

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

JENIFER DA CRUZ RIBEIRO
LUANA MARIANO BUENO

**IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DE AQUIDAUANA-MS E ANASTÁCIO-MS**

AQUIDAUANA-MS

2025

JENIFER DA CRUZ RIBEIRO
LUANA MARIANO BUENO

**IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DE AQUIDAUANA–MS E ANASTÁCIO–MS**

Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso para cumprimento dos requisitos do curso de Bacharel em Administração, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, sob a orientação da Professora Karoline Ferreira Kinoshita Goes

AQUIDAUANA - MS

2025



ATA DE APROVAÇÃO / APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (TCC) 2025

Aos vinte e seis dias do mês de novembro do ano de dois mil e vinte e cinco, as acadêmicas **Jenifer da Cruz Ribeiro e Luana Mariano Bueno** apresentaram, perante a banca examinadora composta pelas professores abaixo assinadas, o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), intitulado:

“IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE AQUIDAUANA–MS E ANASTÁCIO–MS”

Após a apresentação e apreciação do trabalho, a banca examinadora considerou as acadêmicas **APROVADAS**. Ressalta-se que a aprovação final do TCC está condicionada ao envio da versão final do trabalho, em formato PDF, por meio do Sistema Acadêmico (SISCAD) e para o e-mail da Coordenação do Curso de Administração, até a data limite de **01 de dezembro de 2025**.

As principais observações da banca foram:

- Realização das alterações indicadas, conforme registrado nos arquivos encaminhados à discente pelos membros da banca examinadora.

Banca Examinadora:

- Presidente: Profa. Dra. Karoline Ferreira Kinoshita Goes
- Membro: Profa. Dra. Ana Grazielle Lourenço Toledo
- Membro: Profa. Dra. Gercina Gonçalves da Silva

Acadêmica:

Jenifer da Cruz Ribeiro

Luana Mariano Bueno

Aquidauana, 26 de novembro de 2025.

**NOTA
MÁXIMA
NO MEC**

**UFMS
É 10!!!**



Documento assinado eletronicamente por **Karoline Ferreira Kinoshita Goes, Professora do Magistério Superior**, em 26/11/2025, às 14:55, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

**NOTA
MÁXIMA
NO MEC**



Documento assinado eletronicamente por **Gercina Goncalves da Silva, Professora do Magistério Superior**, em 26/11/2025, às 15:12, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

**NOTA
MÁXIMA
NO MEC**



Documento assinado eletronicamente por **Ana Graziele Lourenço Toledo, Professora do Magistério Superior**, em 26/11/2025, às 15:39, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

**NOTA
MÁXIMA
NO MEC**



Documento assinado eletronicamente por **Jenifer da Cruz Ribeiro, Usuário Externo**, em 26/11/2025, às 17:12, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

**NOTA
MÁXIMA
NO MEC**



Documento assinado eletronicamente por **Luana Mariano Bueno, Usuário Externo**, em 27/11/2025, às 10:27, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufms.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **6063728** e o código CRC **743F496E**.

COLEGIADO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (BACHARELADO)

Rua Oscar Trindade de Barros, 740 - Bairro da Serraria

Fone:

CEP 79200-000 - Aquidauana - MS

IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE AQUIDAUANA-MS E ANASTÁCIO-MS

Jenifer da Cruz Ribeiro - jenifer.ribeiro@ufms.br

Luana Mariano Bueno - luana.bueno@ufms.br¹

Karoline Ferreira Kinoshita Goes - karoline.kinoshita@ufms.br²

RESUMO: Este trabalho teve como objetivo analisar como a cultura organizacional se manifesta em micro e pequenas empresas dos municípios de Aquidauana-MS e Anastácio-MS, verificando sua influência na gestão e no desempenho organizacional. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa-descritiva, utilizando um questionário semiestruturado como procedimento metodológico. Os dados foram submetidos a uma análise descritiva simples e à análise de conteúdo. Os principais resultados indicam que valores, crenças e práticas culturais contribuem para o desenvolvimento da identidade organizacional, além de motivar os colaboradores e aprimorar seu desempenho. A cultura organizacional influência na superação dos desafios enfrentados ao longo da trajetória da empresa. Destaca-se o papel do fundador ou gestor como agente central na formação e no desenvolvimento da cultura, influenciando diretamente os resultados da organização. As conclusões apontam que uma cultura forte e alinhada com os objetivos da empresa potencializa seu crescimento, evidenciando a importância do engajamento da liderança na consolidação dos valores compartilhados. Este estudo oferece ideias estratégicas para gestores que desejam fortalecer a gestão por meio da cultura organizacional.

Palavras-chave: Cultura organizacional, gestão, micro e pequenas empresas, valores.

ABSTRACT

This study aimed to analyze how organizational culture manifests in micro and small business in the municipalities of Aquidauana-MS and Anastácio-MS, examining its influence on management and organizational performance. The research adopted a qualitative-descriptive approach, using a semi-structured questionnaire as the methodological procedure. The data were subjected to simple descriptive analysis and content analysis. The main results indicate that values, beliefs, and cultural practices contribute to the development of organizational identity, as well as motivate employees and improve their performance. Organizational culture influences overcoming the challenges faced throughout the company's trajectory. The role of the founder or manager stands out as a central agent in the formation and development of culture, directly influencing the organization's results. The conclusions point out that a strong culture aligned with the company's objectives enhances its growth, highlighting the importance of leadership engagement in consolidating shared values. This study offers strategic insights for managers who wish to strengthen management through organizational culture.

Keywords: Organizational culture, management, micro and small enterprises, values.

¹ Graduandas em Administração pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

² Doutora em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional tem se mostrado um elemento fundamental para compreender o funcionamento e o sucesso das micro e pequenas empresas. Esse conjunto de valores, crenças, práticas e comportamentos compartilhados pelos membros da organização influencia diretamente a forma como a gestão é aplicada e como os resultados são alcançados. A cultura organizacional não apenas molda a identidade interna das empresas, mas também atua como um fator motivacional e estratégico para a superação dos desafios.

O presente estudo tem como pergunta de pesquisa: como a cultura organizacional se manifesta e impacta o desempenho e a gestão das micro e pequenas empresas nos municípios de Aquidauana-MS e Anastácio-MS? A partir dessa questão, busca-se identificar de que maneira os elementos culturais podem ser alinhados às estratégias gerenciais, de modo a promover o crescimento na gestão dessas empresas.

