

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS
GERAIS
CAMPUS BAMBUÍ
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Leandra Matos de Souza

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA PARA A CONSOLIDAÇÃO DA CULTURA
ORGANIZACIONAL NAS MICROEMPRESAS**

BambuÍ-MG

2026

LEANDRA MATOS DE SOUZA

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA PARA A CONSOLIDAÇÃO DA CULTURA
ORGANIZACIONAL NAS MICROEMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia Minas Gerais –*Campus* Bambuí
como requisito parcial para obtenção do título
de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dra. Rosemary Pereira
Costa e Barbosa

Bambuí

2026

Catálogo na Fonte Biblioteca IFMG - Campus Bambuí

S729i Souza, Leandra Matos de.
 A importância da liderança para a consolidação da cultura
 organizacional nas microempresas. / Leandra Matos de Souza – 2026.
 52 f.

 Orientadora: Profa. Dra. Rosemary Pereira Costa e Barbosa.
 Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Instituto Federal de
 Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – Campus Bambuí,
 MG, Curso Bacharelado em Administração, 2026.

 1. Cultura organizacional. 2. Liderança. 3. Microempresas. I. Barbosa,
 Rosemary Pereira Costa e. II. Instituto Federal de Educação, Ciência e
 Tecnologia de Minas Gerais – Campus Bambuí, MG. III. Título.

CDD 658.4092



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E
TECNOLOGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS
Departamento de Ciências Gerenciais e Humanas
Faz. Varginha - Rodovia Bambuí/Medeiros - Km 05 - Caixa Postal 05 - CEP 38900-000
- Bambuí - MG 37 3431 4900 - www.ifmg.edu.br

Leandra Matos de Souza

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA PARA A
CONSOLIDAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL
NASMICROEMPRESAS

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao curso de Bacharelado em
Administração do Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia de
Minas Gerais – *Campus* Bambuí para
obtenção do grau de bacharel em
Administração.

Aprovado em 22/06/2026 pela banca examinadora:

Bambuí, 22 de junho de 2026.



Documento assinado eletronicamente por **Rosemary Pereira Costa e Barbosa, Professora**, em 22/06/2026, às 20:39, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por **Bruno Pellizzaro Dias Afonso, Professor**, em 22/06/2026, às 20:39, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por **Lorena Lima Rabelo, Professora Substituta**, em 22/06/2026, às 20:40, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://sei.ifmg.edu.br/consultadocs> informando o código verificador **2761544** e o código CRC **771615CB**.

Dedico este trabalho todo à minha mãe; foi ela que não soltou minha mão em nenhum momento e sempre deixou claro o quanto acredita em meu potencial. Ela foi a responsável por eu nunca desistir dos meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por me conceder força e sabedoria ao longo desta jornada acadêmica.

À minha família e amigos, pelo apoio e incentivo durante todo esse processo.

À minha orientadora, Profa. Rosemary Pereira Costa e Barbosa, pelo acompanhamento e contribuições.

Aos professores do curso, pelos conhecimentos transmitidos ao longo da graduação.

E a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

“O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento”.

Peter Drucker

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo identificar a importância da liderança como agente facilitador na consolidação da cultura organizacional no contexto das microempresas brasileiras. A relevância do estudo reside na centralidade da liderança em estruturas organizacionais, nas quais a proximidade entre gestores e colaboradores potencializa os impactos das práticas gerenciais sobre o ambiente de trabalho, a motivação das equipes e o desempenho organizacional. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como uma revisão integrativa da literatura, de abordagem qualitativa, realizada a partir da análise de sete estudos científicos publicados entre 2015 e 2026, que abordam diretamente as temáticas de liderança, cultura organizacional e gestão de pessoas em microempresas. Os resultados evidenciaram que as estratégias adotadas pelos líderes para consolidação da cultura organizacional estão associadas à valorização do ambiente de trabalho, ao fomento do orgulho de trabalhar na empresa, ao estímulo à participação nas decisões administrativas e ao reconhecimento e autonomia, características próprias da Liderança Transformacional. E também se personificaram estratégias que primavam pela disciplina, autoridade e respeito à estrutura de poder; líderes que forneciam aos colaboradores oportunidades de crescimento no cargo e destaques individuais dentro da equipe, características presentes na liderança Transacional. Os desafios mais significativos no processo de consolidação da cultura organizacional estão relacionados às falhas de comunicação, baixa inovação, centralização da gestão. Conclui-se que a liderança constitui um elemento central na consolidação da cultura organizacional nas microempresas, sendo determinante para a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis, alinhados aos objetivos organizacionais e favoráveis à sustentabilidade e ao desenvolvimento desses empreendimentos.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Liderança. Microempresas.

ABSTRACT

This study aimed to identify the importance of leadership as a facilitating agent in the consolidation of organizational culture within the context of Brazilian microenterprises. The relevance of the study lies in the central role of leadership in organizational structures, where the close relationship between managers and employees enhances the impact of managerial practices on the work environment, team motivation, and organizational performance. Methodologically, the research is characterized as an integrative literature review with a qualitative approach, based on the analysis of seven scientific studies published between 2015 and 2026, addressing the themes of leadership, organizational culture, and people management in microenterprises. The results showed that the strategies adopted by leaders to consolidate organizational culture are associated with valuing the work environment, fostering employees' pride in working for the company, encouraging participation in administrative decision-making, and promoting recognition and autonomy, which are characteristic of transformational leadership. In addition, strategies emphasizing discipline, authority, and respect for the organizational hierarchy, as well as providing employees with opportunities for career growth and individual recognition within the team, were identified as characteristics of transactional leadership. The most significant challenges in the process of consolidating organizational culture were related to communication failures, low levels of innovation, and centralized management. It is concluded that leadership constitutes a central element in the consolidation of organizational culture in microenterprises, playing a decisive role in creating healthier work environments aligned with organizational objectives and conducive to the sustainability and development of these businesses.

Keywords: Organizational Culture. Leadership. Microenterprises.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma de identificação, seleção e inclusão dos estudos.....	34
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores facilitadores da consolidação da cultura organizacional nas microempresas	20
Quadro 2 – Fatores dificultadores da consolidação da cultura organizacional nas microempresas	22
Quadro 3 – Notação de busca utilizada em cada plataforma e quantidade de resultados	33
Quadro 4 – Artigos selecionados.....	35
Quadro 5 – Caracterização dos estudos que compuseram a amostra da Revisão Integrativa ..	37
Quadro 6 – Particularidades das microempresas analisadas	39
Quadro 7 – Estratégias adotadas pelos líderes.....	41
Quadro 8 – Desafios encontrados pelos líderes.....	44

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MEI - Microempreendedor Individual

MPes - Micro e Pequenas Empresas

SciELO – Scientific Electronic Library Online

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	OBJETIVOS	15
2.1	Objetivo Geral	15
2.2	Objetivos Específicos.....	15
3	REFERENCIAL TEÓRICO	16
3.1	Cultura organizacional	16
3.2	Fatores facilitadores e dificultadores na consolidação da cultura organizacional	19
3.3	Importância da cultura organizacional.....	23
3.4	Conceito de liderança e principais estilos de liderança.....	26
3.5	Liderança, cultura organizacional e microempresas	27
4	METODOLOGIA	30
4.1	Caracterização da pesquisa	30
4.2	Etapa 1: identificação do problema e formulação da questão de pesquisa.....	31
4.3	Etapa 2: estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão	31
4.4	Etapa 3: definição das fontes de dados, estratégia de busca e informações extraídas.....	32
4.5	Etapa 4: categorização dos estudos.....	36
4.6	Etapa 5: interpretação e análise dos resultados	36
4.7	Etapa 6: apresentação da síntese do conhecimento.....	36
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	37
5.1	Microempresas e suas particularidades no contexto brasileiro	39
5.2	Estratégias adotadas pelos líderes na consolidação da cultura organizacional.....	41
5.3	Desafios enfrentados pelos líderes na consolidação da cultura organizacional.....	43
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
	REFERÊNCIAS	49

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema a importância da liderança para a consolidação da cultura organizacional nas microempresas, as quais se caracterizam por possuírem até 10 funcionários e faturamento anual máximo de R\$ 360.000,00. Quando esse limite é ultrapassado, torna-se necessário o reenquadramento da empresa em outra categoria jurídica (Brasil, 2006).

Desde 2006, a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, instituída pela Lei Complementar n.º 123 (Brasil, 2006), estabelece normas específicas para o funcionamento e a regulação desses empreendimentos. Essa legislação tem como objetivo promover o surgimento de novas empresas e estimular a competitividade comercial, visando à geração de renda, empregos, inclusão social e crescimento econômico. Ao simplificar e desburocratizar os processos de abertura e administração dos negócios, a Lei Geral contribuiu para a melhoria do ambiente empresarial das microempresas no país.

Diferentemente do Microempreendedor Individual (MEI), que corresponde a um modelo simplificado voltado a trabalhadores autônomos com menor limite de faturamento e restrições operacionais, a microempresa apresenta maior flexibilidade quanto à estrutura organizacional, contratação de funcionários e possibilidades de crescimento (BRASIL, 2006; CANTERMI; LIZOTE, 2022).

É importante destacar que, embora os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apontem a existência de milhões de microempreendedores individuais no país, esses não devem se confundir com as microempresas, uma vez que se tratam de categorias distintas de formalização empresarial (IBGE, 2024). As microempresas integram o conjunto das micro e pequenas empresas, que desempenham papel fundamental na economia brasileira, sendo responsáveis por significativa geração de emprego, renda e dinamização das atividades produtivas (SEBRAE, 2025).

Dessa forma, ao analisar o contexto das microempresas, torna-se necessário considerar suas particularidades estruturais e gerenciais, que as diferenciam tanto dos microempreendedores individuais quanto das empresas de maior porte, especialmente no que se refere à centralização das decisões, à proximidade entre gestores e colaboradores e à influência direta da liderança sobre o funcionamento organizacional.

Além de sua expressiva relevância econômica (Brasil, 2006), as microempresas apresentam características organizacionais próprias, que influenciam diretamente sua dinâmica interna e a forma como os processos de gestão e a cultura organizacional se desenvolvem. Em razão de estruturas reduzidas, relações de trabalho mais próximas e forte centralização das

decisões no proprietário ou gestor, essas organizações tendem a apresentar culturas organizacionais marcadas pela informalidade, flexibilidade e agilidade nos processos (Gonçalves *et al.*, 2015; Carvalho; Borges, 2025). Nesse contexto, a liderança assume papel ainda mais relevante, uma vez que o comportamento do gestor molda rotinas, reforça valores e funciona como importante referência para os colaboradores, o que explica a necessidade de se compreender a relação entre microempresas, o papel do líder e o desenvolvimento cultural (ROBBINS; JUDGE, 2019).

A cultura organizacional constitui a base das organizações e exerce papel fundamental no fortalecimento da empresa no mercado. Ela estabelece normas, valores e padrões de comportamento que orientam as relações e as interações entre os membros da organização, embora, muitas vezes, tais diretrizes não sejam percebidas pelos colaboradores, por estarem incorporadas ao ambiente organizacional (SANTOS, 2014).

Segundo Santos (2014), as organizações precisam orientar adequadamente seus funcionários para que compreendam e pratiquem a cultura organizacional proposta. Na ausência dessa orientação, podem surgir conflitos entre a cultura formalmente divulgada pela empresa, considerada explícita, e aquela efetivamente praticada no cotidiano organizacional, considerada implícita. Essa divergência pode gerar prejuízos, transtornos e dificuldades de alinhamento interno, especialmente quando a cultura definida pela alta administração se mostra distante da realidade vivenciada pelos colaboradores, levando-os a criar padrões próprios de comportamento.

Diante desse cenário, torna-se evidente a necessidade de compreender o papel da liderança no processo de consolidação da cultura organizacional, especialmente no contexto das microempresas, em que a influência do líder se manifesta de forma mais direta e intensa.

A escolha do tema justifica-se pela relevância da cultura organizacional como fator estratégico para o desempenho, a competitividade e a sustentabilidade das empresas, sobretudo no contexto das microempresas, que representam parcela significativa da economia brasileira (BRASIL, 2006). Nessas organizações, a liderança exerce influência direta sobre o comportamento dos colaboradores, sendo decisiva para a assimilação e a prática dos valores organizacionais.

