



**CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO SALGADO-UNIVS  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARISA RAQUEL DOMINGOS DA SILVA**

**A IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA AS PEQUENAS  
EMPRESAS**

**ICÓ-CE  
2021**

MARISA RAQUEL DOMINGOS DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA AS PEQUENAS  
EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso ao Curso de Administração do Centro Universitário Vale do Salgado - UniVS, como requisito para obtenção do título de graduada em Administração, sob a orientação do professor Esp. Marcos Antonio Ferreira Alves.

MARISA RAQUEL DOMINGOS DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA AS PEQUENAS  
EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso ao Curso de Administração do Centro Universitário Vale do Salgado-UniVS, como requisito para obtenção do título de graduada em Administração, sob a orientação do professor Esp. Marcos Antonio Ferreira Alves.

Aprovado(a) em: 10 / 12 / 2021.

**BANCA AVALIADORA**

---

Prof. Esp. Marcos Antonio Ferreira Alves  
Professor Orientador

---

Prof. Me. Meury Gardênia Lima de Araújo  
Avaliador 1

---

Prof. Esp. Maria Waldilene Sousa Teixeira  
Avaliador 2

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço a Deus pela oportunidade de chegar até aqui, a minha família por sempre estarem ao meu lado, motivando-me a prosseguir, aos amigos pelo apoio, ao meu professor orientador pela compreensão e paciência.

## DEDICATÓRIA

À minha mãe.

“Os que semeiam em lagrimas colherão com alegria” Salmos 129:5

# A IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA AS PEQUENAS EMPRESAS

Marisa Raquel Domingos da Silva<sup>1</sup>  
Marcos Antonio Ferreira Alves<sup>2</sup>

## RESUMO

A cultura organizacional representa a identidade da organização que, quando compartilhada e aceita por todos, possibilita as pequenas empresas novas maneiras de se incorporar ao mercado, promovendo um diferencial competitivo para os mesmos. O objetivo geral desta pesquisa era demonstrar a importância da cultura organizacional para as pequenas empresas, sendo constatado através dos objetivos específicos, onde houve a descrição de algumas características da cultura organizacional, demonstrando elementos que ainda hoje tem sua importância, mas também, aqueles que já não são mais tão eficazes, a avaliação da mesma como estratégia, proporcionou um olhar positivo do uso da cultura organizacional como recurso estratégico, e a relação que ela tem com a liderança, tendo ambas, uma relação muito próxima e necessária. Tudo isso, enquadrado nos padrões metodológicos de natureza básica, com objetivos exploratório e descritivo, abordagem qualitativa, o método parte do princípio da dedução, o procedimento deste estudo foi bibliográfico, onde foram analisados conteúdos de relevância para a pesquisa. O universo da mesma foram livros, periódicos científicos, artigos e pesquisas de relevância científica. A conclusão deste trabalho demonstrou de fato que o conhecimento da cultura organizacional e de importância para as empresas deste porte, mais não somente basta conhecer, tem se quer colocar em prática para alcançar resultados positivos.

**Palavras-chave:** Identidade empresarial. Cultura corporativa. Pequenos empreendimentos.

## ABSTRACT

The organizational culture represents the organization's identity which, when shared and accepted by everyone, enables small companies to find new ways to enter the market, promoting a competitive differential for them. The general objective of this research was to demonstrate the importance of organizational culture for small companies, being verified through the specific objectives, where there was a description of some characteristics of organizational culture, demonstrating elements that still have their importance, but also those that already they are no longer as effective, the evaluation of it as a strategy provided a positive view of the use of organizational culture as a strategic resource, and the relationship it has with leadership, both having a very close and necessary relationship. All this, framed in the methodological standards of a basic nature, with exploratory and descriptive objectives, qualitative approach, the method starts from the principle of deduction, the procedure of this study was bibliographical, where relevant contents for the research were analyzed. The universe of the same were books, scientific periodicals, articles and researches of scientific relevance. The conclusion of this

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração, pelo Centro Universitário Vale do Salgado – UniVS.  
Domingosmarisa5@gmail.com

<sup>2</sup> Especialista em Planejamento e gestão de finanças públicas pela Universidade Regional do Cariri – URCA.  
Especialista em Docência do Ensino Superior pelo Centro Universitário Doutor Leão Sampaio - Unileão.  
Marcosantonio@univs.edu.br

work clearly demonstrated that the knowledge of the organizational culture is of importance for companies of this size, but it is not only enough to know, but also to put it into practice to achieve positive results.

