



Estilos de Funcionamento Organizacional em Micro e Pequenas Empresas - MPES

BOTTON, Juliana Santi (Unioeste) julibotton@hotmail.com
REINEHR, Claudia Lais (Unioeste) claudialaisfb@gmail.com
COLTRE, Sandra Maria (Unioeste) sandracutu1@gmail.com

Resumo:

O presente artigo objetivou analisar o Estilo de Funcionamento Organizacional presente em micro e pequenas empresas do Sudoeste do Paraná, observando quatro estilos: Empreendedor; Afiliativo; Individualista e Burocrático. Para tanto se fez uso da análise do tipo descritiva e exploratória, através de um questionário estruturado de Paz & Mendes (*in* SIQUEIRA, 2008: 166). A fonte de dados primários foi obtida com empresas da região sudoeste do Paraná, participantes do projeto de capacitação e orientação para micro, pequeno, médio e informais empreendedores Bom Negócio Paraná. Os resultados obtidos indicaram que o Estilo Empreendedor está presente na maioria das empresas, o estilo Individualista esta presente em um número menor de empresas, contudo com uma média geral alta. Já o estilo Burocrático se apresentou ativo nas organizações, mas com uma média geral baixa. Desta forma é possível observar que o estilo empreendedor e Burocrático são características importantes para empresas de pequeno porte e micro empresas, isto porque são estilos que permitem que todos se conheçam bem dentro da organização, demonstrando a existência de uma cultura com forte sistema de regras, planejamento e controle. Contudo o individualismo ainda esta presente em parte das características das organizações pesquisadas, demonstrando uma cultura organizacional voltada ao atendimento das necessidades individuais.

Palavras chave: Estilos Organizacionais, Liderança, Micro e Pequenas Empresas.

Styles of Organizational Operation in Micro and Small Enterprises

Abstract:

This article objective analyzes the style of organizational operation in micro and small enterprises in the South-west of Paraná, observing four styles: enterprising; affiliative; individualist; and bureaucratic. Therefore it was used the descriptive and explore analyse, through of the structured questioner of Paz & Mendes (*in* SIQUEIRA, 2008 : 166). The font of primary data was obtained with enterprises of the south-west of Paraná, participating of the project to micro and small enterprises Good business Paraná the results obtained indicate that the enterprising style is present in the majority of the enterprises, the individualist style is present in a less number of ones, but with a high mean. Unlike, the bureaucratic style showed

present in the organizations with a low mean. This form, it is possible to observe that the enterprising style and the bureaucratic are important characteristics to small port enterprises, they are styles that allow that everybody work together, it shows an high culture with rules (burocratic style), control and plan. However, the individualist model is present in some characteristics of the searched enterprises. It shows a culture focused to the individual necessities.

Key-words: Organizational Style,; Leadership, Micro and Small Enterprises.

1 Introdução

As organizações são formadas por pessoas com características e culturas diferentes, coordenadas geralmente pela cultura de outro membro. Assim, a caracterização destas organizações ocorre pelo intermeio da cultura organizacional com a cultura do gestor. Desta forma, o papel do líder na organização é fator instigante, de modo que sua cultura interfere em peso nas medidas e estilos tomados por toda a organização.

Entenda-se para tal, que este estudo considera o líder como aquele que recebe a liderança dos outros e não apenas o que impõe sua condição em adição, a informalidade e as características pessoais são também importantes para a eficiência da liderança, podendo ser desenvolvidas ao longo das atividades desenvolvidas na organização, das experiências pessoais e das características natas.

Todavia, a realidade das organizações atuais dispõe uma caracterização do líder como o que possui o poder das decisões, geralmente relacionado ao cargo pessoal e não à pessoa. Desta forma, a liderança torna-se um fator intransponível nas organizações, de modo que seus estudos tornam-se característicos no campo das relações humanas. Como aspecto deste fator, os estilos de comportamento organizacional estão relacionados diretamente ao fator líder, cujas características de liderança são definidas majoritariamente pelo cargo estabelecido formalmente.

Desta forma, este estudo objetivou analisar o Estilo de Funcionamento Organizacional presente em micro e pequenas empresas do Sudoeste do Paraná, de forma a observar a incidência e a predominância de quatro estilos: Empreendedor; Afiliativo; Individualista e Burocrático.

