

**COMO A CULTURA
ORGANIZACIONAL
INFLUENCIA NO
DESEMPENHO DAS
MICROEMPRESAS DA
CIDADE DE REGISTRO-SP**

**HOW ORGANIZATIONAL CULTURE INFLUENCES THE PERFORMANCE OF
MICROENTERPRISES IN THE CITY OF REGISTRO, SÃO PAULO (SP)**

Ciências Sociais Aplicadas • 14/12/2025

REGISTRO DOI: [10.5281/zenodo.17931957](https://doi.org/10.5281/zenodo.17931957)

Ana Clara Sousa Leite¹

Ana Paula de Andrade Santos¹

Julio Fernando Portela Paiva¹

Kauã Yuiti Morizumi¹

Luciele Oliveira Felisbino¹

José Cristiano de Góis²

Leonardo Moraes do Espirito Santo²

RESUMO

Este artigo analisa a influência da cultura organizacional no desempenho das microempresas de Registro/SP, destacando sua relevância em um contexto econômico marcado por transformações históricas, urbanização e competitividade crescente. Partindo do panorama socioeconômico do município, o estudo contextualiza o papel das microempresas como agentes fundamentais no desenvolvimento local e regional, abordando como seus gestores e colaboradores moldam ambientes internos capazes de impactar diretamente a produtividade, o engajamento e a identidade corporativa. O referencial teórico discute os principais modelos de cultura organizacional, de autores clássicos como Schein, Hofstede e Robbins, até abordagens contemporâneas, evidenciando diferentes tipologias culturais e seus reflexos sobre motivação, clima organizacional e inovação. Ao explorar os desafios específicos das microempresas como centralização de decisões, ausência de políticas formais e dependência de estruturas familiares, o trabalho ressalta a importância da gestão estratégica da cultura como ativo intangível e diferencial competitivo. Nesse sentido, são examinadas as relações entre cultura organizacional e desempenho por meio de modelos de análise consolidados, como o Balanced Scorecard e outras ferramentas que possibilitam uma compreensão integrada da temática. O estudo apresenta a cultura organizacional não apenas como um conceito administrativo, mas como elemento vital para a sustentabilidade e a longevidade dos negócios, especialmente em ambientes de alta competitividade e constantes mudanças, como ocorre nas microempresas de Registro/SP.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Gestão de Pessoas, Desempenho Organizacional.

ABSTRACT

This article examines the influence of organizational culture on the performance of microenterprises in Registro/SP, highlighting its relevance within an economic context marked by historical transformations, urbanization, and increasing competitiveness. Based on the municipality's socioeconomic panorama, the study contextualizes the role of microenterprises as key agents in local and regional development, addressing how managers and employees shape internal environments that directly affect productivity, engagement, and corporate identity. The theoretical framework discusses major models of organizational culture, from classical authors such as Schein, Hofstede, and Robbins to contemporary approaches, emphasizing different cultural typologies and their impacts on motivation, organizational climate, and innovation. By exploring the specific challenges faced by microenterprises such as decision-making centralization, lack of formal policies, and reliance on family structures the paper underscores the importance of strategically managing culture as an intangible asset and a source of competitive advantage. In this sense, the relationships between organizational culture and performance are examined through consolidated analytical models, such as the Balanced Scorecard, along with other tools that enable an integrated understanding of the subject. The study presents organizational culture not merely as an administrative concept, but as a vital element for business sustainability and longevity, particularly in highly competitive and constantly changing environments, as observed in the microenterprises of Registro/SP.

Keywords: Organizational Culture, Human Resource Management, Organizational Performance.

INTRODUÇÃO

A cidade de Registro localiza-se no Litoral Sul do estado de São Paulo, na região do Vale do Ribeira. Se encontra às margens da rodovia Regis Bittencourt (BR 116), aproximadamente a 187 Km da capital, São Paulo. Sua história se inicia no século XVII, época que o Brasil desenvolvera o Ciclo do Ouro, período marcado pela criação de postos de fiscalização e registro do ouro extraído nas regiões próximas do Rio Ribeira de Iguape. Esse contexto aumentou a circulação dos produtos e da população local de Registro, visto que, os metais preciosos explorados em Xiririca, atual Eldorado, eram transportados por vias fluviais e passavam pelo porto de fiscalização de Registro, no qual um agente da Coroa Portuguesa inspecionava e registrava o ouro. A partir disso, o local passou a ser conhecido como Registro, e após algumas décadas tornou-se um município oficial no ano de 1945, emancipando-se da cidade de Iguape (SP).

Um marco muito importante na história da cidade de Registro foi a chegada dos imigrantes japoneses em 1913, que teve como principal motivação a doação de 50 mil hectares de terras, concedidas pela assembleia paulista a um grupo de colonos japoneses com o objetivo de desenvolver a atividade econômica e a cultura local. Com a chegada dos imigrantes japoneses, a cidade foi marcada por uma forte influência econômica e comercial, inicialmente atingindo o setor da agricultura, em especial o cultivo do chá e do arroz. Posteriormente, a cidade passou por diversas transformações ao longo das décadas, acompanhando o movimento de urbanização e modernização da região.

Sobretudo, Registro começou com um conjunto de pequenas vendas e feiras informais, conseqüentemente dando lugar às lojas mais estruturadas, redes varejistas regionais e, mais recentemente, a empreendimentos voltados para serviços, tecnologia e o mercado

digital. Essa evolução refletiu não apenas o crescimento populacional e urbano da cidade, mas também o aumento da competitividade e da necessidade de inovação entre os negócios locais. Em meio a esse cenário, as microempresas surgem como protagonistas importantes, representando uma parcela expressiva da economia municipal e regional.

Com a popularização dessas microempresas em Registro/SP, promovida pelo crescimento econômico e urbano da cidade, mostrou-se importante a construção de uma organização interna mais estruturada dentro das empresas, o que trouxe a Cultura Organizacional como algo essencial dentro das pequenas organizações na cidade de Registro/SP. A Cultura Organizacional é o conjunto de valores, normas, pressuposições básicas e artefatos que compõem uma empresa, influenciando na forma como as equipes trabalham e como os colaboradores se relacionam e dialogam com os clientes.

Uma boa cultura organizacional não só influencia os colaboradores e todas as áreas da empresa, mas também impacta como a marca é vista no mundo. O bom ambiente fortalece os laços entre as pessoas, aumenta o senso de pertencimento e cria um espaço mais colaborativo e humano, o que pode causar um impacto mais significativo no aspecto mental do que físico. Com colaboradores mais acolhidos e satisfeitos, conseqüentemente uma boa experiência é repassada ao cliente/consumidor.

Outro ponto crucial que deve ser levado em consideração é o aumento de produtividade. Com uma cultura organizacional estruturada que possui missão, visão, valores, histórico, estilos de liderança, por exemplo, os funcionários passam a trabalhar de forma

mais alinhada, o que reduz conflitos, desperdício de tempo e melhora os resultados. A comunicação também se torna mais eficiente, pois ambientes com boa cultura estimulam a transparência, o diálogo aberto e o feedback constante, o que evita desavenças e fortalece o trabalho em equipe, sempre dando ênfase no desempenho e, analogamente, na produção. E embora conhecer os valores, missões ou histórico cultural da empresa possa parecer algo de pouca relevância para algumas pessoas, para o trabalhador é muito importante, pois orienta-o dentro da empresa e evidencia o valor e sentido dos comportamentos e dos propósitos.

Problematização

A falta de conhecimento das vantagens da cultura organizacional gera a negligência por parte da empresa em cultivar uma boa estrutura interna. Embora os benefícios sejam evidentes como, o aumento da produtividade, a melhora da comunicação interna e a reputação positiva da marca no mercado, muitas empresas falham ao propor uma personalidade corporativa. Além disso, a ausência de valores culturais da empresa impacta negativamente no desempenho da organização, bem como a alta presença de conflitos internos, perda de identidade e propósito, desmotivação, baixo engajamento, entre outros aspectos.

Justificativa

A cultura organizacional possui grande importância para o progresso da empresa, impactando diretamente o desempenho da empresa, o clima organizacional e a reputação da marca no mercado. No entanto, os gestores negligenciam ou desconhecem acerca da implantação de uma boa estrutura interna, gerando

malefícios no ambiente profissional. Portanto, é essencial um estudo que analise a influência de uma boa e estruturada cultura organizacional no âmbito empresarial, com o objetivo de apresentar seus impactos positivos e conscientizar os gestores.

Objetivo Geral

Analisar de que forma a cultura organizacional influencia o desempenho das microempresas, considerando as práticas internas, gestão de pessoas e ambiente organizacional.

Objetivo específico

- Estudar a importância da personalidade corporativa dentro de uma organização;
- Pesquisar e levantar dados sobre como os colaboradores das microempresas de Registro/SP são influenciados pela cultura organizacional;
- Verificar a influência da cultura empresarial nas microempresas de Registro/SP;
- Apresentar propostas e métodos que possam influenciar para uma boa cultura organizacional, conforme pesquisas bibliográficas.

DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

Definição e Importância

A Cultura Organizacional compreende-se pela junção de normas e práticas exercidas pelos gestores e colaboradores dentro de uma organização. Neste contexto, Newstrom (2008) descreve-nos que o sistema de leis e normas das organizações, quando em contato com os princípios morais, éticos e culturais dos seus colaboradores propicia o desenvolvimento de um complexo sistema de relações de leis, costumes e valores que dará procedência ao comportamento organizacional, único de cada organização. Além do estabelecimento de relações complexas, a cultura organizacional possibilita o desenvolvimento de regimentos que governam o comportamento destes que fazem parte da organização.

