

# CULTURA ORGANIZACIONAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE COM BASE EM MONTES CLAROS/MG

Gabriel Bessa Figueiredo<sup>1</sup>  
Thales Henrique Queiroz Carvalho<sup>2</sup>

## RESUMO

O Brasil é um país com um enorme número de empresas sendo criadas todos os dias. A maior parte dessas empresas se enquadram como “Micro ou Pequenas Empresas (MPE)”. Apesar disso, a cultura organizacional é um tema tratado como relevante especialmente em empresas de médio e grande porte. Isso faz com que seja menos discutido como empresas significativamente menores tratam do assunto e agem em relação a ele. Em decorrência disso, esse trabalho visa entender como as microempresas do Brasil trabalham a sua cultura organizacional, e como isso pode afetar os resultados e a eficiência de sua operação. A pesquisa foi feita na cidade de Montes Claros, Minas Gerais. Foi utilizado um questionário de 7 perguntas elaborado para entender a percepção dos proprietários de micro e pequenas empresas sobre cultura e clima organizacional. A pesquisa se caracteriza como quantitativa de caráter exploratório. Observou-se que os participantes da pesquisa possuem em sua maioria conhecimento sobre cultura organizacional e que investem esforços para aprimorá-la em sua empresa, além de possuírem um clima organizacional satisfatório. Houveram no entanto participantes que, mesmo sem demonstrar conhecimento prévio sobre o termo específico, afirmaram se esforçar ativamente para melhorar este aspecto do seu negócio. Dessa maneira, esse estudo se faz relevante socialmente por demonstrar características pouco conhecidas em relação à cultura das micro e pequenas empresas brasileiras, podendo ser utilizado como para embasar teorias, estudos e análises feitas no futuro em relação ao tema.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Clima organizacional. Comunicação interna.

<sup>1</sup>Graduado em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda pelo Centro Universitário FIPMoc (UNIFIPMoc).

<sup>2</sup>Especialista em Gestão de Negócios e Marketing (FANART). Professor da faculdade de Comunicação Social do Centro Universitário FIPMoc (UNIFIPMoc). E-mail: thales.carvalho@unifipmoc.edu.br

*ORGANIZATIONAL CULTURE IN MICRO AND SMALL COMPANIES: AN ANALYSIS  
BASED ON MONTES CLAROS/MG, BRAZIL*

## **ABSTRACT**

Brazil is a country with a huge number of companies being created every day. Most of these companies are classified as “Micro or Small Enterprises (MSE)”. Despite this, organizational culture is a topic treated as relevant especially in medium and large companies. This means that it is less discussed how significantly smaller companies address the issue and act in relation to it. As a result, this work aims to understand how micro-enterprises in Brazil work on their organizational culture, and how this can affect the results and efficiency of their operation. The research was carried out in the city of Montes Claros, Minas Gerais. A 7-question questionnaire designed to understand the perception of micro and small business owners about culture and organizational climate was used. The research is characterized as quantitative and exploratory in nature. It was observed that the majority of research participants have knowledge about organizational culture and that they invest efforts to improve it in their company, in addition to having a satisfactory organizational climate. However, there were participants who, even without demonstrating prior knowledge about the specific term, stated that they were actively striving to improve this aspect of their business. In this way, this study is socially relevant because it demonstrates little-known characteristics in relation to the culture of Brazilian micro and small companies, and can be used to support theories, studies and analyzes carried out in the future in relation to the topic.

**Keywords:** Organizational communication. Organizational climate. Internal Communication.

## **INTRODUÇÃO**

Conforme o Mapa de Empresas, elaborado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), apenas no ano de 2022 foram abertas 3.838.063 novas empresas no Brasil. Com isso o país encerrou o ano com 20.191.290 empresas ativas. Este é um dado importante para se compreender o quanto é necessário discutir sobre cultura organizacional no Brasil.

Nesse cenário, o presidente do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), em uma entrevista dada à Agência Brasil, afirma que as chamadas MPE (micro e pequenas empresas) compõem 99% do número total de negócios em funcionamento no Brasil. Ele afirma que são as MPE que geram 55% dos empregos formais no Brasil, assim como correspondem a 30% do PIB nacional.