A justificativa para este estudo está na necessidade de se aprofundar no conhecimento sobre a influência da cultura nas micro e pequenas empresas. Os resultados podem oferecer orientações para fundadores e gestores que buscam aprimorar suas práticas internas, fortalecendo uma cultura organizacional que contribua para a motivação dos colaboradores e o desempenho organizacional.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como a cultura organizacional se manifesta dentro das micro e pequenas empresas nos municípios de Aquidauana-MS e Anastácio-MS, bem como sua influência na gestão e no desempenho. Entre os objetivos específicos, destacam-se: identificar os principais valores e crenças presentes nas organizações estudadas; compreender o papel dos fundadores e gestores na formação da cultura; e avaliar como a cultura contribui para a superação dos desafios enfrentados por essas empresas.

Para alcançar esses objetivos, adotou-se uma abordagem qualitativa-descritiva, utilizando um questionário semiestruturado como procedimento metodológico. Essa abordagem permitiu uma visão abrangente e detalhada da cultura organizacional a partir da perspectiva dos envolvidos nas empresas.

Por fim, este trabalho está organizado em cinco capítulos: a introdução que apresenta o tema, problema, justificativa, objetivos e metodologia; o referencial teórico, que discute conceitos e estudos sobre cultura organizacional e gestão; a metodologia detalhada, onde são descritos os procedimentos adotados para coleta e análise dos dados; a apresentação e discussão dos resultados; e, finalmente, as conclusões e recomendações para gestores e futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem como objetivo apresentar as principais teorias e conceitos que sustentam a compreensão da cultura organizacional e seu impacto na gestão e desempenho das micro e pequenas empresas no contexto brasileiro.

Inicialmente, será explorado o conceito de cultura organizacional, suas definições, elementos constitutivos, funções e relação com o desempenho organizacional, destacando também a importância do fundador ou gestor como agente mantenedor na formação dessa cultura. Em seguida, será abordado o contexto das micro e pequenas empresas no Brasil, apresentando suas definições legais, relevância econômica e social, características de gestão, e os principais desafios enfrentados por esse segmento empresarial.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1.1 Definições e importância

Cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e hábitos compartilhados dentro da organização. Assim como cada país possui seus costumes próprios, cada empresa desenvolve sua cultura, tornando-a única. Trata-se de algo intangível, que pode ser comparado a um *iceberg*, composto por elementos visíveis e por aspectos mais profundos percebidos pelos membros (Chiavenato, Sousa e Chiavenato, 2025).

A cultura de uma organização é um conjunto de ideias e valores compartilhados pelas pessoas que nela trabalham, contribuindo para a criação de um objetivo em comum. Ela fornece um entendimento mútuo entre os membros da empresa, incentivando a colaboração e fortalecendo a identidade da organização ao unir as formas de lidar com os acontecimentos (Wagner III e Hollenbeck, 2020).

A cultura organizacional representa a forma como os membros da empresa entendem o ambiente corporativo em que estão inseridos. Criando diferenças marcantes entre uma organização e outra, proporcionando a identidade da empresa. Uma cultura forte tem o poder de influenciar as atitudes e comportamentos dos seus integrantes, moldando a dinâmica interna da organização (Robbins e Judge, 2020).

Robbins e Judge (2020) afirmam que uma cultura não surge por acaso, ela nasce através de seus fundadores. Quando uma empresa ainda é pequena, a transmissão da cultura

aos funcionários se torna mais fácil, pois a cultura está em processo de formação e pode ser moldada de forma mais clara.

Ainda de acordo com os autores, uma cultura ética se desenvolve ao decorrer do tempo, e a partir dela é possível identificar o verdadeiro valor da organização. Ter um clima ético é importante, pois influencia diretamente como os membros da organização se sentem e se comportam, promovendo um ambiente de trabalho mais confiável e alinhado com os valores da empresa.

A cultura organizacional é composta por diversos elementos que definem sua identidade e demonstram a importância da influência da cultura no ambiente e no comportamento dentro da empresa. Entre esses elementos estão as histórias, valores, rituais, símbolos e linguagem que são transmitidos aos membros da organização.

2.1.2 Elementos da cultura organizacional

Dentre os principais elementos da cultura organizacional podem-se citar as histórias, os valores e os rituais. As histórias constituem narrativas de sucesso, que destacam momentos em que a organização enfrentou desafios e superou dificuldades. Além disso, incluem relatos sobre os fundadores, a origem da organização e como os membros se adaptaram, consolidando e formalizando a cultura organizacional (Robbins e Judge, 2020).

Os autores destacam que símbolos e linguagem também constituem uma cultura. Símbolos correspondem a representações visuais, físicas e até comportamentais que carregam significados dentro da organização, como a disposição dos escritórios, o uso de uniformes e as mordomias existentes. Esses símbolos revelam a existência de níveis hierárquicos, refletindo uma das características transmitidas pela cultura organizacional.

Dentro das organizações, os autores descrevem que existem culturas de linguagem internas que auxiliam os colaboradores novos a se identificarem com o ambiente, por meio de termos utilizados para nomear e designar elementos comuns entre os membros, facilitando sua compreensão e adequação a essa linguagem.

Segundo Chiavenato, Chiavenato e Bazzola (2025), os valores correspondem a comportamentos ensinados aos colaboradores para que possam atingir, de forma positiva, os objetivos organizacionais. Esses valores são transmitidos aos novos colaboradores por meio de treinamentos e reuniões no dia a dia, promovendo sua integração e fortalecimento dentro da cultura organizacional.

Ainda de acordo com os autores, os rituais são eventos sociais que ajudam a fortalecer os valores da organização, através de comemorações e confraternizações, aumentando a parceria entre os colaboradores. Esses eventos fazem com que todos os colaboradores fiquem alinhados com o mesmo propósito, reduzindo possíveis desavenças.

2.1.3 Funções da cultura nas organizações

De acordo com Robbins e Judge (2020), cultura exerce funções importantes que fortalecem a identidade da organização, promovem o senso de coletividade, atraem talentos e auxiliam na tomada de decisões.

Os autores defendem que a cultura promove um comprometimento que vai além dos interesses individuais, fortalecendo o alinhamento de todos em torno dos objetivos coletivos. Estabelecendo regras ao definir limites e diretrizes que orientam a organização na busca por um objetivo comum. Dessa forma, a cultura reforça e contribui diretamente para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

A identidade organizacional é uma função da cultura, pela qual os membros se unem em harmonia em torno de um propósito comum, transmitida por meio das normas, valores e percepções que são compartilhadas. Por meio dessas informações transmitidas, o compromisso coletivo é fortalecido, criando uma responsabilidade nos colaboradores que adotam a cultura como parte de sua identidade pessoal (Wagner III e Hollenbeck, 2020).

