2005, p. 2 e 3) vem contribuir com o estudo e define o comportamento organizacional e diz [...] este se refere às ações e atitudes das pessoas dentro das organizações.

Robbins (2006, p. 6) diz [...] Comportamento organizacional é um campo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das organizações.

Cohen (1999, p. 1) diz como será a organização do novo milênio

[...] Não é uma organização alienígena que pulsará na Terra e aniquilará todas as práticas de negócios conhecidas. É a organização que pode ser vislumbrada, aqui e ali, nas linhas de montagem que desmontam nas paredes derrubadas dos escritórios, no estresse das bolsas, na busca de inovação a todo custo, nas mudanças de procedimentos, valores e motivações, na nova confirmação do ambiente corporativo que começa a se impor.

Lacombe (2004, p.87) define Cultura empresarial “[...] Um conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração.”

Maximiano (2007, p. 333) “[...] O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento (ou cursos de ação) que a organização pretende seguir: produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e clientes que pretende atingir.”

Lacombe (2004, p. 70) define comunicação como [...] a mensagem que envolve a transmissão de conteúdos emocionais ou intelectuais; na maioria dos casos ambos estão presentes.

Já Eltz(1994, p. 17) “[...] a origem da palavra “comunicar” está no latim *communicare* que tem por significado “pôr em comum”. Ela implica em compreensão, pressupõe entendimento das partes envolvidas. Não existirá o entendimento se não houver anteriormente a compreensão.”

Hall (2004, p. 103) “[...] A natureza do poder nas organizações, na opinião do cientista político Dahl (1957, p. 502-2003) define assim: [...] A possui poder sobre B no grau em que ele pode forçar B a fazer algo que B, de outra forma não faria.”

Lacombe (2004, p. 144) na questão da tomada de decisões afirma “[...] é o processo pelo quais as organizações são estruturadas e reestruturadas, onde o foco concentra-se em decisões estratégicas tomadas pelo alto escalão das organizações.”

Robbins (2005 p. 232-233) define a comunicação dizendo “[...] esta tem quatro funções básicas de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação. O resultado é a transferência de um significado de uma pessoa para outra.”

Cohen (1999, p. 1) diz como será a empresa do novo milênio

[...] Não é um empresa alienígena que pulsará na Terra e aniquilará todas as práticas de negócios conhecidas. É a empresa que pode ser vislumbrada, aqui e ali, nas linhas de montagem que desmontam nas paredes derrubadas dos escritórios, no estresse das bolsas, na busca de inovação a todo custo, nas mudanças de procedimentos, valores e motivações, na nova confirmação do ambiente corporativo que começa a se impor.

Maximiano (2007, p. 250) explica “[...] pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza. No entanto, as pessoas também podem se motivar para fazer coisas que vão à direção oposta à desejada pela empresa [...]”

Lacombe (2004, p. 46) posiciona-se a respeito da motivação dizendo que [...] esta consiste na disposição para fazer alguma coisa e seria condicionado pela capacidade de essa ação satisfazer uma necessidade do indivíduo.

Lacombe (2004, p. 445) define

[...] funções da cultura organizacional como a maneira como os integrantes da organização devem interagir entre si e com o mundo externo. A cultura padroniza a maneira como as pessoas devem resolver esses dois problemas e reduz a incerteza. No dia-a-dia, as pessoas sabem que basta seguir as regras ditadas pela cultura para não errar.

Segundo Maslow (1943 *apud* MAXIMIANO 2007, p. 262-263) “[...] o ser humano persegue a satisfação dos seus desejos e motiva-se para atendê-los. Quando suas necessidades não são satisfeitas, geram tensão. Na tentativa de diminuir essa tensão, o indivíduo ganha força motivadora para buscar realização das necessidades.”

Ferreira (2001, p. 473) explica a motivação como [...] conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam à conduta de um indivíduo.

Nelson e Spitzer (2004, p. 20) define o mito da motivação pelo dinheiro como

[...] A maioria das pessoas não trabalha apenas por dinheiro. Dinheiro é importante, claro. Mas desde que tenhamos o suficiente

para pagar as contas com conforto, outros fatores adquirem importância muito maior: a certeza de estas dando uma contribuição, um gerente que reconheça um bom desempenho, o respeito dos colegas, a participação no que se passa com a empresa e a oportunidade de um trabalho significativo e interessante.