**Keywords:** Business identity. Corporative culture. Small ventures.

## 1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional poderia ser vista como a identidade das organizações, funcionando como manual de comportamento, algumas vezes agindo como intermediador entre empresa e colaborador, tendo efeito na forma como a empresa interagir e se relacionar com as demais no mercado (PEREZ; COBRA, 2016, p.39). A cultura organizacional ainda poderia ser entendida como o compartilhamento de crenças, valores e costumes, divididas e aceitas por cada um dos sujeitos que participam de determinada organização, onde esses sujeitos construiriam e seriam construídos, através desse compartilhamento (SCHEIN, 2009, p.14). Para Perez e Cobra (2016) a cultura organizacional influencia na forma como a empresa crescer no mercado, já que a mesma, afetar tanto o interno quanto o externo, acarretando mudanças no cenário de vendas e compras da empresa.

O empreendedorismo seria como os processos que evoluíram e se inovam das capacidades, habilidades e atitudes de profissionais que buscam elevar os resultados dos seus empreendimentos, solidificar os novos projetos estratégicos e considerados importantes. A cultura organizacional para o empreendedorismo tem o papel de consolidar os relacionamentos entre os colaboradores, com a colaboração de todos os envolvidos, objetivando o desenvolvimento pessoal e coletivo, tendo como resultado, colaboradores desenvolvidos e um modelo administrativo de empreendimento sólido. No Brasil a uma maior quantidade de empresas de micro, pequeno ou médio porte, onde alguns, a minoria desses negócios, conseguiriam sobreviver mais de cinco anos, sendo que a maior parte não consegue passar do primeiro ano de funcionamento (OLIVEIRA, 2014, p.7).

Tendo como base o explorado, e levando em consideração a situação dos pequenos empreendedores, que tem uma probabilidade de fracasso, o que levar a empresa a uma alta taxa de mortalidade, surgiu a seguinte problemática: a cultura organizacional tem importância para as pequenas empresas?

Este trabalho foi concebido com a justificativa de servir como instrumento para orientar os pequenos empreendedores, no que se refere a identificação, a construção ou a revisão da cultura organizacional em seus empreendimentos. Também para os empreendedores que



pretendem iniciar um novo negócio, servindo como base para o conhecimento da importância e dos efeitos proporcionados pela estabilização e desenvolvimento de uma cultura organizacional. Por fim, esse trabalho está propício a ser um material que possa ser de importância para novas pesquisas que venham a abordar esse tema.

O presente estudo tem como objetivo, investigar a importância da cultura organizacional para os pequenos empreendedores. Para tanto, foram considerados os seguintes objetivos específicos: descrever algumas das características da cultura organizacional; avaliar a cultura organizacional como recurso estratégico; e relacionar cultura organizacional e liderança.

O trabalho que, aqui se encontra, utilizou uma tipologia de pesquisa de natureza básica, para acrescentar conhecimento à temática abordada, sem finalidades comerciais (APPOLINÁRIO, 2015). Quanto aos objetivos, são de caráter exploratório e descritivo, que de acordo com Lakatos (2021) são análises empíricas e teóricas que descrevem completamente determinado fenômeno. Para abordagem, temos a qualitativa, onde os processos são ininterruptos e básicos nos fenômenos e atribuição da pesquisa, já o método utilizado parte do princípio de dedução, pois, ele parte da lógica de verdades afirmada, servindo de base para alcançar novos saberes (MATIAS-PEREIRA, 2016).

Referente aos procedimentos técnicos aqui abordados, temos uma pesquisa voltada para o estudo bibliográfico, ou seja, são construídos com base em dados e informações de livros, trabalhos e periódicos científicos, e outros (SANTOS; FILHO, 2012), encontrados em sites como o google acadêmico e a biblioteca virtual do Centro universitário Vale do Salgado. Os dados organizados desta pesquisa vão de acordo com os objetivos específicos do mesmo. O método de análise utilizado foi, a análise de conteúdo que busca analisar textos, revistas, materiais de mídia e dados de entrevistas de diversas origens (FLICK, 2012).

As fontes de pesquisa deste trabalho, está constituída de matérias virtuais, encontrados no google acadêmico e no acervo bibliográfico virtual do Centro universitário Vale do Salgado, os trabalhos que falam, sobre a temática aqui abordada, constituem o universo referente a esta pesquisa, tendo a inclusão de artigos e pesquisas elaborados entre os anos de 2016 a 2021, excluindo pesquisas antigas que não venham a ser de elevada importância ao tema. Referente a amostra, temos os artigos que se enquadram nas variáveis de interesse para a pesquisa, tendo um total de 31 obras utilizadas como referência para a construção desta pesquisa. Já a amostragem do referido trabalho se enquadra em amostragem por intencionalidade que segundo Gil (2019) não é probabilística e se adapta a muitas pesquisas, ele fala que para pesquisas de

cunho explicativo, o importante é assegurar a viabilidade dos integrantes em relação a certas características. Este trabalho foi realizado no período de agosto a novembro de 2021.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

Ao desenvolver dessa pesquisa, encontraremos a descrição de algumas características e elementos da cultura organizacional, que funcionam como a maneira de se distingue das demais concorrentes, atuando como a identidade da organização, além de proporciona a solidificação dos relacionamentos e interações dos participantes de uma empresa, ademais de avaliá-la como recurso, de relevância para o desenvolvimento ou atuação de estratégias que visam o sucesso, assim como também, a relação que há entre a cultura organizacional e a liderança, demonstrando o comportamento entre os dois.