2 Estilos de Funcionamento Organizacional

Para Bergamini (2008), sempre houve uma forte tendência em classificar os diferentes tipos ou estilos de liderança. Através da história foi possível encontrar pessoas que influenciam a humanidade naturalmente sem exercer voluntariamente nenhum poder.

De acordo com Paz e Mendes (*apud* SIQUEIRA, 2008), o estilo de funcionamento individualista é caracterizado pela fusão do indivíduo à organização, como se fossem filiais. Neste caso a necessidade de satisfação pessoal é buscada, com a satisfação do chefe. Este estilo dificilmente ajuda a organização a crescer, pois as relações estabelecidas são infantis levando a uma falta de comprometimento e a conflitos.

Ao contrário ao estilo individualista, o estilo burocrático está baseado em normas e procedimentos controlados. Os colaboradores têm envolvimento parcial com a organização e não são adeptos a mudanças. Segundo Paz e Mendes (*apud* SIQUEIRA, 2008), este estilo fornece conforto aos indivíduos, que, no entanto tem grande necessidade afetiva. As regras e rotinas favorecem o controle, mas dificultam o amadurecimento organizacional e a busca por

desafios. Assim, o modelo burocrático estabelecido por diversas organizações nada mais é do que a construção de regras que detenham, na maioria das vezes, o controle da situação.

De modo contrário, o estilo de funcionamento afiliativo reflete um jeito de “sentir, pensar e agir que retrata a organização como um grupo perfeito, refletindo orgulho, confiança e autoestima organizacional” (PAZ e MENDES, *apud* SIQUEIRA, 2008, p. 166). O afiliativo vê a organização com sublimação, é um estilo caracterizado pela grande dificuldade de enfrentar conflitos, sendo estes negados. Eles têm busca pela moral e o sacrifício pessoal é necessário, a responsabilidade organizacional é incitada, desta forma, a ordem do chefe não é questionada.

O estilo afiliativo é a busca do pai pela proteção dos filhos, e a negação dos defeitos da família. O líder considera seus funcionários como perfeitos, embora se perceba que age como um pai quando chama a atenção. Não pode-se considerar um benefício o fator paternalista, quando a tendência é a infantilização do outro.

Finalmente, o estilo de funcionamento empreendedor é mais desenvolvido do que os anteriores, pois busca revelar o modo de pensar da organização, buscando desenvolver empreendedores. A necessidade dos colaboradores é de serem admirados pelo que desenvolvem, de modo que se tornaria uma forma de “arena de heróis” (PAZ e MENDES, *apud* SIQUEIRA, 2008, p.167).

Esta organização está geralmente baseada na hierarquia, a qual serve de base para uma escala de metas. A cultura criada gera desafios e valorização, no entanto os problemas poderão ser causados quando a busca pelo poder for maior do que outros valores profissionais.

Apesar de estar direta ou indiretamente ligados com estes perfis já apresentados, Bruns (*apud* BERGAMINI, 2008) classifica os estilos comportamentais de liderança em três tipos: transacional, transformacional e *Laissez-faire*.

O primeiro corresponde ao líder que toma iniciativa em manter contato com os outros objetivando trocar bens de valores, ou algo importante para ambos mantendo assim uma relação de controle e não de verdadeira liderança. É característica deste estilo delimitar para cada liderado metas a serem cumpridas, e é facultado ao líder recompensar ou punir a resposta comportamental do liderado.

O segundo estilo reconhece as necessidades dos liderados e procura desenvolver essas necessidades desde o nível mais baixo até o mais alto de maturidade. O líder influencia ou transforma seus liderados, assim como também se deixa influenciar e ser transformado pelos mesmos. O autor comenta que pesquisas revelam a superioridade deste estilo com relação aos demais, pois ele tem o poder de liberar o potencial motivacional dos colaboradores mais do que os próprios líderes, uma vez que eles se sentem comprometidos com os objetivos propostos, no entanto para isso ele deve saber trabalhar com as diferenças individuais no grupo.

Este líder é proativo e otimiza o desenvolvimentos de seus liderados e da organização, ele pauta pela intuição por isso deve ser dotado de grande sensibilidade perceptiva, não costuma trabalhar com receitas prontas e nem segue normas prefixadas.

Já o terceiro estilo, não transmite nenhuma atividade e caracteriza-se como uma negação da liderança. Ocorre quando o líder evita assumir posições e resolver conflitos. É o menos

desejado pelas organizações uma vez que, possui um grande impacto negativo sobre os liderados.