A identidade da empresa aborda importantes aspectos, como os valores (princípios éticos e comportamentais da empresa), as crenças (pensamentos julgados como corretos ou incorretos), as normas (regras não escritas sobre o que é ou não aceitável), identidade visual (logotipo, arquitetura, uniformes), dentre outros. Esses elementos compõem a base do comportamento organizacional e direciona a maneira como a empresa organiza seus processos, se comunica internamente e se adapta às mudanças do mercado.

Ademais, de acordo com o psicólogo e escritor suíço Edgar Schein (2010), a cultura organizacional é formada ao longo do tempo, por meio de experiências compartilhadas por um grupo que aprendeu a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Ele propõe um modelo com três níveis de profundidade: os artefatos (elementos visíveis, como linguagem, rituais e estrutura física), os valores compartilhados (ideais que guiam o comportamento) e os pressupostos básicos (crenças inconscientes, difíceis de identificar, mas que moldam a cultura de forma profunda).

Para além disso, o teórico de negócios e escritor norte-americano Stephen P. Robbins (2014), complementa esse entendimento ao afirmar que a cultura organizacional funciona como um sistema de significados compartilhados pelos membros da organização, afetando diretamente sua motivação, produtividade e comportamento. Para ele, a cultura tem um papel essencial na criação de um ambiente de trabalho saudável, e sua ausência ou fragilidade pode gerar confusão, conflitos e desengajamento.

A cultura organizacional é um conceito relativamente recente dentro da Administração, mas sua prática sempre existiu de forma implícita nas organizações. Durante muito tempo, os estudos em gestão focaram apenas em estruturas formais, hierarquias, tarefas e processos. No entanto, a partir da década de 1970 e especialmente nos anos 1980, começou-se a reconhecer que valores, comportamentos e crenças compartilhadas dentro das empresas também exerciam grande influência sobre os resultados e o clima interno.

Um dos primeiros autores a destacar a importância desses elementos foi Edgar Schein, considerado o “pai” do conceito moderno de cultura organizacional. Para ele, a cultura de uma organização é formada por valores compartilhados, crenças profundas e pressupostos inconscientes que se desenvolvem ao longo do tempo, à medida que um grupo aprende a lidar com desafios externos e integração interna. Schein identificou três níveis de cultura: os artefatos (elementos visíveis, como símbolos e comportamentos), os valores declarados (como missão e visão) e os pressupostos básicos (valores invisíveis, mas profundamente enraizados).

Outro nome importante é o de Geert Hofstede, que trouxe uma contribuição mais antropológica ao estudar a cultura organizacional a partir de dimensões culturais nacionais. Em seus estudos com a IBM em diferentes países, Hofstede identificou que os padrões culturais influenciam diretamente as práticas empresariais e o comportamento organizacional. Isso foi essencial para entender que a cultura de uma empresa não pode ser separada do contexto social em que ela está inserida.

Já nos anos 1980, com o crescimento das empresas japonesas e o sucesso do modelo de gestão oriental, estudiosos como Deal e Kennedy (1982) e Peters e Waterman (1982) começaram a destacar a cultura como um fator central para o desempenho organizacional. Eles defendiam que empresas com uma cultura forte e bem definida eram mais resilientes, inovadoras e eficazes.

Com o tempo, o tema passou a ser explorado por diversas abordagens — desde as mais estruturais até as comportamentais — ganhando espaço nos estudos de liderança, estratégia, recursos humanos e psicologia organizacional. Hoje, a cultura organizacional é entendida como um ativo intangível estratégico, essencial para alinhar a equipe, fortalecer a identidade da empresa e melhorar o desempenho, principalmente em ambientes competitivos e em constante mudança, como é o caso das microempresas.

Compreender a cultura organizacional é imprescindível para entender como uma empresa funciona internamente e com quais métodos ela alcança (ou não) determinados resultados. Em particular nas microempresas, onde os princípios do fundador ou gestor geralmente possuem uma grande influência sobre a empresa

em um todo, a cultura pode ser um fator determinante para o sucesso ou fracasso do negócio.

Tipos de Cultura Organizacional

De acordo com o estudioso Charles Handy, é possível classificar as organizações com base em quatro tipos principais de cultura: Cultura de Poder, de Papel, de Tarefa e de Pessoas. Cada uma apresenta características próprias que influenciam diretamente o modo como a empresa é gerida, como os colaboradores se comportam e como os resultados são alcançados.

1. Cultura de Poder

A cultura de poder é centrada em uma figura dominante (geralmente o fundador ou dono da empresa) que concentra a maior parte das decisões. A autoridade não é distribuída igualmente e gira em torno da influência pessoal. Esse tipo de cultura é comum em microempresas familiares ou em negócios que estão no início de sua trajetória, onde a confiança está ligada diretamente à pessoa do líder.

A principal vantagem é a agilidade nas decisões e no controle dos processos. No entanto, pode limitar o crescimento da organização, pois dificulta a autonomia da equipe e centraliza demais as responsabilidades, o que pode gerar dependência e desmotivação dos funcionários.

2. Cultura de Papel (ou de Função)

Nesse tipo de cultura, o que importa são as funções que cada um exerce. A empresa é estruturada com papéis e processos bem

definidos, e os colaboradores sabem exatamente quais são suas atribuições. É uma cultura muito comum em organizações públicas ou grandes empresas, onde a previsibilidade e a estabilidade são fundamentais.

A padronização é uma das maiores forças desse modelo, pois permite uma gestão mais técnica e organizada. Por outro lado, a rigidez e a burocracia, podem reduzir a criatividade e a capacidade de adaptação às mudanças, o que pode ser um problema em ambientes mais dinâmicos.

3. Cultura de Tarefa

Focada em projetos, metas e resultados, a cultura de tarefa valoriza a competência e a colaboração. As equipes são formadas com base nas habilidades necessárias para resolver determinado problema ou entregar um projeto, e não por hierarquia. A autoridade vem da expertise e não do cargo.

É muito comum em startups, agências criativas e empresas inovadoras, que exigem flexibilidade e autonomia. Os colaboradores são mais engajados, pois sentem que contribuem diretamente para os objetivos da organização. No entanto, pode haver falta de clareza nas responsabilidades, o que exige uma liderança mais participativa e uma comunicação eficiente.

4. Cultura de Pessoas

Neste tipo de cultura, o foco principal está nos indivíduos que compõem a organização. A empresa é estruturada para atender às necessidades dos colaboradores, priorizando bem-estar, satisfação e

crescimento pessoal. A lógica é que, se as pessoas estiverem bem, a empresa também estará.

É comum em organizações sem fins lucrativos, cooperativas ou empresas com forte apelo humanista. A vantagem é a alta motivação e o clima organizacional positivo. No entanto, pode ocorrer perda de foco nos resultados e dificuldade em tomar decisões difíceis, caso os interesses pessoais se sobreponham aos organizacionais.

Além das classificações tradicionais, como as propostas por Charles Handy, estudiosos contemporâneos também têm contribuído para a compreensão dos tipos de cultura organizacional. Um exemplo relevante é o autor norte-americano Arthur Carmazzi, especialista em liderança e comportamento organizacional, que propôs um modelo baseado em como a cultura afeta o desempenho e o clima interno das empresas.

Segundo Carmazzi, existem cinco tipos de cultura organizacional, definidos com base em comportamentos observáveis, atitudes coletivas e o papel da liderança. São eles:

- A Cultura de Culpa (Blame Culture) é caracterizada por um ambiente de medo e punição. Os colaboradores evitam assumir riscos, pois temem ser responsabilizados por falhas. O foco está em encontrar culpados, e não em solucionar problemas. Esse tipo de cultura gera estagnação, baixa moral e desmotivação.
- A Cultura de Multi-direções ocorre quando diferentes setores ou indivíduos dentro da empresa seguem objetivos próprios, com pouca colaboração ou visão integrada. Cada parte da

organização “puxa” para um lado diferente, o que gera ineficiência, conflitos internos e falta de alinhamento estratégico.

- A Cultura “Viva e Deixe Viver” (Live and Let Live) é uma cultura passiva, em que os colaboradores cumprem apenas o necessário, sem buscar inovação ou crescimento. O ambiente não é hostil, mas também carece de energia e ambição. É comum em empresas onde não há estímulo à superação ou valorização do desempenho.
- Já a Cultura Congruente com a Marca (Brand Congruent Culture) é aquela em que os valores organizacionais são vivenciados diariamente pelos colaboradores. Existe coerência entre o discurso da empresa e suas práticas. Isso gera engajamento, pertencimento e confiança, pois os funcionários acreditam no propósito da organização.
- Por fim, a Cultura Enriquecida pela Liderança (Leadership Enriched Culture) é a mais positiva dentre as cinco. Os líderes atuam como mentores, promovem o desenvolvimento dos colaboradores e incentivam a colaboração. Essa cultura estimula a inovação, a aprendizagem contínua e a alta performance.

Esse modelo se destaca por sua aplicabilidade prática, sendo útil especialmente em organizações menores, como as microempresas, que muitas vezes não possuem estruturas formais, mas sim comportamentos culturais que afetam diretamente os resultados.