Esses números expressivos demonstram a importância desse tipo de empresa tanto para a economia brasileira, quanto para o dia a dia dos cidadãos.

Chiavenato (2020), reconhece que: em uma realidade cujo aumento no número de mercados e empresas é constante, há crescimento significativo na competição e nos riscos de uma operação empresarial. Por isso é necessário que o proprietário de micro e pequenas empresas esteja atento a um ponto fundamental do seu negócio: a cultura organizacional.

Os seres humanos são, em essência, seres sociais e comunicativos. Com isso, a cultura e clima organizacional de uma empresa é o que determina como ela se desenvolve internamente e externamente. A maneira como as pessoas interagem entre si influencia a metodologia, a participação, e a eficiência de todos os processos ocorridos em um ambiente empresarial.

A cultura organizacional, conforme Ribeiro (2006), é algo que permeia a organização e seus colaboradores, unindo-os em torno de valores centrais que determinam tanto a personalidade da organização, quanto a personalidade individual. Dessa maneira, quem se candidata a fazer parte de uma das 20.191.290 empresas existentes no Brasil tem a sua vida muito impactada pela cultura organizacional existente em seu trabalho.

Nesse cenário, a utilização de práticas, processos e estratégias pensadas para a eficiência e o bem-estar dos participantes de uma organização é essencial para o sucesso de uma cultura organizacional. Por entenderem essa realidade, gestores em grandes empresas são conhecidos por designar um time completo de pessoas para cuidar de fazer a comunicação interna ser eficiente. Mas por que isso seria algo exclusivo das grandes empresas?

O cerne deste trabalho está em entender como a cultura organizacional é trabalhada no cenário de micro e pequenas empresas brasileiras. Com uma análise da percepção que os proprietários possuem sobre o tema, será possível entender melhor como esse tipo de negócio utiliza a cultura junto a seus colaboradores em busca de eficiência e qualidade.

Como todas as pessoas são diferentes e possuem variados objetivos e aspirações, a construção de uma mentalidade voltada para melhoria contínua não é trabalho fácil para uma empresa. A organização pode querer se destacar no

mercado, enquanto os funcionários podem não acreditar que devam se esforçar para inovar. Nesse contexto, a zona de conforto em que várias pessoas, inclusive o proprietário, podem se encontrar em uma organização, é uma ameaça real ao sucesso de uma cultura organizacional adequada.

## REVISÃO DE LITERATURA

A palavra organização é parte do universo da administração, e pode ser definida como um empreendimento humano e social que tem como fim alcançar objetivos definidos. Além disso, organização também pode ser entendida como uma função administrativa (CHIAVENATO, 2020). No entanto, somente a primeira definição se refere ao cerne deste trabalho.

Em relação à cultura organizacional, se faz necessário compreender o seu significado. Para Kauzaqui (2020) a base cultural de uma empresa está contida nos seus valores e princípios éticos adotados. Estes servem para fundamentar as expectativas da organização em relação ao comportamento profissional de todos os colaboradores e stakeholders.

Muitos são os exemplos de organizações conforme Chiavenato (2020): Nações, partidos, empresas, hospitais, exércitos e até mesmo igrejas. Nesse cenário, o autor faz importante ponto: todas essas instituições deverão se adaptar para sobreviver em um mundo repleto de constantes mudanças e incertezas. E seus administradores serão responsáveis pelo seu sucesso ou fracasso.

Philip Kotler (2021) Concorda com essa visão pró-mudança e afirma que as empresas se dividem em dois tipos: as que estão dispostas a mudar, e as que desaparecem. O autor também ressalta que as empresas muitas vezes não conseguem perceber o quanto o seu mercado mudou com o passar dos anos, e como isso pode ser prejudicial ao manter uma empresa em uma estratégia voltada para um cenário que pode nem existir mais.

Com essa realidade em mente, a tarefa de sobreviver em um ambiente de mercado cada vez mais mutável e turbulento, é responsabilidade primária do proprietário de um negócio, que deve se esforçar para gerenciar e planejar toda a operação em um cenário de incertezas. Por isso, as competências duráveis, que é a

capacidade organizacional de transformar teoria em prática, são essenciais para manter a competitividade e sustentabilidade das organizações modernas (CHIAVENATO, 2020).