Através dos autores Bergamini (2008), Fiorreli (2007), Wagner III e Hollenbeck, (2013), é possível finalizar afirmando que liderança é tema complexo com diversos atributos e aprofundamentos, que envolvem desde as características, as habilidades, até os estilos de comportamento de um líder. E estas competências ser desenvolvidas através das atividades desenvolvidas na organização, através das experiências pessoais, ou através das características natas de cada indivíduo.

Como cada indivíduo e assim, cada grupo tem características próprias não é correto afirmar que um estilo de liderança seja melhor ou pior que outro. Para que liderança seja eficaz com colaboradores com características diferentes é necessário estilos diferentes de liderança para com isso obter o melhor desempenho para a organização e a maior realização para as pessoas.

As organizações são resultado do perfil das pessoas que trabalham nela, e são lideradas por pessoas com estilos distintos e estes estilos estão e são diretamente influenciados por suas características e habilidades, sendo responsáveis pelo comportamento dos líderes, dado isto é de fundamental importância o estudo das competências, características e habilidades para o perfil do líder e da organização.

2.1 Liderança

O comportamento humano é complexo e multidimensional devido ao grande número de variáveis envolvidas que afetam o comportamento humano. Segundo Bergamini (2008), estas variáveis estão subdivididas em individual (características inatas, as experiências adquiridas ao longo da vida) e, ambiental abrangendo todos os possíveis eventos extrínsecos ao indivíduo (grupo social e cultura).

Wagner III e Hollenbeck, (2013) entendem comportamento organizacional como um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações. Ele está voltado para prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano nas empresas, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional reunindo esforços para a produção de resultados em direção aos objetivos definidos.

O comportamento humano se une desta forma na busca por objetivos em comum, ao contrário do que se esperaria do trabalho individual, a equipe demanda sincronia para ser real. O grupo assume uma configuração própria que influi nos sentimentos e ações de cada um, e desenvolve o seu próprio processo. Mas para isso Moscovici, (2003) cita que os gerentes são líderes que atuam no sentido de impulsionar o grupo na execução de suas metas. A comunicação entre os membros do grupo deve acontecer de forma verdadeira, com estímulo de opiniões divergentes, com confiança para assumir riscos e assim atingir os resultados e objetivos propostos.

No século 19, os estudos sobre liderança defendiam que essa era uma qualidade natural e que jamais poderia ser aprendida. Tal linha de pensamento ficou conhecida como a Teoria do Grande Homem e citava os reis e príncipes como os líderes natos. Desde então o termo liderança vem sendo usado e cronologicamente, a sequência histórica do estudo da liderança mostra várias etapas (BERGAMINI, 2008).

Entre 1904 e 1948 a teoria dos traços originou-se de pesquisas disponíveis a respeito de liderança. O enfoque dos estilos de liderança apareceu no início da década de 50, neste momento, um grande esforço de pesquisa foi mobilizado buscando saber como o bom líder deveria agir. Enquanto a segunda etapa da história da liderança iniciou-se no pós-guerra, especialmente nos Estados Unidos, onde foram criados inúmeros instrumentos de análise do comportamento em liderança, representados principalmente por questionários (BERGAMINI, 2008).

Desta forma, observa-se que o tema liderança tem um forte apelo tanto para aqueles que dirigem como para aqueles que são dirigidos, isto porque, liderança é a capacidade que algumas pessoas possuem de conseguir que outras ultrapassem o que foi estabelecido formalmente de maneira espontânea (FIORELLI, 2007; WAGNER III e HOLLENBECK, 2013).

Conforme Bergamini (2008), na organização, é a liderança que dá condições de existência ao trabalho em equipe, onde o líder por meio de sua ação obtém a cooperação entre as pessoas e sem a presença de um líder os grupos de pessoas terão dificuldade para desempenhar qualquer atividade proposta. A liderança é exercida com maior eficiência e eficácia por pessoas que acreditam que precisam dos outros para o êxito da missão comum e que contribuem integralmente com a sua parte no trabalho do grupo (MOSCOVICI, 2003).