Compreender os diferentes tipos de cultura organizacional é essencial para avaliar como as empresas se estruturam

internamente e como isso impacta diretamente seu desempenho. Tanto o modelo clássico de Charles Handy quanto a abordagem contemporânea de Arthur Carmazzi oferecem visões complementares que ajudam a identificar padrões comportamentais, estilos de liderança e climas organizacionais diversos. No contexto das microempresas, especialmente em regiões como Registro (SP), onde os negócios geralmente operam com estruturas enxutas e relações mais informais, reconhecer o tipo de cultura predominante pode ser determinante para tomar decisões estratégicas mais conscientes e eficazes. A partir dessa compreensão, é possível propor melhorias que fortaleçam o ambiente interno e impulsionem resultados sustentáveis.

Papel da Cultura Organizacional na Identidade da Empresa

A cultura organizacional exerce um papel fundamental na formação da identidade da empresa, sendo responsável por transmitir seus valores, crenças, normas e práticas que norteiam o comportamento dos colaboradores. Segundo Edgar Schein (2010), a cultura organizacional consiste em um padrão de pressupostos básicos que o grupo aprende à medida que resolve problemas de adaptação externa e integração interna. Esses pressupostos, quando considerados válidos, são ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos desafios organizacionais.

O ambiente empresarial é o elemento que traduz a personalidade da organização, pois reflete sua missão, seus princípios e a forma como ela deseja ser percebida tanto internamente quanto externamente. A cultura atua como um guia que molda a conduta dos indivíduos, influencia a tomada de decisão e fortalece o

alinhamento entre os colaboradores e os objetivos estratégicos da organização.

Na opinião de Robbins e Judge (2013), a cultura forte torna-se essencial na construção de uma identidade organizacional consistente, pois ela fornece diretrizes claras sobre os comportamentos esperados, reforça os valores da empresa e cria um senso de pertencimento entre os colaboradores. Empresas com culturas bem definidas tendem a se destacar no mercado, uma vez que sua identidade organizacional se torna um diferencial competitivo, além de gerar coesão interna e transmitir uma imagem sólida aos stakeholders.

Dessa maneira, a cultura organizacional não se limita a rituais, símbolos ou práticas isoladas, mas é, de fato, a essência que molda a identidade da organização, influenciando diretamente sua sustentabilidade, seu posicionamento estratégico e sua reputação no mercado. Quando você enxerga a empresa da Coca Cola, você se lembra por exemplo do sentimento na qual ela traz a você nas épocas do ano como o Natal, ou então em um momento em família, com churrascos e brincadeiras.

Além de ser um elemento essencial na construção da identidade organizacional, a cultura exerce influência direta nas dinâmicas internas da empresa, especialmente no que se refere às pessoas que a compõem. Isso ocorre porque a cultura não apenas define “quem” a organização é, mas também impacta significativamente “como” os colaboradores se comportam, se sentem motivados e se engajam nas atividades do dia a dia. A partir desse entendimento, torna-se fundamental compreender de que maneira a cultura organizacional

afeta os níveis de motivação, o comprometimento e os comportamentos dos indivíduos dentro da organização.

Influência Sobre Motivação e Engajamento

A cultura organizacional tem papel determinante na formação dos comportamentos, no nível de engajamento e na motivação dos colaboradores. De acordo com Schein (2010), a cultura oferece um conjunto de normas e valores que orienta as interações entre os membros da organização, promovendo um ambiente no qual as pessoas sabem o que é esperado delas e como devem se comportar. Isso gera segurança psicológica, que é essencial para o desenvolvimento da motivação intrínseca.

A cultura organizacional funciona como um sistema de controle informal que molda atitudes e comportamentos. Em ambientes com culturas fortes e alinhadas, os colaboradores tendem a se sentir mais conectados aos propósitos da empresa, o que gera maior satisfação no trabalho, além de promover comportamentos de cooperação, proatividade e responsabilidade.

Por sua vez, Chiavenato (2014) ressalta que a cultura organizacional tem influência direta sobre a motivação, uma vez que ela cria um ambiente favorável (ou desfavorável) à satisfação das necessidades humanas no contexto de trabalho. Ambientes em que os valores organizacionais priorizam respeito, desenvolvimento, valorização e reconhecimento tendem a favorecer o engajamento e o desempenho dos colaboradores.

Portanto, uma cultura organizacional bem estruturada não só contribui para a criação de um ambiente saudável, mas também se torna um fator estratégico para a retenção de talentos, o aumento

da produtividade e a construção de relações de trabalho mais colaborativas e alinhadas com os objetivos organizacionais.

Além de impactar diretamente a motivação, o engajamento e o comportamento dos colaboradores, a cultura organizacional também exerce uma influência decisiva sobre a capacidade competitiva da empresa. Isso ocorre porque uma cultura bem estruturada não apenas orienta as ações internas, mas também se reflete na forma como a organização se posiciona no mercado, lida com seus clientes, enfrenta desafios e se adapta às mudanças. Diante desse contexto, é possível compreender como a cultura se torna, cada vez mais, um diferencial estratégico e competitivo no ambiente organizacional contemporâneo.

Cultura Organizacional em Microempresas

As microempresas, conforme estipulado na lei nº 123/2006, caracterizam-se como empreendimentos que possuem um faturamento anual de até R\$ 36 mil e geralmente apresentam uma estrutura organizacional mais simples que as demais empresas, com um menor número de funcionários e uma gestão centralizada. Por serem negócios de menor porte, muitas vezes sendo um empreendimento familiar, a cultura organizacional da organização é significativamente influenciada pelos valores, comportamentos e decisões do gestor ou proprietário.

Dentre as especificidades da cultura organizacional das microempresas, ressalta-se a proximidade entre os membros da equipe e os líderes, o que facilita a comunicação direta, a construção de relações de confiança e a resolução eficaz de problemas. A informalidade presente no ambiente de trabalho, fator típico das

pequenas empresas, pode contribuir para um espaço profissional mais flexível e colaborativo, aspectos que contribuem para a adaptabilidade da empresa diante das mudanças no mercado. A capacidade de adequação é fundamental para a sobrevivência e o progresso das microempresas, principalmente em âmbitos de alta competitividade e recursos limitados, como capital, tempo, mão de obra e infraestrutura.

O ambiente dentro das microempresas facilita a criação de uma cultura organizacional mais flexível e próxima dos colaboradores. No entanto, a personalidade da organização pode apresentar algumas fragilidades, como a falta de políticas institucionais, por exemplo, a definição de padrões de comportamento que conduzam ao cumprimento da missão da empresa e resistência às mudanças do mercado. A forma como o gestor decide estruturar a cultura organizacional da sua empresa pode influenciar de maneira significativa a identidade da empresa, ou seja, a percepção que o mercado e os consumidores possuem sobre a organização, o clima interno e o desempenho empresarial.

Esses fatores destacam alguns dos principais desafios culturais enfrentados pelas microempresas, como a ausência de regras claras de conduta, padrões de desempenho e rotinas bem elaboradas. Sendo esses elementos, os responsáveis por comprometer harmonia entre os colaboradores e dificultar o alinhamento com os objetivos e metas organizacionais impostos pela empresa. Além disso, a grande maioria das microempresas têm origem familiar, e se torna comum o surgimento de conflitos familiares que impactam de forma negativa diretamente a cultura interna da organização.

Outro desafio relevante é a dificuldade de inovação, já que a resistência às mudanças, principalmente causada pela priorização dos métodos antigos por parte da figura do gestor ou pela cultura da empresa, limitam a organização a se adaptar ao mercado que está em constante variação. De fato, na grande maioria das microempresas a cultura a personalidade organizacional é excessivamente dependente da figura do proprietário, fato que centraliza as decisões e dificulta o desenvolvimento de uma cultura concreta e compartilhada por todo o grupo de funcionários.

Dessa forma, é perceptível que uma cultura organizacional elaborada é um aspecto que impulsiona e mantém a organização no mercado competitivo. Chiavenato (2020) explica que o mundo globalizado atual influenciou o crescimento do número de empresas de forma estruturada e, conseqüentemente proporcionou o aumento da competição entre as organizações. Esse cenário provocou nos proprietários de microempresas a necessidade de se atentar a um fator fundamental para a formação interna do seu negócio: a cultura organizacional, aspecto que impacta tanto a personalidade da empresa quanto a relação entre os colaboradores.

Além do papel do proprietário, os colaboradores exercem influência direta sobre a cultura organizacional da empresa. Por estarem em constante interação uns com os outros e com os consumidores (clientes), seus comportamentos, valores e comunicação moldam o ambiente interno da empresa. Em microempresas, essa influência é perceptível, visto que existe uma maior proximidade entre os membros da equipe. O comprometimento, a colaboração e o engajamento dos colaboradores contribuem para o fortalecimento de uma cultura positiva, capaz de auxiliar no progresso do desempenho organizacional. Os funcionários que compartilham dos

mesmo valores e metas da empresa tendem a atuar de maneira mais motivada, refletindo diretamente na produtividade e no clima interno da organização.