Conforme Kuazaqui (2020), o aperfeiçoamento contínuo das práticas de gestão é vital para que as organizações possam se manter flexíveis, evitando assim a obsolescência em um mundo de constantes transformações. O autor também ressalta que para a empresa seguir neste caminho, é necessário que esteja acompanhada de pessoas com cultura e objetivos alinhados aos seus, pois dessa maneira a determinação em prol do estudo, do planejamento e do crescimento será mais significativo.

A cultura de uma empresa deve estar fundamentalmente voltada para o crescimento da organização como um todo, pois isso não somente agrada a investidores e sócios, como também torna a instituição mais atraente para profissionais talentosos e cria oportunidades de crescimento para funcionários que aspiram cargos de liderança (KOTLER, 2021).

Kauazaqui (2020) acredita que uma cultura forte é essencial para o sucesso de uma empresa, pois ela tem o poder de incentivar comportamentos e práticas individuais que estejam perfeitamente alinhadas às estratégias, metas e objetivos de uma organização. Por este motivo seria essencial que os responsáveis pela gestão dedicassem um tempo considerável para criar e manter uma cultura organizacional que encoraje comportamentos adequados e estratégicos.

No entanto, a estratégia e cultura adequadas para o cenário em que a empresa se encontra pode não ser adequada para outro momento (KOTLER, 2021). Por isso Edmir Kauazaqui (2020) acredita que uma cultura adaptativa seja um “aliado definitivo” para alcançar objetivos de desempenho. Ele explica que culturas resistentes à mudança têm tendência a sair em desvantagem por não possuir a adaptabilidade essencial em um mundo de constantes e radicais transformações.

Muitas são os desafios que os novos paradigmas econômicos e tecnológicos impõem sobre as empresas do século XXI. Dessa maneira, ano após ano as empresas devem ganhar eficiência, desenvolver novos produtos e serviços, agregar valor ao negócio, fazer um marketing mais agressivo, e enfrentar uma concorrência

crescente enquanto atende todas as demais exigências do seu mercado (RIBEIRO, 2018).

Nesse cenário, é necessário entender em que momento o mundo se encontra. Conforme Almeida (2019), os intervalos entre as revoluções industriais vêm diminuindo. O autor reconhece que a terceira revolução industrial se deu até 2010, quando uma nova era da internet se tornou a personagem principal das indústrias mundiais. A partir disso, o conceito de Indústria 4.0 surgiu em 2011 com um projeto das indústrias alemãs chamado “Plattform industrie 4.0” (SACOMANO, GONÇALVES, BONILLA, 2018).

Na realidade atual, a tecnologia é um fator que põe constante pressão evolutiva nas organizações. Com isso, os colaboradores de uma instituição sofrem grande influência do contexto tecnológico do seu ramo, exigindo uma capacidade de adaptabilidade excepcional desses profissionais (KAUZAQUI, 2020).

Quintino et al. (2019) dá ênfase para a relação do trabalho na indústria 4.0. Para ele, é evidente que por conta da digitalização exponencial da indústria deve gerar uma escassez de emprego significativa para profissionais não especializados. Dessa maneira, a cultura e clima organizacionais de uma organização poderão ser significativamente impactados por esse processo de ajuste que os funcionários serão obrigados a passar.

Para Almeida (2019) os princípios do novo modelo industrial são três: a digitalização dos processos horizontais e verticais; a digitalização das ofertas de produtos; e as Smart Factories (Modelo de negócios virtuais). Para ele, esses pilares auxiliam no tratamento dos dados coletados e gerados em um negócio, além de cuidar que esses dados se tornem recursos para tomada de decisões estratégicas.

Almeira (2019) ainda ressalta que o tratamento de dados é igualmente importante em relação a esses princípios, pois ele permite que as empresas desenvolvam uma maior acurácia e previsibilidade ao longo do tempo.

Além dos fatores tecnológicos e organizacionais, é exigido dos proprietários atenção em relação ao fator ecológico do cenário organizacional atual. Visto que o governo, junto a diversos membros da sociedade, demanda posturas ambientais e

sociais sustentáveis. Isso inclui o uso responsável dos recursos naturais e o controle rigoroso do descarte de resíduos (SACOMANO, GONÇALVES, BONILLA, 2018).