### **2.1 CARACTERÍSTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

A cultura organizacional pode ser entendida como um sistema de significados, que são compartilhados entre os participantes de uma organização, que a diferenciar das demais organizações existentes no meio onde a mesma se encontra, sendo esse sistema caracterizado como um conjunto de características-chaves que essa organização valoriza (DIAS, 2013). Então a cultura de uma empresa poderia ser vista ou identificada através da especificação dessas características-chaves que foram, compartilhadas, no ambiente interno ou externo da mesma, tendo elas um ponto de partida, que advém de seu fundador, Schein (2009) contribui com isso, falando que a cultura é criada e compartilhada entre os participantes da mesma, porém, ela é iniciada pelos líderes com base nas crenças, valores e suposições que eles impõem desde o começo. Freitas (2012) enfatizar que os valores são algo de influência para alcançar o sucesso, ademais de tê-los como norteadores do comportamento organizacional no cotidiano da organização.

Para Bes (2017) um dos elementos da cultura organizacional, seria o sentimento de identidade, onde o sentido de união em busca das metas é um desejo de todos, podendo leva o indivíduo a se identificar tanto com os valores e princípios que os reproduz em sua vivência, tendo um empenho maior com a empresa, sendo que os esforços praticados por todos, seja coletivo ou individuais, poderiam ser notados nos resultados alcançados, sendo estes, maiores do que teriam conseguido, sem esse sentimento. Schein (2009) traz que a cultura surgiria de

três fontes, a primeira seria as crenças, valores e suposições daqueles que iniciaram a organização, o fundador, em segundo as experiências adquiridas pelos indivíduos ao decorrer do desenvolvimento da organização, e em terceiro lugar os valores, as crenças e suposições que surgiram com a chegada de novos participantes e líderes em uma organização.

Freitas (2012) escreve que os valores e tabus buscam delimitar e orientar a forma de comportar se dentro da organização, sendo um inversamente ao outro, os valores são abertamente esclarecidos, enquanto os tabus são silenciosos e omitidos. Todo agrupamento de pessoas acaba por criar zonas proibidas, que causam sentimentos negativos, algumas vezes, rompendo barreiras éticas ou morais, as organizações normalmente não se pronunciam sobre, refutando a existência dos tabus. Ferrareze (2018) contribui falando que, no mais profunda das organizações encontram se as proibições, ou seja, os tabus de uma empresa, alguns como o atraso injustificado, o uso do celular ou de drogas lícitas em horário de trabalho, assim como também a utilização de equipamentos da empresa para atos não condizentes com sua função.

Medeiro e Silva (2018) traz que os ritos e rituais não devem ocorrer sem que haja o entendimento conceitual por parte dos colaboradores, pois, os mesmos geralmente não são notados. As organizações se esforçam para formar símbolos e significados com o intuito de controlar as ações dos colaboradores, apelando para os ritos, cerimônias e rituais fortalecendo a cultura corporativa, fazendo a manutenção dos poderes em vigor na organização. Para Freitas (2012) os rituais e os ritos são uma parte sólida e preconcebida da cultura organizacional, tendo papéis variados, onde eles desempenham a função de informar como os comportamentos e os padrões de intimidade são aceitos, elucidando os processos que são executados e que os colaboradores devem conhecer, ademais de dispensarem tensões e ansiedades que possam existir, exagerando os valores básicos para que ser recordados de maneira mais fácil ou para que sejam capazes de se tornarem exemplos a serem seguidos.

Freitas (2012) traz que as histórias são utilizadas para demonstrar a organização e salienta os comportamentos que se enquadram e são almeçados, explicando valores e modos de se porta, elas estão presentes nos escritos e livros de grandes líderes. Boas histórias são importantes para a cultura de um grupo ou de uma organização, que são reproduzidas com facilidade e de maneira natural pelos colaboradores. Os líderes que obtiveram sucesso, identificaram na utilização dessas histórias uma influenciaram nesse hesito.