A função do clima organizacional influencia diretamente a forma como os membros percebem a empresa. Quando o clima é negativo, a satisfação dos colaboradores diminui, afetando seu desempenho. Por outro lado, um ambiente positivo promove maior motivação e produtividade. O clima traz consequências diretas na maneira como a cultura é praticada nas ações cotidianas da organização (Robbins e Judge, 2020).

Os autores defendem que dentro de uma cultura organizacional, a cultura ética tem o papel de representar o modo como os membros praticam o que é certo e errado dentro do ambiente de trabalho, refletindo os verdadeiros valores da organização. É essa cultura ética que orienta a tomada de decisões éticas.

Para Silva (2013), a missão da organização é estabelecer regras e normas que seus funcionários precisam cumprir. Embora essas normas não garantam os resultados esperados, sua existência contribui para a criação de um ambiente ético no trabalho, reforçando a cultura organizacional da empresa e influenciando o comportamento dos colaboradores.

Ainda de acordo com os autores, a função da sustentabilidade consiste em conservar, por um longo período, os costumes organizacionais adotados para manter as estruturas e ferramentas existentes. Promovendo o desenvolvimento de uma cultura com um sistema duradouro que, na prática, incorpore os valores organizacionais (Robbins e Judge, 2020).

Wagner III e Hollenbeck (2020) afirmam que a estabilidade organizacional é uma função da cultura, por meio da estabilidade que cada pessoa compartilha de sentimentos comuns de identidade, encorajando seus membros. O ambiente também influencia como cada pessoa deve se comportar, pois a cultura serve para que a organização entenda como as coisas devem funcionar.

2.1.4 Relação com desempenho organizacional

Segundo Chiavenato, Chiavenato e Bazzola (2025), o desempenho organizacional pode obter êxito ou enfrentar riscos em seu desenvolvimento dependendo da cultura existente. Existem aspectos internos e externos nas organizações, os aspectos externos são perceptíveis, manifestando-se no comportamento e na forma de vestir dos colaboradores, sendo elementos visíveis no dia a dia. Já os aspectos internos são menos evidentes e correspondem aos valores, crenças e percepções compartilhadas pela organização.

Para Robbins e Judge (2020), compreender a influência da cultura no desempenho da organização é importante, porque é por meio da busca por talentos, da motivação gerada e do comprometimento dos colaboradores que esses fatores impulsionam os resultados da organização.

Os autores destacam que a busca por talentos consiste em identificar pessoas que possuam capacidades, eficiência e competências que acrescentem valor à organização. Ao selecionar indivíduos que estejam alinhados com os objetivos da empresa, garante-se a existência de um ambiente de trabalho produtivo e motivado.

Silva (2013) afirma que toda organização possui uma cultura específica, o que a torna única. A cultura é um fator importante em relação a motivação de seus membros. Quando há um clima organizacional positivo, as pessoas se sentem motivadas a dar o melhor de si no trabalho, resultando em maior desempenho e produtividade, tudo isso promovido por um ambiente agradável.

Existem culturas que são indiferentes às necessidades, o que pode levar ao fracasso. Por outro lado, há culturas que estão alinhadas com o que é necessário, promovendo um bom desenvolvimento dentro da organização. A necessidade de uma cultura cooperativa, que

conecte os membros da organização e mantenha sua missão, é um dos passos que ajudam a alcançar o sucesso sem comprometer o desempenho (Chiavenato, Bazzola e Chiavenato, 2025).

2.1.5 A centralidade do fundador/gestor como agente cultural

A estruturação cultural de uma organização ocorre por meio do fundador ou empreendedor, que com base em suas experiências e conhecimento de gestão, orienta os colaboradores a adotarem novas formas de agir para alcançar um objetivo comum (Schein e Schein, 2022).

Segundo Robbins e Judge (2020), a cultura organizacional é formada de três formas. Primeiro, os fundadores contratam pessoas que compartilham dos mesmos pensamentos, para que possam trocar experiências semelhantes. Em segundo lugar, eles doutrinam e integram esses funcionários para que pensem e ajam conforme o entendimento dos líderes. Por fim, por meio de incentivos, fazem com que os colaboradores se identifiquem com eles e incorporem seus valores, convicções e premissas.

Ainda de acordo com os autores, para construir uma cultura ética, o gestor deve ser uma referência positiva, transmitindo comportamentos éticos aos seus colaboradores, além de estabelecer objetivos e expectativas claras, reforçando continuamente os padrões de conduta esperados dos funcionários, incentivando o desenvolvimento de suas habilidades para o crescimento da organização. Por fim, é importante recompensar aqueles que atuam eticamente, fortalecendo a motivação e o comprometimento no ambiente de trabalho.

2.2 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO CONTEXTO BRASILEIRO

2.2.1 Definição e critérios de classificação

Microempresa e empresa de pequeno porte são classificadas pela sua receita bruta, conforme a Lei Complementar nº 123/2006. Uma microempresa possui receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360 Mil, enquanto uma empresa de pequeno porte possui receita bruta anual superior a R\$ 360 Mil e igual ou inferior a R\$ 4,8 Milhões (SEBRAE, 2025b).

A legislação não estabelece um número exato de funcionários para a classificação de microempresa ou empresa de pequeno porte. O Sebrae, com base em pesquisas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), considera microempresa no setor de comércio e

serviços aquelas com até 9 empregados, e no setor industrial, até 19 empregados. Já as empresas de pequeno porte são definidas, no setor de comércio e serviços, como aquelas que possuem entre 10 e 49 funcionários, e no setor industrial, entre 20 e 99 funcionários (SEBRAE, 2023).

2.2.2 Relevância econômica e social das MPE

O Sebrae (2021) informa que aproximadamente 9 milhões de micro e pequenas empresas no Brasil juntas representam 27% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Em um período de dez anos, a produção dessas empresas aumentou quatro vezes, tendo um salto de R\$ 144 bilhões em 2001 para R\$ 599 bilhões em 2011. As micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no comércio brasileiro, correspondendo a 53,4% do PIB desse setor.

Segundo dados do Sebrae (2024), as micro e pequenas empresas geram cerca de 50% da força de trabalho formal em várias regiões do Brasil, frequentemente superando as grandes empresas. Além de estimular a criação de empregos e a estabilidade econômica, contribuem para a inclusão social ao oferecer oportunidades para mulheres, negros e jovens, promovendo maior igualdade no mercado de trabalho.