A cultura organizacional exerce grande influência sobre o desempenho das microempresas. Quando bem estruturada, ela auxilia o engajamento dos colaboradores, o alinhamento de objetivos e o fortalecimento da identidade organizacional. Uma cultura positiva e forte pode motivar os membros da equipe, aumentar a produtividade e melhorar o clima dentro da organização, aspectos responsáveis pelo impacto direto dos resultados da empresa. De outra maneira, uma cultura desorganizada ou desalinhada com os objetivos e metas do negócio pode gerar conflitos internos, desmotivação e baixa eficiência.

Desempenho Organizacional

O desempenho organizacional entende-se como o grau de eficácia que a empresa alcança seus objetivos e metas, esse conceito é analisado sob diferentes perspectivas, como financeira, operacional, satisfação do cliente, crescimento e capacidade de inovação. Esse conceito é um dos principais aspectos de sucesso de uma empresa, pois reflete sua capacidade de alcançar objetivos e conseguir resultado. O desempenho não se resume apenas em obter o lucro ou o crescimento financeiro, mas envolve uma análise mais ampla, considerando produtividade, qualidade, inovação, clima organizacional e satisfação dos colaboradores.

No ambiente das microempresas, esses aspectos são de grande importância, pois refletem diretamente a maneira como a empresa se mantém no mercado. O desempenho financeiro pode ser

estipulado por meio da lucratividade, controle de custos e fluxo de caixa. Já o desempenho operacional relaciona-se a eficiência dos processos interno, à qualidade do produto ou serviço oferecido pela empresa e à capacidade de satisfazer as necessidades dos consumidores dentro dos prazos.

Da mesma forma, a satisfação dos colaboradores é um fator crucial, pois os funcionários satisfeitos tendem a aumentar a sua produtividade e o senso de pertencimento, contribuindo para a motivação dos membros da equipe, um bom clima organizacional e o crescimento da empresa. Além disso, o crescimento do negócio pode ser percebido pela ampliação do número de compradores, pelo aumento da participação de mercado ou pela expansão geográfica da empresa. Por fim, a inovação representa a habilidade das microempresas em adaptar-se às mudanças do mercado, buscando melhorar a qualidade e execução dos seus produtos, processos ou estratégias, o que é de extrema importância para manter-se competitiva.

O desempenho organizacional é um dos principais aspectos de sucesso de uma empresa, pois reflete sua capacidade de alcançar objetivos e conseguir resultado. O desempenho não se resume apenas em obter o lucro ou o crescimento financeiro, mas envolve uma análise mais ampla, considerando produtividade, qualidade, inovação, clima organizacional e satisfação dos colaboradores.

Um dos modelos mais conhecidos para avaliação de desempenho é o **Balanced Scorecard (BSC)**, desenvolvido por Kaplan e Norton (1997). Esse modelo propõe uma análise equilibrada entre quatro perspectivas: **financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento**. Com isso, torna-se possível mensurar

não apenas os lucros, mas também a eficiência dos processos, a inovação, a satisfação dos colaboradores e a fidelidade dos clientes. Esse modelo é útil especialmente para empresas que desejam alinhar seus objetivos estratégicos com indicadores claros de desempenho.

Outro autor que contribuiu significativamente para essa discussão é Chiavenato, que novamente afirma que o desempenho organizacional é o resultado do desempenho individual e coletivo dos membros da organização. Ele destaca que fatores como motivação, comprometimento e clima organizacional têm papel significativo nos resultados. Portanto, uma empresa que investe em cultura, liderança e gestão de pessoas tem tendência a apresentar melhores indicadores de desempenho.

Além disso, Robbins ressalta que o desempenho se relaciona diretamente com a cultura empresarial, pois os valores e princípios da empresa moldam o comportamento dos colaboradores e afetam sua produtividade e comunicação. Em ambientes organizacionais onde os objetivos são impostos de forma clara, reconhecimento e alinhamento entre líderes e equipe, a satisfação e eficiência tendem a ser mais altos.

Entre as **principais formas de mensurar o desempenho**, destacam-se:

- **Produtividade:** mede a relação direta entre os resultados gerados e os recursos utilizados;
- **Inovação:** capacidade de se adaptar a volatilidade, criar produtos ou melhorar processos;

- **Satisfação dos colaboradores:** avalia o bem-estar, motivação e comprometimento dos funcionários;
- **Desempenho financeiro:** inclui lucro, rentabilidade, faturamento, entre outros indicadores econômicos.

No contexto das microempresas, muitas vezes essas medições são feitas de forma informal, porém igualmente importantes. Em empreendimentos de menor porte, o desempenho é frequentemente percebido por meio dos clientes, da rotatividade de funcionários, do financeiro e da volatilidade do mercado. Por isso, compreender e avaliar corretamente esses indicadores é importante para a sobrevivência e crescimento das microempresas, principalmente em ambientes desafiadores.

Relação entre Cultura Organizacional e Desempenho

Modelos teóricos, como o Competing Values Framework (CVF), modelo analítico criado pelos professores norte-americanos Rohrbaugh e Quinn, é um dos mais utilizados para compreender os diferentes tipos de cultura organizacional e os seus impactos no desempenho da empresa. Este é capaz de fazer análises importantes acerca de uma organização, entregando ao gestor dados que o auxiliam na tarefa de verificar a eficiência das políticas organizacionais da empresa. O sistema CVF classifica a cultura em quatro quadrantes (clã, adocrática, hierárquica e mercado), baseados nos eixos de "foco interno versus externo" e "estabilidade versus flexibilidade". Cada tipo cultural exerce um impacto diferente, as do tipo clã costumam favorecer o comprometimento e satisfação dos colaboradores, enquanto as de mercado são mais voltadas aos resultados e desempenho financeiro. As culturas adocráticas, por sua

vez, estimulam a inovação e as hierárquicas promovem eficiência por meio de processos bem definidos. Ao captar esses perfis, é possível perceber como a adoção de cada um dos diferentes tipos culturais pode beneficiar ou limitar a performance de uma microempresa.

Outro modelo de grande relevância é o de Denison (1990), que se define em quatro conceitos que ilustram o impacto o qual a cultura organizacional pode obter no desempenho de uma organização, estes são o envolvimento, a consistência, a adaptabilidade e a missão. Representados individualmente, esses quatro conceitos são integrados compondo o Modelo de Cultura e Eficácia e tratam se, respectivamente do engajamento dos membros dentro da empresa, o envolvimento e valores compartilhados por eles, a capacidade que possuem de reagir a mudanças externas e a definição clara de uma missão que norteia o funcionamento do negócio. Esta teoria possibilita uma diferente compreensão acerca dos elementos de um ambiente de trabalho, trazendo um conjunto de benefícios a instituição, como maior produtividade, retenção, estabilidade, eficácia, inovação e longevidade, além de melhorar o foco e os resultados organizacionais. Em suma, esse modelo é essencial para alinhar a cultura e a estratégia de negócios de uma microempresa, sendo capaz de expandir seu desempenho através de uma aplicação eficiente.

O “Modelo dos níveis de Cultura organizacional” elaborado pelo psicólogo e professor Edgar Schein (1985), disserta a respeito da influência que a cultura organizacional exerce sobre o funcionamento de uma empresa. Schein foi quem forjou o termo “Cultura Organizacional”, designado a esta, três níveis representados em uma pirâmide da seguinte forma:

Os 3 Níveis da Cultura Organizacional



Modelo segundo Edgar H. Schein

No topo da pirâmide estão os artefatos, considerados por Schein o primeiro nível de uma cultura organizacional, uma vez que são mais fáceis de serem percebidos, sendo os elementos tangíveis ou aqueles que se pode observar em uma organização. Já na segunda camada, em um nível mais profundo que os artefatos, estão os valores que são tudo aquilo que a empresa acredita e defende, ou seja, as crenças, isto inclui missão, ideologias, objetivos e filosofia. De forma prática estão presentes no código de uma cultura organizacional e devem ser apresentados de forma clara e precisa e todos os novos colaboradores.

A terceira e última camada é o nível mais profundo e aquele que não pode ser visto tão facilmente. Os pressupostos são o que causam maior interferência nas atitudes de um funcionário e mudá-los pode ser um trabalho difícil. Este, surge a partir dos valores, até que se tornem inconscientes e naturais na vida de um indivíduo, ele aborda tanto aspectos positivos quanto negativos, indo de cooperação e cordialidade até atrasos corriqueiros. Essa abordagem pode ser de grande valor para uma microempresa, analisando sua cultura “invisível” e evidenciando como certos padrões implícitos influenciam as decisões de uma empresa, suas relações internas e seu desempenho organizacional.

Desempenho das microempresas de Registro-SP

Nos séculos XVII e XVIII, ocorreu o primeiro movimento econômico significativo para a Região do Vale do Ribeira: o Ciclo do Ouro. Nesse período, os minérios extraídos na cidade de Eldorado, que se destacou como um importante centro de extração de ouro, passavam pelo porto de Registro, onde os metais preciosos eram fiscalizados e registrados por um oficial da Coroa Portuguesa. Esse controle visava garantir que os tributos sobre os metais preciosos fossem devidamente cobrados. Entretanto, o local não possuía habitantes e não era povoado, havia apenas o porto e o prédio do Fisco como um ponto de referência, utilizado para o registro do ouro, e após algumas décadas tornou-se oficialmente um município.