Desta forma nos dias atuais ela tem sido estudada como um processo de interação que envolve trocas sociais, o líder é visto como alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular. Portanto, a liderança passa ser vista como uma função complexa para o líder (WAGNER III e HOLLENBECK, 2013). Ou seja, não deve se ver a liderança apenas como habilidade da pessoa, mas como um processo interpessoal dentro de um contexto, no qual outros elementos estão presentes. Para Balcão (1975), o líder surge a partir das necessidades de determinados grupos, e a partir da situação, pois na prática o grupo busca alguém para representá-lo, falar e agir.

Lacombe (2005) corrobora ao definir a liderança como o ato de conduzir o grupo, no entanto há certo conflito com relação à definição do termo liderança, porque características específicas podem ser estabelecidas para determinados líderes. Como diversos indivíduos históricos: Jesus Cristo, Gandhi, Martin Luther King, Hitler e Mao Tsé-Tung, entre outros.

Desta forma Lacombe (2005), Bergamini (2008) e Wagner III e Hollenbeck, (2013) definem que a liderança não é apenas natural, mas gerada a partir de circunstâncias nas quais os atos do indivíduo o conduzem como líder aos seus. Negando a teoria da liderança produzida em 1969, na qual Galton entendia que a pessoa nascia líder, tendo sido refutada em estudos posteriores.

Assim, dentro de todos os estudos sobre liderança, alguns preocuparam-se em especial com aquilo que o líder é, retratando traços ou características de personalidade que sejam os responsáveis por sua eficácia. Outros quanto à concepção do líder, buscando investigar aquilo que ele faz, ou seja, procuraram delinear diferentes estilos de liderança. Um terceiro grupo de pesquisadores procurou analisá-la em função daquelas circunstâncias que determinam a eficácia do líder.

Bergamini (2008) ressalta ainda a combinação do líder com os aspectos que compõem a situação, seguindo a perspectiva desta teoria. Os liderados acompanharão seu líder na

efetivação de objetivos, desde que sua satisfação também seja atendida, que seus objetivos individuais se correlacionem com os objetivos da empresa.

Atualmente a liderança e o líder estão presentes em todas as organizações, inclusive nas informais, universidades, sindicatos, nações. A mudança de chefia em determinado setor ou departamento pressupõem modificações na organização, no entanto essa busca por novas lideranças pode mascarar problemas, que estão ligados à pessoa, mais do que ao cargo.

Segundo Bavelas (1960, *apud* BALCÃO, 1975) a liderança se apresenta de duas formas distintas, como qualidade pessoal e como função. De acordo com esta definição, a liderança como qualidade é um conjunto de características pessoais, no entanto a segunda está vinculada à tomada de decisões a partir de atribuições organizacionais de poder.

Para atender o objetivo deste trabalho será dada maior ênfase ao estilo de liderança, no entanto antes é necessário compreender as principais competências de um líder, abrangendo suas características, suas habilidades e seus perfis.

2.1.1 Habilidades

Conforme já foi citado, a liderança de forma isolada não é tudo, são muitas as qualidades exigidas para esse novo líder que surge. Sabe-se que através de um bom programa de capacitação e aperfeiçoamento é possível desenvolver pessoas para que possam ter estas novas habilidades.

O líder seria assim dotado de ou levado a desenvolver características únicas, sendo líder apenas em sua relação com o grupo, assim lidera a partir do papel que desempenha. Ele é seguido por tentar levar ou realmente levar o grupo aonde querem chegar, se isto for atingido o líder será seguido (BALCÃO, 1975).

No entanto, esta noção de liderança é associada muitas vezes a talentos pessoais. Costuma-se considerar o líder como um excepcional, com capacidades além das normais como “capacidade de adivinhar pensamento dos outros, prever o futuro e forçar a obediência por hipnose” (BAVELAS, 1960 *apud* BALCÃO, 1975, p. 95).

Todavia, em relação às características, alguns traços de personalidade são indispensáveis ao líder bem sucedido, apontados por Hall (2001) como a energia, a tolerância ao estresse, autoconfiança, orientação e controle interno, maturidade emocional e integridade.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2013) líderes tendem a mostrar certo traço de dominação, além de autoestima em diversas situações. Dentre as características, os autores apontam o carisma como importante para o grupo que o segue, distinguindo um líder carismático de um líder comum.