Robbins (2003, p.21) afirma[...] o ambiente de trabalho é fator importante. Os trabalhadores preferem um ambiente físico seguro, confortável, limpo e que ofereça o mínimo de distração.

Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 367) dizem“[...] A cultura de uma organização, portanto, é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho.”

Robbins (2005, p. 2 e 3) vem contribuir com o estudo e define o comportamento organizacional e diz [...] este se refere às ações e atitudes das pessoas dentro das organizações.

Robbins (2006, p. 6) diz [...] Comportamento organizacional é um campo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas.

Quigley (2004 p. 4-6) na obra o Desafio de Liderança diz

[...] Deming, um dos grandes cérebros do gerenciamento e da liderança, acreditava que o papel do líder é compreender o sistema como um todo e cuidar para que todas as funções e todas as pessoas estejam ligadas ao propósito desse sistema, alcançando assim o nível de excelência que busca não somente atender às necessidades e expectativas do cliente, mas deixá-lo encantado, ao agregar valor a produtos e serviços, sem aumentar os custos. [...] Para isso, ele organizou os 14 princípios da liderança efetiva: O líder transmite todo o significado do sistema. Ajuda as pessoas a se verem como componentes. Busca a contribuição de todos os envolvidos, para tornar a organização mais eficiente. Efetivo, aprecia a diversidade de opiniões. Autêntico, é um conselheiro e um assistente humilde que evita os julgamentos apressados. Sabe de que se constitui um sistema estável e garante a implementação de processos-chave. Afetivo, confia em três fontes de poder para criar o tipo certo de ambiente que leva aos resultados desejados: a) a autoridade de sua posição; b) sua aprendizagem e informação constantes e c) sua personalidade, que garante uma comunicação eficaz com os outros envolvidos. Dedicar-se a melhorar o desempenho sem se afastar das funções. Percebe quem está fora do sistema e oferece ajuda profissional aos que necessitam. Esforça-se para criar um ambiente de liberdade e inovação. Não espera a perfeição. Sabe ouvir e aprende com todos. Conversa informalmente com seu pessoal e favorece a cooperação.

Bergamini (2006, p. 141) afirma

[...] O líder eficaz desempenha, junto a seu pessoal, além de tudo aquilo que herdou da posição tradicional, a exigência de atuar com um arquiteto social que predispõe seu grupo ao uso do seu capital intelectual, encorajando pessoas reconhecidamente brilhantes a trabalharem juntas para atingirem seu sucesso [...]

George (2004 p.6) diz [...] líderes possuem cinco qualidades: compreendem o propósito, praticam valores sólidos, lideram com o coração e estabelecem relacionamentos duradouros.

Kotter (2002 p. 47-53) diz

[...] O líder autêntico cria estratégias, determina a direção na qual a empresa deve avançar e consegue fazer com que seus subordinados os sigam por estarem convencidos da validade de suas idéias. Em sua opinião, uma das características que diferenciam os grandes líderes das outras pessoas é que, qualquer que seja o potencial inicial, eles continuam a desenvolvê-lo ano após ano.

Benis (2002, p. 47-53) afirma

[...] A nova liderança... Exige atividade concentrada na produção eficiente de bens e serviços, liderar passou a ser o ato de desenvolver relacionamentos com diversas pessoas para criar uma comunidade que produza riqueza. Com exemplos como de Jack Welch (GE), Michael Armstrong (AT&T) e Jack Nasser (Ford), um dos maiores gurus de liderança de todos os tempos destaca as quatro principais competências do novo líder e valoriza sua capacidade de lidar com o fracasso. Ainda o mesmo, afirma que quatro fatores são essenciais para o líder: a capacidade de dar direção e significado ao que se faz; a capacidade de inspirar confiança em seu pessoal; o otimismo e a busca de resultados.