Com a chegada dos imigrantes japoneses no Litoral Sul de São Paulo durante o século XX, a cultura agrícola da região foi significativamente impulsionada e desenvolvida, e hoje chamamos esse período de “Ciclo do Chá”. Esses imigrantes foram responsáveis por trazer o conhecimento e as técnicas agrícolas, os quais foram

imprescindíveis para transformar a agricultura em um dos principais motores econômicos do Vale do Ribeira. Ao longo dos anos, essas influências agrícolas fortaleceu a economia local e moldou traços culturais e sociais da região, as quais mostram que Registro/SP ainda possui traços marcantes da cultura nipônica.

O município de Registro/SP é um marco oficial da colonização japonesa no estado de São Paulo. Ademais, foi uma das primeiras cidades do Brasil a implementar colônias de imigrantes e o primeiro local a obter imigrantes japoneses interessados no investimento de produções próprias no estado. O Decreto nº 50.652 de 30 de março de 2006, o qual oficializa a colonização pelos japoneses no estado de São Paulo, se deu pela importância dos colonos japoneses que incorporaram o Vale do Ribeira geograficamente e contribuíram significativamente para o desenvolvimento da economia de Registro/SP.

Após o Ciclo do Chá, a cidade de Registro/SP passou por um progresso significativo de variedade agrícola. A agricultura de subsídio teve uma visibilidade com os agricultores locais se adaptando com as mudanças do mercado. Produções de banana e palmito tornaram-se importantes fontes de renda, substituindo o chá, que era o principal produto agrícola da região. Além disso, as cooperativas e associações agrícolas foram fundamentais para o desenvolvimento da economia local. Essas organizações tiveram grande impacto no acesso aos recursos para os agricultores, o que promoveu a colaboração entre os produtores e contribuiu para a sustentabilidade da agricultura na região.

A partir da metade do século XX, a cidade de Registro/SP teve um grande aumento do crescimento urbano, influenciado pelas

construções de estradas e rodovias importantes, como a BR-116, a qual facilitou o acesso de transportes e conseqüentemente o desenvolvimento econômico. A criação de escolas e hospitais também foram importantes para a melhoria da qualidade de vida dos habitantes, auxiliando no crescimento populacional do município. Com isso, a área urbana teve uma grande expansão e o progresso da infraestrutura impactou a economia local, trazendo empregos e o desenvolvimento dos comércios e serviços.

Atualmente, Registro/SP é considerada a capital do Vale do Ribeira, com cerca de 60.000 habitantes e com um dos melhores IDH da região e do estado de São Paulo. Teve um PIB (Produto Interno Bruto) de R\$ 1.086.204.000,00 em 2021 e o PIB per capita, com base nos dados do Censo de 2021 do IBGE Cidades, de R\$ 41.751,40. Também conta com uma variedade significativa de instituições de ensino técnico e superior, os quais fornecem apoio na capacitação de mão de obra empresarial, além de possuir uma diversidade de setores essenciais para a economia local, como a pesca, o cultivo de banana, palmito e chá, a agroindústria e o turismo.

Ademais, outro setor responsável pelo crescimento da economia regional é a mineração e a criação de produtos químicos. A parte de químicos, alimentos e de minérios não metálicos, como areia e calcário, são os setores que mais apresentam empregabilidade. Essas seções promovem mais de 70% dos empregos formais, dado esse que demonstra uma grande diversidade da economia local. Outro dado relevante refere-se ao desenvolvimento tecnológico, onde 99% da produção local é provinda da indústria de média-alta tecnologia, o que mostra que esse município possui um grande potencial de investimentos voltados a inovação.

Da mesma forma, a cidade também se destaca pela rapidez na criação de empresas e pelas políticas públicas referentes à atração de investimentos, uma vez que Registro/SP possui uma maior facilidade para abertura de comércios e geração de renda. Além disso, possui atividades variadas, incluindo a agropecuária, a agroindústria, mineração, produtos químicos e turismo, o que traz uma diversidade econômica e auxilia na empregabilidade formal na região. Desta maneira, é correto afirmar que Registro oferece um ambiente favorável para o âmbito empresarial, pois possui uma economia variada, políticas de apoio e mão de obra qualificada.

Com isso, a região do Vale do Ribeira possui diversas oportunidades para as microempresas, como o aumento do turismo, o qual explora os empreendimentos de turismo rural; o artesanato local, o cultivo de palmito e banana, a agricultura familiar e os projetos realizados pela SEBRAE-SP, os quais já beneficiaram cerca de 684 microempresas da região. Entretanto, existem alguns desafios que impossibilitam a abertura de empresas de pequeno porte, como a dificuldade para obter o financiamento para os investimentos, além da burocracia para a manutenção da empresa e o isolamento geográfico, que distancia a região dos grandes centros urbanos.

Gestão e Liderança em Microempresas

A liderança exerce um papel fundamental na formação e manutenção da cultura organizacional. Os líderes são os principais responsáveis por transmitir e reforçar os valores da empresa por meio de suas atitudes, decisões e comportamentos. Quando um líder age com coerência, sendo exemplo dos princípios defendidos pela organização, ele fortalece a cultura e contribui para a construção de um ambiente de confiança, respeito e engajamento.

Os principais estilos de liderança dentro de uma organização são a autocrática, democrática, liberal, transformacional, transacional e servidora.

A Liderança autocrática é um estilo de liderança em que o líder centraliza o poder e a tomada de decisões, exercendo controle total sobre a equipe. Nesse modelo, as ordens vêm de cima para baixo, com pouca ou nenhuma participação dos subordinados nas decisões. O líder define o que deve ser feito, como e quando, esperando obediência e execução, não debate ou sugestões.

Esse estilo é mais comum em ambientes que exigem alta disciplina, agilidade ou segurança, como setores militares, áreas de produção com processos rígidos ou emergências, onde a rapidez na decisão é mais importante que a participação coletiva. Entre as vantagens, destaca-se a eficiência na execução de tarefas, a clareza nas ordens e o controle sobre os resultados. Pode funcionar bem com equipes inexperientes ou em contextos em que não há tempo para consultar o grupo.

Por outro lado, há desvantagens importantes. A liderança autocrática tende a desmotivar a equipe a longo prazo, reduz a criatividade, gera clima de medo ou pressão e dificulta o desenvolvimento de uma cultura colaborativa. Os colaboradores podem se sentir apenas como executores, sem voz ativa, o que afeta o engajamento e a produtividade em ambientes que valorizam autonomia e inovação. Portanto, a liderança autocrática pode ser útil em contextos específicos, mas, se aplicada de forma rígida ou prolongada, tende a prejudicar o ambiente organizacional e o crescimento das pessoas. Líderes eficazes precisam reconhecer

quando usar esse estilo de forma pontual e quando adotar abordagens mais participativas.

A Liderança democrática, conhecida como liderança participativa, é um estilo no qual o líder envolve a equipe nos processos de decisão, valoriza a colaboração e promove o diálogo aberto. Nesse modelo, embora o líder ainda tenha a palavra final, ele ouve opiniões, considera sugestões e compartilha responsabilidades com os membros do grupo. Esse tipo de liderança é especialmente eficaz em ambientes que valorizam criatividade, inovação, engajamento e desenvolvimento de talentos. Ao permitir que os colaboradores participem das decisões, o líder fortalece o senso de pertencimento, aumenta a motivação e incentiva a troca de ideias, o que costuma gerar soluções mais completas e eficazes.

Entre as principais vantagens, destacam-se o engajamento da equipe, a melhoria no clima organizacional e o estímulo ao pensamento crítico. A liderança democrática também favorece o aprendizado coletivo e o desenvolvimento de lideranças futuras dentro da própria equipe. No entanto, esse estilo também apresenta desafios. O processo decisório tende a ser mais demorado, já que envolve discussão e consenso. Em situações que exigem decisões rápidas ou quando há falta de preparo da equipe, pode haver dificuldades de organização e perda de foco.

Em resumo, a liderança democrática é altamente positiva em contextos colaborativos, inovadores e com equipes maduras. Ela fortalece relações, aumenta a produtividade de forma sustentável e contribui para uma cultura organizacional mais aberta e participativa.

Já a Liderança liberal, conhecida como laissez-faire, é um estilo em que o líder oferece grande autonomia à equipe, interferindo o mínimo possível nas decisões e no andamento das tarefas. Nesse modelo, os colaboradores têm liberdade para planejar, organizar e executar seu trabalho, assumindo responsabilidades de forma independente. O líder liberal atua mais como um facilitador do que como um orientador direto. Ele fornece os recursos necessários, estabelece metas gerais e está disponível para apoio quando solicitado, mas evita impor controle ou supervisão constante. Esse estilo é mais eficaz quando aplicado a equipes experientes, autogerenciáveis e altamente qualificadas, que não dependem de direcionamento constante.

Entre as vantagens, destacam-se o estímulo à criatividade, à inovação e ao senso de responsabilidade individual. Em um ambiente liberal, os colaboradores tendem a desenvolver autonomia, confiança e iniciativa, fatores que podem contribuir para resultados diferenciados e soluções originais. De outra forma, a liderança liberal também tem limitações. Em equipes menos maduras ou em ambientes com pouca clareza de objetivos, a ausência de orientação pode gerar desorganização, baixa produtividade e falta de alinhamento. Ademais, a falta de acompanhamento pode dificultar a identificação de problemas ou a correção de falhas em tempo hábil.