Nesse contexto, Almeida (2019) reconhece que entre os desafios enfrentados pela indústria 4.0 está a sustentabilidade das organizações em relação ao meio ambiente. Somado a isso, o autor cita o menor uso de materiais, energia e demais recursos como desafios importantes que vão além da mera produtividade.

Com a complexidade desse cenário, percebe-se que as empresas passam por grandes dificuldades adaptativas ao longo do tempo, devido a economia mundial não possuir um comportamento contínuo e equilibrado (TIGRE, 2018).

A tendência do cenário organizacional atual é que surgirão cada vez mais novos problemas, e para combater isso as organizações devem se voltar para encontrar novas soluções (CHIAVENATO, 2023). Nesse sentido, organizações ágeis que possuem disciplina e flexibilidade em sua cultura organizacional são muito mais competitivas no cenário instável que vários mercados se encontram. (ROSA, MARÓSTICA, 2016).

Nesse contexto é importante lembrar que organizações são compostas por várias pessoas, o que pode afetar de diferentes e inesperadas maneiras como uma cultura se desenvolve no ambiente organizacional (ABDALA, 2019).

Para Idalberto Chiavenato (2020) são dois os principais tipos de indivíduos que compõem uma organização: Especialistas e estrategistas. Esses se diferenciam de maneira fundamental na capacidade de impacto do seu trabalho. Além disso, o autor elabora que o estrategista é responsável por promover mudanças a partir da análise de situações complexas e problemáticas, enquanto o especialista se preocupa apenas em realizar tarefas e obedecer aos seus superiores.

O trabalho de gerenciar pessoas não é tarefa fácil, Ribeiro (2018) reconhece que uma administração eficiente dos recursos humanos de uma organização é vital para o seu sucesso. Com isso, ele entende que pessoas são complexas, únicas e muitas vezes imprevisíveis, e o trabalho dos proprietários e administradores é entendê-las e guiá-las para os melhores resultados.

Visto isso, percebe-se a relação de importância entre gestão de pessoas e a construção de uma cultura organizacional adequada. Além disso, no cenário atual, em que as tecnologias atingiram um novo patamar de capacidade disruptiva, as

oportunidades de inovação organizacional tendem a causar mudanças radicais em processos antes vistos como sólidos nas mais diversas empresas (TIGRE, 2019).

## **METODOLOGIA**

Esse trabalho é composto por pesquisa quantitativa de caráter exploratório. Isto pois o intuito é compreender por meio de números a realidade do tema “cultura organizacional” em micro e pequenas empresas na cidade de Montes Claros, Minas Gerais.

A pesquisa, realizada por meio de questionário anônimo utilizando o aplicativo “Google Forms”, foi conduzida enviando o questionário a proprietários de micro e pequenas empresas em Montes Claros. A população do estudo foi limitada aos sócios e proprietários pois esses têm uma visão geral do negócio e são os primeiros responsáveis por estruturar, fomentar e analisar a cultura organizacional do seu negócio.

Primeiramente foi montado o questionário com o intuito de ser facilmente compreensível, anônimo e focado em avaliar o estado atual da cultura organizacional dos micro e pequenos negócios. Após o envio e consequente resposta do questionário, foi feita uma análise criteriosa das respostas, e essa permitiu compreender o cenário em que se encontra a média do público alvo em relação à cultura organizacional.

Por se tratar de um estudo envolvendo seres humanos, este estudo deriva de projeto aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa sob o parecer nº 5.508.280, de modo que todos os preceitos da bioética são criteriosamente seguidos, obedecendo aos preceitos éticos da resolução 466/2012. Haverá o cuidado de se preservar a identidade de todos os participantes no estudo.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Este estudo, com o objetivo de avaliar o cenário atual em que se encontra a cultura organizacional nas micro e pequenas empresas, se trata também da

importância de uma cultura bem estruturada e aplicada. Visto que ela se mostra algo incrível quando são investidos esforços conscientes visando a sua melhoria, conforme corrobora Johann (2003):

Desse modo, a cultura corporativa, quando bem trabalhada — ou gerenciada —, oferece um sentido de pertencência às pessoas que atuam na mesma organização, dando-lhes um profundo significado em comum, na forma de uma visão de futuro, de objetivos e de metas desafiadoras. Não há lugar para o vazio, para o tédio e para a desesperança. Assim como nas religiões, de maneira geral, quando a cultura de uma empresa é bem administrada, ao longo do tempo leva à formação de um exército de devotados colaboradores que, conforme o caso, podem atingir o limiar da fanatização.