Interligando a isso, as sagas proporcionam às organizações, despertar nos colaboradores a admiração e o orgulho de ser parte de algo especial, através de narrativas heroicas onde superam obstáculos e se fortalecem na trajetória da vitória, onde os heróis dessa narrativa

demonstram que o sucesso pode ser algo alcançável pelos humanos, dando lhes um modelo que representa a organização e como ele é vista, enfatizando o que ela tem de extraordinário, personificando os valores, delimitando os padrões de desempenho, além de suscitar nos colaboradores uma motivação duradoura, porém, devido à substituição dos funcionários de alto posto, as sagas e os heróis perderam sua eficiência, já que a possibilidade de substituírem os líderes, torna ineficaz a atribuição desses papéis importantes, quanto o de guiar o caminho do sucesso de uma organização (FREITAS 2012).

Mediante ao que foi abordado acima, tem-se o entendimento que o conhecimento das características e elementos que vão sendo moldados ao decorrer da construção das organizações, servem de modelo para futuros empreendimentos, como as componentes que se tornam universais dentro da cultura organizacional. Segundo Júnior (2020) para se ter uma boa qualificação funcional e de produtividade é necessário, mais que, apenas evidenciar as crenças, valores e atitudes que surgem com a cultura organizacional, pois, elas desenvolvem, uma gestão mais dinâmica no ambiente de trabalho e na estrutura do conhecimento organizacional. Ainda de acordo com ele, quando a cultura é assimilada pelos colaboradores pode proporcionar tanto o desenvolvimento dos comportamentos sociáveis, que são almejados dentro da organização, além de uma dinâmica de conhecimento que possibilita um relacionamento interpessoal eficiente, tanto no externo quanto no interno da mesma.

## 2.2 A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO RECURSO ESTRATEGICO

Um grande desafio para as empresas e sobreviver no mercado onde se encontram, para tanto, as empresas têm buscado cada vez mais meios de ser eficientes em diferenciar-se das demais dentro de seu mercado, os colaboradores têm um papel fundamental para solucionar esse desafio, ou seja, o envolvimento e participação desses indivíduos faz com que a empresa se torne mais eficaz, tendo que quanto maior o comprometimento e engajamento dos colaboradores mais competitivo se faz o empreendimento (PEREZ: COBRA, 2016).

O objetivo das estratégias dentro de uma organização, pode ser percebido como o modo de expressar a visão de futuro, buscada pela entidade, e para garantir que isso possa se transformar em propósito estratégico, se faz necessário seguir quatro preceitos ou parâmetros, o primeiro refere-se ao desafio a cognição da maioria dos colaboradores do empreendimento, o segundo está associado aos estabelecimentos de datas para alcançar as metas, o terceiro é a designação de um slogan que seja capaz de ser facilmente recordado por seus colaboradores, e

o quarto está ligado a subordinação de métricas, sendo importante ter macro indicadores que possam indicar as metas que, atingidas concretizam a visão de futuro da organização, vale salientar que o propósito estratégico, por natureza, deve ser periodicamente refeito, assim que seja alcançado o esperado (JOHANN, 2013). Silva (2020) descreve a cultura organizacional como um todo, sendo impossível eliminá-la, pois, ela faz parte da origem da organização, porém, pode ser modificada.

As empresas conseguem encontrar maneiras de se adequar às mudanças que de algum modo dificultam o desempenho de suas atividades, além de que, os elementos da cultura organizacional acabam por interferir nesses processos de adaptação (SOUSA et al., 2021). A cultura organizacional é considerada como a identidade da entidade, sendo que suas características são consideravelmente estáveis, devido a essa estabilidade as mudanças levam, um considerado tempo para serem percebidas, e acabam por exigir um esforço maior das empresas para notarem o que deve ser mantido, retirado ou quando têm de ocorrer essas transformações. Se identificadas as melhores práticas e resultados levam a mudanças na empresa, em geral, transposta por adaptações a cultura e particularidades da própria organização (RODRIGUES et al., 2019).

Para que o planejamento estratégico possa ser exercido da melhor forma possível, e necessário que todos os envolvidos desenvolvam o seu papel dentro da organização, assim tem se que, a cultura organizacional tem função de valia e grande importância no que se refere ao planejamento estratégico de uma empresa que se propõe a ter um diferencial no mercado, porém, as estratégias só surtem efeito com os alinhamentos dos recursos físicos, humanos, financeiros e organizacionais, e nesse caso, a cultura se torna indispensável para o sucesso e alavancagem da organização de acordo com Perez e Cobra (2016).

Segundo Carmo (2020) o engajamento proporcionado pela cultura organizacional que, quando compreende a sua função, tornasse responsável por fazer mudanças, e desempenhar um papel estratégico no desenvolvimento e ampliação da conscientização, responsabilidade e do sentido de fazer parte da sociedade, sendo que a médio e longo prazo, esse envolvimento venha a provocar um abaixamento nos custos, essa interação gerar processos de inovações, alavancando a admiração e a reputação da marca e dos seus produtos ou serviços, acarretando uma fidelização dos clientes e por consequência um aumento na geração do lucro.