Além das características podem-se relatar as habilidades que um líder pode desenvolver, conforme Bergamini (2008), e Fiorreli (2007), as principais habilidades que os grandes líderes devem ter, facilitam, mas não garantem o exercício da liderança. A habilidade para observar está presente desde o observar as mensagens não verbais, os detalhes e as características do comportamento até identificar os comportamentos favoráveis. O bom observador deve ser paciente, detalhista, respeitar a privacidade, e permanecer neutro

Além de observar o líder necessita desenvolver a habilidade para escutar. Saber escutar o que os outros falam e dar espaço para que as pessoas falem é algo simples que resulta em grandes resultados. Parafrazeando Bergamini (2008), e Fiorreli (2007), escutar aproxima-se de uma arte, quando se consegue captar as mensagens implícitas enviadas pelo inconsciente por meio das palavras.

Entretanto, a audição será importante se o líder souber por em prática a habilidade para falar, de forma que a fala seja um mecanismo de transporte ou de defesa daquele que escuta. E a fala adequada compreende os conteúdos verbais e não verbais, ela também contém elementos de reflexão indicando a compreensão.

Em somatória, o real fato de ver e ouvir com profundidade requer envolvimento, ou seja, fazer parte da situação que o cerca. E isso não significa se deixar dominar por outras pessoas, o envolvimento é a chave para compreender a lógica que dirige o pensamento do outro.

Indispensável ainda, a habilidade de compreensão está atrelada ao fato de observar, escutar e envolver-se com as questões dos liderados contribui para o desenvolvimento da compreensão, que requer habilidade para aceitar as informações sem preconceitos e juízos de valor. O líder deve compreender, adquirir sensibilidade para perceber fraquezas e pontos fortes de seus liderados. Desta forma, o ato de compreender é um mecanismo para a congruência, quando o líder é um modelo para seu liderado por isso é importante manter e demonstrar congruência entre a fala e a ação. Ele deve ter comportamento flexível e humilde conforme momentos e situações, mas deve manter sempre a coerência.

Como forma de atender aos preceitos da liderança, o líder precisa acima de tudo, dar e receber *feedback*. Neste caso, o processo de *feedback* é uma comunicação entre uma pessoa e seu grupo, fornecendo informações sobre como a atuação do líder afeta outras pessoas assegurando uma boa qualidade de comunicação com os liderados (FIORELLI, 2007). Além de conhecer as técnicas de *feedback* o líder deve estar atento a mecanismos de defesa, distorções cognitivas e comportamentos arraigados capazes de prejudicar a comunicação.

Todavia, para o autor, ainda que a fala, a audição e a compreensão estabeleçam relação com os liderados, a habilidade de compreender a expressão corporal auxilia em um processo recíproco, na qual interpretar expressões corporais é de fundamental importância para os líderes, uma vez que permitem identificar mentiras, ansiedades, sinceridades entre outros. A expressão corporal ocorre nos dois sentidos também os liderados possuem percepções com relação ao comportamento de seu líder.

Finalmente, as habilidades se somam assim o líder deve possuir a habilidade para orientar. É preciso assim, identificar o que deve ser comunicado, utilizar a forma adequada de promover a comunicação, comunicar no momento adequado, diagnosticar o motivo para que a orientação possa e deva ser feita. E por fim a escolha do melhor local para a comunicação.

3 Métodos

Este estudo, baseado em uma análise do tipo descritiva e exploratória, tem como objetivo analisar o estilo de funcionamento organizacional de pequenas e micro empresas do sudoeste do Paraná.

Para isto, foi aplicado um estudo empírico a partir do modelo de questionário estruturado Paz & Mendes (*in* SIQUEIRA, 2008: 166), no qual os quatro estilos de funcionamento estão

dispostos: Estilo Empreendedor; Estilo Afiliativo; Estilo Individualista; Estilo Burocrático. O modelo possui 30 questões fechadas, em uma escala de 5 pontos, com um intervalo de 0 – 4, de modo que 0 é Não aplicável à organização e 4 é Totalmente Aplicável à organização.

A fonte de dados primários foi obtida a partir da aplicação do questionário com empresas da região sudoeste do Paraná, tendo como universo, os participantes do projeto de capacitação e orientação para micro, pequeno, médio e informais empreendedores da Região Sudoeste do Paraná, o programa Bom Negócio Paraná, que é vinculado à Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SETI (PARANÁ, 2013).