Para se ter certeza de que o público alvo foi realmente quem respondeu o estudo, é prudente que a primeira pergunta do questionário seja utilizada de forma a confirmar a característica base do público desejado (Figura 1).

Figura 1 - Confirmação de Identidade do público alvo

Você é proprietário ou sócio de micro ou pequena empresa na cidade de Montes Claros, MG.

21 respostas



Fonte: Dados de pesquisa (2023)

É observável no gráfico acima que 100% das respostas foram feitas por pessoas que se declaram proprietário ou sócio de micro e pequena empresa na cidade de Montes Claros, MG. Com a confirmação deste cenário positivo, foi possível prosseguir com o estudo conforme planejado.

Após a identidade dos proprietários e sócios de micro e pequenas empresas ser confirmada, se fez necessário analisar o quanto o público alvo era familiarizado com o tema “cultura organizacional”, pois, conforme Idalberto Chiavenato (2020), é o administrador que é responsável por concretizar não somente processos e atividades, mas também a cultura de sua organização (Figura 2).

Figura 2 - Conhecimento prévio em relação a cultura organizacional



Fonte: Dados de pesquisa (2023)

No gráfico acima é perceptível que 71,4% dos responsáveis pelas micro e pequenas empresas em Montes Claros têm conhecimento prévio sobre o que significa a cultura organizacional de uma empresa. Enquanto isso, 23,8% não tem esse conhecimento, e 4,8% não tem certeza.

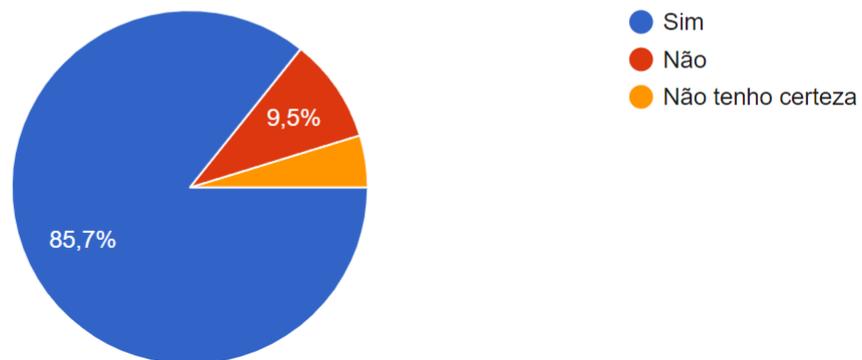
Nesse cenário, é imprescindível que o maior percentual possível de administradores se esforcem para aprimorar a sua cultura organizacional, pois é esta a responsável por designar a maneira como os colaboradores percebem a realidade dentro de uma organização. (PAGLIUSO, 2010).

Para mensurar a consciência dos proprietários em relação aos esforços, a próxima pergunta tem o objetivo de explicar aos participantes da pesquisa o que é o conceito base de cultura organizacional, para que estes possam responder com certeza se investem ou não esforços para melhorar a cultura de sua organização (Figura 3).

Figura 3 - Aplicação de esforços para melhorar a cultura organizacional

Considerando que cultura organizacional é o conjunto de normas, valores e comportamentos elaborados para nortear as ações de todas as pessoas que compõem uma empresa. Você investe esforço para melhorar a cultura organizacional da sua empresa?

21 respostas



Fonte: Dados de pesquisa (2023)

Para Reinaldo Dias (2018), todas as ações que ocorrem em uma organização encontram sentido e coesão na cultura organizacional da mesma. Com isso, é possível entender a importância que esforços positivos quanto à estruturação, implementação e melhoria da cultura organizacional de uma empresa possui.