2.2.3 Características de gestão e principais desafios

Plano estratégico, sistemas de gerenciamento, comunicação interna, planejamento de marketing e gestão financeira são cinco pilares necessários para que uma empresa alcance uma gestão de sucesso (SEBRAE, 2022).

O plano estratégico possibilita observar a realidade de uma micro ou pequena empresa, permitindo compreender o desempenho da organização no mercado, com metas definidas para serem atingidas. Alguns exemplos para desenvolver essa ação são: definir exatamente as atividades realizadas na empresa, construir a imagem do negócio ao longo do tempo, estabelecer a intenção do negócio e fixar os princípios e valores que orientam as decisões.

Os sistemas de gerenciamento de negócios são formas de otimizar os processos e o tempo das micro e pequenas empresas no seu gerenciamento, utilizando ferramentas de aplicativos e sistemas gratuitos. Por exemplo, o Paper para uma gestão simples e organizada,

o Office para criação de documentos e planilhas, e o Trello para gerenciar e acompanhar os processos da equipe.

A comunicação interna nas organizações é eficiente para manter os procedimentos da empresa alinhados entre gestores e colaboradores, garantindo que toda a equipe permaneça motivada e busque melhor desempenho. Para que essa comunicação seja eficaz, é importante transmitir mensagens claras para que todos compreendam, incentivar o cumprimento dos objetivos e normas, e garantir que as informações trocadas entre setores sejam fluidas.

O planejamento de marketing é o caminho pelo qual seu negócio alcança seu público-alvo. Ele envolve a criação de estratégias para aumentar as vendas, conquistar novos clientes e expandir sua participação no mercado por meio de ações específicas. Para manter-se competitivo, é fundamental manter seu plano de negócios sempre atualizado, realizando ajustes sempre que necessário, conforme as tendências atuais.

A gestão financeira nas organizações tem como objetivo estabelecer um planejamento eficiente, adequando o fluxo de caixa ao porte dessas empresas. Ao manipular corretamente os dados financeiros, é possível alcançar bons resultados. Isso exige a elaboração de um plano financeiro sólido, que inclua o controle das receitas e despesas, a projeção de novos investimentos futuros e a negociação de prazos com fornecedores e para o pagamento de dívidas.

Segundo dados retirados do Sebrae (2025a), as micro e pequenas empresas enfrentam desafios que podem prejudicar seu crescimento. Um dos principais desafios enfrentados pelos empreendedores está no acesso ao crédito, as altas taxas e a exigência dessas garantias dificultam o alcance dos recursos necessários. Além disso, a burocracia representa um obstáculo significativo, já que o peso das obrigações fiscais e tributárias impacta diretamente aqueles que desejam aumentar suas micro e pequenas empresas.

Ainda de acordo com os dados do Sebrae (2025a), outros desafios a serem enfrentados pelas micro e pequenas empresas incluem a falta de capacitação, especialmente nas áreas de gestão financeira e digital, dificultando esse processo. Além disso, a presença online e o desenvolvimento do e-commerce também representam desafios importantes para esses empresários.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho adotou uma abordagem qualitativa que, conforme Gil (2021), caracteriza-se por uma menor rigidez no método científico. Essa modalidade de pesquisa

destaca a realidade como uma construção social e valoriza a relação direta entre o pesquisador e o objeto estudado.

Para Yin (2016), a abordagem qualitativa possibilita estudos aprofundados sobre uma ampla variedade de temas, oferecendo maior liberdade na escolha dos objetos de investigação. O autor destaca cinco características principais dessa modalidade de pesquisa: o estudo do significado da vida das pessoas, suas opiniões e perspectivas; a consideração das condições contextuais em que elas vivem; a utilização de conceitos que auxiliam na compreensão do comportamento social humano; e o emprego de múltiplas fontes de evidências, em vez de se limitar a uma única fonte.

O tipo de pesquisa utilizado foi exploratória-descritiva. A pesquisa exploratória tem o objetivo de investigar ou buscar em um problema que necessita ser melhor compreendido. Nela, busca-se explorar e coletar informações de forma ampla, sem o uso de protocolos ou procedimentos formais, tornando-a uma abordagem flexível e versátil para o estudo (Malhotra, 2019).

Ainda de acordo com o autor, a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever características e aspectos significativos, por exemplo, grupos como consumidores, vendedores e organizações. Para isso, é necessário ter um entendimento inicial sobre o assunto. Diferentemente da pesquisa exploratória, a pesquisa descritiva é pré-planejada e estruturada, apoiando-se em informações claras e precisas.

Este trabalho aplica a abordagem de múltiplos casos, focado em micro e pequenas empresas. O estudo de caso foi utilizado por se tratar de uma investigação concreta que analisa um fenômeno contemporâneo em seu contexto, especialmente quando o limite entre fenômeno e contexto é indistinto (Gil, 2021).

Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário semiestruturado, que permitiu identificar os seguintes objetivos específicos: quais os principais valores, crenças e práticas que compõem a cultura organizacional; como a cultura contribui para o desempenho, motivação e superação de desafios; e qual o papel do fundador ou gestor como agente formador e mantenedor da cultura organizacional.

O questionário é utilizado para a coleta de dados por meio de perguntas elaboradas, respondidas diretamente pelos gestores ou pelos membros da organização. Esse método apresenta vantagens, entre as quais se destacam a eficiência e a rapidez na coleta dessas informações, além de reduzir custos operacionais. Contudo, requer orientação e preparo dos que irão responder para assegurar a qualidade das respostas (Chiavenato, Bazzola e Chiavenato, 2025).

As entrevistas foram realizadas com três empreendedores, gestores de micro e pequenas empresas atuantes em setores distintos: assistência técnica e venda de acessórios eletrônicos, distribuição e torrefação de café, e setor alimentício. As entrevistas ocorreram entre os dias dezesseis e dezoito de novembro de 2025, em horários previamente acordados com cada entrevistado.

No âmbito da entrevista, foi aplicado um questionário semiestruturado composto por dezenove questões, distribuídas em três blocos: seis perguntas relativas a valores, crenças e práticas; sete questões sobre motivações e estratégias para superação de desafios; e seis perguntas referentes ao papel do fundador ou gestor na formação e manutenção da cultura organizacional, conforme indicado no Quadro 1.