De acordo com Brillo e Boonstra (2021) uns dos elementos mais básicos de uma cultura organizacional, como valores e normas, são apoiados pelas histórias, os mitos e a maneira que os colaboradores executam suas atividades conjuntamente, assim desenvolvendo e

compartilhando o conhecimento, tendo que algumas organizações criam valores fundamentais, com o intuito de guiar o comportamento dos indivíduos de sua empresa. Barbosa (2020) contribui com a ideia de que, para obter maior interação entre os indivíduos de uma organização é importante desenvolver estratégias voltadas para os valores da mesma, fortalecendo assim a cultura e a identidade organizacional.

De acordo com Silva (2016) há constantes transformações nos meios de tecnologia, política, social, econômico e cultura, ou seja, as organizações confrontam um elevado cenário de competitividade, além de, mudanças que podem influenciar os comportamentos dos colaboradores e, como consequência, a cultura organizacional de maneira positiva ou negativa. O trabalho com a cultura não se restringe a modificar somente os resultados, mas também, tem potencial de tornar-se a garantia da sustentabilidade dos empreendimentos.

Carmo (2020) fala que as empresas brasileiras, em destaque as empresas familiares, que geralmente são rígidas e conservadoras, não tendo o hábito de se arriscarem, e se o fazem, normalmente não é com seu próprio capital, na maior parte é com o dinheiro público. A cultura organizacional de empresas familiares carece de uma atenção especial, pois, a mesma pode gerar tanto vantagens quanto desvantagens, mais vista pelo lado vantajoso, torna-se uma ferramenta estratégica voltada para a orientação empreendedora, evitando que futuros líderes comecem a pensar somente em si, apenas como gestores que têm de continuar as ideias dos fundadores (LONGENECKER et al., 2018).

De acordo com Perez e cobra (2016) sempre há o envolvimento das equipes nos processos de uma empresa, por isso, a missão, visão e valores da organização servem como guia para os indivíduos desse empreendimento, por tanto, o conhecimento da cultura organizacional mostrar-se na comunicação, na produtividade, no desempenho e eficiência dos processos dessa organização. No que se refere ao planejamento estratégico, a cultura organizacional é o caminho que deve ser inicialmente percorrido, pois, é o futuro e o presente da organização, porém, não se pode perder o foco principal.

### 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA

Para Barbieri (2015) ao longo da estabilização de uma organização, em razão do bom desenvolvimento para alcançar o sucesso, no que se refere às atividades primárias, notamos que para socializar ou aculturar novos membros a um grupo, o compartilhamento das suposições do líder e a estabilização dessas suposições possibilitam a melhor visualização desse processo. O

líder teria o papel e a responsabilidade de coordenar o compartilhamento dos preceitos valores culturais para alcançar as metas. Já Mascarenhas (2013) traz que os valores culturais que são estabelecidos pelas instituições, a qualidade da liderança exercida, os significados que são compartilhados pelos indivíduos que se interagem dentro das organizações e a autoridade moral, não estariam sendo valorizados pelos administradores das organizações.

Dentro de uma organização, o líder exerce um papel de importância, sendo o primeiro a se responsabiliza, pois, o ambiente ao redor das organizações apresenta muitas inconstâncias sistemáticas, que estão reciprocamente relacionadas com os resultados finais, por tanto, a capacidade do líder será testada constantemente, a inteligência emocional, o comportamento, ou a maneira como a liderança lidar e equilibra-se com a diversidade de fatores relacionados com as dúvidas, as situações complexas, as armadilhas emocionais e os desafios inerentes a organização (BERNARDI, 2015). Ivan e Terra (2017) escrevem que em cenários de muitas inconstâncias e mudanças, no ambiente que se encontram as organizações, o líder tende a ser de elevada importância para a organização, tornando se uma ferramenta que possui a habilidade de atender a essas ocasiões.

Para Brillo e Boonstra (2021) os líderes e gestores que optam por transformarem os comportamentos dos indivíduos, identificam que, a cultura encontra se profundamente entrelaçada e é persistente, sendo que os programas de mudança cultural que estão estritamente direcionados para a transformação do comportamento dos indivíduos de uma organização, rara vez alcançam o seu objetivo. Para Dias (2018) os gestores são de importância para os resultados de seus colaboradores, pois, eles têm a responsabilidade de fazer a empresa funcionar, para tanto, tem de fortalecer o engajamento e interação positiva da equipe. Carmo (2020) escreve a educação de futuros profissionais e líderes como uma alternativa para contribuir com o desenvolvimento do engajamento, onde esse envolvimento estaria como estratégia que permitiria criar uma cultura organizacional mais inclusiva, justa, ética e com uma liderança que oportuniza aumento das externalidades positivas.