Percebe-se pelo gráfico acima que 85,7% dos proprietários afirmam investir esforços na melhoria de sua cultura organizacional. Este percentual comparado aos 71,4% da pergunta anterior é surpreendente, pois se pode deduzir que até mesmo pessoas que afirmaram não conhecer o termo cultura organizacional, antes dele ser explicado pelo enunciado, reconhecem que têm em suas ações o objetivo de melhorar a cultura da sua organização.

Após o questionário informar aos participantes da pesquisa qual o conceito básico de cultura organizacional, foi feita uma pergunta com o objetivo de mensurar a consciência relacionada à necessidade de uma cultura organizacional bem estabelecida em uma empresa (Figura 4)

Figura 4 - Percepção de importância quanto a cultura organizacional

Você vê a cultura organizacional como algo necessário em uma empresa?

21 respostas



Fonte: Dados de pesquisa (2023)

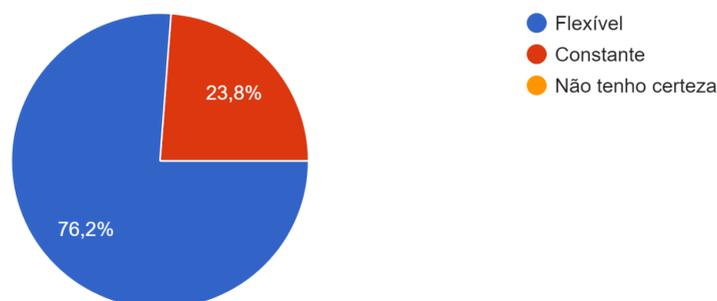
Este pode ser considerado o gráfico mais expressivo de toda a pesquisa. Por meio dele torna-se evidente que, após adquirir conhecimento sobre o que significa “cultura organizacional”, todos os proprietários de micro e pequenas empresas afirmaram que a cultura é algo imprescindível em uma empresa.

Isso é explicado por Shein (2009) na frase “A cultura está para um grupo como que a personalidade ou o caráter está para o indivíduo”. Esta frase manifesta o quão inerente e indispensável é a cultura para uma organização, e o gráfico acima confirma a consciência disso por parte dos participantes da pesquisa.

Figura 5 - Percepção quanto a flexibilidade ou constância de uma cultura organizacional

Você acredita que a cultura organizacional deve ser constante ao longo do tempo ou flexível para se adaptar às necessidades e mudanças de uma empresa?

21 respostas



Fonte: Dados de pesquisa (2023)

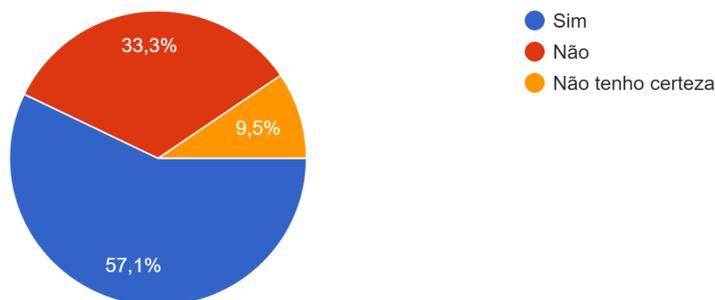
O gráfico acima foi inspirado no pensamento de Johann (2007). Ele conclui que, apesar de dever ser difundida entre todos os integrantes da organização, a cultura deve sempre permanecer flexível e adaptativa. Com isso em mente, é visível, a partir do gráfico acima, que 76,2% dos proprietários seguem a máxima da flexibilidade.

Isso pode ser considerado algo positivo, no entanto seria necessário compreender melhor quais são os fatores que motivaram 23,8% dos participantes a responderem que a cultura deve permanecer constante ao longo do tempo.

Figura 6 - Conhecimento prévio sobre clima organizacional

Você sabe o que é o clima organizacional de uma empresa?