O programa está em vigor na região sudoeste há um ano, e na capital paranaense desde 2005, tendo atendido mais de 12.000 curitibanos. No núcleo Francisco Beltrão e Palmas abordado por este estudo, já foram formadas 8 turmas até Julho de 2013, tendo sido abordadas as três turmas em atividade do mês de agosto/setembro.

A partir de um corte temporal foram aplicados questionários com três grupos em curso no período de 19 de agosto de 2013 a 18 de setembro do mesmo ano. Obteve-se retorno de 79 empresas, sendo um censo dos participantes, pelo número máximo de respostas, tabuladas e orientadas para análise.

4 Tratamento e Análise

Após aplicação do questionário foi efetuada a análise dos dados, desta forma, os entrevistados marcaram suas respostas em uma escala de 0 a 4, assim 0 é a inexistência do estilo e 4 é a prevalência do estilo.

Considera-se, segundo Siqueira (2008), que a média da escala se distribui em torno de 2,0, desta forma “médias próximas deste ponto significam presença moderada de determinado estilo, enquanto que acima de 2,5 o padrão é predominante, e abaixo de 1,5 é pouco característico” (SIQUEIRA, 2008, p. 173).

Para a análise foi efetuada a estatística descritiva dos dados de modo a observar qual dos estilos se sobrepôs em cada empresa. No entanto, mais de um estilo se mostrou predominante em cada empresa, de modo que a tabela 01 demonstra que em relação aos padrões predominantes, cinquenta e sete empresas (74%) apresentaram o estilo empreendedor, seis empresas (8%) apresentaram o estilo individualista, 38 empresas (49%) o estilo Afiliativo, e finalmente, 14 empresas (18%) apresentam estilo Burocrático.

Predominância/Estilo	Empreendedor	Afiliativo	Individualista	Burocrático
Pouco característico	4	12	54	25
Presença Moderada	17	28	18	39
Padrão predominante	57	38	6	14

Fonte: Questionário, 2013.

Tabela 01 – Predominância por estilo

Para melhor analisar os estilos foi observada a pontuação indicada por cada empresa para cada estilo, a partir do gráfico 01, em formato de teia. Quanto maior a abertura da teia mais predominante é o estilo, ao contrário quanto mais fechada a teia, menos predominante é o estilo.

Contatou-se que o estilo empreendedor é o que obteve a maior abertura, presente na maioria das empresas, em contrapartida, o estilo individualista ficou próximo do centro da teia,

demonstrando que a menor parte das empresas apresenta predominância deste estilo. Já a pontuação para o estilo individualista se aproxima do centro, assim como em média, na tabela 02, constatou-se que o estilo individualista é predominante em apenas 3 empresas.

Ao contrário, o estilo Empreendedor e o estilo afiliativo apresentam suas pontuações mais próximas de 4, sendo assim mais incisivos nas empresas, em igualdade, este segundo estilo (afiliativo) se apresenta predominante em 13 empresas, o que aumenta sua média (tabela 02).

Por sua vez, o estilo burocrático aparece em diversas empresas, contudo com presença moderada na maior parte delas, sua média é a menor, embora predominante em pelo menos 11 empresas.