Em resumo, a liderança liberal pode ser muito positiva quando bem aplicada, mas exige um nível elevado de preparo e comprometimento da equipe. Caso contrário, pode comprometer o desempenho coletivo por falta de direcionamento e coordenação.

A Liderança transformacional é um estilo de liderança baseado na inspiração, na motivação e na construção de uma visão de futuro compartilhada. O líder transformacional vai além de tarefas e metas imediatas: ele busca transformar pessoas e organizações por meio do desenvolvimento pessoal, do engajamento emocional e da confiança mútua. Esse tipo de liderança é caracterizado por líderes que inspiram pelo exemplo, comunicam com clareza seus valores e ideais, e estimulam a equipe a atingir seu potencial máximo. Eles promovem mudanças positivas, encorajam a inovação e valorizam a criatividade. Também se preocupam com o crescimento individual de cada membro do grupo, atuando como mentores e incentivadores.

Entre as principais vantagens, estão o aumento da motivação, o fortalecimento do comprometimento com os objetivos organizacionais e o surgimento de um ambiente mais colaborativo e inovador. Esse estilo costuma gerar altos níveis de satisfação e desempenho, tanto no nível individual quanto coletivo. No entanto, a liderança transformacional exige habilidade, sensibilidade e autenticidade. Não é apenas um estilo carismático, é preciso coerência entre discurso e ação. Dessa forma, em contextos muito tradicionais ou resistentes a mudanças, esse modelo pode encontrar dificuldades para se consolidar.

Em resumo, a liderança transformacional é poderosa em ambientes que buscam evolução constante, propósito claro e alto engajamento. É o tipo de liderança ideal para momentos de mudança, inovação e crescimento organizacional, pois transforma não só os resultados, mas também as pessoas envolvidas no processo.

A Liderança transacional é um estilo baseado na troca clara entre desempenho e recompensa. O líder estabelece metas, define tarefas específicas, supervisiona de perto e utiliza recompensas ou punições como forma de motivar e controlar os resultados. O foco principal está no cumprimento de regras, no alcance de objetivos e na eficiência operacional. Nesse modelo, a relação entre líder e liderados é mais formal e orientada por contratos ou acordos claros: quem atinge os resultados esperados é recompensado (com bônus, elogios, promoções), enquanto quem falha pode ser advertido ou punido. O papel do líder é garantir que tudo funcione conforme o planejado, corrigindo desvios e mantendo o controle sobre os processos.

Entre as vantagens da liderança transacional, destacam-se a clareza nas expectativas, a previsibilidade dos resultados e a disciplina organizacional. Esse estilo costuma funcionar bem em ambientes estruturados, com tarefas repetitivas ou com alto grau de regulação, como fábricas, linhas de produção e serviços administrativos. Sob outra perspectiva, as desvantagens incluem a limitação da criatividade, a pouca valorização do desenvolvimento pessoal e o risco de desmotivação a longo prazo. Como o foco está mais no resultado imediato do que na evolução da equipe, esse estilo não costuma estimular inovação nem espírito de equipe.

Em resumo, a liderança transacional é eficaz em contextos estáveis, com metas claras e prazos rígidos, mas precisa ser complementada por outros estilos, como o transformacional, quando o objetivo for promover crescimento, engajamento e mudanças duradouras.

E por fim, a Liderança servidora, é um estilo centrado no atendimento às necessidades da equipe e no desenvolvimento das

pessoas como prioridade. Diferente de modelos tradicionais, em que o líder está no topo da hierarquia e exerce autoridade, o líder servidor coloca-se a serviço do grupo, buscando criar um ambiente de confiança, apoio e crescimento mútuo. Nesse modelo, o líder escuta ativamente, demonstra empatia, incentiva o desenvolvimento individual e coletivo, e busca remover obstáculos que possam impedir o progresso da equipe. A ideia central é que, ao cuidar das pessoas e ajudá-las a se realizarem, o desempenho e os resultados organizacionais melhoram naturalmente.

As principais vantagens da liderança servidora incluem a criação de um clima de trabalho positivo, fortalecimento dos vínculos entre os membros, aumento da motivação e do engajamento, além do desenvolvimento contínuo das competências e do potencial de cada colaborador. Por outro lado, esse estilo pode ser desafiador em ambientes onde a liderança precisa ser mais firme e assertiva para decisões rápidas ou em situações de crise, pois o foco no cuidado e na escuta pode exigir mais tempo e paciência.

A gestão em Microempresas é um processo essencial para o sucesso e crescimento dessas organizações, essa etapa que envolve o planejamento, a organização, a direção e o controle dos recursos com o objetivo de alcançar resultados eficientes e sustentáveis. Esse conjunto de ações visa alinhar os esforços da organização com suas metas estratégicas, otimizando o uso de recursos como pessoas, finanças, materiais e tecnologias.

O controle estratégico em microempresas envolve, em primeiro lugar, a definição clara da missão e da visão da empresa. A missão representa a razão de existir do negócio, enquanto a visão aponta

para onde ele deseja chegar no futuro. Esses elementos funcionam como base para todas as decisões estratégicas.

Desta maneira, é essencial realizar uma análise de mercado e da concorrência, observando tendências, comportamentos dos consumidores e ações de empresas similares. Essa análise permite identificar oportunidades que podem ser aproveitadas e ameaças que devem ser evitadas. Com esse diagnóstico, o gestor pode desenvolver estratégias coerentes com a realidade da empresa, traçando caminhos para atingir os objetivos definidos. Essas estratégias podem incluir ações de marketing, melhoria no atendimento, otimização de processos ou inovação em produtos e serviços.

A última etapa consiste na implementação e no monitoramento dessas estratégias. É importante acompanhar os resultados obtidos, medir o desempenho por meio de indicadores e ajustar o que for necessário ao longo do caminho. A gestão estratégica também exige flexibilidade, pois o mercado está em constante mudança, e a microempresa precisa estar preparada para se adaptar rapidamente.

Além dos pontos citados, vale destacar que o envolvimento direto do gestor e sua capacidade de liderança são fatores-chave no sucesso da gestão estratégica em microempresas. A proximidade com a equipe, o conhecimento prático do negócio e a agilidade na tomada de decisões são vantagens que, se bem aproveitadas, podem compensar a escassez de recursos e garantir bons resultados.

Apesar das limitações enfrentadas, as microempresas também possuem diversos potenciais que favorecem a aplicação da gestão estratégica, muitas vezes até com mais agilidade e impacto do que

em organizações maiores. Um dos principais pontos positivos é a flexibilidade e a capacidade de adaptação rápida. Por possuírem uma estrutura menor e processos menos burocráticos, as microempresas conseguem responder com maior velocidade às mudanças do mercado, adaptar estratégias em tempo real e aproveitar oportunidades emergentes. Essa agilidade é uma vantagem competitiva importante em ambientes de constantes transformações.

Outro potencial relevante é o relacionamento próximo com clientes e funcionários. Devido ao tamanho reduzido, a comunicação tende a ser mais direta e pessoal, o que permite uma compreensão mais profunda das necessidades do público e maior engajamento da equipe. Essa proximidade favorece a construção de vínculos duradouros, aumentando a satisfação e a fidelização de clientes, ao mesmo tempo em que fortalece o comprometimento e a motivação dos colaboradores. Essa relação mais humana e personalizada pode ser uma base sólida para o crescimento sustentável do negócio.

Por sua vez, as microempresas têm uma maior oportunidade de inovação e diferenciação. Sem a necessidade de seguir estruturas rígidas ou aprovações hierárquicas complexas, essas empresas podem testar novas ideias com mais liberdade, adaptar produtos ou serviços com facilidade e explorar soluções criativas que as tornem únicas no mercado. A inovação, mesmo que em pequena escala, pode ser decisiva para se destacar frente à concorrência.

Outro potencial significativo está na capacidade de atuar em nichos de mercado específicos. Enquanto grandes empresas focam em mercados amplos, as microempresas têm a vantagem de se especializar em segmentos menores, com necessidades bem

definidas. Essa especialização permite uma atuação mais eficaz, personalizada e com custos reduzidos, além de facilitar o posicionamento como referência em determinada área. Trabalhar com foco em nichos também pode abrir espaço para fidelização de um público mais segmentado e menos explorado.

Apesar dos benefícios da gestão estratégica, as microempresas enfrentam diversas limitações que podem dificultar na execução desse processo. Uma das principais restrições está relacionada aos recursos financeiros limitados. Com orçamentos geralmente baixos, essas empresas enfrentam dificuldades para investir em áreas fundamentais da gestão estratégica, como tecnologia, marketing, capacitação de pessoal e aquisição de ferramentas de análise. Essa limitação financeira acaba comprometendo a capacidade de desenvolver e executar estratégias mais robustas, o que pode impactar diretamente a competitividade e o crescimento do negócio.

Outro obstáculo comum é a falta de experiência em gestão estratégica por parte dos proprietários. Muitos empreendedores de microempresas iniciam seus negócios a partir de habilidades técnicas ou experiências pessoais, mas não possuem formação ou conhecimento aprofundado em planejamento estratégico. Isso pode levar à formulação de estratégias superficiais ou mal estruturadas, além de dificuldades na execução e no monitoramento das ações propostas.