Segundo Schein (2009) a cultura é um fenômeno dinâmico que está sempre a nossa volta, estando sempre em execução e desenvolvimento, em decorrência das relações recíprocas com os demais e as transformações acarretadas pelos comportamentos da liderança, além de, rotinas, regras, normas e um conjunto de estruturas que guiam os comportamentos, além de os restringe. Para Brillo e Boonstra (2021), a cultura organizacional de uma entidade estaria inseparavelmente ligada à organização, ao que ela representar e dispõe-se a fazer, tornando se

uma parte que requer maior atenção e cuidado dos indivíduos que lideram e buscam estar prontos para o futuro, fortificando as qualidades de inovação.

Os líderes que alcançam o sucesso nos processos de desenvolvimento de uma cultura voltada para a inovação, geralmente buscam descobrir os pressupostos básicos, com o intuito de apreciá-los (BRILLO; BOONSTRA, 2021). De acordo com Donofrio (2017) a uma possibilidade para o líder conseguir aproximar os seus liderados, onde eles estariam confiantes, inspirados e especialmente, voltados para o engajamento nas mudanças que se fazem necessária no cotidiano da organização, ademais de, agregar valor, tanto para a organização quanto para o econômico da mesma.

Schein (2009) acredita que a cultura começa com os líderes, quando iniciam o seu negócio, estabeleciam os valores do grupo, sendo que o sucesso desses indivíduos definiria o modelo para as próximas gerações e que tipo de líder seria aceito por essa organização, tendo a liderança definida pela cultura, entretanto, ao decorrer das dificuldades de adaptação encontradas pelo grupo, onde os valores estabelecidos, anteriormente pelo fundador, passam a perde seu efeito, nesse momento a liderança entraria em ação, como ferramenta para alcançar a adaptabilidade, ganhando então a habilidade de ficar no limite externo da cultura que o criou, sendo essa habilidade a capacidade de identificar os limites da cultura que outro desenvolveu, formando sua essência e sendo o seu último desafio.

Para Bernardi (2015) a primeira armadilha e, desafio para o empreendedor que almeja entender, transformar e competir na modernidade líquida e no meio global, é a necessidade de transformar sua cultura e empresa para novos padrões de competitividade, que são primordiais para a sustentação do empreendimento, assim as empresas que buscarem competir em um meio mais amplo teriam que se submeter a transformações para conseguir se distinguir nesse novo cenário. Para Donofrio (2017) a coletividade e a liderança estariam voltadas para os valores e as crenças da organização, e que o desempenho dependeria do tamanho da exploração, que varia de acordo com a sua cultura, tendo os objetivos do grupo como prioridade, decorrentes de fatores como a segurança e dos valores criados e evoluídos da mesma.

Bernardi (2015) enxerga as organizações como sendo orgânicas e fluidas, que requerem de atratores comuns, campos que conceituem e pontos que guie os caminhos, tais como significados, visões, propósitos, convicções, valores, comportamento e mentalidade que estejam abertos para novos desafios, criando competências, especialmente, construindo um ambiente e um clima organizacional positivo e flexível para se trabalhar, transformando os colaboradores em indivíduos mais comprometidos com a organização, tentando-a preparada



para as dificuldades, isso só é possível com uma liderança genuína, líderes que se apoiam no poder de coerção ou de compensação obteriam resultados de índole duvidosa.

Vicentini, Pizzutti e Carvalho (2018) concluíram que as mudanças oportunizariam para os líderes, transformações ininterruptas, para tanto, eles precisariam ter uma postura ativa e mais forte, já que a participação organizacional é de fundamental importância. Indivíduos necessitam tomar responsabilidades e agir para provocar mudanças, oportunizando, assim novos momentos e ideias. Eles acreditam que “As qualidades individuais e organizacionais podem ser desenvolvidas e absorvidas por uma cultura forte”. Segundo Schein (2009) as dinâmicas envolvidas nos processos de criação e gerenciamento das culturas são elementos essenciais da liderança, e que demonstram a ligação entre a cultura e a liderança, nas palavras dele “dois lados da mesma moeda”.

### **3 CONCLUSÃO**

Foi constatado ao longo da construção da referida pesquisa que, as pequenas empresas, em sua maioria, não possuem o conhecimento sobre a importância da cultura organizacional no decorrer do desenvolvimento da própria organização, ou muitas vezes se quer a uma preocupação com aprender sobre o termo, temos ainda, a realidade que essas pequenas empresas enfrentam, de normalmente não conseguirem ultrapassar do primeiro ano de existência. Tendo como base o material acima e o fato de não ter encontrado, no decorrer das pesquisas feitas matérias que mostrassem que as pequenas empresas conheceriam sobre o tema.