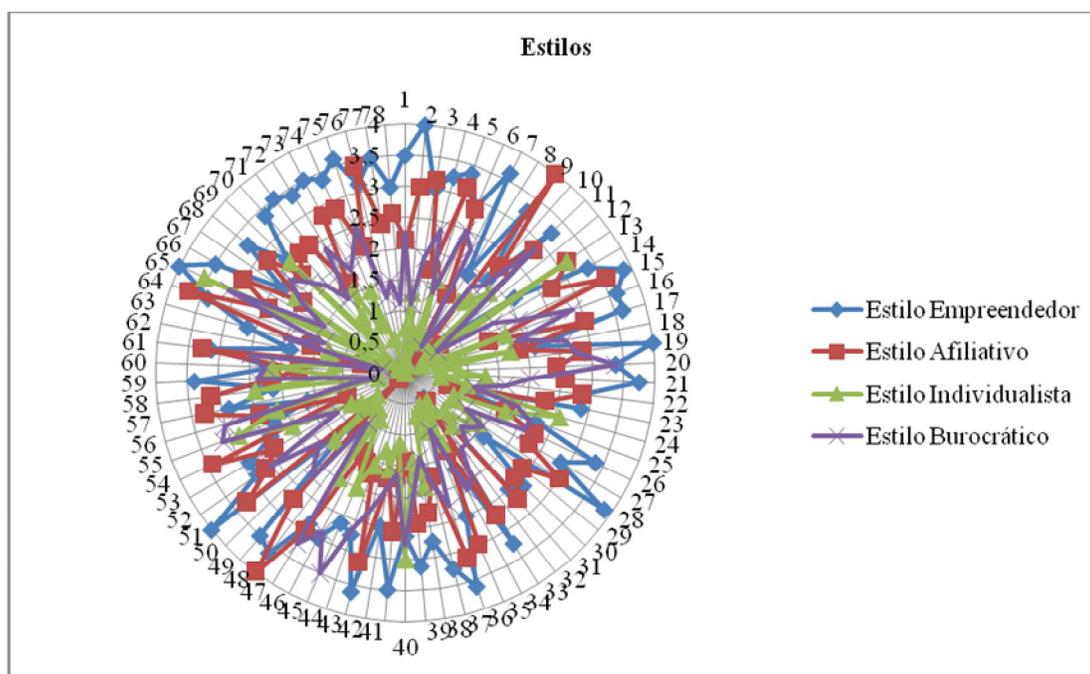


Gráfico 01 – Estilos.

Fonte: Questionário, 2013.

O estilo burocrático aponta a características muitas vezes necessárias para a organização, mas que, no entanto não são as mais significativas. Gera a preexistência de organizações com estilo muitas vezes empreendedor, mas com uma participação razoavelmente burocrática por necessidade.

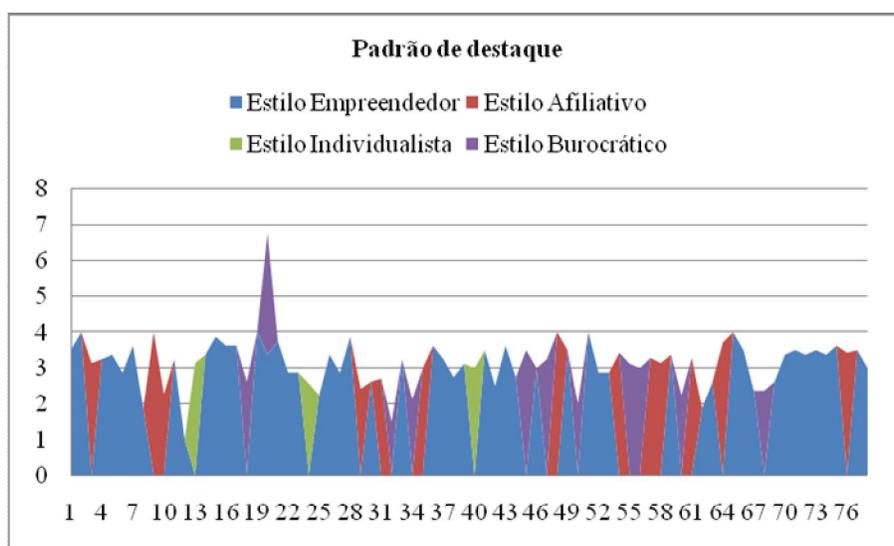
Finalmente, após analisar as empresas em conjunto observou-se qual dos estilos era totalmente predominante em cada empresa. Desta forma 52 empresas (67%) se destacaram com padrão empreendedor, 13 (17%) com padrão afiliativo, 3(4%) com padrão individualista e 11 (14%) com padrão burocrático. A 20ª empresa apresentou a incidência exata de dois estilos, empreendedor e burocrático.

	Empreendedor	Afiliativo	Individualista	Burocrático
Número de empresas	52	13	3	11
Média do estilo	3,18	3,22	2,9	2,65

Fonte: Questionário, 2013.

Tabela 02 - Padrão predominante nas empresas

Embora os estilos afiliativo e burocrático tenham se apresentado em 14 empresas, as suas médias foram inferiores aos das empresas com estilo empreendedor e individualista. O gráfico 02 demonstra que o estilo empreendedor é um dos mais presentes nestas empresas.



Fonte: Questionário, 2013.

Gráfico 02 – Padrão de destaque.

Assim, enquanto empreendedoras, a maioria das empresas entrevistadas pregam, sobretudo a competência e a inovação, segundo Siqueira (2008), este estilo valoriza as relações, nas quais os recursos são distribuídos em favorecimento à interação profissional e promoção do bem-estar humano. Ao mesmo tempo, o estilo empreendedor demonstra que, embora as pessoas busquem um *status* social individual, neste ambiente elas presam pela aceitação da individualidade do outro.