Compreender como a liderança pode atuar como agente disseminador da cultura organizacional torna-se fundamental para o fortalecimento dessas microempresas, oferecendo subsídios teóricos e práticos que possam orientar ações de capacitação, consultorias e políticas de apoio.

Embora exista ampla produção científica sobre liderança e cultura organizacional em grandes corporações, ainda são escassas as pesquisas voltadas especificamente às

microempresas, que apresentam características, desafios e dinâmicas próprias. Assim, este trabalho amplia o conhecimento científico sobre o tema e fornece uma base teórica que pode subsidiar futuras pesquisas e práticas gerenciais voltadas ao fortalecimento dessas microempresas no Brasil.

Considerando a relevância das microempresas para a economia nacional, suas características organizacionais específicas e o papel central desempenhado pela liderança em sua gestão, emergiu a seguinte problemática de pesquisa: “Qual a importância da liderança para a consolidação da cultura organizacional nas microempresas?”.

Para responder a esta questão, optou-se por desenvolver uma Revisão Integrativa da literatura, metodologia que permite a síntese do conhecimento por meio da análise de fontes secundárias, com base em estudos previamente publicados (SILVA; CARVALHO, 2010). A partir disso, pretendeu-se discutir o papel da liderança frente à cultura organizacional no contexto das microempresas brasileiras.

No que diz respeito à relevância acadêmica, este estudo contribui para ampliar as discussões sobre liderança e cultura organizacional no contexto das microempresas, reunindo e analisando evidências presentes na literatura. No âmbito da relevância social, evidencia-se a importância de práticas de liderança mais participativas e comunicativas, capazes de favorecer ambientes organizacionais mais colaborativos, saudáveis e alinhados ao desenvolvimento das pessoas. Dessa forma, o estudo também contribui para reflexões sobre o fortalecimento e a sustentabilidade das microempresas.

2 OBJETIVOS

Neste capítulo, são apresentados os objetivos do estudo, sendo, primeiramente, o objetivo geral e, em seguida, os objetivos específicos.

2.1 Objetivo Geral

Identificar a importância da liderança como agente facilitador da consolidação da cultura organizacional no contexto das microempresas brasileiras.

2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar as microempresas e suas particularidades no contexto da realidade brasileira;
- b) Identificar as estratégias adotadas pelos líderes para a consolidação da cultura organizacional nas microempresas;
- c) Elencar os desafios enfrentados pelos líderes no processo de consolidação da cultura organizacional nas microempresas.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico do presente trabalho apresenta os principais conceitos e discussões que fundamentam a análise sobre a importância da liderança na consolidação da cultura organizacional nas microempresas. Para isso, são abordados o conceito de cultura organizacional e sua relevância para o desempenho das organizações, bem como os fatores que facilitam ou dificultam sua consolidação. Também são discutidos o conceito de liderança e a inter-relação entre liderança e cultura organizacional, destacando como esses elementos se influenciam mutuamente e contribuem para o fortalecimento da identidade organizacional.

3.1 Cultura organizacional

A cultura organizacional pode ser compreendida como um elemento fundamental para a estruturação dos pilares de uma empresa, sendo responsável pela construção de sua identidade e de suas características próprias. Ela se manifesta nos hábitos, nas regras, nos costumes, nas crenças e nos valores compartilhados pelos membros da organização, influenciando diretamente a forma como estes percebem e vivenciam o ambiente de trabalho (NEWSTROM, 2008).

Senhoras (2007) complementa essa concepção ao afirmar que a cultura organizacional atua como um referencial estratégico, contribuindo para a consolidação da identidade coletiva da empresa e favorecendo mecanismos eficazes de coordenação e aprendizado organizacional. Schein (1984), por sua vez, aprofunda essa abordagem ao definir a cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos aprendidos por um grupo, que se mostram eficazes na resolução de problemas e, por essa razão, são ensinados aos novos membros, indicando como é a forma correta de perceber, pensar e agir dentro da organização. Dessa forma, enquanto Newstrom (2008) descreve os elementos constitutivos da cultura, Senhoras (2007) destaca a dimensão estratégica e Schein (1984) explica seu processo de formação e transmissão, evidenciando perspectivas complementares sobre a importância e a dinâmica da cultura organizacional.

Nesse sentido, a literatura também apresenta classificações tipológicas da cultura organizacional que contribuem para a compreensão de suas diferentes manifestações no contexto empresarial. Entre essas abordagens, destaca-se o modelo de valores concorrentes, proposto por Cameron e Quinn (2011), que identifica quatro tipos principais de cultura organizacional: *clã*, *adhocracia*, *mercado* e *hierarquia*.

A cultura do tipo clã caracteriza-se por um ambiente organizacional mais colaborativo, marcado por relações de confiança, senso de pertencimento, valorização das pessoas e forte orientação para o trabalho em equipe. Nesse modelo, a liderança tende a assumir um papel mais próximo, atuando como facilitadora, mentora e incentivadora do desenvolvimento dos colaboradores, o que favorece a construção de vínculos organizacionais mais sólidos. A cultura de *adhocracia* é voltada para inovação, criatividade e flexibilidade, sendo comum em ambientes dinâmicos que exigem adaptação constante. Já a cultura de mercado prioriza resultados, competitividade e o alcance de metas, com foco no desempenho e na posição da organização frente aos concorrentes. A cultura hierárquica valoriza controle, regras e padronização dos processos, buscando estabilidade e eficiência operacional. Por fim, a cultura de clã destaca o trabalho em equipe, a colaboração e o desenvolvimento dos colaboradores, com um ambiente mais participativo. Essas diferentes configurações evidenciam que a cultura organizacional pode assumir múltiplas formas, frequentemente coexistindo e se articulando dentro de uma mesma organização (CAMERON; QUINN, 2011).

Estudos mais recentes reforçam essa compreensão ao evidenciar que a cultura organizacional deve ser analisada como um fenômeno complexo, dinâmico e composto por múltiplas inter-relações internas. Copuš *et al.* (2023), ao examinarem a evolução da percepção das dimensões da cultura organizacional, observaram que a complexidade das organizações contemporâneas torna insuficiente a análise fragmentada da cultura em fatores isolados, uma vez que suas dimensões se mostram cada vez mais interdependentes. Segundo os autores, a compreensão da cultura organizacional exige a consideração de contextos mais amplos e da coexistência de possíveis subculturas no interior das organizações, o que amplia a leitura da cultura para além de modelos excessivamente lineares ou estáticos.

Daft (1999) reforça a relação entre liderança e cultura organizacional ao destacar que os líderes iniciais exercem influência direta na definição dos valores, das normas e das práticas adotadas pela empresa. Essa visão dialoga com as contribuições de Schein (1984), que também associa a cultura à capacidade de adaptação ao ambiente, e de Morgan (1996), que compreende a cultura como um fenômeno emergente das interações sociais. Assim, esses autores convergem ao tratar a cultura organizacional como um processo coletivo e adaptativo, construído a partir da convivência e das experiências compartilhadas pelos membros da organização.

Paim (2009) segue essa mesma linha de pensamento ao afirmar que a cultura organizacional resulta dos processos de integração interna e de adaptação ao contexto empresarial, sendo composta por atitudes e comportamentos aprendidos no grupo ao longo do

tempo. Essa abordagem aproxima-se da perspectiva de Morgan (1996), que enfatiza a construção social da cultura, e de Daft (1999), ao destacar a influência do contexto organizacional e ambiental. Dessa forma, os três autores apresentam a cultura organizacional como um fenômeno dinâmico, coletivo e fortemente condicionado ao ambiente no qual a organização está inserida.

Wood (1997) acrescenta que as crenças, os valores e as atitudes presentes na cultura organizacional exercem influência direta sobre a execução das tarefas e sobre o alcance das metas estratégicas da empresa. Freitas (1996), por sua vez, compreende a cultura organizacional como uma referência essencial para as condutas e decisões empresariais, ressaltando seu papel no alinhamento dos colaboradores aos objetivos organizacionais. Ambas as perspectivas dialogam com a de Paim (2009), ao enfatizarem a cultura como um guia prático das ações no cotidiano organizacional. Nesse sentido, Wood (1997), Freitas (1996) e Paim (2009) demonstram uma preocupação comum com os efeitos concretos da cultura na rotina e no desempenho das empresas.

Freitas (1996) também destaca que fatores externos, como as exigências dos clientes, o porte da empresa, sua natureza jurídica e o uso de tecnologias, influenciam diretamente a cultura organizacional, impactando valores relacionados à qualidade, à produtividade e à eficiência. Fleury (1987) complementa essa discussão ao afirmar que a cultura organizacional precisa estar em consonância com variáveis como a estrutura organizacional, a tecnologia utilizada e o estilo de liderança adotado, uma vez que o sucesso da empresa depende da coerência e da consistência entre esses elementos. Assim, Freitas (1996) e Fleury (1987) convergem ao evidenciar que a cultura organizacional não se desenvolve de forma isolada, mas integrada aos contextos interno e externo da organização.

Além de influenciar comportamentos, valores e práticas internas, a cultura organizacional tem sido apontada, na literatura recente, como fator relevante para a adaptação e o desempenho das organizações em contextos de mudança. Ghafoori *et al.* (2024) demonstraram que a cultura organizacional exerce influência significativa sobre processos de transformação digital orientados por dados, afetando, consequentemente, o desempenho operacional.

De forma convergente, Raziq *et al.* (2024) verificaram que diferentes tipos de cultura organizacional produzem impactos distintos sobre o compartilhamento de conhecimento e sobre o desempenho organizacional, indicando que a cultura não atua apenas como elemento simbólico, mas também como componente estratégico da eficácia organizacional. Esses achados atualizam a discussão clássica ao evidenciar que a cultura

organizacional permanece central para a capacidade de adaptação e sustentação dos resultados empresariais.

Por fim, compreender a cultura organizacional revela-se essencial para assegurar o alinhamento dos colaboradores aos valores, objetivos e propósitos da empresa. Uma cultura organizacional bem estruturada e adequadamente gerida fortalece a identidade organizacional, estimula o engajamento dos funcionários e contribui para o alcance de melhores resultados, bem como para a sustentabilidade empresarial ao longo do tempo.

3.2 Fatores facilitadores e dificultadores na consolidação da cultura organizacional

A consolidação da cultura organizacional em microempresas pode ser favorecida por diversos fatores que contribuem para a construção de um ambiente coeso, produtivo e alinhado aos objetivos institucionais. Tais fatores estão diretamente relacionados à atuação da liderança, ao nível de engajamento dos colaboradores, à qualidade da comunicação interna e à flexibilidade estrutural característica desse tipo de organização. Quando adequadamente explorados, tais elementos fortalecem a identidade organizacional, promovem maior integração entre os membros da equipe e facilitam a internalização dos valores, normas e práticas organizacionais (FLEURY, 2011).

Nesse contexto, os fatores facilitadores desempenham papel estratégico ao impulsionarem a construção e a consolidação da cultura organizacional, especialmente nas microempresas, em que as relações são mais próximas e a influência da gestão é mais direta. No Quadro 1, são apresentados os principais fatores facilitadores da consolidação da cultura organizacional nas microempresas, acompanhados de suas respectivas fundamentações teóricas.

Quadro 1 – Fatores facilitadores da consolidação da cultura organizacional nas microempresas

Fatores Facilitadores	Referência/Citação
Comunicação interna eficiente: uso de canais claros, como reuniões, murais, grupos e plataformas digitais.	Fleury (2011)
Liderança exemplar e comprometida com os valores da empresa.	Kotter; Heskett (2012)
Capacitação contínua dos colaboradores: treinamentos, <i>workshops</i> e alinhamento com os valores organizacionais.	Chiavenato (2014)
Valorização e reconhecimento profissional.	Robbins; Judge (2019)
Ambiente inovador e flexível: incentivo à criatividade, uso de tecnologia e horários flexíveis.	Campos <i>et al.</i> (2011); Chiavenato (2014)
Criação de rituais e tradições corporativas: reuniões motivacionais, celebrações e integração.	Marras (2011)
Definição clara de missão, visão e valores: presença nos processos diários.	Schein (2010)

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

O Quadro 1 apresenta elementos organizacionais e gerenciais identificados na literatura como essenciais para a consolidação da cultura organizacional em microempresas. Esses fatores envolvem práticas, comportamentos e estratégias adotadas pelas organizações que contribuem para o fortalecimento dos valores compartilhados e do engajamento dos colaboradores. Dessa forma, o quadro sintetiza os principais aspectos facilitadores evidenciados pelos autores analisados, os quais atuam juntos para ajudar a construir e manter uma cultura organizacional forte.