Os objetivos específicos demonstraram que a cultura organizacional seria como a identidade empresarial de cada negócio, possibilitando, a esses, mais oportunidades de se diferenciar no mercado, que se encontra cada vez mais exigente. Algumas das características da cultura corporativa perderam sua efetividade, enquanto outras foram reforçadas. A cultura organizacional tem seu potencial como recurso estratégico comprovado, pois, a mesma, consegue influenciar os colaboradores, tanto de forma positiva quanto negativa, por isso, tem se a necessidade do cuidado com a criação, desenvolvimento ou transformação da cultura organizacional. A liderança está interligada à cultura empresarial, sendo o líder e fundador responsável por criá-la e fazer sua manutenção, visando o sucesso da cultura e da empresa.

Concluído assim, que o conhecimento da cultura organizacional traria para as micro e pequenas empresas oportunidades e ferramentas para se desenvolver de forma positiva no mercado, entretanto, não bastaria só obter tais conhecimentos, mas aplicá-los no cotidiano

vivenciado pela empresa. Fomentando o proposto para este trabalho, demonstrando que a cultura organizacional é sim, importante para as pequenas empresas.

Considerando as limitações deste trabalho encontrou-se como desafio a oportunidade de realizá-la no âmbito que se encontram atualmente essas empresas, isso advindo do empecilho do atual cenário vivenciado pela humanidade. Assim temos como recomendação para futuras pesquisas, nesse âmbito, um aprofundamento sobre as condições em que se encontram essas empresas em relação à cultura organizacional.

## REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia Científica**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. Disponível em: [Minha Biblioteca: Metodologia Científica](#). Acesso em: 02 nov. 2021.

BEZ, Pablo. **Cultura organizacional e educação**. Porto Alegre: RS, Grupo A, 2017. Disponível em: [Minha Biblioteca: Cultura Organizacional e Educação](#). Acesso em: 27 set. 2021.

BARBOSA, Jordâna Parreira.; OLIVEIRA, Karem Sabrina da Cruz; FORESTO-DEL COL, Denise Rossi. Psicologia organizacional: análise dos valores organizacionais de uma academia. Santa Fé do Sul, SP: **Revista UNIFUNEC Científica Multidisciplinar**, v. 9, n°. 11, 2020, p. 1-12. Disponível em: <https://seer.unifunec.edu.br/index.php/rfc/article/view/4088>. Acesso em: 02 out. 2021.

BRILLO, João; BOONSTRA, Jaap. **Liderança e Cultura Organizacional para Inovação**. São Paulo: Editora Saraiva, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131594/>. Acesso em: 04 out. 2021.

BARBIERI. **Gestão de pessoas nas organizações: sua relação com governança, cultura e liderança**. Barueri, SP: Grupo GEN, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007695/>. Acesso em: 10 out. 2021.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Empreendedorismo e armadilhas comportamentais: causalidades, emoções e complexidade**. Barueri, SP: Grupo GEN, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522497171/>. Acesso em: 19 out. 2021.

CARMO, Kelly Alves do. **“Nem tudo na vida são flores, mas quando forem, regue-as”:** um caso de ensino sobre os desafios de implementar a sustentabilidade em uma empresa de transporte coletivo urbano. Artigo (Mestrado em Gestão para a Competitividade). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/29777>. Acessado em: 23 out. 2021.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança**. Barueri, SP: Grupo GEN, Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484485/>. Acesso em: 20 set. 2021

DONOFRIO, Ana Paula. Liderança e cultura organizacional – uma relação de valor. Ceilândia, DF: **Revista Faculdade Projeção**. v. 8, n°. 1, 2017, p. 116-126. Disponível em: <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/796>. Acessado em: 24 out. 2021.

DIAS, Luciana Athougua. **Cultura organizacional como fator crítico de sucesso em uma grande empresa familiar de varejo: magazine Luiza**. Artigo (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresária). Estácio, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://portal.estacio.br/media/3732121/luciana-dias.pdf>. Acessado em: 02 nov. 2021.

FLICK, Uwe. **Introdução à Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre, RS: Grupo A, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848138/>. Acesso em: 02 nov. 2021.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica. Coleção Debates em Administração**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522108534/>. Acesso em: 27 set. 2021.

FERRAREZE, Rodrigo Roberto. **Cultura organizacional: um estudo em empresas de pequeno porte do setor de agronegócios na região noroeste do estado de São Paulo**. Dissertação (Mestre em Agronegócio e Desenvolvimento). Repositório Institucional UNESP, Tupã, SP, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/153147>. Acessado em: 03 nov. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 7ª edição**. Barueri, SP: Grupo GEN, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 02 nov. 2021.