O segundo estilo mais presente, o afiliativo, com 17% das empresas, demonstra que a cultura empresarial é tipicamente organizada com características latentes da coletividade, mas que, em sua essência, favorece a grandiosidade da organização. Neste contexto, as pessoas criam vínculos afetivo-emocionais com o local de trabalho, e tendem a aceitar as regras e normas sem questionamento (SIQUEIRA, 2008).

O estilo individualista, presente em pelo menos 3 empresas de forma mais incisiva, demonstra uma cultura organizacional voltada ao atendimento das necessidades individuais. As pessoas desta cultura tem dificuldade para nutrir o desejo pela satisfação do outro e impedem muitas vezes que às necessidades profissionais sejam supridas em nutrimento às necessidades pessoais.

Finalmente, o estilo burocrático demonstra a existência de uma cultura com forte sistema de regras, um sistema rígido que intensifica o planejamento e controle. Assemelha-se segundo

Siqueira (2008) à fase anal, em que a estrutura hierárquica é geralmente forte e pouco flexível. Há pouca atenção as individualidades e a afetividade é relativamente baixa.

Em resposta a pergunta do estudo constatou-se que mais de um estilo foi predominante em cada empresa. Indicando que há certa interação profissional e preocupação com o bem-estar humano contribuindo para que as pessoas criem vínculos afetivo-emocionais com o local de trabalho, contrapondo a isto, em algumas organizações foi encontrado o perfil individualista. Em conseqüência é vital destacar a importância do líder desempenhando seu papel e suas habilidades conduzindo as pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais, o que reflete diretamente no perfil da organização.

5 Considerações Finais

As micro e pequenas empresas representam grande parcela dos empregos paranaenses, e desta forma, influem culturas aos seus colaboradores, de modo que cada organização se perceba enquanto um estilo de ser.

O estilo do líder de cada organização influenciará diretamente no perfil organizacional, no entanto, a propriedade emocional de cada funcionário também faz parte da construção das características daquele grupo.

Desta forma, este estudo teve por base analisar os estilos de funcionamento organizacional de micro e pequenas empresas do sudoeste do Paraná, de modo a compreender quais estilos são predominantes no universo pesquisado.

Para tal, das 79 empresas pesquisadas, grande parte apresentou maior incidência de pelo menos dois estilos. No entanto, quando calculados os fatores de prevalência dos estilos individualmente observou-se que o Estilo Empreendedor está presente fortemente na maioria das empresas.

Caracterizado pela aceitação da diferença, o estilo empreendedor é uma característica importante para empresas de pequeno porte e micro empresas, isto porque sua estrutura permite que todos se conheçam bem dentro da organização, o que é mais difícil em locais com um número grande de funcionários, turnos e setores.

Em somatória, é importante destacar que o estilo Individualista foi alocado a um menor número de empresas, contudo com uma média geral alta, este fator pode indicar que embora a prevalência seja de outro estilo, o individualismo ainda é presente em parte das características das organizações pesquisadas.

Finalmente, é possível relatar que o estilo burocrático se apresentou ativo nas organizações, mas com uma média geral baixa, desta forma, percebe-se que embora a estrutura regrada seja importante para a manutenção das atividades organizacionais, ela não está condicionada à sobrevivência rígida da empresa, sendo maleável a uma estrutura que incentive mais o empreendedorismo do que as regras.

Referências

BALCÃO, Yolanda F. **O comportamento humano na empresa:** uma antologia. 2ª ed. 3ª Tiragem. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada a Administração de Empresas:** psicologia do comportamento organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008

FIORELLI, José Osмир. **Psicologia para administradores.** Integrando Teoria e Prática. Editora Atlas, 4ª ed. São Paulo, 2007.

LACOMBE, Francisco J. M. **Recursos humanos:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 13. ed., rev. e ampl Rio de Janeiro: J. Olympio, 2003.

PARANÁ, Governo do Estado. **Secretaria da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior**. 2013, disponível em <http://www.seti.pr.gov.br/>

SIQUEIRA, M. M. M, **Medidas do comportamento organizacional**: Ferramentas de diagnóstico de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2013.