A disseminação da cultura organizacional configura-se como um processo contínuo e estratégico, essencial para o alinhamento dos colaboradores aos valores, crenças e objetivos da empresa. Nesse processo, diversos fatores facilitadores atuam como estratégias fundamentais para garantir que a cultura organizacional não seja apenas formalmente definida, mas efetivamente incorporada ao cotidiano da organização (FLEURY, 2011).

Um dos principais fatores facilitadores destacados por Fleury (2011) é a comunicação eficaz, considerada elemento central para transmitir, reforçar e legitimar os valores organizacionais. Quando a comunicação ocorre de forma clara, transparente e constante, ela favorece a compreensão dos princípios que orientam a organização e fortalecem a coesão

entre os membros da equipe, melhorando o ambiente (CHIAVENATO, 2008). Além disso, a comunicação eficiente contribui para a redução de ruídos, conflitos e interpretações divergentes acerca das normas e expectativas organizacionais.

Outros fatores relevantes nesse processo são a capacitação e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. O investimento em treinamentos alinhados à missão, à visão e aos valores da empresa reforça os pilares da cultura organizacional e contribui para a interiorização dos comportamentos desejados. Essa prática favorece a integração dos funcionários, fortalece o comprometimento com os objetivos organizacionais e amplia a capacidade de adaptação da empresa frente às mudanças do ambiente (CHIAVENATO, 2014).

De acordo com Kotter e Heskett (2012), a liderança possui papel fundamental na consolidação da cultura organizacional, uma vez que os líderes, por meio de suas ações e decisões, funcionam como referências para os colaboradores, reforçando valores, práticas e comportamentos desejados pela organização.

Nesse cenário, a liderança exerce papel central na consolidação e disseminação da cultura organizacional. Os líderes não apenas comunicam normas e valores, mas também os incorporam em suas atitudes e decisões, tornando-se referência para os demais membros da organização. De acordo com Bergue (2011), a liderança atua como um importante canal de propagação cultural, sendo essencial para assegurar que práticas e comportamentos estejam alinhados à identidade organizacional.

Além disso, estilos de liderança participativa e transformacional favorecem a criação de um ambiente de confiança, pertencimento e motivação, no qual os colaboradores se sentem encorajados a adotar comportamentos coerentes com os valores da empresa (MOTTA, 2001). Dessa forma, a atuação do líder revela-se determinante para transformar os elementos culturais em práticas efetivas, fortalecendo a cultura organizacional e contribuindo para a sustentabilidade da organização ao longo do tempo.

Assim, compreende-se que a disseminação da cultura organizacional resulta da interação entre diversos fatores interligados, como comunicação, capacitação, socialização, gestão por valores e liderança. Quando estruturadas de forma integrada, essas estratégias atuam de maneira sinérgica para consolidar uma cultura organizacional forte, coesa e capaz de sustentar o desempenho organizacional a longo prazo. Entretanto, neste trabalho, optou-se por aprofundar, especificamente, no papel da liderança na consolidação da cultura organizacional.

Por outro lado, apesar da reconhecida importância da cultura organizacional para o sucesso das microempresas, sua consolidação pode ser comprometida por diferentes obstáculos. Entre os principais fatores dificultadores, destacam-se a escassez de recursos financeiros e

humanos, a centralização excessiva das decisões, a elevada rotatividade de funcionários e a ausência de processos formalizados. Esses elementos tendem a dificultar a comunicação interna, reduzir o engajamento da equipe e gerar inconsistências na vivência e na aplicação dos valores organizacionais no cotidiano empresarial.

No Quadro 2, estão reunidos os principais elementos que atuam como obstáculos à consolidação da cultura organizacional nas microempresas, fundamentados por autores que discutem amplamente essa temática.

Quadro 2 – Fatores dificultadores da consolidação da cultura organizacional nas microempresas

Fatores Dificultadores	Referência/Citação
Falta de comunicação e <i>feedback</i> : falhas no fluxo de informações e ausência de retorno dificultam o alinhamento cultural.	Campos <i>et al.</i> (2011)
Centralização de decisões: limita a participação dos colaboradores e enfraquece a cultura organizacional.	Marras (2011)
Falta de recursos para capacitação: impede o desenvolvimento de uma cultura organizacional sólida.	Chiavenato (2014)
Alta rotatividade de funcionários (<i>turnover</i>): prejudica a consolidação de práticas e valores.	Kotter; Heskett (2012)
Infraestrutura inadequada e má organização das tarefas.	Campos <i>et al.</i> (2011)
Resistência à mudança: dificultada pela cultura moldada pelo fundador ou gestores iniciais.	Robbins; Judge (2019)
Ausência de processos e políticas internas claras: gera inconsistências na percepção cultural.	Fleury (2011)

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

O Quadro 2 sintetiza os principais fatores apontados pela literatura como obstáculos à consolidação da cultura organizacional nas microempresas. Esses fatores evidenciam que esse processo não depende exclusivamente da definição de valores organizacionais, mas também das condições estruturais, gerenciais e comportamentais presentes na organização. Assim, compreender esses entraves torna-se fundamental para que os gestores possam desenvolver estratégias capazes de fortalecer a cultura organizacional e minimizar seus impactos no ambiente de trabalho.

Diante dos fatores apresentados, observa-se que a consolidação da cultura nas microempresas enfrenta desafios que vão além da definição formal de valores e normas. As evidências da literatura indicam que aspectos relacionados à gestão, à comunicação e à organização do trabalho podem dificultar esse processo, reforçando a importância da atuação da liderança na identificação e no enfrentamento desses obstáculos para fortalecer a cultura organizacional.

Assim, investir no desenvolvimento da cultura organizacional configura-se como um passo estratégico para a construção de empresas mais coesas, motivadas e alinhadas aos seus objetivos institucionais.

3.3 Importância da cultura organizacional

A cultura organizacional exerce papel fundamental na estrutura e no funcionamento das empresas, constituindo-se como um dos principais fatores que influenciam o comportamento dos colaboradores e o desempenho organizacional como um todo. Sua importância está diretamente associada ao grau de alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização e as atitudes, percepções e práticas adotadas pelos indivíduos que a compõem (FLEURY, 2011).

Robbins e Judge (2019) afirmam que uma cultura organizacional forte pode representar um importante diferencial competitivo ao promover maior engajamento, comprometimento e coesão entre os funcionários. Essa perspectiva é reforçada por Chiavenato (2014) ao destacar que uma cultura alinhada aos objetivos da empresa favorece o aumento da produtividade e da inovação, criando um ambiente no qual os colaboradores se sentem motivados a contribuir com ideias e soluções criativas para o ambiente organizacional. Kotter e Heskett (2012) reforçam essas análises ao argumentarem que culturas organizacionais flexíveis e adaptativas ampliam a capacidade das empresas de responder rapidamente às mudanças do ambiente externo, favorecendo sua sustentabilidade e crescimento no longo prazo.

Essa capacidade de adaptação torna-se ainda mais relevante diante dos desafios contemporâneos enfrentados pelas organizações, como a digitalização dos processos, a diversidade no ambiente de trabalho e a intensificação da globalização. Robbins e Judge (2019) e Chiavenato (2014) ressaltam que uma cultura organizacional fraca ou desalinhada pode gerar conflitos internos, desmotivação e resistência às mudanças, comprometendo os resultados organizacionais. Kotter e Heskett (2012), por sua vez, diferenciam-se ao enfatizar que empresas

que investem de forma contínua no fortalecimento de sua cultura apresentam maiores chances de prosperar, mesmo em contextos instáveis e voláteis. Assim, embora todos os autores reconheçam os riscos associados a uma cultura fragilizada, Kotter e Heskett (2012) direcionam sua análise para estratégias de superação dessas fragilidades, enquanto Robbins (2019) e Chiavenato (2014) concentram-se nas consequências negativas de sua ausência ou inadequação.

Outro aspecto relevante refere-se à relação entre cultura organizacional e clima organizacional. Embora distintos conceitualmente, esses elementos mantêm uma relação estreita e interdependente. Marras (2011) explica que a cultura organizacional influencia diretamente o clima organizacional, afetando a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho e sobre suas relações com colegas e líderes. Essa análise complementa as contribuições de Chiavenato (2014), que associa a cultura à motivação e ao desempenho dos funcionários, e de Robbins e Judge (2019), que destacam o papel da cultura na promoção da coesão e do engajamento das equipes. Os autores convergem ao afirmarem que uma cultura organizacional positiva favorece o bem-estar dos colaboradores, reduz níveis de estresse e contribui para o aumento da produtividade.

Além disso, a cultura organizacional está diretamente relacionada à identidade e à reputação da empresa. Fleury (2011) destaca que uma cultura bem definida e alinhada aos valores sociais pode fortalecer a imagem da organização perante clientes, investidores e parceiros. Esse argumento complementa as abordagens de Robbins e Judge (2019) e de Kotter e Heskett (2012), uma vez que, se por um lado, a cultura influencia o desempenho interno, conforme defendem esses autores, por outro, também impacta a forma como a empresa é percebida externamente, conforme ressalta Fleury (2011).

Dessa forma, a cultura organizacional não deve ser compreendida apenas como um conjunto de normas e valores internos, mas como um fator estratégico que envolve todos os aspectos da organização. Estudos recentes reforçam essa perspectiva ao evidenciarem que a cultura organizacional atua como um recurso estratégico capaz de influenciar diretamente o desempenho e a capacidade de adaptação das organizações, especialmente quando alinhada às práticas de gestão e aos objetivos institucionais (ANNING-DORSON, 2021). Seu impacto estende-se desde o engajamento e o comportamento dos colaboradores até a competitividade da empresa no mercado. Assim, compreender e gerir a cultura organizacional torna-se essencial para assegurar o crescimento sustentável e a excelência organizacional (ANNING-DORSON, 2021).

Segundo Kotter e Heskett (2012), a disseminação da cultura organizacional configura-se como um processo fundamental para a consolidação dos valores, crenças e práticas

que orientam o comportamento dentro das empresas. No contexto das microempresas, esse processo pode apresentar desafios adicionais em função da limitação de recursos e da estrutura organizacional enxuta. Contudo, quando conduzido por meio de estratégias adequadas, é possível transmitir a cultura de forma clara e eficaz.

Segundo Schein (2010), a cultura organizacional é moldada por processos de aprendizagem coletiva nos quais a comunicação e a prática cotidiana desempenham papel central. Fleury (2011) complementa essa perspectiva ao destacar a comunicação interna como uma das principais ferramentas para a disseminação cultural, por meio de reuniões, murais, grupos de mensagens e plataformas digitais, que contribuem para o entendimento dos valores e objetivos organizacionais. Kotter e Heskett (2012) reforçam esse entendimento ao afirmarem que os líderes devem atuar como exemplos dos valores organizacionais. Em microempresas, nas quais a proximidade entre líderes e colaboradores é mais intensa, essa influência torna-se ainda mais significativa. Assim, os autores convergem ao defenderem que a comunicação, seja formal ou por meio do exemplo, é essencial para o fortalecimento da cultura organizacional.

Outro fator relevante nesse processo refere-se ao investimento em capacitação e desenvolvimento. Chiavenato (2014) destaca que treinamentos alinhados aos princípios organizacionais são fundamentais para promover o alinhamento dos colaboradores à cultura da empresa. Robbins e Judge (2019) complementam essa visão ao ressaltarem que o reconhecimento e a valorização de comportamentos coerentes com a cultura, por meio de elogios, incentivos ou oportunidades internas, reforçam positivamente esses valores.