Decotiis e Hyatt (2004, p.3) dizem o que você pode fazer por seus stakeholders e afirmam

[...] Quando se pede a alguém que classifique suas experiências em ordem de preferência, as relações com outras pessoas sempre ficam acima de produtos e serviços. Isso reflete a necessidade de um sentido de *localização* e de *importância* a que chamamos *Senso de Aceitação* e consideramos uma das quatro principais reações dos *stakeholders* – orgulho, adequação, confiança e integração. Quando os *stakeholders* têm esses sentimentos, tornam-se leais, os que levam ao sucesso das empresas.

Lacombe (2004 p. 196 - 197) diz

[...] Liderança é a habilidade de influenciar pessoas. Na concepção do mesmo, liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seu comportamento e suas ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios.

Whitmore (2006, p. 1) diz

[...] O *ConciseOxfordDictionary* define o verbo *coach* como “ensinar, treinar, dar dicas a, preparar”. Isso não nos ajuda muito, uma vez que tudo isso pode ser feito de varias maneiras, algumas delas sem nenhuma relação com o *coaching*. No entanto, o *coaching* diz respeito ao modo como essas coisas são feitas e ao que é feito. Apresenta resultados em larga escala devido à relação de apoio entre o *coache* a pessoa a quem orienta, e ao meio e estilo e de comunicação usados. O orientando obtém os fatos, não do *coach*, mas de si próprio, estimulado por aquele. É claro que o objetivo de melhorar a performance prevalece, mas o está em questão é qual a melhor forma de se alcançar isso.

Wheatley (2004, p.16), define “[...] os sete mandamentos do líder servidor acoplam: Não prejudique; acredite nas pessoas; deixe de ser o líder herói, para ser o líder anfitrião; lidere pela conversação; conte suas experiências e escute os outros contarem as deles e resgate a esperança no futuro.”

Schein (1985 *apud* MAXIMIANO 2007, p.440) define a cultura

[...] É a experiência que o grupo adquire à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Mintzberg (1973 *apud* Cohen e Fink 2003, p.9) define

[...] as categorias das funções gerenciais em (i) *Funções interpessoais(contatos)*: Figura simbólica (representa a organização freqüente ao mundo); Ligação (contato com pessoas de fora da unidade); Supervisão (contratação, treinamento e motivação de subordinados); (ii) *Funções de informação*: Monitoramento (levantamento de dados dentro e fora da unidade); Disseminação (circula informações entre funcionários da unidade) e Porta-voz (circula informações fora da unidade) e (iii) *Funções de decisão*: Inovação (iniciar e planejar mudanças); Resolução de conflitos (cuidar de problemas não-rotineiros); Alocação de recursos (distribuir tempo, dinheiro e insumos) e Negociação (procurar obter condições favoráveis dos outros).

Conclui-se este enfoque epistêmico com os teóricos do Behaviorismo que o campo definido na abordagem evidenciou uma postulação pelos critérios considerados ímpares para tratar da questão temática, que foi a motivação, o processo decisório, a cultura organizacional, a comunicação e a liderança – elementos intrínsecos, neste cenário possibilitando caracterizar os conceitos, termos, categorias de análise que o estudo vai implementar com a pesquisa de

campo na observância do comportamento e cultura empreendedora de como eles a praticam em sua realidade empresarial.

3 RESULTADOS DA PESQUISA

Do universo de 150 micro e empresas de pequeno porte localizados no entorno do Cesmac, o estudo teve como amostra 21 delas, ou seja, representando 14% do universo, compreendendo o estrato significativo no quadro 1 a seguir:

Quadro 1 -21 Micro e Empresas de Pequeno porte formal no entorno do Cesmac em 2012.