21 respostas



Fonte: Dados de pesquisa (2023)

O clima organizacional comumente é entendido como um produto da cultura de uma empresa. Caso a cultura seja bem planejada e estruturada, reforça a moral dos colaboradores e tenha sido adotada por eles, o clima organizacional, salvo casos excepcionais, também será satisfatório, como explica melhor Chiavenato (2020):

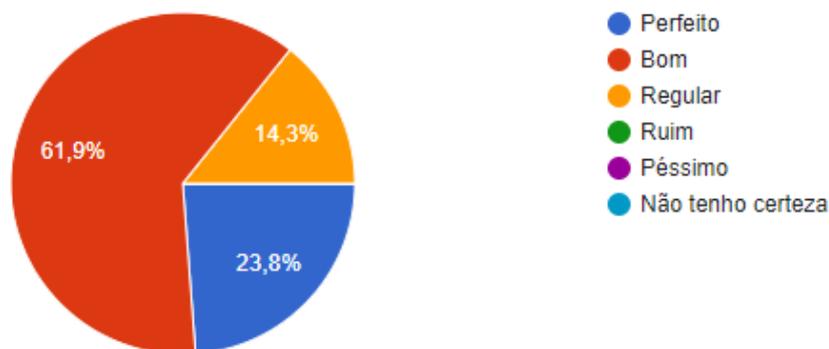
Do conceito de moral decorre o conceito de clima organizacional, que é o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros. O moral elevado proporciona um clima receptivo, amigável, quente e agradável, enquanto o moral baixo quase sempre provoca um clima negativo, adverso, frio e desagradável. As pesquisas comprovam que trabalhar em um clima organizacional agradável faz com que as pessoas se sintam mais satisfeitas com o trabalho.

Com essa noção, percebe-se que o gráfico da figura 6 é preocupante, pois 42,8% não conhecem ou não tem certeza do significado de clima organizacional. Dada a relevância descrita por Chiavenato, em seu livro “Introdução Teoria Geral da Administração”, é necessário que haja maior conscientização sobre o que é de fato o clima de uma empresa e como melhorá-lo.

Figura 7 - Avaliação quanto ao clima organizacional da própria empresa

O clima organizacional é a percepção momentânea coletiva composta pelo sentimento e opiniões que os colaboradores compartilham sobre a empresa em que trabalham. Como você avalia o clima organizacional da sua empresa?

21 respostas



Fonte: Dados de pesquisa (2023)

O gráfico acima é um tanto surpreendente, vista a quantidade de pessoas que responderam não conhecer o termo “clima organizacional” no gráfico anterior a este. Dessa maneira, entende-se que mesmo pessoas que não conheciam o termo, após lerem uma breve explicação sobre ele no enunciado, conseguiram avaliar o clima da sua empresa.

Algo ainda mais intrigante é o fato de que essas pessoas, que disseram não conhecer o termo, avaliaram o clima da sua organização como sendo bom. Com isso se pode deduzir que não é porque o proprietário não conhece o termo correto, que sua empresa apresentará obrigatoriamente um clima negativo.

Uma questão que contribui para que essa seja a realidade, é explicada por Schein (2009, p.24): “O clima de um grupo é um artefato dos níveis culturais mais profundos, como o comportamento visível de seus membros.”. Consequentemente, é possível que o proprietário de um negócio estimule tanto uma cultura quanto um clima positivo em sua organização, sem mesmo conhecer o significado dessas palavras. Apenas por meio de ações positivas no dia a dia do negócio.

No entanto é preciso uma atenção muito específica em relação ao clima de uma organização, pois este apesar de ser facilmente observado, é também difícil de ser decifrado e compreendido em sua completude (Schein, 2009).

O fato do clima não ser responsabilidade de uma única pessoa, e ser dependente de múltiplas, se não todas, as pessoas de uma organização. Torna necessário que se busque o melhor possível alinhamento entre funcionários, seus setores, e o papel que desempenham na visão “macro” de uma empresa.(Abdala, 2019). É esse alinhamento que permitirá o desenvolvimento de um clima organizacional mais facilmente decifrável.

Essa busca por melhorias deve ser desencadeada pelo gestor, alvo dessa pesquisa. Sobre isso, Abdala (2019, p.144) diz: “Qualquer gestor com alguma experiência vai reconhecer as incontáveis vezes que a coordenação e o alinhamento falham em uma organização moderna.”. Para isso é necessária atenção e uma visão holística da empresa.