Do mesmo modo, a dificuldade de acesso a informações de mercado atualizadas e precisas representa um desafio importante. Ao contrário das grandes empresas, que contam com departamentos especializados ou contratam consultorias externas,

as microempresas frequentemente não dispõem de meios para realizar pesquisas detalhadas sobre o mercado, a concorrência ou as tendências do setor. Essa limitação compromete a qualidade das decisões estratégicas, que muitas vezes são tomadas com base em intuição ou conhecimento informal.

Outro fator limitante é a escassez de tempo e de recursos humanos. Nas microempresas, é comum que um número reduzido de pessoas acumule múltiplas funções, o que sobrecarrega os colaboradores e o próprio gestor. Com pouco tempo disponível para se dedicar ao planejamento estratégico, as ações acabam sendo voltadas, na maioria das vezes, para a resolução de problemas imediatos, deixando o pensamento de longo prazo em segundo plano. A ausência de uma equipe especializada também torna a implementação de estratégias complexas mais difícil e demorada.

Para que a gestão estratégica seja efetiva nas microempresas, é fundamental adotar estratégias que superem as limitações existentes e, ao mesmo tempo, potencializem as vantagens naturais desse tipo de negócio. Embora o contexto das microempresas apresente desafios como escassez de recursos financeiros, limitações de tempo, falta de experiência em gestão e dificuldade de acesso a informações, é possível estruturar ações práticas e acessíveis que ampliem as chances de sucesso.

Uma das primeiras medidas é desenvolver uma estratégia clara e focada. Isso significa definir objetivos realistas, com base na realidade da empresa, e estabelecer prioridades que direcionem as ações de forma coerente. Um planejamento simples, mas bem alinhado com a missão e a visão do negócio, permite que até

pequenas empresas tracem caminhos seguros para crescer de forma sustentável.

Outro ponto importante é priorizar a inovação e a diferenciação. Microempresas, por serem mais ágeis e próximas do seu público, têm grande capacidade de oferecer soluções criativas, personalizadas e exclusivas. Inovar não significa necessariamente grandes investimentos em tecnologia, pode envolver melhorias no atendimento, novos formatos de entrega, ou adaptações nos produtos e serviços que gerem valor percebido pelo cliente.

Ademais, investir em treinamento e desenvolvimento dos funcionários é uma estratégia de grande retorno, mesmo com recursos limitados. Equipes bem preparadas são mais produtivas, comprometidas e capazes de contribuir com ideias e soluções. Capacitações simples, como workshops internos, cursos gratuitos ou trocas de experiências, já podem gerar resultados significativos.

Outro caminho viável é estabelecer parcerias estratégicas. Ao se unir a outras empresas, instituições, fornecedores ou até mesmo concorrentes, a microempresa pode acessar recursos, conhecimentos e redes de relacionamento que seriam difíceis de conquistar sozinha. Parcerias também ajudam a reduzir custos, compartilhar riscos e ampliar a presença no mercado.

Por fim, o uso da tecnologia deve ser visto como uma aliada essencial. Existem hoje diversas ferramentas digitais acessíveis e de baixo custo que ajudam a melhorar a gestão, otimizar processos, automatizar tarefas e alcançar mais clientes. Softwares de gestão, plataformas de marketing digital e soluções de atendimento online podem trazer ganhos de eficiência e profissionalismo significativos.

RESULTADOS DA PEQUISA

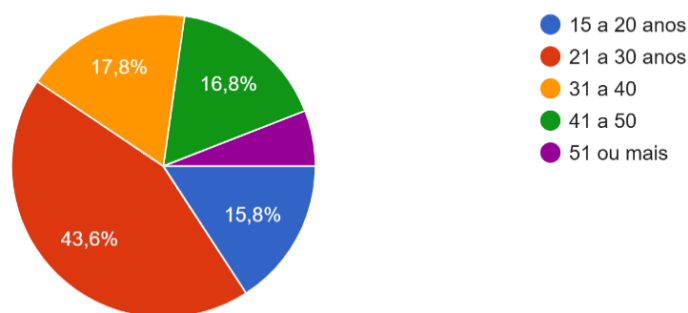
Análise do Questionário

O presente questionário tem como finalidade coletar informações relevantes para a análise do tema proposto. Os dados obtidos foram analisados, assegurando o sigilo e o anonimato dos participantes. A pesquisa obteve cento e uma respostas, sendo todos os participantes funcionários de microempresas de Registro-SP

Gráfico 01 - Qual a sua idade?

Qual a sua idade?

101 respostas



Fonte: equipe de pesquisa, 2025.

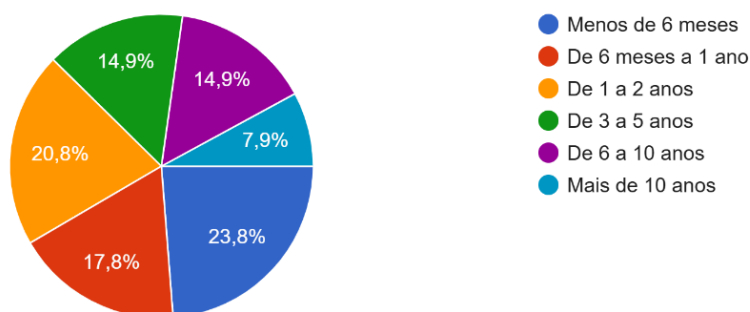
A primeira pergunta teve como objetivo analisar o perfil etário dos entrevistados e identificar qual a faixa predominante dos funcionários das microempresas da cidade de Registro-SP. A grande maioria dos respondentes possui entre 21 a 30 anos (43,6%), seguido por pessoas entre 31 a 40 anos (17,8%), em seguida os colaboradores de 41 a 50 anos (16,8%), logo após os de 15 a 21 anos e por fim 51 anos ou mais. A partir da análise das respostas, é perceptível que os colaboradores das microempresas de Registro-SP são em sua maioria jovens.

Dado que indica que são profissionais com menos tempo no mercado de trabalho, esse fator pode influenciar a maneira como os colaboradores percebem e se adaptam à cultura organizacional da empresa. A predominância de jovens no ambiente organizacional pode indicar uma maior disposição às mudanças culturais, porém pode significar uma menor percepção crítica sobre as práticas organizacionais impostas.

Gráfico 02 - Há quanto tempo você trabalha nessa empresa?

Há quanto tempo você trabalha nessa empresa?

101 respostas



Fonte: equipe de pesquisa, 2025.

A segunda pergunta teve como propósito identificar o tempo de serviço dos colaboradores das empresas entrevistadas. De acordo com as respostas, aproximadamente 62% dos empregados possuem tempo de trabalho de 6 meses a 2 anos. Enquanto os outros 38% correspondem aos empregados que permanecem na empresa por um tempo maior que 3 anos, sendo que desse grupo 8% condizem com os colaboradores que atuam na organização por mais de 10 anos.

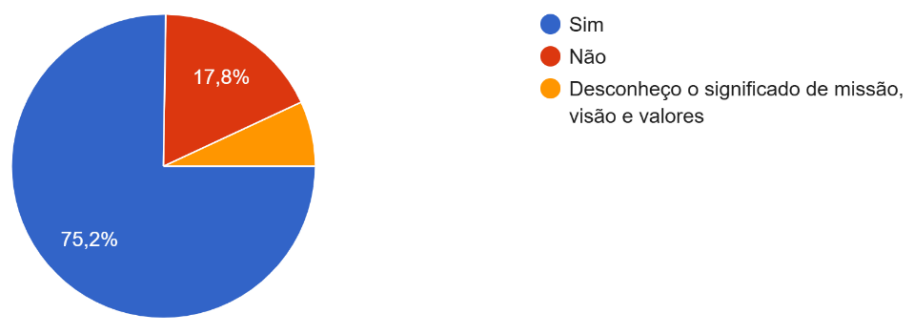
Portanto, é possível identificar que as microempresas de Registro-SP apresentam uma alta rotatividade devido ao número significativo de trabalhadores com pouco tempo de serviço, sendo em sua maioria

jovens. E os colaboradores que permanecem por mais tempo na empresa tendem a ser motivados pela estabilidade financeira ou pela percepção de falta de oportunidades no mercado de trabalho da cidade, o que os leva a manter um vínculo com a empresa mesmo diante de eventuais desafios.

Gráfico 03 - Você conhece a missão visão e valores da sua empresa?

Você conhece a missão, visão e valores da sua empresa?

101 respostas



Fonte: equipe de pesquisa, 2025.

A terceira pergunta visou analisar o número de funcionários que têm consciência da missão, visão e valores da empresa que atuam. Segundo dados, 75,2% dos entrevistados dizem conhecer esses conceitos, seguido com 17,8% que afirmam não conhecer os conceitos apresentados e por fim 7% dos colaboradores dizem desconhecer a definição de missão, visão e valores. Esses dados revelam que a maioria dos funcionários conhecem a empresa que atuam.

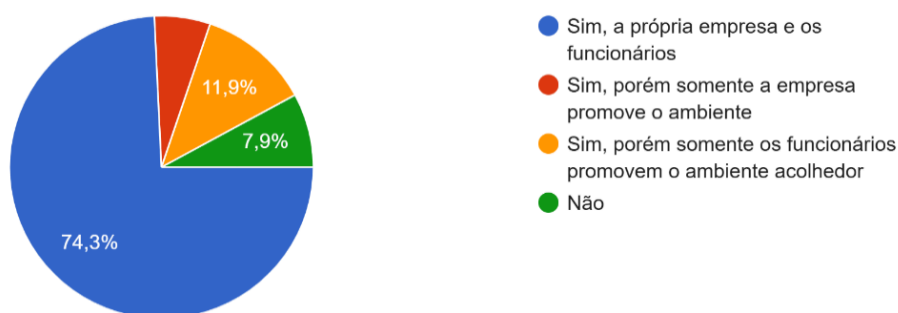
Portanto, 24,8% dos empregados podem estar menos alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Ademais, o gráfico apresenta que as empresas não possuem uma comunicação interna

bem estrutura, o que pode impactar negativamente na cultura organizacional e nos resultados.