Categoria 1: Empresas de Serviço	Categoria 2: Empresas de Comércio	Categoria 3: Empresas de Serviço e Comércio
<p><i>Total= 9 empresas</i></p> <p><i>5 Empresas localizadas na Rua Cônego Machado:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Redu Center – Clinica estética- Serviço • Inventus – Digitação, impressão a laser e plotagem - Serviço • JS Formatura – Org. de formaturas - Serviço • Odoto Médico – Prod. e Equip. Odontológicos – Serviço • BETER PARK – ESTACIONAMENTO <p><i>4 Empresas localizadas na Rua Iris alagoense:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Art Frio – Manutenção de Ar Condicionado - Serviços • PróClinica – Diagnostico laboratorial - Serviço • Gerencial – consultoria contábil 	<p><i>Total= 8 empresas</i></p> <p><i>4 Empresas localizadas Rua cônego Machado:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • A COMADRE – RESTAURANTE – COMERCIO • CAFÉ BRASIL – BAR E RESTAURANTE – COMERCIO • GAVEA 2- PAPELARIA – COMERCIO • DENTAL CENTRO – PROD. E EQUI. ODOTOLOGICO S – COMERCIO. <p><i>4 Empresas localizadas na Rua Iris Alagoense:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • DIMAS MERCADINHO – MERCADINHO – COMERCIO • WP COUROS – LOJA DE SAPATOS E BOLSA EM CORO. • REQUINTE FEST FOOD – 	<p><i>Total= 4 empresas</i></p> <p><i>2 Empresas localizadas localizadas Rua cônego Machado:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • AUTO ESCOLA REIS – HABILITAÇÃO • CLARO – VENDA DE PLANOS E CELULARES <p><i>2 Empresas localizadas na Rua Iris Alagoense:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ORLANDE MORAIS – MÓVEIS SOBRE MEDIDA • REVISTIMENTO FUMÊ

e administrativa – Serviço		LANCHES	
• CLINVACIN – CLINA DE		• A NOVA LIVRARIA - LIVRARIA	

Fonte: Questionário de Pesquisa aplicado em set/out de 2012, Farol/Maceió.

Feitas as indagações, com questionário estruturado, no método aplicado pelo Sebrae para o prêmio Alagoas competitiva a micro e empresas de pequeno porte, sobre como percebem e vivenciam os vetores de análise citadas abaixo, encontraram-se os resultados:

- ✓ Para a *Cultura Organizacional Empreendedora* 87,7% dos entrevistados não confirmaram a presença das vertentes de análise:
 - Não há política organizacional, entenda esta como um conjunto de normas que legitima a definição, o ordenamento, a organização e a estrutura para dar suporte administrativo gerencial para as tomadas de decisões, no sentido de agilizar os processos administrativos e operativos.
 - Não há gerência no conhecimento especializado, confirmando o grau de desenvolvimento e educação desta nos pequenos empreendimentos, implicando assim, por parte das mesmas a seleção e recrutamento para o exercício do cargo, profissionais não especializados que não proporcionam as mesmas, condições técnicas profissionais para o exercício através de cursos em qualificação, treinamentos e outros meios para o desempenho funcional.
 - Não existe o processo decisório na estrutura, ou seja, implica dizer que as mesmas em amostragem tornam o processo decisório não ágeis na sua estrutura em função direta da pressão concorrencial que faz com que cada uma delas improvisem buscando se renovar pelo conceito sem definição na perspectiva de superar o atendimento ao cliente, viabilizando respostas as suas necessidades quando demandadas pela reação.
 - A comunicação e informação não são ágeis, esta prerrogativa administrativa está diretamente envolvida na questão da estrutura, quanto menos ágeis são menos flui a comunicação e a informação

não convergindo para as decisões em instâncias operativas nem garantindo a credibilidade pelos resultados alcançados.

- Não há organograma atualizado visando uma melhor distribuição de cargos e funções, que possibilite o raciocínio na análise, na formatação linear do fato anterior, quando as mesmas informam não possuir estruturas ágeis às respostas demandadas, ou seja, só poderiam agilizar a demanda se de fato a sua estrutura comportasse um desenho 'organograma' mais compacto com a realidade de modelo de gestão mais flexível, além de não confirmarem a modernização estão indicando a não renovação neste critério inadequado as realidades de mercado para adaptarem-se às exigências.
- O fluxo de comunicação, a informação e decisão não seguem as linhas hierárquicas e o comportamento da gerência não está estabelecido pela cultura interna de como as coisas devem ser feitas, implicando assim na fala de quem as gerencia, estas não vêm incrementando o fluxo desta comunicação, informação e decisão não promovendo o sequenciamento, no ordenamento na conformidade dos princípios de organização e métodos pela ciência da administração.
- No que se refere às definições de autoridades e responsabilidades estas não estão claras para cada cargo, dependendo assim dos ocupantes e das funções que estes exercem pela improvisação.
- Não há cooperação entre as áreas dentro das mesmas. Isto se reflete diretamente na não definição clara dos quesitos anteriores, pois eles não desenham o vértice da política na sua concepção de responsabilidade gerencial com a causa.
- O planejamento estratégico não existe e quando há parcial não retrata ações a serem tomadas no curto, médio prazo, assim, não há implementação e execução na cultura organizacional empreendedora como uma resposta à preocupação com as mudanças de impacto das variáveis externas, entre elas: competitividade e a inovação.