A tarefa administrativa nos próximos anos será incerta e desafiadora, pois deverá ser atingida por uma infinidade de variáveis, mudanças e transformações carregadas de ambiguidades, volatilidades e incertezas. O administrador irá se defrontar com problemas multifacetados e cada vez mais complexos do que os anteriores, e sua atenção será disputada por eventos e por grupos situados dentro e fora da organização, que lhe proporcionarão informações contraditórias as quais complicarão seu diagnóstico perceptivo e sua visão dos problemas a resolver ou das situações a enfrentar. (CHIAVENATO, 2020, p.15)

Essa incerteza destacada por Idalberto Chiavenato é característica natural da cultura e clima de uma organização, dada a complexidade inerente. Apesar de exigir muito esforço, é preciso lembrar que 100% dos participantes desta pesquisa responderam que veem a cultura organizacional como algo essencial, 85,7% afirmaram investir esforços para melhorá-la. Em decorrência disso pode-se deduzir que as micro e pequenas empresas estão se saindo bem em relação ao tema, mesmo que o conhecimento em relação a ele não seja igualmente dividido entre os participantes da pesquisa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse trabalho se trata de entender como micro e pequenas empresas se comportam em relação a sua cultura e clima organizacional para que este não seja um tema tratado e exaltado apenas em grandes empresas. Isso porque, como visto ao longo dos capítulos, a cultura quando bem estruturada e adotada gera benefícios imensuráveis a uma organização.

Para se atingir uma nova compreensão sobre como agem as micro e pequenas empresas, foi feita uma pesquisa por meio de questionário aplicado na cidade de Montes Claros, Minas Gerais, com diversos proprietários desse tipo de negócio. Verificou-se portanto que o conhecimento que eles possuem acerca do tema é suficiente para avaliarem as suas próprias culturas organizacionais, na maioria, como boas ou até mesmo perfeitas.

Com isso, o objetivo do trabalho foi concluído com resultados positivos. Visto que após análise cuidadosa dos resultados do questionário, pode-se observar que uma cultura organizacional adequada e um clima saudável não é exclusivo de grandes negócios. E que os proprietários de micro e pequenas empresas, em média, se dedicam ativamente para construir um ambiente agradável e de alta eficiência para os seus funcionários.

## REFERÊNCIAS

ABDALA, Márcio M. **Administração Estratégica**. São Paulo: Grupo GEN, 2019. *E-book*.

AGÊNCIA BRASIL. **Micro e pequenas empresas criam sete de cada 10 empregos no país**. São Paulo: EBC, 2023. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2023-07/micro-e-pequenas-empresas-criam-sete-de-cada-10-empregos-no-pais>. Acesso em: 04 nov. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Teoria das Organizações**. São Paulo: Grupo GEN, 2023. *E-book*.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações. São Paulo: Grupo GEN, 2020. *E-book*.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia das Organizações**. São Paulo: Grupo GEN, 2018. *E-book*.

GOV.BR. **Brasil registrou abertura de 3.838.063 novas empresas em 2022.** Brasília: Gov.br, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2023/janeiro/brasil-registrou-abertura-de-3-838-063-novas-empresas-em-2022> Acesso em: 01 mai. 2023

JOHANN, Sílvio L. **Gestão da Cultura Corporativa.** São Paulo: Editora Saraiva, 2003. *E-book.*

KOTLER, Philip. **Marketing Para O Século XXI.** Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2021. *E-book.*

KUAZAQUI, Edmir. **Administração por competências.** Medina: Grupo Almedina, 2020. *E-book.*

PAGLIUSO, Antônio T.; SPIEGEL, Thaís; CARDOSO, Rodolfo. **Gestão organizacional** - 1ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2010. *E-book.*

QUINTINO, Luís F *et al.* **Indústria 4.0.** Porto Alegre: Grupo A, 2019. *E-book.*

ROSA, José A.; MARÓSTICA, Eduardo. **Modelos de Negócios: Organizações e gestão.** São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016. *E-book.*

SACOMANO, José B.; GONÇALVES, Rodrigo F.; BONILLA, Sílvia H. **Indústria 4.0: conceitos e fundamentos.** São Paulo: Editora Blucher, 2018. *E-book.*

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança.** São Paulo: Grupo GEN, 2009. *E-book.*

TIGRE, Paulo. **Gestão da Inovação.** Uma Abordagem Estratégica, Organizacional e de Gestão de Conhecimento. São Paulo: Grupo GEN, 2019. *E-book.*