Marras (2011), por sua vez, enfatiza a importância da criação de rituais organizacionais, como reuniões motivacionais, celebrações e ações de integração, como forma de fortalecer a identidade organizacional. Embora enfoquem estratégias distintas, os autores concordam ao afirmarem que ações práticas e simbólicas são indispensáveis para a consolidação da cultura organizacional.

Schein (2010) também ressalta a importância da definição clara da missão, da visão e dos valores da empresa, bem como de sua incorporação aos processos internos, desde a contratação de novos colaboradores até a tomada de decisões estratégicas. Esse posicionamento dialoga com as contribuições de Chiavenato (2014) e de Robbins e Judge (2019), que enfatizam a necessidade de coerência entre os valores formalmente declarados e as práticas efetivamente vivenciadas no cotidiano organizacional. Dessa forma, os autores evidenciam que a disseminação da cultura organizacional depende de ações integradas que envolvem comunicação, exemplo, capacitação e alinhamento estratégico.

Portanto, a disseminação da cultura organizacional nas microempresas depende da

articulação entre comunicação eficiente, liderança ativa, capacitação contínua, valorização dos colaboradores, rituais organizacionais e clareza dos princípios que orientam a empresa. Esses elementos favorecem o alinhamento entre os membros da organização e contribuem para a construção de um ambiente mais coeso e produtivo (KOTTER e HESKETT 2012).

3.4 Conceito de liderança e principais estilos de liderança

A liderança é amplamente reconhecida como um elemento fundamental no contexto organizacional, estando diretamente relacionada à capacidade de influenciar pessoas em direção ao alcance de objetivos comuns. De acordo com Chiavenato (2014), a liderança consiste na habilidade de influenciar indivíduos para que contribuam de forma voluntária com as metas organizacionais. De forma complementar, Robbins e Judge (2019) a definem como um processo de influência interpessoal por meio do qual um indivíduo direciona o comportamento de outros.

Embora existam diferentes abordagens teóricas sobre liderança, este trabalho concentra-se nos estilos de liderança transformacional e transacional por serem modelos amplamente discutidos na literatura e por apresentarem contribuições relevantes para a compreensão da influência do líder sobre o comportamento dos colaboradores e sobre a cultura organizacional.

A liderança transacional baseia-se principalmente na relação entre desempenho e recompensa, em que o líder orienta as atividades por meio do cumprimento de metas, regras e resultados previamente estabelecidos. Soardo, Fanton e Goulart Júnior (2020) complementam, afirmando que a liderança transacional parte da premissa de que o trabalho humano é guiado por desempenho em troca de recompensa. O líder estabelece metas e regras, e o colaborador recebe recompensas quando atinge os resultados, ou punições quando não cumpre o que foi estabelecido. Esse modelo possui foco em controle, disciplina, desempenho, hierarquia, recompensas e punições. O líder transacional atua mais como supervisor, garantindo que as atividades sejam executadas corretamente; é um estilo muito utilizado em ambientes que exigem organização, produtividade e padronização.

A liderança transformacional parte de uma premissa divergente: as pessoas podem ir além do interesse próprio quando são inspiradas e conectadas a um propósito maior. Segundo Soardo *et al.* (2020), o líder transformacional incentiva criatividade, confiança e participação dos colaboradores, criando um ambiente mais colaborativo. O líder não se preocupa apenas com resultados, mas também com crescimento pessoal, inovação e engajamento da equipe. Esse estilo possui foco na inspiração, motivação, inovação, desenvolvimento humano, visão de

futuro e valorização das pessoas. Esta premissa também é afirmada por Robbins e Judge (2023), que comentam que a liderança transformacional está relacionada à capacidade do líder de influenciar e incentivar os colaboradores a atuarem de forma comprometida com os objetivos da organização, estimulando mudanças, desenvolvimento e maior envolvimento das equipes.

A liderança transacional é eficiente para manter controle e produtividade, enquanto a liderança transformacional é mais eficaz para gerar motivação, inovação e comprometimento da equipe. Além disso, o estudo de Soardo *et al.* (2020) destaca que, atualmente, as empresas valorizam cada vez mais líderes transformacionais, pois eles conseguem adaptar melhor as organizações às mudanças e estimular o potencial das pessoas.

Dessa forma, a liderança pode assumir diferentes configurações, variando conforme o contexto organizacional e as características dos indivíduos envolvidos. A compreensão desses estilos é essencial para analisar a atuação dos líderes e suas práticas de gestão.

3.5 Liderança, cultura organizacional e microempresas

A cultura organizacional e a liderança constituem elementos interdependentes que exercem influência direta sobre o comportamento dos colaboradores e o funcionamento das organizações. A cultura organizacional pode ser compreendida como o conjunto de valores, crenças, normas e práticas compartilhadas no ambiente organizacional, responsáveis por orientar decisões e condutas no cotidiano empresarial (SCHEIN, 2010). Nesse contexto, a liderança assume papel central na formação, no fortalecimento e na transformação desses elementos.

De acordo com Schein (2010), os líderes são os principais agentes na criação e na consolidação da cultura organizacional, uma vez que suas decisões, comportamentos e formas de gestão estabelecem padrões que tendem a ser reproduzidos pelos demais membros da organização. Ao definir prioridades, resolver problemas e conduzir processos internos, o líder transmite, de forma explícita ou implícita, os valores que orientam a organização, contribuindo para a internalização da cultura pelos colaboradores.

Robbins e Judge (2019) complementam essa perspectiva ao afirmarem que a liderança exerce papel fundamental na comunicação e no reforço dos valores organizacionais, sendo responsável por alinhar as práticas dos colaboradores às diretrizes institucionais. Da mesma forma, Kotter e Heskett (2012) destacam que líderes eficazes contribuem para o fortalecimento de culturas organizacionais positivas, capazes de promover engajamento, coesão e melhor desempenho.

Anning-Dorson (2021), ao investigar pequenas e médias empresas do setor de

serviços, verificou que a cultura organizacional e a liderança funcionam como recursos internos que favorecem a flexibilidade organizacional e, por consequência, a competitividade empresarial.

De modo semelhante, Moreno-Domínguez *et al.* (2024) identificaram que diferentes combinações entre tipos de cultura organizacional e estilos de liderança geram impactos distintos sobre a gestão do conhecimento e a eficiência organizacional, destacando que culturas mais flexíveis e lideranças transformacionais tendem a favorecer melhores resultados. Esses achados reforçam a compreensão de que a liderança não apenas expressa a cultura existente, mas também contribui ativamente para sua sustentação, adaptação e fortalecimento.

Além de atuar na formação da cultura organizacional, a liderança também exerce influência em sua manutenção e adaptação ao longo do tempo. Em contextos de mudança, cabe ao líder reinterpretar práticas, reforçar valores e conduzir ajustes culturais coerentes com as demandas internas e externas da organização. Nesse sentido, estudos recentes demonstram que culturas mais flexíveis, quando articuladas a estilos de liderança adequados, ampliam a capacidade de aprendizagem, adaptação e resposta organizacional (ANNING-DORSON, 2021; MORENO-DOMÍNGUEZ *et al.*, 2024). Dessa forma, a cultura organizacional não se apresenta como um elemento estático, mas como um processo dinâmico, continuamente influenciado pelas práticas de liderança.

Assim, compreende-se que a relação entre liderança e cultura organizacional é marcada por um processo de influência mútua no qual o líder contribui para a construção e consolidação da cultura, ao mesmo tempo em que também é condicionado por ela. Essa interação evidencia a importância da liderança como elemento estratégico para a orientação das práticas organizacionais e para o fortalecimento da identidade institucional.

Nas microempresas, a relação entre liderança e cultura organizacional é estreita e interdependente, uma vez que, nesse tipo de empreendimento, a atuação do líder exerce influência direta e contínua sobre o comportamento dos colaboradores e sobre a forma como os valores organizacionais são construídos, transmitidos e praticados. Nas microempresas, a proximidade entre gestor e equipe intensifica o impacto da liderança, tornando-a um fator decisivo para a consolidação da identidade organizacional, já que valores, crenças e práticas tendem a refletir o estilo de liderança adotado (SCHEIN, 2010). Dessa forma, o líder não atua apenas como responsável pelas decisões operacionais, mas como agente central na criação e manutenção da cultura organizacional.

Robbins e Judge (2019) destacam que a liderança consiste em um processo de influência capaz de direcionar comportamentos e alinhar esforços coletivos em torno de objetivos comuns. No contexto das microempresas, essa influência torna-se ainda mais significativa,

considerando a ausência de estruturas hierárquicas complexas e a forte personalização dos processos organizacionais. Nesse cenário, as características pessoais do líder, como postura ética, forma de comunicação e tomada de decisão, tendem a ser reproduzidas pelos colaboradores e incorporadas às práticas culturais. Daft (1999) já apontava que os líderes iniciais exercem papel determinante na consolidação dos valores organizacionais, o que se evidencia de maneira mais intensa nas microempresas, onde o fundador, frequentemente, acumula as funções de líder formal e informal.

Chiavenato (2014) complementa essa discussão ao afirmar que a liderança representa uma ferramenta estratégica para orientar comportamentos e promover a adaptação organizacional, especialmente em ambientes dinâmicos e com recursos limitados, como é o caso das microempresas. Nesse contexto, estilos de liderança mais participativos ou transformacionais tendem a fortalecer a cultura organizacional ao estimular o engajamento, o diálogo e o comprometimento dos colaboradores. Esse alinhamento entre liderança e cultura contribui para a melhoria do desempenho organizacional, para a redução de conflitos internos e para a construção de um clima organizacional mais positivo.

Portanto, a liderança assume papel central na formação, disseminação e sustentação da cultura organizacional nas microempresas. Estudos recentes reforçam essa compreensão ao evidenciarem que, em pequenas e médias empresas, a articulação entre liderança e cultura organizacional constitui um fator determinante para a flexibilidade e a competitividade organizacional, especialmente em ambientes dinâmicos e com restrições estruturais (ANNING-DORSON, 2021). A maneira como o líder se comporta, se comunica e vivencia os valores da organização orienta as ações dos colaboradores e estabelece as bases da identidade organizacional, influenciando diretamente a sobrevivência, a competitividade e o desenvolvimento desses empreendimentos.

4 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento do presente trabalho. Considerando o objetivo de identificar a importância da liderança como agente facilitador na consolidação da cultura organizacional no contexto das microempresas brasileiras, optou-se por uma abordagem que possibilitasse a sistematização, a análise crítica e a síntese do conhecimento já produzido sobre o tema.

4.1 Caracterização da pesquisa

Conforme Vosgerau e Romanowski (2014), os estudos de revisão têm como finalidade mapear, avaliar e sintetizar resultados de pesquisas anteriores, contribuindo para a organização e o fortalecimento de uma base teórica consistente. Nesse sentido, este trabalho caracteriza-se como uma revisão integrativa da literatura, de natureza descritiva e de abordagem qualitativa.

A opção pela abordagem qualitativa justifica-se pelo fato de que o estudo busca compreender e interpretar fenômenos a partir da análise de significados, conceitos e relações presentes na literatura, sem a utilização de procedimentos estatísticos. Segundo Minayo (2014), a pesquisa qualitativa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão de significados, motivos, aspirações, crenças e valores, o que a torna adequada para estudos que envolvem fenômenos complexos e contextuais, como a liderança e a cultura organizacional.

O caráter descritivo desta revisão justifica-se pela intenção de apresentar, de forma sistemática e abrangente, os achados da literatura relacionados à liderança e à cultura organizacional no contexto das microempresas, sem a pretensão de estabelecer relações causais.

A revisão integrativa consiste em um método de pesquisa que possibilita a síntese e a análise crítica do conhecimento produzido acerca de um determinado tema, permitindo a construção de novas interpretações teóricas a partir de estudos já publicados (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010). Essa modalidade de revisão mostra-se particularmente adequada às ciências humanas e sociais, uma vez que possibilita a integração de diferentes abordagens teóricas e metodológicas, ampliando a compreensão sobre o fenômeno investigado. Além disso, permite identificar convergências e divergências entre os autores, bem como elementos recorrentes que contribuem para a consolidação do campo de estudo (SOUZA; SILVA;

CARVALHO, 2010).