Nesta perspectiva de análise, como resultado, obtiveram os escores zero ou negativo, pois não se atentam a maioria das questões analisadas,

consequentemente isso demonstra, que não há definida as bases para a cultura organizacional empreendedora nos negócios.

Considerando o segundo vetor de análise, *Conteúdo da Função*, 75% das entrevistadas não demonstraram que praticam as prerrogativas citadas e que se não preocupam com as ações realizadas por suas determinadas equipes, considerando as vertentes de análise:

- Para tornar o trabalho importante, assertiva que retrata o desempenho de funções com diversas habilidades, demonstrando que os mesmos não estão preparados para exercer diversas funções, mas, também não demonstra que o acúmulo de funções com diversas habilidades podem trazer desmotivação da maioria.
- Para criar novos desafios, retratando que as equipes além de não desempenhar várias funções e nem se relacionar com pessoas, retratando que os negócios possuem contingente adaptável.
- Incorporar responsabilidade e autoridade à função, assertiva que não consideram se o grupo de trabalho é responsável e não tem autoridade para tomar decisões, retratando uma cultura organizacional não adaptável.
- Não criam oportunidades de treinamento e desenvolvimento, retratando que o grupo de trabalho não recebe treinamento técnico, demonstrando que as mesmas não se preocupam com os seus colaboradores, mas os conquistam desejando assim mesmo o sucesso deles.
- Adaptar as funções aos estilos, habilidades e motivações individuais, retratando o conhecimento do líder com sua equipe de trabalho não é prática.
- Incentivo ao contato direto com a clientela, demonstrando que o líder confia em sua equipe para executar uma negociação não está presente em sua cultura empreendedora.

Contudo foi possível diagnosticar as pesquisadas que não se preocupam com ou deixam de lado boa parte do vetor conteúdo da função, que retrata a possível chance das equipes destes locais de trabalho executar tarefas, que não

correspondem ao seu estilo próprio ou por outro lado não são motivados a desempenhar funções que incorpore mais responsabilidade ao cargo.

Como terceiro vetor *Sistema e Ambiente* de análise 75,5% das pesquisadas consideraram como positiva as respostas, pois consideram apenas na fala e em discursos 'fundamental' para a motivação, considerando as seguintes vertentes de análise neste segmento que refletem:

- Não estabelecem uma visão clara da energização não retratando a presença de equipes de trabalho energizadas, não resultando num bom grau de satisfação por parte dos colaboradores e não divulgam a missão e os valores para todos os níveis, independente do grau hierárquico, pois o empreendimento não é um sistema integrado de indivíduos que buscam um mesmo objetivo.
- Não divulgam a missão e valores para todos os níveis não desejando se torna as melhores do mercado do entorno em que atuam, de como sua equipe poderiam vivenciá-las nem recompensando e nem reforçando por seguirem a missão e os valores como práticos da cultura organizacional empreendedora.
- Dão apoio aos esforços de energização em todas as áreas através de comunicações, sistemas e treinamentos não demonstrando nem interesse e nem preocupação dos empreendimentos com seus colaboradores.
- Não alinham sistemas, políticas e procedimentos nem apoiam a missão e seus valores.
- Não estimulam o *feedback* sobre sistemas, políticas e procedimentossem o intuito de aumentar o desempenho da equipe.
- Não dividem, abertamente, as informações e nem incentivam a comunicação em todos os setores, demonstrando que o empreendimento não deixou de lado a cultura centralizadora das informações e impossibilitando realizá-las em tempo hábil.
- Não proporcionam o treinamento e nem os recursos que as pessoas precisam para executar seu trabalho.

- Não dão suporte com treinamento e desenvolvimento aos colaboradores, implicando que não estão atentas as necessidades individuais e coletivas de cada colaborador.