Quadro 1 - Questões elaboradas para o questionário

Objetivos específicos	Questões
Identificar principais valores, crenças e práticas que compõem a cultura organizacional	<p>Quais valores você considera essenciais para a cultura da sua empresa? Que valores você acredita que diferenciam sua empresa no mercado? Quais são as principais crenças que orientam a forma como as decisões são tomadas na sua empresa? Pode descrever alguma prática ou rotina que considere fundamental para manter a cultura da empresa? A empresa possui uma missão ou propósito claramente definido. (Escala Likert - grau de concordância). A transparência é um valor central para a confiança na sua empresa. (Escala Likert - grau de concordância).</p>
Verificar de que maneira a cultura organizacional contribui para a adaptação, a motivação dos colaboradores e a superação de desafios nas micro e pequenas empresas.	<p>Como você acredita que a cultura da empresa impacta o desempenho dos funcionários? Na sua empresa existe reconhecimento das conquistas e esforços das equipes publicamente? O clima organizacional é percebido como positivo pelos colaboradores. (Escala Likert - grau de concordância). A liderança da empresa incentiva práticas que promovem integração e colaboração entre os colaboradores. (Escala Likert - grau de concordância). De que maneira o ambiente organizacional estimula e motiva os colaboradores a enfrentarem desafios? Qual a importância que se percebe no clima organizacional para o desempenho e a motivação das pessoas na empresa? Na sua empresa, o sucesso depende mais do trabalho em equipe do que de ações individuais. (Escala Likert - grau de concordância).</p>
Analizar o papel do fundador ou gestor como agente formador e mantenedor da cultura organizacional, bem como seus impactos sobre o desempenho organizacional.	<p>Como a liderança contribui para a transmissão e reforço dos valores organizacionais no dia a dia? Com que frequência sua empresa realiza reuniões para alinhar e reforçar os valores e objetivos organizacionais? Qual o impacto que o fundador/gestor tem sobre seus membros? O comportamento do gestor serve como referência para outros membros da organização. (Escala Likert - grau de concordância). Existe abertura do fundador/gestor para ouvir feedback e sugestões? Em sua opinião, quais práticas ou comportamentos promovidos pela liderança mais contribuem para o desempenho da equipe ou organização?</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os dados obtidos foram analisados por meio de uma análise descritiva simples, utilizando percentuais e frequências para as questões fechadas. Conforme Gil (2021), esse método tem como objetivo identificar possíveis relações entre variáveis, além de estudar de forma objetiva e clara as características de um determinado grupo. Também permite registrar opiniões, atitudes e crenças específicas desse grupo.

Os dados abordados passaram por uma análise de conteúdo. Conforme Gil (2021), essa técnica consiste em extrair o essencial dos conteúdos e atribuir-lhes significado através de um processo que envolve etapas teóricas e a codificação dos dados, o que contribui para o aumento da validade e confiabilidade dos resultados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS EMPREENDEDORES

Foram entrevistados três empreendedores, sendo dois homens e uma mulher, com idades entre trinta e dois e sessenta e um anos. Todos atuam como gestores e fundadores de suas respectivas empresas, localizadas nos municípios de Aquidauana e Anastácio, e tiveram suas identidades preservadas para garantir o anonimato.

A primeira participante, gestora A, tem trinta e dois anos e é fundadora e gestora de uma microempresa em Aquidauana (MS). Seu negócio atua no setor de assistência técnica para celulares e venda de acessórios eletrônicos. Ela empreende há três anos e atualmente coordena uma equipe formada por dois funcionários.

O segundo entrevistado, gestor B, tem cinquenta e cinco anos, gestor e fundador de uma empresa de pequeno porte situada em Anastácio (MS). Vinte e quatro anos de experiência como empreendedor, atualmente sua empresa atua no setor de distribuição e logística empresarial e está em funcionamento há cinco anos, contando com uma equipe de dois colaboradores.

O gestor C possui sessenta e um anos, fundador e responsável por uma empresa de pequeno porte localizada em Aquidauana (MS). A empresa atua no setor de torrefação e acumula dezesseis anos de experiência como empreendedor, liderando uma equipe composta por cinco funcionários.

O Quadro 2 apresenta um panorama resumido das principais informações referentes a cada gestor, destacando aspectos que contribuíram para a caracterização individual dos respondentes.

Quadro 2 - Informações referentes a cada gestor

Caracterização dos gestores	Gestora A	Gestor B	Gestor C
Idade	32 anos	55 anos	61 anos
Gênero	Feminino	Masculino	Masculino
Há quanto tempo atua como empreendedor(a)?	3 anos	24 anos	16 anos
Qual segmento ou setor a empresa está inserida:	Assistência técnica de celular e venda de produtos importados	Distribuição e logística empresarial	Torrefação, moagem e distribuição de café
Município	Aquidauana (MS)	Anastácio (MS)	Aquidauana (MS)
Quantos funcionários a empresa possui atualmente:	2 funcionários	2 funcionários	5 funcionários
Você é o(a) fundador(a) ou gestor(a) da empresa:	Fundador e gestor	Fundador e gestor	Fundador e gestor
Há quanto tempo a empresa foi fundada:	3 anos	5 anos	16 anos
Qual é o principal produto ou serviço oferecido pela sua empresa	Assistência técnica de celulares, vendas de importados e acessórios	Açaí	Café arábica
Qual o porte da sua empresa:	MEI	Empresa de pequeno porte	Empresa de pequeno porte

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 2 reúne os principais dados coletados sobre os três gestores participantes, evidenciando características pessoais, tempo de experiência como empreendedor e o contexto de atuação de cada um deles.

4.2 PRINCIPAIS VALORES, CRENÇAS E PRÁTICAS QUE COMPÕEM A CULTURA ORGANIZACIONAL

O objetivo é identificar quais são os principais valores, crenças e práticas que impulsionam micro e pequenas empresas, além de compreender como cada gestor percebe a influência da cultura organizacional em seus negócios.

A gestora A relatou que os principais valores, crenças e práticas que sustentam a cultura de sua empresa são o respeito, a responsabilidade, a honestidade, a confiança e a

comunicação clara e constante com seus funcionários. Contudo, essa percepção reflete sua visão pessoal sobre o comportamento dos funcionários. A partir dessa perspectiva, entende-se que a organização apresenta um senso de coletividade entre seus membros.

Os relatos da gestora A confirmam a perspectiva de Robbins e Judge (2020), que afirmam que uma cultura organizacional que reflete valores compartilhados pela maioria dos membros gera um ambiente de coletividade, uma vez que esses valores são totalmente aceitos dentro da empresa.