O desenvolvimento da revisão seguiu as orientações metodológicas propostas por Souza, Silva e Carvalho (2010), que estruturam a revisão integrativa em seis etapas inter-relacionadas: (1) identificação do problema e formulação da questão de pesquisa; (2) estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; (3) definição das informações a serem extraídas dos estudos selecionados; (4) categorização dos estudos; (5) interpretação e análise dos resultados; e (6) apresentação da síntese do conhecimento.

4.2 Etapa 1: identificação do problema e formulação da questão de pesquisa

Segundo Souza, Silva e Carvalho (2010), a primeira etapa da revisão integrativa consiste na identificação do problema de pesquisa e na formulação da questão norteadora do estudo. Essa etapa foi definida a partir da relevância do tema para a administração, especialmente no contexto das microempresas, em que a proximidade entre líderes e colaboradores intensifica a influência da liderança sobre os valores, as práticas e o funcionamento organizacional. Nesse sentido, buscou-se consolidar conhecimentos que pudessem contribuir para a compreensão do fenômeno e oferecer subsídios à prática do administrador na condução da cultura organizacional em estruturas empresariais de pequeno porte.

A questão que orientou a investigação foi assim formulada: “qual a importância da liderança para a consolidação da cultura organizacional nas microempresas?”.

4.3 Etapa 2: estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão

De acordo com Souza, Silva e Carvalho (2010), a segunda etapa corresponde à definição dos critérios de inclusão e exclusão dos estudos, com o intuito de garantir a qualidade, a pertinência e a coerência do material analisado. Como critérios de inclusão, consideraram-se publicações redigidas em língua portuguesa e publicadas no período compreendido entre 2015 e 2026. A escolha desse recorte temporal justifica-se por sua relevância para a compreensão contemporânea do tema, permitindo uma análise atualizada das discussões sobre liderança e cultura organizacional em microempresas.

Como critérios de exclusão, foram descartados estudos duplicados, resumos sem acesso ao texto completo, publicações que não abriram nas plataformas consultadas, materiais fora do recorte temático ou temporal definido, estudos com dados considerados desatualizados e artigos que não apresentassem foco direto na temática proposta. Também foram excluídas

publicações em línguas estrangeiras.

4.4 Etapa 3: definição das fontes de dados, estratégia de busca e informações extraídas

Seguindo o exposto por Souza, Silva e Carvalho (2010), na terceira etapa, foram definidas as fontes de dados, a estratégia de busca e as informações a serem extraídas dos estudos selecionados. As buscas foram realizadas no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), no Google Acadêmico e na *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), no período entre os dias 5 e 12 de janeiro de 2026.

A estratégia de busca foi definida a partir de descritores diretamente relacionados ao objeto de estudo, a fim de garantir a aderência dos resultados à temática investigada. Foram utilizados os seguintes descritores: “Cultura Organizacional”, “Liderança” e “Microempresas”, sendo este último flexionado no plural e no singular. O processo de busca foi conduzido de maneira sistemática, respeitando a questão norteadora da pesquisa e os objetivos estabelecidos, assegurando que os estudos selecionados contribuíssem efetivamente para a compreensão do tema analisado.

Em um primeiro momento, realizou-se a tentativa de busca restringindo os descritores exclusivamente aos títulos das obras. Contudo, essa estratégia não retornou nenhum resultado nas bases consultadas, indicando que a relação entre cultura organizacional, liderança e microempresas, embora presente na literatura científica, não costuma ser apresentada como foco central explícito nos títulos dos artigos.

Esse resultado sugere que tais temáticas, apesar de relevantes, são frequentemente abordadas de forma contextual ou integrada a recortes temáticos mais amplos, o que dificulta sua identificação por meio de buscas mais restritivas. Dessa maneira, tornou-se necessário ampliar a estratégia de busca, de modo a contemplar outras seções dos estudos, como resumos e palavras-chave, a fim de garantir maior abrangência e aderência aos objetivos da pesquisa.

Diante disso, considerando-se que as plataformas utilizadas não disponibilizam filtros que permitam a seleção simultânea e específica de título, resumo e palavras-chave, optou-se por manter a busca em todo o texto das obras. A partir dessa ampliação, foram identificados 56 estudos no Portal de Periódicos da CAPES, 2.470 estudos no Google Acadêmico e nenhum no SciELO, totalizando 2.526 obras. As notações de busca utilizadas, no período de 5 a 12 de janeiro de 2026, bem como os números totais de resultados obtidos em cada base, estão

apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 – Notação de busca utilizada em cada plataforma e quantidade de resultados

Plataforma	Notação	Número
Periódicos CAPES	((("cultura organizacional") AND (liderança) AND (microempresa OR microempresas)) (por meio dos mecanismos de formulário)	56
SciELO	((("cultura organizacional") AND (liderança) AND (microempresa OR microempresas)) (diretamente no campo de busca)	0
Google Acadêmico	((("cultura organizacional") AND (liderança) AND (microempresa OR microempresas)) (diretamente no campo de busca)	2.470
TOTAL		2.526

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

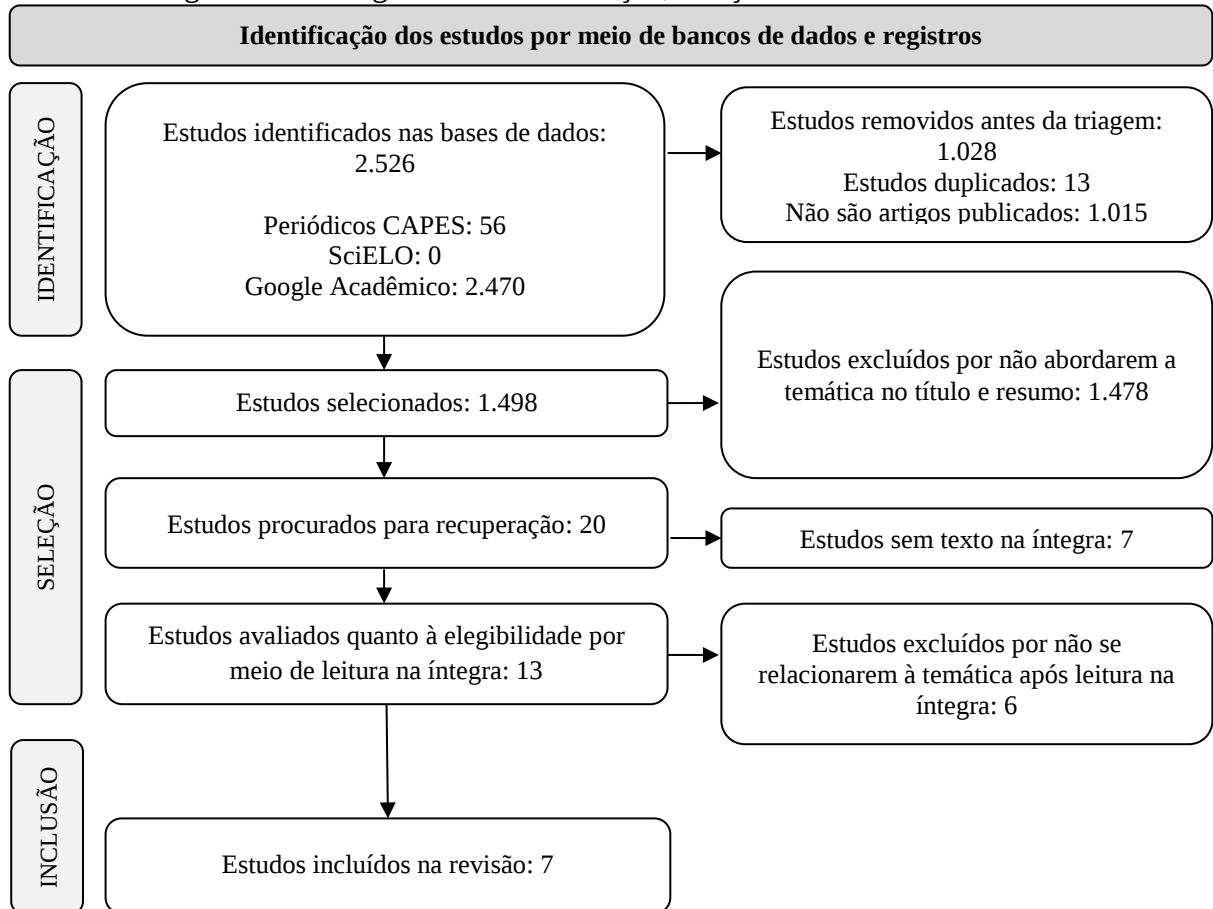
A estratégia adotada resultou em números elevados de estudos inicialmente identificados e, conseqüentemente, em expressivo volume de exclusões ao longo do processo eletivo. Após a identificação inicial das obras, procedeu-se à leitura rápida dos títulos, a qual, em função do grande quantitativo de resultados, representou um processo demorado. Tal limitação, no entanto, não inviabilizou a realização da revisão, tendo sido destinado o tempo necessário para a verificação dos títulos de todos os estudos recuperados.

Nos casos em que houve potencial aderência à temática do estudo, procedeu-se à leitura dos resumos. Essa etapa permitiu a exclusão de trabalhos que, embora recuperados pela estratégia de busca em texto completo, não apresentavam relação direta com os objetivos da pesquisa ou não se enquadravam nos critérios de inclusão definidos.

Durante o processo, também foram identificados e excluídos estudos duplicados, bem como produções que não caracterizavam artigos científicos publicados, a exemplo de trabalhos de graduação disponíveis em repositórios institucionais. Em seguida, procedeu-se à verificação da disponibilidade do texto na íntegra e, quando disponível, à leitura completa das obras selecionadas.

O detalhamento do processo de seleção e exclusão dos estudos, contendo os quantitativos de obras encontradas, excluídas e selecionadas em cada etapa, é apresentado por meio de fluxograma na Figura 1.

Figura 1 – Fluxograma de identificação, seleção e inclusão dos estudos



Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

A aplicação da estratégia de busca ampliada resultou na identificação inicial de 2.526 estudos nas bases de dados consultadas. Desse total, 1.028 estudos foram removidos antes da etapa de triagem, por se tratar de registros duplicados ou por não caracterizarem artigos científicos publicados, a exemplo de trabalhos acadêmicos disponíveis em repositórios institucionais.

Após essa etapa inicial de exclusão, restaram 1.498 estudos para leitura dos títulos e resumos. Nessa fase, foram excluídos 1.478 trabalhos, permanecendo apenas aqueles que apresentaram potencial aderência à temática investigada. Esse elevado número de exclusões reforça que a estratégia adotada, embora necessária diante da inexistência de resultados quando os descritores foram restringidos apenas aos títulos, resultou em um volume expressivo de registros recuperados e, conseqüentemente, em um processo seletivo rigoroso. Tal cenário decorre do fato de que os termos de interesse não se apresentaram como foco central explícito nos títulos dos artigos, aliado à impossibilidade de realização de buscas simultâneas restritas

exclusivamente a título, resumo e palavras-chave nas bases utilizadas.

Ao final da triagem por títulos e resumos, 20 estudos foram selecionados para tentativa de recuperação do texto na íntegra. Desses, sete não apresentavam disponibilidade de acesso ao texto completo, resultando em 7 estudos efetivamente analisados em sua totalidade. Após a leitura integral, seis estudos foram excluídos por não se relacionarem diretamente à temática da pesquisa, restando, ao final do processo eletivo, sete artigos selecionados para compor a amostra da Revisão Integrativa.