IVAN, Michele Vilela; TERRA, Leonardo Augusto Amaral. A influência da liderança na dinâmica organizacional. Ribeirão Preto: **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**, v.7, n.º.1, 2017, p.137-159. Disponível em: <https://www.cadtecempa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecempa.combrojsindexphp/article/view/154>. Acesso em: 29 out. 2021.

JOHANN, Sílvio Luiz. **Comportamento Organizacional - Teoria e prática**. São Paulo: Editora Saraiva, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502212435/>. Acesso em: 25 out 2021.

JUNIOR, José Itamar Diniz Andrade. **Cultura organizacional e gestão do conhecimento: um estudo correlacional com trabalhadores de organizações públicas e privadas**. Dissertação (Mestrado em administração). Universidade Potiguar, Natal, 2020. Disponível em: <https://www.unp.br/wp-content/uploads/2021/04/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Itamar.pdf>. Acessado em: 02 nov. 2021.

LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. Barueri, SP: Grupo GEN, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026610/>. Acesso em: 03 nov. 2021.

LONGENECKER, J. G.; PETTY, J.W.; PALICH, L.E.; HOY, F. **Administração de pequenas empresas** – Tradução da 18ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126965/>. Acesso em: 29 out. 2021.

MATIAS-PEREIRA. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. Barueri, SP: Grupo GEN, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/>. Acesso em: 02 nov. 2021.

MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira; SILVA, Carla Daniela. Reconhecidos e valorizados: a sedução nos ritos, rituais e cerimônias em uma agência bancária. Fortaleza:

**Revista Gestão em Análise.** v. 7, n°. 2, 2018, p. 57-75. Disponível em:  
<http://dx.doi.org/10.12662/2359-618xregea.v7i2.p57-75.2018>. Acessado em: 25 set. 2021.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas - evolução, teoria e crítica.** São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2013. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522109982/>. Acesso em: 27 out. 2021

PEREZ, Francisco Conejero; COBRA, Marcos. **Cultura organizacional e gestão estratégica, 2ª edição.** Barueri, SP: Grupo GEN, 2016. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009965/>. Acesso em: 28 ago. 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empreendedorismo: vocação, capacitação e atuação direcionadas para o plano de negócios.** Barueri, SP: Grupo GEN, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522486748/>. Acesso em: 28 ago. 2021.

RODRIGUES, Jaqueline Fonseca et al. Avaliação comparativa em três empresas do ramo de projetos em âmbito industrial através do benchmarking. In XI Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção. Ponta Grossa, PR, **Anais.** APREPRO- Associação Paranaense de Engenharia de Produção, 2019. Disponível em:  
<https://www.researchgate.net/profile/Rosangela-Bail/>. Acessado em: 04 de out. 2021.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança.** Barueri, SP: Grupo GEN, 2009. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019827/>. Acesso em: 29 ago. 2021.

SANTOS, João Almeida; FILHO, Domingos Parra. **Metodologia científica.** São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522112661/>. Acesso em: 01 nov. 2021.

SOUSA, Elisângela Ribeiro Felizardo et al. Efeitos da cultura organizacional no controle gerencial de uma agência de turismo de campo grande – ms sob a ótica do gestor. Campo Grande: **Revista Desafio Online.** v. 9, n°. 1, 2021, p. 1-26. Disponível em:  
<https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/9780>. Acessado em: 29 out. 2021.

SILVA, Bruna Nátalia. **Cultura organizacional e seus impactos na vivência prazer – sofrimento no trabalho.** Artigo (Pós-Graduação em Psicologia Organizacional e do Trabalho). Barbacena: Centro Universitário Presidente Antônio Carlos – UNIPAC, 2020. Disponível em: <https://ri.unipac.br/repositorio/wp-content/uploads/tainacan-items/282/114679/TCC-BRUNA-NATALI.pdf>. Acessado em: 04 nov. 2021.

SILVA, Mirella Mendes da. **Análise dos fatores da cultura organizacional que contribuem para a motivação dos funcionários de uma empresa no ramo de comércio de ciciúma/sc.** Monografia (Bacharel em Administração) Criciúma: Universidade Do Extremo Sul Catarinense – UNESC, 2016. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/5265>. Acessado em: 04 nov. 2021.

VICENTINI, Diego Henrique; PIZZUTTI, Jorge Henrique; CARVALHO, Marcia Roberta de. A influência da liderança em tempos de crise. São José do Rio Preto, SP: **Revista Científica.** v.1, n°. 1, 2018.

Disponível em: <http://189.112.117.16/index.php/revista-cientifica/article/view/83>. Acessado em: 24 out. 2021.