Ainda de acordo com Robbins e Judge (2020), a cultura ética de uma organização reflete os verdadeiros valores sobre o que é certo e errado, sendo esses valores transmitidos pelos gestores que atuam como modelos de ética. A partir das ações dos gestores, os funcionários passam a seguir comportamentos éticos, o que gera uma cultura organizacional ética.

Nesse sentido, o gestor B relata que os valores, crenças e práticas essenciais em sua empresa são a sinceridade, a integridade com colegas e clientes, a transparência e a ética em todas as ações realizadas, desde a qualidade dos produtos até o cumprimento rigoroso das leis trabalhistas e fiscais vigentes. Esses relatos dão exemplos de como uma gestão forte influencia diretamente a construção de uma cultura ética na organização.

Já o gestor C afirma que os valores, crenças e práticas de sua empresa refletem seu exemplo enquanto gestor, baseados no que acredita ser correto. Entre esses valores estão a pontualidade, a proatividade, o amor e o cuidado com o produto, além da comunicação cotidiana com seus colaboradores, o que facilita a realização das tarefas de cada um.

Essa visão está alinhada com a perspectiva de Robbins e Judge (2020), que destacam que uma liderança forte é essencial para promover uma cultura organizacional forte. Eles reforçam que a comunicação frequente e clara entre líderes e funcionários é super importante para transmitir e fortalecer os valores, crenças e práticas que sustentam essa cultura. Dessa forma, o exemplo do gestor e sua comunicação constante fortalecem a cultura da empresa.

No Quadro 3, apresentam-se os relatos de cada empreendedor sobre os principais valores, crenças e práticas que consideram importantes para compor a cultura organizacional de suas empresas.

Quadro 3 - Principais valores, crenças e práticas

	Gestora A	Gestor B	Gestor C
Quais valores você considera essenciais para a cultura da sua empresa?	O mais importante é o respeito, responsabilidade, honestidade e bom atendimento, além de criar um clima positivo para os clientes e funcionários	Cultura do bom atendimento, ser sincero, ser íntegro em relação aos clientes e demais colegas de trabalho. Uma cultura de ética.	Pontualidade e proatividade
Que valores você acredita que diferenciam sua empresa no mercado?	Confiança, esforço em entregar sempre o melhor atendimento e serviço.	Ter produtos de qualidade no mercado	O amor e o cuidado com o café diferencia
Quais são as principais crenças que orientam a forma como as decisões são tomadas na sua empresa?	Demonstrar aos meus clientes confiança e transparência é algo que eu acredito muito.	Trabalhar com produtos certificados com a lei do país, na parte fiscal e trabalhista estar tudo de acordo com as leis.	Já fui gerente do café Real e já vivi muita coisa sendo dono de torrefação, acredito que falar sobre momentos que passei é a melhor forma de demonstrar para os funcionários como fazer as ações necessárias, as decisões são baseadas nas vivências que já passei.
Pode descrever alguma prática ou rotina que considere fundamental para manter a cultura da empresa?	Sempre gosto de ter uma conversa com meus funcionários, essas conversas ajudam a manter uma rotina bem conduzida, ajudando a manter uma motivação de todos.	Entregar os produtos o máximo perto das especificações e determinação que o fabricante passa.	Conversar com meus funcionários, a comunicação é muito importante para mim.
A empresa possui uma missão ou propósito claramente definidos.	Concordo totalmente	Concordo	Concordo
A transparência é um valor central para a confiança na sua empresa.	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente

Fonte: Dados da pesquisa.

Cada gestor compartilha sua visão única, destacando aspectos que refletem as particularidades e prioridades de seu negócio. Esses depoimentos revelam como a cultura

organizacional é construída a partir de diferentes perspectivas, evidenciando a diversidade de entendimentos e a importância de cada fator para o fortalecimento da identidade de suas empresas.

4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E ADAPTAÇÃO, MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES E SUPERAÇÃO DE DESAFIOS

Para esses aspectos foram coletadas informações de como os gestores trabalham a cultura organizacional e como ela contribui no relacionamento com os colaboradores.

A gestora A respondeu que um ambiente positivo melhora a forma como todos trabalham, resultando em maior produtividade. Um ambiente estimulante, com apoio ajuda os colaboradores a enfrentarem os desafios sem medo. Além disso, a gestora A busca incentivar a colaboração, promovendo práticas que favorecem a resolução conjunta dos problemas. Esses relatos afirmam o que diz Silva (2013) sobre um clima organizacional positivo, onde as pessoas se sentem mais motivadas a darem o melhor de si, gerando um maior desempenho e produtividade, através de um ambiente agradável.

De acordo com Schein e Schein (2022), o fundador orienta os colaboradores ao dar uma direção clara, guiando-os sobre como agir para alcançar o sucesso dos objetivos organizacionais. O gestor B afirmou que um clima organizacional positivo motiva os funcionários, pois a transmissão de positividade, calma e apoio contribui para reduzir conflitos, refletindo em resultados de vendas. Além disso, o gestor B destaca que incentiva seus colaboradores a crescerem, inclusive estimulando-os a abrir seus próprios negócios, mostrando que acredita na capacidade de desenvolvimento de cada um.

O gestor C acredita que o diálogo próximo é essencial para o desempenho dos funcionários. Ele destaca que o compartilhamento de ambições e sonhos entre os colaboradores cria um ambiente positivo e motivador, fortalecendo o trabalho em equipe e a colaboração. Segundo ele, cada colaborador traz seu próprio estilo de atuação e está preparado para enfrentar desafios, ajustando-se aos demais para alcançar um objetivo comum. Nesse sentido, conforme Robbins e Judge (2020), um clima organizacional positivo resulta em maior produtividade e motivação, refletidos nas práticas diárias da empresa.

O Quadro 4 apresenta as respostas de cada gestor sobre como a cultura organizacional contribui para a motivação, a superação de desafios, a colaboração e o desempenho dentro da organização.