Quadro 4 – Artigos selecionados

Autor/Ano de publicação	Título do Artigo	Periódico de Publicação
Siqueira; Almeida Neto, 2015	Fatores influenciadores na cultura e no clima organizacional que refletem na motivação, liderança e comunicação de uma empresa de Juazeiro do Norte-CE	ID <i>online</i> Revista de Psicologia.
Coury; Peçanha, 2016	Liderança e cultura organizacional em empresas familiares: estudo de caso sistêmico e psicodinâmico	Boletim Academia Paulista de Psicologia.
Forcelini, <i>et al.</i> , 2019	Gestão de design e cultura organizacional: diagnóstico de uma microempresa de estofados	Projética, Universidade Estadual de Londrina.
Arruda; Vides, 2022	A influência da liderança em micro e pequenas empresas: um estudo multicaso	Revista CSP – Ciências Sociais em perspectiva.
Cantermi; Lizote, 2022	Liderança e cultura organizacional em pequenas empresas	XLVI Encontro da ANPAD – EnANPAD
Oliveira; Silva, 2024	O impacto da liderança no clima e na cultura das organizações de pequeno porte	EnGaTec em Revista.
Pinheiro <i>et al.</i> 2025	Otimização do desempenho organizacional por meio da gestão estratégica de pessoas em micro e pequenas empresas	Cadernos de Graduação, Ciências humanas e sociais.

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

4.5 Etapa 4: categorização dos estudos

Com base no artigo de Souza, Silva e Carvalho (2010), a quarta etapa consiste na categorização dos estudos selecionados, organizando-os de acordo com os objetivos específicos do trabalho. Essa categorização permitiu agrupar os artigos conforme as contribuições apresentadas para a compreensão da liderança, da cultura organizacional e de sua interação no contexto das microempresas.

4.6 Etapa 5: interpretação e análise dos resultados

Em consonância com Souza, Silva e Carvalho (2010), na quinta etapa, os estudos selecionados foram submetidos à leitura integral e à análise qualitativa e interpretativa. O objetivo foi identificar padrões, recorrências conceituais, aproximações entre os autores e aspectos relevantes para a compreensão do papel da liderança na consolidação da cultura organizacional nas microempresas.

Esse processo permitiu comparar os diferentes enfoques teóricos adotados, bem como evidenciar fatores facilitadores e dificultadores relacionados à cultura organizacional, além do papel estratégico da liderança nesse contexto.

4.7 Etapa 6: apresentação da síntese do conhecimento

A sexta e última etapa, descrita por Souza, Silva e Carvalho (2010), corresponde à apresentação da síntese do conhecimento produzido. Nessa fase, os resultados da revisão integrativa foram organizados de forma sistemática, buscando evidenciar os principais achados da literatura analisada e sua relação com o problema de pesquisa e com os objetivos específicos propostos.

A síntese resultante permitiu reunir, de maneira articulada, os elementos centrais discutidos pelos estudos selecionados, oferecendo uma visão ampla e fundamentada sobre a importância da liderança para a cultura organizacional em microempresas. Os resultados dessa síntese são apresentados e discutidos nos capítulos seguintes, de forma integrada ao referencial teórico e aos objetivos da pesquisa.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da aplicação dos critérios de seleção, foram identificados sete estudos que compuseram a amostra final desta pesquisa.

De modo geral, os estudos evidenciam a liderança como elemento central na consolidação da cultura organizacional, destacando aspectos como influência do estilo de liderança, comunicação, engajamento dos colaboradores e alinhamento aos valores organizacionais. A caracterização detalhada desses estudos é apresentada no Quadro 5, que reúne informações referentes aos autores, títulos, tipos de estudo, objetivos e principais resultados das pesquisas selecionadas.

Quadro 5 – Caracterização dos estudos que compuseram a amostra da Revisão Integrativa

Autor	Título	Tipo de estudo	Objetivo	Principais resultados
Siqueira; Almeida Neto, 2015	Fatores influenciadores na cultura e no clima organizacional que refletem na motivação, liderança e comunicação de uma empresa de Juazeiro do Norte – CE	Pesquisa quantitativa, realizada por meio de estudo de caso, com aplicação de questionário estruturado a colaboradores da organização.	Apresentar um estudo sobre fatores que influenciam na cultura organizacional, promovendo reflexos na motivação, liderança e comunicação de uma empresa de Juazeiro do Norte-CE.	Os resultados evidenciaram que fatores relacionados à cultura organizacional influenciam diretamente a motivação, a liderança e a comunicação interna, fornecendo subsídios para a tomada de decisão gerencial e para a melhoria da satisfação dos colaboradores.
Coury; Peçanha, 2016	Liderança e cultura organizacional em empresas familiares: estudo de caso sistêmico e psicodinâmico	Estudo de caso qualitativo, fundamentado nas teorias sistêmica e psicodinâmica, com uso de questionários, entrevistas estruturadas, escala de cultura organizacional e diário de campo.	Compreender as relações entre a dinâmica de liderança da família dirigente e certas dimensões da cultura organizacional em uma empresa.	Os resultados mostraram que, na maioria dos casos, predomina uma liderança mais centralizada, em que as decisões ficam concentradas no líder, com algumas situações em que esse comportamento varia conforme o contexto. Esse tipo de liderança está relacionado a uma cultura organizacional também centralizadora, com muitos processos formais, pouca abertura para mudanças e forte influência das práticas adotadas pelo fundador da empresa familiar ao longo do tempo.
Forcelini <i>et al.</i> , 2019	Gestão de design e cultura organizacional: diagnóstico de uma microempresa de estofados	Estudo qualitativo, exploratório e descritivo, por meio de um estudo de caso.	Diagnosticar a cultura organizacional de uma microempresa como forma de identificar potencialidades e fragilidades para inserção da gestão de design.	O diagnóstico indicou que a microempresa apresenta condições favoráveis para a inserção da gestão de design, evidenciando potencialidades culturais que podem contribuir para a diferenciação organizacional.

Autor	Título	Tipo de estudo	Objetivo	Principais resultados
Arruda; Vides, 2022	A influência da liderança em micro e pequenas empresas: um estudo multicaso	Pesquisa empírica de abordagem mista, com caráter descritivo, envolvendo aplicação de questionários, entrevistas e análise de conteúdo.	Analisar a influência dos líderes no processo de inovação de micro e pequenas empresas no estado do Amazonas.	Predominância do estilo de liderança transacional, com indícios de liderança transformacional no comércio, e transacional e laissez-faire nos serviços; as micro e pequenas empresas analisadas apresentaram baixo nível de inovação.
Cantermi; Lizote, 2022	Liderança e cultura organizacional em pequenas empresas	Pesquisa quantitativa, descritiva, com aplicação de questionários autoaplicáveis e análise estatística descritiva e correlacional.	Avaliar as relações entre cultura organizacional e a liderança desempenhada pelos gestores de micro e pequenas empresas.	Os resultados indicaram predominância do estilo de liderança transacional e da cultura organizacional do tipo clã, sendo esta a única que apresentou correlação com todas as dimensões dos estilos de liderança analisados.
Oliveira; Silva, 2024	O impacto da liderança no clima e na cultura das organizações de pequeno porte	Pesquisa qualitativa, realizada por meio de estudo de caso e pesquisa de campo com aplicação de questionários a líderes e colaboradores.	Apresentar a percepção de líderes e liderados sobre a participação da liderança na consolidação da cultura e na melhoria do clima organizacional em pequenas empresas.	Os resultados evidenciaram que o comportamento dos líderes exerce forte influência na construção do clima organizacional e na consolidação da cultura organizacional em empresas de pequeno porte, destacando o papel central da liderança nesse contexto.
Pinheiro <i>et al.</i> , 2025	Otimização do desempenho organizacional por meio da gestão estratégica de pessoas em micro e pequenas empresas	Pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, conduzida por meio de estudo de caso múltiplo com análise de conteúdo.	Analisar a influência da gestão estratégica de pessoas no desempenho organizacional de micro e pequenas empresas (MPes).	Evidenciou-se que práticas estratégicas de gestão de pessoas, como capacitação, reconhecimento, comunicação de valores e incentivo ao engajamento, contribuem para a redução da rotatividade, o fortalecimento da cultura organizacional e a melhoria do desempenho das micro e pequenas empresas.

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

A análise dos sete artigos que compuseram a amostra revelou a centralidade da liderança na formação, consolidação e transformação da cultura organizacional (COURY; PEÇANHA, 2016; OLIVEIRA; SILVA, 2024), bem como sua influência sobre o clima organizacional, o desempenho, a inovação e a gestão de pessoas em contextos empresariais de pequeno porte (SIQUEIRA; ALMEIDA NETO, 2015; ARRUDA; VIDES, 2022; PINHEIRO *et al.*, 2025).

Observaram-se, ainda, a predominância de estilos de liderança transacional

(ARRUDA; VIDES, 2022; CANTERMI; LIZOTE, 2022) e a recorrência de culturas organizacionais do tipo clã, especialmente em organizações marcadas pela proximidade entre gestores e colaboradores (CANTERMI; LIZOTE, 2022; OLIVEIRA; SILVA, 2024). Ademais, os estudos evidenciaram que práticas de gestão e liderança influenciam diretamente a inovação, a motivação, o engajamento e o desempenho organizacional, mesmo em ambientes caracterizados por limitações estruturais e de recursos (FORCELINI *et al.*, 2019; ARRUDA; VIDES, 2022; PINHEIRO *et al.*, 2025).

Esses resultados fornecem subsídios consistentes para uma análise crítica e interpretativa mais aprofundada. Assim, o tópico seguinte se dedica à discussão dos achados à luz do referencial teórico, buscando estabelecer diálogos, convergências e contrapontos entre os estudos.

5.1 Microempresas e suas particularidades no contexto brasileiro

Este tópico apresenta as características das microempresas estudadas nos artigos que foram selecionados, considerando suas características e particularidades.

Quadro 6 – Particularidades das microempresas analisadas

Referência	Particularidade analisada
Siqueira; Almeida Neto, 2015	• Estrutura hierárquica reduzida; • Tomada de decisão concentrada na gestão principal; • Forte proximidade entre líderes e colaboradores, marcada por relações de trabalho informais e comunicação direta.
Coury; Peçanha, 2016	• Forte influência do fundador na gestão e na cultura organizacional; • Baixa complexidade estrutural e administrativa; • Centralização das decisões e predominância de relações pessoais no ambiente de trabalho.
Forcelini <i>et al.</i> , 2019	• Estrutura organizacional reduzida, caracterizada por poucos níveis hierárquicos e gestão centralizada; • Baixo nível de formalização dos processos administrativos; • Forte dependência da atuação do líder na condução das atividades.
Arruda; Vides, 2022	• Estruturas organizacionais simples, associadas a recursos limitados; • Forte atuação do gestor na coordenação e condução das atividades; • Baixa complexidade administrativa, marcada por relações de trabalho informais.
Cantermi; Lizote, 2022	• Estruturas organizacionais enxutas, com número reduzido de colaboradores; • Forte influência da liderança na formação da cultura organizacional; • Baixo nível de formalização dos processos internos;

Referência	Particularidade analisada
	• Processos de gestão ainda em desenvolvimento, fortemente influenciados pelo estilo de liderança.
Oliveira; Silva, 2024	• Estrutura hierárquica simples, com centralização das decisões; • Proximidade entre líderes e colaboradores, favorecendo relações mais diretas; • Processos organizacionais pouco formalizados; • Forte impacto da liderança sobre a cultura organizacional.
Pinheiro <i>et al.</i> , 2025	• Estrutura reduzida, com gestão centralizada; • Baixo nível de formalização dos processos, associado à forte dependência da atuação do gestor; • Processo de profissionalização da gestão ainda em desenvolvimento.

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

As microempresas apresentam características específicas que influenciam diretamente sua dinâmica organizacional, especialmente no que se refere à cultura e à liderança. Nesse contexto, a cultura organizacional assume papel central, sendo compreendida como um sistema de valores, crenças, práticas e significados compartilhados que orientam o comportamento dos indivíduos e estruturam o funcionamento da organização. Coury e Peçanha (2016) destacam que a cultura organizacional se forma a partir de padrões históricos de interação entre líderes e liderados, incorporando pressupostos que passam a orientar decisões e comportamentos. Em empresas familiares, essa dinâmica torna-se mais complexa, uma vez que valores pessoais e relações afetivas influenciam diretamente a cultura organizacional.