Todas as pesquisadas, de alguma forma não trabalham algumas dessas prerrogativas, o que retrata a de conformidade do sistema e ambiente desfavoráveis ao colaborador.

No que concerne ao quarto vetor e análise *Comportamento e Liderança* 85,2% que fazem parte desta pesquisa evidenciaram atitudes parciais, o que justifica o não sucesso no mercado em que atuam, confirma parte dos seus colaboradores.

Foram analisadas as seguintes vertentes e apontaram como respostas:

- “Não deixam para os outros” o que os outros podem fazer: referindo-se as delegações de tarefas do líder ao grupo e do seu conhecimento individual e coletivos com os mesmos.
- Não incentivam as pessoas a ter idéias e a correr riscos, com o intuito de desenvolver os liderados trazendo com isso atitudes individuais positivas no futuro.
- Não se certificam de que as pessoas têm objetivos e não sabem o que estão fazendo: desconhecimento e desconfiança que o líder tem com as pessoas que fazem parte do seu grupo.
- Não delegam para desafiar, desenvolver e energizar: principio que traz para o líder maior conhecimento com o grupo.
- Não aconselham para garantir o sucesso: desagregando com isso melhor desempenho nas tarefas a serem realizadas.
- Não reforçam o trabalho bem feito e as boas tentativas: além de não melhorar o desempenho das tarefas, traz a insatisfação ao individuo pelo reconhecimento de suas tarefas.
- Não dividem informações, nem conhecimentos e nem habilidades: não demonstrando que o mesmo não é único detentor da sabedoria:
- Não valorizam, nem confiam nas pessoas: evidenciando uma relação duvidosa que tem cada grupo de trabalho.

- Não dão apoio ao grupo de trabalho para assumir o controle, pois não deve ter relacionamentos saudáveis acontecendo conflitos de atividades e cargos a serem desempenhadas por ambas as funções.
- Quanto ao estilo de liderança adotado é centralizadora, não há uma divisão de opiniões apontando parte delas autocráticas, não orientada para o resultado, não orientada para a tarefa e nem para pessoas, apenas contrariando a estas informações poucas indicaram adotar a liderança situacional.
- No que trata ao Relacionamento com colegas, implicam para as mesmas: a não capacidade de estabelecer e manter relações formais e informais; a não busca de objetivos de interesses comuns; não constroem uma rede de contatos; não negociam e nem estabelecem políticas para compreender e sobreviver na estrutura de poder das burocracias.
- No que tange a liderança estas não buscam realizar tarefas que envolvam a equipe nem orientandonem treinandonem motivando a obter resultados.
- Não admitem que a resolução de conflitos requeira habilidade interpessoal de arbitrar conflitos entre pessoas e tomar decisões para resolver distúrbios;
- Não acreditam que o processamento de informações obrigue ao líder aprender a construir redes informais; desenvolver a comunicação e expressar suas idéias de forma clara.
- No que se refere a tomar decisões de ambiguidade estas não buscam diagnosticar situações que exijam capacidade de decidir no curto prazo.
- Não adotam recursos orçamentários para gerenciar o estabelecimento com critérios para a definição de prioridades para escolher corretamente.
- Como Empreendedor não implementam mudanças.
- Como Introspecção elas não exigem que a liderança tenha a capacidade de reflexão e auto análise; não entendendo o seu papel e

nem o impacto na responsabilidade de suas decisões; aprendendo de forma empírica (com a própria experiência).

Por fim, como quinto vetor de análise, no que se refere ao *Coaching*, a pesquisa apontou que 85,6% não adotam o processo que acelera o desenvolvimento de habilidades, estruturando o indivíduo, a saber, qual a sua importância e não determinam como vai conquistar companheiros de jornada, através do líder ou gerente que será seu treinador que por seu cargo não passa a estimular seu grupo de trabalho para o alcance dos objetivos comuns, obteve-se as respostas:

- Diferenças entre líderes: há aqueles que conduzem ações e influenciam o comportamento ou gerentes e há aqueles que respondem pelo trabalho dos outros.
- Não existem critérios para ponderar (avaliar) a delegação das responsabilidades para colaboradores, comprovando o não conhecimento do líder com cada participante do grupo.
- Não há o alinhamento da liderança com visão do empreendimento, para que as metas sejam alcançadas.
- A plataforma de liderança não se baseia em missão, mensagem, método e avaliação para alcance dos objetivos.
- Não há liderança clara, articulada e conectada ao propósito do empreendimento.
- Não há o comprometimento do líder identificando quais princípios operacionais, valores e comportamentos em que têm de servir no empreendimento.
- A gerência não tem 'slogan' conciso, diferente, compreensível que os liderados podem seguir.
- Liderados não sabem o que começar ou interromper ou necessitam de ajuda.
- O gerente e não líder sabe não quais são os fatores decisivos para o sucesso e quais os elementos que levarão ao fracasso.

- O gerente e não o líder não seleciona medidas, nem acompanham e nem asseguram o progresso para que todos saibam de como será avaliado o resultado.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não obstinando o que dizem os grandes teóricos que configuraram o quadro 'epistemológico-filosófico-metodológico', que trata sobre o estudo da cultura e do comportamento organizacional empreendedor, decidiu-se analisar a micro e empresa de pequeno porte do entorno do Cesmac, nas categorias serviço, comércio, serviço e comércio levando em consideração abordagens que trata de aspectos mais voltados a realidade contemporânea das mesmas.

Com isso, realizada a pesquisa junto a 21 empresas mais compactadas para a analogia do estudo e encontrados seus resultados sobre as dimensões estudadas, nas quais grande maioria tenha sido negativas percebeu-se, segundo vetor de análise, que:

Para a Cultura Organizacional

- ✓ Não existem ações que viabilizem o repasse de comunicações e informações, nem organogramas atualizados para que possam assim ser definidos os cargos e nem planejamentos estratégicos detalhados estabelecendo a visão e os caminhos a serem percorridos que resulta em um desconforto por parte da maioria de seus colaboradores, pois muitos não estão cientes dos problemas internos que possam estar enfrentando, impactando na produtividade dos mesmos.

Para o conteúdo da função

- ✓ Há necessidade de que sejam incorporadas às funções de consultores, maior responsabilidade e autoridade à função, para alcance de melhores resultados, criando assim um espírito sadio de competição entre equipes e satisfação pessoal com o trabalho desempenhado.

Para o sistema e ambiente

- ✓ Há necessidade de que as empresas deem mais suporte ao quesito motivação para colaboradores, oferecendo-os sistema e ambiente propício à aprendizagem, recompensando-os por seguirem normas e valores internos.

Para o *comportamento e liderança*

- ✓ Há necessidade de que o líder possa focar mais atenção aos trabalhos realizados por suas equipes e delegar tarefas com a intenção de desafiar, desenvolver e energizar seus liderados, garantido o sucesso nas atividades e maior comprometimento de pessoas.

Para o *Coaching*

- ✓ Adota-se pela cultura a gerência dos papéis e não pela liderança de resultados, o que de certa forma poderá dificultar o trabalho, pois existe uma mesma pessoa desempenhando funções distintas com alto grau de responsabilidade.

Assim, este estudo teve o intuito, também, de propor alternativas para que a micro e empresas de pequeno porte possam trabalhar em âmbito global-local e local-global, numa cultura organizacional empreendedora mais adequada ao mercado em que atuam, conseqüentemente resultando em um comportamento organizacional positivo, desta forma propõem-se como uma contribuição que estas empresas devem:

- *Atribuir* aos gerentes e líderes maior preocupação com o repasse de informações, a fim de garantir uma maior satisfação da equipe, pois quando o líder comunica diretamente aos seus liderados dúvidas podem ser retiradas de imediato, o que garante eficácia nos resultados. Construções do organograma e do planejamento estratégico, o que detalhará cargos na organização e os caminhos a serem percorridos por estas empresas.
- *Dar* poderes e responsabilidades (*empowerment*), ajudando-os e treinando-os para as mais diversas situações, se for o caso uma breve substituição por determinado período, a fim de incorporar neles um estímulo motivacional, onde estes verão o grau de responsabilidade exercido, que determinará o alcance de suas metas particulares para o seu crescimento profissional.
- *Proporcionar* ambientes de recompensa aos que alcançarem metas, onde nem sempre o dinheiro será o fator motivacional predominante, contribuindo assim para a permanência destes por um maior período na empresa.