Quadro 4 - Cultura organizacional e motivação

	Gestora A	Gestor B	Gestor C
Como você acredita que a cultura da empresa impacta o desempenho dos funcionários?	Somos entre 3 pessoas e acredito que ter um ambiente positivo melhora a forma como todo mundo trabalha. Quando há um bom convívio, a produtividade aumenta e evita muito o estresse do dia a dia	Deixar claro para os nossos funcionários que eles têm capacidade de se tornarem pequenos empreendedores incentivando-os a terem seu próprio negócio, por exemplo, eu já tive colaboradores que passaram pela empresa e hoje estão trabalhando cada um com o seu próprio negócio.	Todos entendem muito bem o que cada um deve fazer, a conversa ajuda muito, porque eles entendem que é conversando que conseguimos nos aproximar e assim melhorar nosso desempenho como funcionário.
Na sua empresa existe reconhecimento das conquistas e esforços das equipes publicamente?	Frequentemente	Raramente	Frequentemente
O clima organizacional é percebido como positivo pelos colaboradores.	Concordo	Concordo	Concordo
A liderança da empresa incentiva práticas que promovem integração e colaboração entre os colaboradores.	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo
De que maneira o ambiente organizacional estimula e motiva os colaboradores a enfrentarem desafios?	Acredito que ter um ambiente estimulante ajuda muito, a pessoa consegue enfrentar esses desafios sem medo, pois ter um diálogo, um apoio, muda tudo, sempre tento resolver os problemas em conjunto facilitando a imensidão do problema.	Como nossa empresa é pequena e os produtos são sempre os mesmos, nós já temos uma programação de estoque, de organização definida. Tendo poucas mudanças e mantendo esse ritmo durante todo o ano, eu acredito que é algo que os motiva.	Todo dia aprendemos algo novo, a rotina muda, o mercado sempre muda e sempre ajudo eles a se adaptarem com as mudanças, porque ela é inevitável, mudanças sempre acontecem e estar preparado é super importante.
Qual a importância que se percebe no clima organizacional para o desempenho e a motivação das pessoas na empresa?	Quando o ambiente de trabalho é leve, descontraído, a motivação aumenta pois não tem aquele ambiente	Eu acredito que o clima organizacional da minha empresa seja sempre positivo, pois o dia de trabalho passa mais rápido, leve e meus colaboradores saem	Todos na empresa são amigos e compartilham seus sonhos e ambições, todo mundo se ajuda, isso cria um clima bom e também motiva cada vez mais.

	de pressão, corriqueiro, então o ambiente muda muita a visão de quem trabalha.	daqui motivados, felizes, com poucas divergências, tornando os resultados de vendas positivos. Acredito que o clima torna tudo isso possível, e eu sempre tento transmitir calma, paciência e positividade de sucesso para nossos colaboradores.	
Na sua empresa, o sucesso depende mais do trabalho em equipe do que de ações individuais.	Concordo totalmente	Concordo	Concordo

Fonte: Dados da pesquisa.

Como pode ser observado no Quadro 4, cada micro e pequena empresa, com suas próprias formas éticas e culturais, demonstra pelo relato dos gestores que uma cultura positiva e motivacional impulsiona suas organizações rumo a um bom desempenho e sucesso.

4.4. PAPEL DO FUNDADOR/GESTOR COMO AGENTE FORMADOR E MANTENEDOR DA CULTURA ORGANIZACIONAL

O objetivo é entender como a influência do fundador ou gestor tem sobre a cultura organizacional, como essa liderança impacta sobre o desempenho de cada membro.

Para a gestora A, a liderança contribui diretamente para reforçar os valores da organização. É por meio de seus exemplos no dia a dia que esses valores são transmitidos a cada membro, seja no bom atendimento, nas conversas entre os funcionários ou na comunicação cotidiana. Já para o gestor B, a liderança deve ensinar a cada integrante sobre a identidade da organização, reconhecendo a particularidade de cada pessoa. No entanto, ao buscar novos colaboradores, sempre buscam pessoas que estejam alinhadas com essa identidade.

Robbins e Judge (2020) afirmam que, no momento da contratação, o fundador tende a escolher pessoas que compartilhem uma mentalidade e sentimentos semelhantes aos seus. Além disso, ele doutrina os empregados para que adotem sua forma de pensar e sentir, incentivando-os a seguir os valores da organização. Dessa forma, a visão dos autores se alinha com os relatos dos gestores, evidenciando a importância da liderança na transmissão e fortalecimento dos valores organizacionais.

O gestor C afirma que sua liderança se baseia no ensino, demonstrando-se disposto a orientar seus funcionários sempre que necessário sobre as ações a serem seguidas. Segundo ele, sem a atuação do fundador, não existiria a cultura nem a história da empresa. Essa percepção está alinhada com a perspectiva de Chiavenato, Chiavenato e Bazzola (2025), que destacam que as narrativas dos fundadores definem a cultura organizacional. Além disso, os eventos e desafios enfrentados no passado servem como base para que os colaboradores superem novas dificuldades.

Os relatos dos gestores estão apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 - Papel do fundador/gestor

	Gestora A	Gestor B	Gestor C
Como a liderança contribui para a transmissão e reforço dos valores organizacionais no dia a dia?	Demonstrar através de exemplos, na hora do atendimento, da comunicação, na fala com eles, eu como liderança acredito que preciso ser o exemplo para que eles possam seguir.	Eu sempre tento passar a forma correta de atuação aos clientes, sistema fiscal e jurídico, as leis do país, os acertos também com os colaboradores sempre estão dentro da lei, eu acredito que ajuda também a manter os valores organizacionais.	Ser uma liderança que ajuda constantemente é de imensa importância, isso faz com que os funcionários aprendam os valores da empresa, isso cria uma rotina.
Com que frequência sua empresa realiza reuniões para alinhar e reforçar os valores e objetivos organizacionais?	Semanalmente	Raramente	Raramente
Qual o impacto que o fundador tem sobre seus membros?	Demonstro através de exemplos, na hora do atendimento, da comunicação, na fala com eles, eu como liderança acredito que preciso ser o exemplo para que eles possam seguir.	Eu acho relativo, pois cada indivíduo tem um DNA que vem com ele, e nós não conseguimos impor um novo DNA na pessoa, mas sempre procuramos pessoas que atende os requisitos necessários a empresa, para que eles tenham um atendimento com alegria, demonstrando aos nossos clientes em estar com nós, o futuro deles depende deles em forma de atuar, ou seja, é algo incerto. Como eu comentei na outra questão, teve funcionários que saíram daqui com seu próprio negócio, eu acredito que	Grandemente, eu ensinei tudo e ajudo a guiar aqueles que desejam aprender, sem a ação do fundador não existiria a cultura e nem a história da empresa.