No contexto das microempresas, essas características são intensificadas. Cantermi e Lizote (2022) observaram que estruturas organizacionais simples, marcadas pela proximidade entre gestores e colaboradores, favorecem culturas baseadas na informalidade e na centralidade da figura do líder. Nesses ambientes, a cultura organizacional tende a ser menos formalizada e mais vivenciada no cotidiano, por meio das práticas diárias e das interações interpessoais.

Forcelini *et al.* (2019) reforçam essa compreensão ao demonstrarem que, mesmo na ausência de formalização, é possível identificar valores e práticas consistentes, desde que exista alinhamento entre discurso e ação por parte da liderança. Entretanto, fragilidades na comunicação interna e na construção de uma narrativa organizacional clara podem gerar interpretações divergentes entre gestores e colaboradores, dificultando a consolidação cultural.

Assim, nas microempresas, a cultura organizacional constitui um elemento estruturante da identidade organizacional, com impactos diretos sobre o clima de trabalho, a

motivação, a inovação e o desempenho empresarial.

5.2 Estratégias adotadas pelos líderes na consolidação da cultura organizacional

Este tópico aborda as estratégias utilizadas pelos líderes para a consolidação da cultura organizacional nas microempresas, em consonância com o segundo objetivo específico deste estudo.

Quadro 7 – Estratégias adotadas pelos líderes

Referência	Estratégias adotadas
Siqueira; Almeida Neto, 2015	• Ambiente de trabalho agradável; • Dar aos liderados maiores responsabilidades e autonomia.
Coury; Peçanha, 2016	• Tentativas de modernização administrativa; • Disciplina, autoridade e respeito à estrutura de poder; • Os líderes se preocupam com a convivência entre os funcionários.
Forcelini <i>et al.</i> , 2019	• Instilam nos trabalhadores o orgulho de trabalhar na empresa; satisfação ao finalizarem os projetos desenvolvidos.
Arruda; Vides, 2022	• Ouvir a opinião dos colaboradores, estimulando sua participação nas decisões administrativas; • Liderança transformacional que tem como objetivo ressignificar os valores e crenças dos liderados, tornando inovadora a maneira de lidar com problemas que surgem e trabalhando a tolerância em ambientes com convívio grupal; • O reconhecimento dos feitos alcançados pelos liderados; • A atenção individual dos líderes com os colaboradores que possuem maior dificuldade na execução da tarefa.
Cantermi; Lizote, 2022	• Compartilhamento dos valores e crenças de forma integrativa; • Liderança transacional relacionada ao cumprimento de tarefas e atividades com objetivos compartilhados que resultem no desempenho esperado pelo gestor, consistindo na relação de troca.
Oliveira; Silva, 2024	• Os líderes fornecem aos colaboradores oportunidades de crescimento de cargo; • Identificam os destaques individuais dentro da equipe; • Motivam os funcionários, retornam <i>feedbacks</i> aos colaboradores; • São realizados treinamentos, palestras.
Pinheiro <i>et al.</i> , 2025	• As quatro empresas analisadas praticam a valorização e o desenvolvimento dos colaboradores, e essas práticas se mostram fundamentais para a otimização do desempenho organizacional e a sustentabilidade a longo prazo; • Lideranças participativas, valorização individual e criação de ambientes organizacionais colaborativos.

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

Oliveira e Silva (2024) demonstram que o comportamento dos líderes influencia diretamente a forma como os colaboradores percebem e internalizam valores, normas e expectativas organizacionais. O estudo de Cantermi e Lizote (2022) evidencia que, nas microempresas, a liderança atua como mediadora entre valores organizacionais e práticas cotidianas.

Forcelini *et al.* (2019) reforçam essa relação ao indicarem que a construção de uma cultura orientada à inovação depende de ações consistentes da liderança, que alinhem os valores desejados às práticas efetivamente adotadas na organização. No estudo de Arruda e Vides (2022), foi observada uma liderança democrática, com participação dos colaboradores nas decisões, além de características transformacionais, voltadas à inovação e adaptação da equipe. Também foi identificada a liderança transacional, baseada no reconhecimento dos resultados, e a atenção individual aos colaboradores com maior dificuldade nas tarefas.

No campo da gestão de pessoas, Pinheiro *et al.* (2025) evidenciam que práticas como capacitação contínua, reconhecimento profissional, incentivo ao engajamento e comunicação dos valores institucionais contribuem para a redução da rotatividade e para o fortalecimento da cultura organizacional, caracterizando fatores facilitadores para a construção da cultura organizacional.

Essa relação também é evidenciada no estudo de Oliveira e Silva (2024), no qual os líderes são percebidos como agentes centrais na promoção de oportunidades de crescimento, no fornecimento de *feedbacks* e na criação de um ambiente organizacional baseado no respeito e na confiança. A convergência entre as percepções de líderes e colaboradores sugere que práticas de liderança participativa favorecem a retenção de talentos e o fortalecimento dos vínculos organizacionais.

Siqueira e Almeida Neto (2015) complementam essa análise ao destacarem que fatores, também considerados facilitadores, associados à satisfação no trabalho, como reconhecimento, autonomia e qualidade da comunicação, refletem diretamente na motivação e no comprometimento dos colaboradores.

Além disso, o clima organizacional emerge como manifestação direta da cultura e das práticas de liderança. Estudos indicam que ambientes organizacionais marcados por comunicação eficaz, valorização dos colaboradores e incentivo à participação favorecem o engajamento, reduzem conflitos e fortalecem o sentimento de pertencimento, contribuindo para a sustentabilidade das microempresas (SIQUEIRA; ALMEIDA NETO, 2015).

Coury e Peçanha (2016) apontam uma perspectiva diferente da dos demais

trabalhos, afirmando que, na empresa estudada, prevalecia a liderança autocrática com decisões centralizadas e foco na disciplina e hierarquia. Porém, demarcam que a empresa buscava modernizar a gestão por meio de processos de qualidade e consultorias, mantendo preocupação com a convivência entre os funcionários.

A análise dos estudos também evidencia uma lacuna importante na prática organizacional: a comunicação interna, que Fleury (2011) cita ser um importante fator facilitador da cultura, nos estudos analisados, percebe-se que ela não é utilizada como estratégia de fortalecimento cultural, mas sim como um fator de fragilidade. Dessa forma, torna-se fundamental compreender a comunicação organizacional não apenas como um instrumento operacional, mas como um elemento estratégico para a construção da cultura organizacional.

Com base nas discussões dos autores no referencial teórico, conclui-se que os resultados analisados, apresentados no Quadro 7, evidenciam que a liderança, a valorização das pessoas, a capacitação contínua e o alinhamento de valores constituem pilares essenciais para o fortalecimento da cultura organizacional e para a melhoria de resultados dentro das microempresas.

Um ponto importante a ser destacado é que existe a presença tanto das características da liderança transformacional, que foram identificadas na motivação dos colaboradores, no compartilhamento de valores e crenças, no incentivo à participação nas decisões e no reconhecimento individual dos membros da equipe, quanto de características da liderança transacional, nas relações baseadas no cumprimento de metas, na supervisão das atividades, na disciplina e na troca entre desempenho, resultados alcançados e recompensas.

Dessa forma, as estratégias adotadas pelos líderes envolvem não apenas a definição de valores, mas principalmente sua incorporação nas práticas organizacionais, por meio da comunicação, da gestão de pessoas e do exemplo cotidiano, consolidando a cultura organizacional de maneira contínua e integrada.

5.3 Desafios enfrentados pelos líderes na consolidação da cultura organizacional

Este tópico aborda os principais desafios enfrentados pelos líderes no processo de consolidação da cultura organizacional em microempresas. A análise está alinhada ao terceiro objetivo específico deste estudo, que busca elencar essas dificuldades com base na literatura.

Quadro 8 – Desafios encontrados pelos líderes

Referência	Desafios encontrados
Siqueira; Almeida Neto, 2015	Falhas no processo de comunicação da empresa no que diz respeito a deixar claro para os colaboradores que eles possuem autonomia para resolver determinados problemas.
Coury; Peçanha, 2016	- Escassa inovação; - Pouco reconhecimento da qualidade do trabalho executado; - Empresa centralizadora e burocrática.
Forcelini <i>et al.</i> , 2019	Falha na comunicação interna.
Arruda; Vides, 2022	- Dificuldades de os líderes aceitarem críticas; - Falta de inovação.
Cantermi; Lizote, 2022	- Problemas no engajamento dos colaboradores; - Falha na comunicação entre líderes e liderados.
Oliveira; Silva, 2024	Problemas na comunicação, comprometimento e empatia.
Pinheiro <i>et al.</i> , 2025	- Dificuldade está na manutenção do engajamento e comprometimento dos profissionais; - A retenção de talentos.

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

Apesar da relevância da liderança, os estudos analisados evidenciam diversos desafios enfrentados pelos líderes na construção e consolidação da cultura organizacional nas microempresas.

Coury e Peçanha (2016) demonstram que a predominância de lideranças centralizadoras, associadas a culturas organizacionais burocráticas e pouco flexíveis, tende a limitar a criatividade, a participação dos colaboradores e a capacidade de inovação. Esse cenário é agravado pela forte influência das práticas históricas do fundador, que podem dificultar a adaptação organizacional, caracterizando fatores dificultadores. Siqueira e Almeida Neto (2015) apontam falhas no processo de comunicação da empresa quanto à clareza na transmissão de que os colaboradores possuem autonomia para solucionar determinados problemas e tomar decisões dentro de suas responsabilidades. Isso pode gerar insegurança e dependência excessiva de aprovações, impactando diretamente na agilidade e na eficiência das atividades.

Seguindo nessa linha, Arruda e Vides (2022) reforçam essa análise ao identificar baixos níveis de inovação nas empresas estudadas, mesmo na presença de diferentes estilos de liderança. Os autores indicam que, nas empresas analisadas, a presença da liderança não se

traduziu, por si só, em níveis mais elevados de inovação, sendo necessário um ambiente organizacional que estimule a aprendizagem, a experimentação e a participação. Essa constatação dialoga diretamente com os achados de Coury e Peçanha (2016), que evidenciam como culturas centralizadoras e a ausência de reconhecimento limitam a criatividade dos colaboradores e comprometem a capacidade inovadora da organização. Forcelini *et al.* (2019) acrescentam que, embora existam potencialidades para inovação, fragilidades na comunicação interna, na clareza dos valores e na sistematização da cultura organizacional constituem obstáculos relevantes à consolidação de uma cultura organizacional consistente.

Pinheiro *et al.* (2025) apontam que as principais dificuldades das empresas analisadas dizem respeito à contratação de profissionais qualificados, manutenção do engajamento da equipe e retenção de talentos. A fragilidade da cultura organizacional compromete a coesão interna e o alinhamento dos colaboradores. Já Oliveira e Silva (2024) citam que uma das maiores dificuldades está na deficiência na comunicação, no comprometimento e na capacidade de demonstrar empatia uns com os outros. Cantermi e Lizote (2022) evidenciam dificuldades relacionadas ao comprometimento dos colaboradores e falhas na comunicação interna, o que prejudica a construção de um ambiente compatível com a cultura organizacional pretendida.

Além disso, limitações estruturais, como escassez de recursos, informalidade nos processos e dificuldades na gestão de pessoas, configuram desafios adicionais para os líderes. Nesse contexto, a ausência de práticas sistematizadas e de alinhamento entre discurso e ação pode comprometer a consolidação da cultura organizacional (Forcelini *et al.*, 2019).

Assim, os principais desafios enfrentados pelos líderes nas microempresas estão relacionados à necessidade de superar estruturas centralizadoras, fortalecer a comunicação interna, promover o engajamento dos colaboradores e criar condições favoráveis à inovação. Esses elementos evidenciam que a construção e consolidação da cultura organizacional dependem tanto da atuação da liderança quanto da capacidade de articulação entre práticas de gestão, contexto organizacional e comportamento dos indivíduos.