Conclui-se este estudo confirmando que implementadas as estratégias acima citadas, estas poderão contribuir para o sucesso de uma cultura e comportamento organizacional empreendedora, neste segmento micro e empresas de pequeno porte do entorno do Cesmac e em outros mais propícios ambientes de trabalho, o que de certa forma diminuirá a tensão entre equipes, unindo estas para um objetivo estratégico organizacional.

REFERENCIAS

BENIS, Warren G. A nova Liderança. **Coletânea HSM Management**: O melhor do pensamento contemporâneo em questão empresarial, n. 1, p. 31-47, 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O Líder Eficaz**. São Paulo: Atlas, 2006.

COHEN, David. A Empresa do Novo Milênio. **Revista Exame**, São Paulo, ano 33, n. 22, p.1, 1999.

COHEN, Allan R; FINK, Stephen L. **Comportamento Organizacional**: Conceitos e Estudos de Casos. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORNELIUS, Ed. Liderando uma Cultura Pronta para a Mudança. **Revista ExecutiveExcellence**, Rio de Janeiro, n. 1, p. 17, 2004.

DECOTIIS, Tom; HYATT, David. **Revista ExecutiveExcellence**. Liderando com empatia. Quality Marc, 2003.

_____. Excelência é uma questão de escolha. **RevistaExecutiveExcellence**, Rio de Janeiro, n. 1, p. 3, 2004.

DRUCKER, Peter F. **Novas Tendências em Gerenciamento**. Drucker GraduateSchoolofManagement, 2003.

_____. Novas tendências em gerenciamento. **Revista ExecutiveExcellence**, Rio de Janeiro, n. 2, p. 9, 2004.

ELTZ, Fábio. **Qualidade na comunicação**. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio.4** .ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

GEORGE, Bill. Líderes Autênticos. **Revista ExecutiveExcellence**, Rio de Janeiro, n. 4, p. 6, 2004.

HALL, Richard H. **Organizações: Estruturas, Processos e Resultados**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo** – uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOTTER, John P. Os Líderes necessários. **Coletânea HSM Management: O melhor do pensamento contemporâneo em questão empresarial**, n. 1, p. 47-53, 2002.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MACALUSO, Janet C. Liderando com empatia. **Revista ExecutiveExcellence. Quality - Marc**, 2004.

MONTGOMERY, Cynthia A.;PORTER, Michael E. (org). **Estratégia** – a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da Administração: da Revolução Industrial à Revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NELSON, Bob; SPITZER, Dean. O mito da motivação pelo dinheiro. **Revista ExecutiveExcellence**, Rio de Janeiro, n. 6, p. 20, 2004.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OKAMOTTO, Paulo. Sebrae e a leigeral das micro e pequenas empresas. **Revista Courobusiness**, n.40, mai/jun 2005.

PETERS, Tom. Liderança. **Revista ExecutiveExcellence. Quality** – Liderando com empatia. março, 2003.

QUIGLEY, Michael E. Desafio de Liderança. **Revista ExecutiveExcellence**, Rio de Janeiro, n. 4, p. 4-6, 2004.

REVISTA BANCO DO BRASIL. **Gestão eLiderança**, 1998.

REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO – 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. . 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____.**Fundamentos Do Comportamento Organizacional**. 7. ed.São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2003.

ROBERT, Michel. **Estratégia** – como empresas vencedoras dominam seus concorrentes. São Paulo: Negócio, 1998.

SIMON, Herbert. A. **Administrative Behavior**. Nova York, Free Press, 1957.

STEWART, Thomas. **A Riqueza do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. **A disciplina dos líderes de mercado – escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado**. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem competitiva**. São Paulo:Saraiva, 2006.

WHITMORE, John. **Coaching Para Performance: Aprimorando pessoas, Desempenhos e Resultados**. Rio de Janeiro:Qualitymark, 2006.

WHEATLEY, Margaret. O Líder Servidor. **Revista ExecutiveExcellence**, Rio de Janeiro, n. 8, p. 16, 2004.