		nossa empresa ajuda a despertar esse lado empreendedor neles, fazendo-os crescer, mas por si próprio.	
Em sua opinião, o comportamento do gestor serve como referência para outros membros da organização?	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
Existe abertura do fundador/gestor para ouvir feedback e sugestões?	Sempre	Frequentemente	Frequentemente
Em sua opinião, quais práticas ou comportamentos promovidos pela liderança mais contribuem para o desempenho da equipe ou organização?	A comunicação é a principal prática que uma liderança tem que fazer para ajudar no desempenho.	Positividade, sempre passar que vamos ter sucesso independente da dificuldade, sempre tentando passar esperança de sucesso diante a essas dificuldades. Nunca expondo diante das dificuldades já a derrota, mas sempre que vamos dar um jeito de conseguir a solução, gerando uma condição de estabilidade.	Estar sempre presente nas atividades e sempre que possível trazer pessoas que ajudem a desenvolver ideias para dentro da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 5 apresenta a percepção de cada gestor acerca da influência da liderança sobre os funcionários e como essa influência impacta diretamente a cultura organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral foi analisar como a cultura organizacional se manifesta em micro e pequenas empresas e sua influência na gestão e no desempenho organizacional. A partir da abordagem qualitativa-descritiva, foi utilizada a entrevista como instrumento de coleta de dados. Os resultados alcançados indicam que os valores, crenças e práticas exercem um papel importante na formação da identidade organizacional, motivando os colaboradores e contribuindo diretamente para o desempenho das empresas.

A análise revelou que a cultura organizacional fortalece a superação dos desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas, sobretudo quando o fundador ou gestor atua como agente ativo na formação e consolidação desses valores compartilhados. Dessa maneira,

a pesquisa respondeu de forma positiva ao problema de pesquisa, confirmando a relevância da cultura como fator de sucesso empresarial neste contexto.

Entretanto, este estudo apresenta limitações, como o tamanho e a diversidade da amostra, que restringem a generalização dos resultados para todos os tipos de micro e pequenas empresas. Além disso, a abordagem qualitativa adotada não permite a quantificação precisa do impacto cultural, abrindo espaço para pesquisas futuras que integrem métodos quantitativos e ampliem a representatividade amostral.

As contribuições deste trabalho são relevantes tanto no âmbito teórico, ao aprofundar o entendimento sobre cultura organizacional aplicada a micro e pequenas empresas, quanto no âmbito prático, ao oferecer estratégias e orientações para gestores interessados em fortalecer a cultura de suas organizações.

Entre as principais contribuições estão a demonstração de como os valores, crenças e práticas influenciam diretamente a motivação e o desempenho das equipes nas micro e pequenas empresas. Também busca-se sensibilizar os empreendedores de Aquidauana-MS e Anastácio-MS sobre a importância de manter uma cultura organizacional alinhada à ética, à comunicação aberta e à valorização das pessoas. Esses elementos impactam diretamente a busca de talentos e a qualidade do atendimento ao cliente.

Recomenda-se que pesquisas futuras explorem a relação entre cultura organizacional e outros aspectos de gestão, como inovação e transformação digital, além de investigações que envolvam diferentes setores econômicos e realidades regionais.

Destaca-se também a importância de ampliar o foco para incluir a percepção dos colaboradores das micro e pequenas empresas, não se limitando apenas à visão dos fundadores ou gestores, de modo a obter uma compreensão mais completa da cultura organizacional nesse contexto.

Por fim, o presente estudo reforça a importância da visão da liderança na construção de uma cultura organizacional forte e alinhada, essencial para o crescimento e a competitividade das micro e pequenas empresas. Assim, espera-se que as reflexões apresentadas sirvam de base para melhorias contínuas na gestão e para novos estudos que ampliem o conhecimento nessa área para o desenvolvimento empresarial.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto; CHIAVENATO, Lucas; BAZZOLA, Celso. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano.** 6. ed. Barueri: Atlas, 2025. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/ISBN 9786559777518>. Acesso em: 26 set.

2025.

CHIAVENATO, Idalberto; SOUSA, Aline; CHIAVENATO, Lucas. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 12. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2025. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/ISBN 9786559777303>. Acesso em: 7 set. 2025.

GIL, Antonio C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. p.75. ISBN 9786559770496. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770496/>. Acesso em: 08 nov. 2025.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019. E-book. p.60. ISBN 9788582605103. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582605103/>. Acesso em: 09 nov. 2025.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2020. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 9 set 2025.

Schein, E. H., Schein, P. (2022). **Cultura organizacional e liderança**, 5th Edition. Disponível em: VitalSource Bookshelf version. Retrieved from vbk://9786559773626. Acesso em: 28 de out. 2025.

SEBRAE. **5 passos essenciais para a gestão de uma pequena empresa**. 2022. Disponível em: https://www.sebrae-sc.com.br/blog/5-passos-essenciais-para-a-gestao-de-uma-pequena-empresa?utm_source=perplexity . Acesso em 25 out. 2025.

SEBRAE. **Dados, desafios e impactos das MPEs no Brasil**. 2025a. Disponível em: https://digital.sebraers.com.br/blog/empreendedorismo/dados-desafios-e-impacto-das-mpes-no-brasil/?utm_source=perplexity . Acesso em 25 out. 2025.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. 2021. Disponível em: [https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil.ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD#:~:text=As%20micro%20e%20pequenas%20empresas.empresas%20\(24%2C5%25\)](https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil.ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD#:~:text=As%20micro%20e%20pequenas%20empresas.empresas%20(24%2C5%25)). Acesso em 25 out. 2025.

SEBRAE. **Microempresa, empresa de pequeno porte e microempreendedor individual: diferenças e características**. 2025b. Disponível em: https://www.sebrae-sc.com.br/blog/epp-microempresa-me?utm_source=perplexity . Acesso em 25 out. 2025.

SEBRAE. **O impacto das micro e pequenas empresas no mercado de trabalho**. 2024. Disponível em: https://sebraepr.com.br/impulsiona/o-impacto-das-micro-e-pequenas-empresas-no-mercado-de-trabalho/?utm_source=perplexity . Acesso em 25 out. 2025.

SEBRAE. **Qual a receita bruta e o número de empregados para MEI, ME e EPP?** 2023. Disponível em:

<https://www.sebrae-sc.com.br/blog/numero-de-empregados-receita-bruta-para-me-i-me-epp>. Acesso em 01 nov. 2025.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração**. 2. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2013. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 17 out 2025.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. 4. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2020. E-book. p.Capa. ISBN 9788571440760. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788571440760/>. Acesso em: 9 set. 2025.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016. E-book. p.74. ISBN 9788584290833. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788584290833/>. Acesso em: 08 nov. 2025.