Observando os fatores dificultadores da consolidação da cultura organizacional, apresentados no referencial teórico, e com os resultados dos artigos, observa-se uma convergência significativa. A falta de comunicação e *feedback* relaciona-se às falhas de comunicação interna e à pouca clareza sobre a autonomia dos colaboradores, da mesma forma que a centralização de decisões corresponde à percepção de uma empresa burocrática, com pouca abertura a críticas e participação dos colaboradores. Além disso, a escassez de recursos

para capacitação está associada à falta de inovação, enquanto a alta rotatividade relaciona-se aos problemas de engajamento e comprometimento. Por fim, a resistência a mudanças e a ausência de processos claros refletem dificuldades de comunicação, na forma de exercer a liderança. Dessa forma, tanto o referencial teórico quanto os artigos analisados apontam que os principais desafios organizacionais estão concentrados na comunicação, inovação e na forma de liderança.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste trabalho retomam o objetivo geral da pesquisa, que consistiu em identificar a importância da liderança como agente facilitador da consolidação da cultura organizacional no contexto das microempresas brasileiras. A partir de uma Revisão Integrativa da literatura, buscou-se compreender de que forma a atuação dos líderes influencia a formação e a manutenção dos valores, práticas e comportamentos organizacionais.

A análise dos estudos selecionados evidenciou que a liderança exerce papel central e estruturante na consolidação da cultura organizacional nas microempresas. Os resultados apontam que o comportamento, os valores, as práticas e o estilo adotado pelos líderes influenciam diretamente a forma como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho e engajam nas atividades organizacionais.

Observou-se que, na maior parte dos artigos analisados, as estratégias adotadas pelos líderes para consolidação da cultura organizacional estão associadas à valorização do ambiente de trabalho, ao fomento do orgulho de trabalhar na empresa, ao estímulo à participação nas decisões administrativas, à atenção individualizada e ao reconhecimento e autonomia, características próprias da Liderança Transformacional. Esta liderança é mais participativa e presente em organizações que apresentam esforços deliberados de fortalecimento da cultura organizacional, valorização das pessoas e estímulo ao engajamento coletivo.

Na pesquisa, também emergiram, em menor número, estratégias que primavam pela disciplina, autoridade e respeito à estrutura de poder, com líderes que forneciam aos colaboradores oportunidades de crescimento no cargo e destaques individuais dentro da equipe, características presentes na liderança Transacional, em que o estilo de gestão baseia-se em um sistema de trocas entre líder e liderado, no qual o cumprimento de tarefas resulta em recompensas, enquanto falhas ou desvios levam a correções, ou, mesmo, punições.

Os resultados apontaram que os desafios mais significativos no processo de consolidação da cultura organizacional estão relacionados às falhas na comunicação, baixa inovação, centralização da gestão e limitações na aceitação de críticas por parte dos líderes. Dessa forma, percebe-se que, embora existam estratégias voltadas ao fortalecimento da cultura organizacional, sua efetividade ainda é impactada por barreiras de gestão e comunicação presentes no contexto das microempresas.

Como limitações, destaca-se que a pesquisa se baseou, exclusivamente, em estudos anteriores, o que é característico desse tipo de abordagem. Nesse sentido, sugere-se que pesquisas futuras avancem para estudos de campo em microempresas, explorando a percepção

de líderes e colaboradores de forma comparativa, bem como aprofundem a análise da relação entre liderança, cultura organizacional e inovação. Ainda assim, os achados apresentados reforçam que investir no desenvolvimento da liderança e na construção consciente da cultura organizacional constitui um caminho fundamental para a sustentabilidade, a competitividade e o fortalecimento das microempresas.

Considerando os desafios identificados, especialmente as falhas na comunicação e a baixa inovação nas microempresas, sugere-se que pesquisas futuras investiguem a aplicação de ferramentas práticas e de baixo custo que possam auxiliar os líderes na melhoria desses aspectos. Entre essas ferramentas, destacam-se aplicativos de comunicação instantânea, a exemplo do *WhatsApp* corporativo, e métodos simples de organização visual e gestão de tarefas, como quadros ágeis. A avaliação da efetividade dessas ferramentas no contexto das microempresas pode contribuir para o desenvolvimento de estratégias mais adequadas à realidade desses empreendimentos, favorecendo o aprimoramento da comunicação interna e incentivando práticas de gestão mais inovadoras.

REFERÊNCIAS

- ANNING-DORSON, T. Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, v. 13, n. 5, p. 1309-1325, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0288>. Acesso em: 16 abr. 2026.
- ARRUDA, K. T.; VIDES, F. M. A influência da liderança em micro e pequenas empresas: um estudo multicaso. **Ciências Sociais em Perspectiva**, Cascavel, v. 20, n. 39, p. 45-69, 2022. Disponível em: https://www.academia.edu/81784466/A_influ%C3%Aancia_da_lideran%C3%A7a_em_micro_e_pequenas_empresas_um_estudo_multicaso. Acesso em: 05 jan. 2026.
- BERGUE, S. T. **Ética, aprendizagem e gestão pública: desenvolvimento organizacional em novas bases**. Brasília: Enap, 2011.
- BRASIL. Senado Federal. **Lei Complementar no. 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 10 mar. 2026.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
- CAMPOS, W. *et al.* Aspectos da cultura organizacional facilitadores e dificultadores para o processo de inovação: Estudo de uma empresa de base tecnológica do Porto Digital. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGeT, 8., 2011, Resende. **Anais [...]**. Resende, SEGeT, 2011. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/47514579.pdf>. Acesso em: 02 set. 2025.
- CANTERMI, B. A; LIZOTE, S. A. Liderança e cultura organizacional em pequenas empresas. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 15, n. 4, p. 634-656, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/1983465970384>. Acesso em: 05 jan. 2026.
- CARVALHO, L. D. S.; BORGES, L. F. M. Análise dos benefícios da gestão humanizada de pessoas nas organizações: uma revisão de literatura. **Revista Observatório de laEconomíaLatinoamericana**, Curitiba, v. 23, n. 8, p. 1-21, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/oelv23n8-051>. Acesso em: 10 mar. 2026.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- COPUŠ, L. *et al.* Is there a possibility to characterize an organizational culture by its selected cultural dimensions? **SAGE Open**, v. 13, n. 4, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/21582440231204842>. Acesso em: 18 abr. 2026.

COURY, C.; PEÇANHA, D. L. Liderança e cultura organizacional em empresas familiares: estudo de caso sistêmico e psicodinâmico. **Boletim – Academia Paulista de Psicologia**, São Paulo, v. 36, n. 91, p. 465-488, 2016. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2016000200014. Acesso em: 05 jan. 2026.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DOLAN, S. L.; GARCIA, S. **Gestão por valores: a reinvenção das pessoas na empresa**. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de administração de empresas**, Rio de Janeiro, v.27, n.4, out./dez. 1987. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901987000400003>. Acesso em: 10 mar. 2026.

FLEURY, M. T. L. **Gestão da diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FORCELINI, F. *et al.* Gestão de design e cultura organizacional: diagnóstico de uma microempresa de estofados. **Projetica**, Londrina, v. 10, n. 3, p. 27-46, 2019. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/projetica/article/view/31947>. Acesso em: 5 jan. 2026.

FREITAS, A. B. **Traços brasileiros para uma análise organizacional**. São Paulo: EAESP-FGV, 1996.

GHAFOORI, A. *et al.* Toward the role of organizational culture in data-driven digital transformation. **International Journal of Production Economics**, v. 277, 109205, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109205>. Acesso em: 18 abr. 2026.

GONÇALVES, A. *et al.* A relação entre liderança e cultura organizacional: um estudo realizado em uma IES. **GEPROS – Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, v. 10, n. 2, p. 85-100, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.15675/gepros.v10i2.1201>. Acesso em: 10 mar. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Em 2022, Brasil tinha 14,6 milhões de microempreendedores individuais**. Brasília: Agência de Notícias IBGE, 21 jun. 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/41046-em-2022-brasil-tinha-14-6-milhoes-de-microempreendedores-individuais>. Acesso em: 19 mai. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Estatísticas dos Cadastros de Microempreendedores Individuais**. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/empreendedorismo/38014-estatisticas-dos-cadastros-de-microempreendedores-individuais.html>. Acesso em: 15 abr. 2026.

JAHN, V. O. **A cultura organizacional e sua influência nas micro e pequenas empresas**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2023. Disponível em: <http://repositorio.upf.br/bitstream/riupf/2551/1/PF2023VitorOgliariJahn.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2025.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **Corporate Culture and Performance**. New York: Free Press, 2012.

MARRAS, J. P. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MORENO-DOMÍNGUEZ, M.-J. *et al.* Organizational culture and leadership style in Spanish hospitals: effects on knowledge management and efficiency. **Heliyon**, v. 10, n. 20, e39216, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39216>. Acesso em: 17 abr. 2026.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 2001.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

OLIVEIRA, C. M. A.; SILVA, M. O impacto da liderança no clima e na cultura das organizações de pequeno porte. **Engetec em Revista**, São Paulo, v. 1, n. 5, p. 82-92, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12593330>. Acesso em: 05 jan. 2026.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PINHEIRO G. *et al.* Otimização do desempenho organizacional por meio da gestão estratégica de pessoas em micro e pequenas empresas. **Caderno de Graduação - Ciências Humanas e Sociais – UNIT**, Aracaju, v. 9, n. 2, p. 41-56, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.17564/2316-3143.2025v9n2p41-56>. Acesso em: 05 jan. 2026.

RAZIQ, M. M. *et al.* Organizational culture, knowledge sharing and organizational performance: a multi-country study. **Business Process Management Journal**, v. 30, n. 2, p. 586-611, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2023-0549>. Acesso em: 18 abr. 2026.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento Organizacional**. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

SANTOS, E. M., A importância da cultura para as organizações. **Caderno de Administração. Revista do Departamento de Administração da FEA**, v. 8, n. 1, p. 19-37, jan.-dez. 2014. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/download/20226/19678>. Acesso em: 28 ago. 2025.

SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Andre-Ambrosio/publication/284435496_Schein's_article_translated_to_Portuguese/links/565313c908aefe619b18f2f7/Scheins-article-translated-to-Portuguese.pdf. Acesso em: 28 ago. 2025.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. Brasília, DF: Sebrae, [s.d.]. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa%2C46b1494aed4bd710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 16 abr. 2026.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Relatório de Gestão**: SEBRAE Nacional: 2021. Brasília: SEBRAE, 2021. Disponível em: <https://api-lai.sebrae.com.br/ArquivosPortalLai/Nacional/Presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Contas/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202021%20-%20Sebrae%20Nacional.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Renda anual gerada pelos pequenos negócios chega a R\$ 717 bilhões em 2024**. Agência Sebrae de Notícias, Brasília, DF, 25 set. 2025. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/dados/renda-anual-gerada-pelos-pequenos-negocios-chega-a-r-717-bilhoes-em-2024>. Acesso em: 16 abr. 2026.

SENHORAS, E. M. Culture in hospital organizations and cultural policies for coordinating communication and learning. **RECIIS – Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 45-55, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.29397/reciis.v1i1.879>. Acesso em: 10 mar. 2026.

SIQUEIRA, C. F.; ALMEIDA NETO, J. L. Fatores influenciadores na cultura e no clima organizacional que refletem na motivação, liderança e comunicação de uma empresa de Juazeiro do Norte – CE. **ID onLine - Revista de Psicologia**, Jabotão dos Guararapes, v.9, n. 25, p. 180-202, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/online.v9i25.320>. Acesso em: 05 jan. 2025.

SOARDO, Érica de Souza; FANTON, Júlia Pacheco; GOULART JÚNIOR, Edward. **Liderança transformacional e transacional: uma revisão bibliográfica narrativa**. Revista Eletrônica Gestão e Serviços, v. 11, n. 2, jul./dez. 2020.

SOUZA, M. T. O.; SILVA, M. D. B.; CARVALHO, R. S. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein (São Paulo)**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010. Disponível em: <https://journal.einstein.br/article/revisao-integrativa-o-que-e-e-como-fazer/>. Acesso em: 16 mai. 2026.

VOSGERAU, D. S. A.; ROMANOWSKI, J. P. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 14, n. 42, p. 165-189, maio/ago. 2014. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/index.php/dialogoeducacional/article/view/18536>. Acesso em: 16 mai. 2026.

WOOD JR., T. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 1, p. 6-17, 1997. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901997000100002>. Acesso em: 16 mai. 2026.