Gráfico 04 - A empresa ou os funcionários promovem um ambiente de trabalho que valoriza colaboração e o trabalho em equipe?

A empresa ou os funcionários promovem um ambiente de trabalho que valoriza a colaboração e o trabalho em equipe?

101 respostas



Fonte: equipe de pesquisa, 2025.

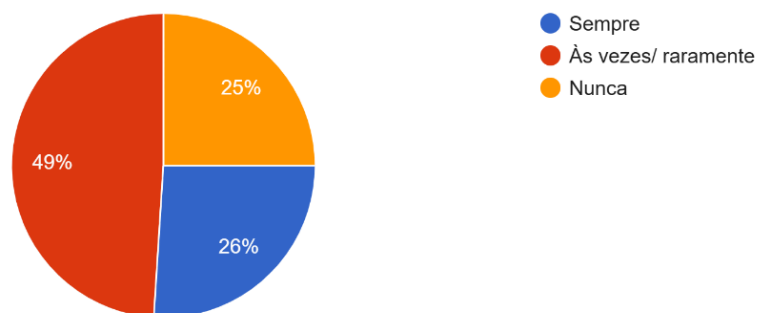
Parte predominante dos entrevistados (74,3%) acredita que tanto a empresa quanto os funcionários promovem um ambiente profissional que visa a colaboração e o trabalho em equipe. Isso é um indicativo positivo, pois mostra que grande parte das microempresas de Registro/SP prezam por um espaço que estimula o vínculo profissional. Enquanto 5,9% dos participantes acreditam que apenas a empresa promove um ambiente colaborativo e 11,9% acreditam que apenas os colaboradores proporcionam um espaço cooperativo. Esses dados demonstram que os funcionários percebem um ambiente favorável à cooperação, porém de forma unilateral, o que cria uma defasagem que pode impactar diretamente na comunicação interna da organização. Além disso, 7,9% dos colaboradores acreditam que a empresa e os funcionários não proporcionam um ambiente colaborativo. Apesar desse número

ser pequeno, ele indica que parte das empresas não possuem um bom vínculo profissional e um espaço cooperativo, os quais possuem grande importância para a construção de uma boa cultura organizacional.

Gráfico 05 - Os empregados que apresentam ideias inovadoras ou uma alta produtividade são recompensados ou premiados?

Os empregados que apresentam ideia inovadoras ou uma alta produtividade são recompensados ou premiados?

100 respostas



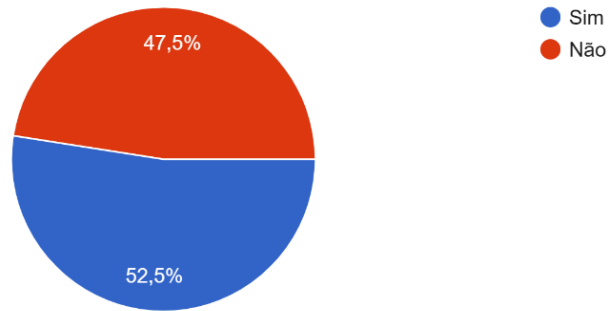
Fonte: equipe de pesquisa, 2025.

Uma parcela dos entrevistados (26%) afirma que a empresa sempre recompensa os colaboradores que trazem alguma ideia inovadora ou apresentam alto rendimento, 49% dos funcionários são raramente recompensados ou premiados e 25% dos colaboradores nunca são recompensados pela sua produtividade. Esses dados apontam uma lacuna no sistema de valorização interna das organizações, o qual incentiva e motiva os funcionários a sempre crescerem profissionalmente, além de estimular o desenvolvimento da empresa dentro do mercado de trabalho.

Gráfico 06 - A empresa promove atividades de integração da organização?

A empresa promove atividades de integração da organização?

101 respostas



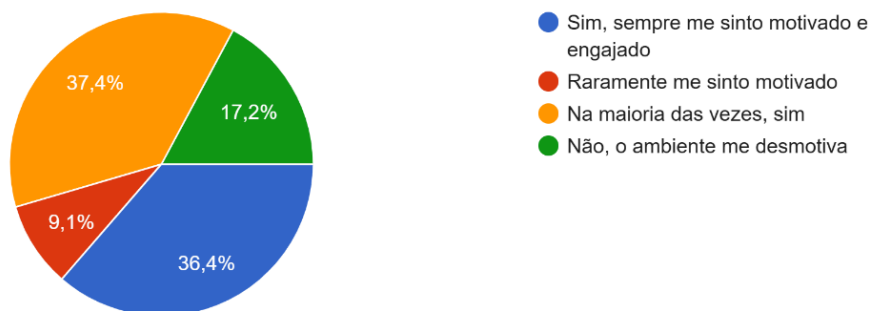
Fonte: equipe de pesquisa, 2025.

Grande parte dos funcionários (52,5%) afirmam que a empresa promove atividades de integração da organização, enquanto 47,5% afirmam que a organização não proporciona práticas de integração da empresa. Essas porcentagens demonstram que a maioria das empresas não desenvolve atividades de inclusão na organização, o que evidencia a comunicação escassa dos colaboradores entre si e com o proprietário, pilar esse que é de extrema importância para obter uma boa cultura organizacional dentro de uma empresa. Portanto, é necessário que a empresa inclua os funcionários e crie um sentimento de pertencimento dos mesmos à organização, promovendo um bom ambiente empresarial.

Gráfico 07 - Você sente que o ambiente de trabalho te motiva a ser mais produtivo?

Você sente que o ambiente de trabalho te motiva a ser mais produtivo?

99 respostas



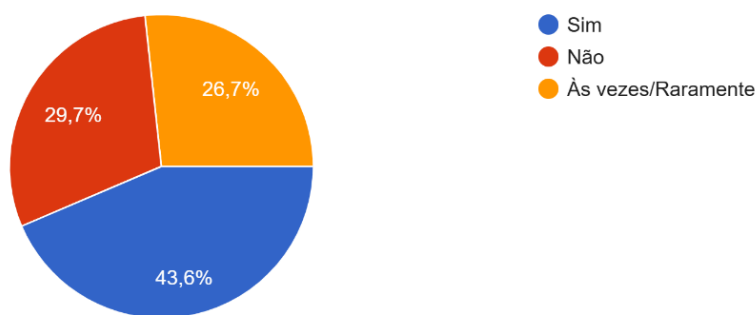
Fonte: equipe de pesquisa, 2025.

A sétima questão, por sua vez, tem como objetivo compreender se os funcionários das microempresas de Registro/SP sentem que o ambiente organizacional os motiva a serem produtivos, fator que evidencia a aplicação dos valores da organização. As informações apuradas revelam que, boa parte dos funcionários se sentem motivados na maior parte do tempo, com 36,4% que afirmam estar constantemente engajados, enquanto a maioria sente motivação só em parte do tempo ou raramente. Uma parcela significativa relatou desmotivação, indicando possíveis déficits na cultura organizacional.

Gráfico 08 - A empresa oferece oportunidade de crescimento para os funcionários (tanto profissional quando pessoal) com cursos, treinamentos, capacitações etc.?

A empresa oferece oportunidades de crescimento para os funcionários (tanto profissional quanto pessoal) com cursos, treinamentos, capacitações, etc?

101 respostas



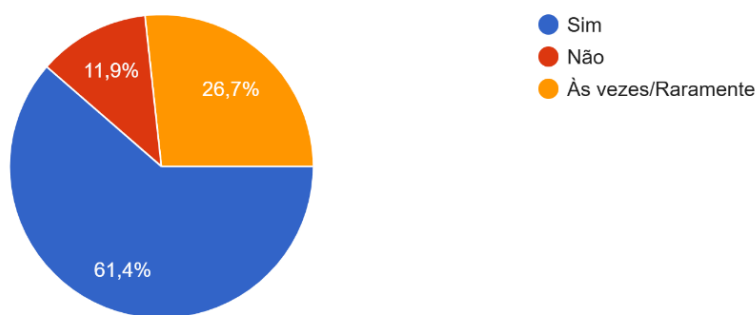
Fonte: equipe de pesquisa, 2025.

A oitava questão procura analisar as oportunidades de crescimento para os colaboradores oferecidos pela empresa. Dos 101 respondentes, 43,6% responderam positivamente, enquanto as respostas negativas ou neutras representam respectivamente 29,7% e 26,7%. Este dado revela que menos da metade das empresas pesquisadas realmente investem frequentemente no desenvolvimento dos colaboradores, enquanto pouco mais de um quarto não oferece essas oportunidades e outro quarto faz isso periodicamente. Isso demonstra uma limitação nos programas de capacitação e crescimento nas microempresas de Registro/SP

Gráfico 09 - A empresa promove a comunicação de informações ou decisões importantes de forma eficiente e clara a todos os funcionários?

A empresa promove a comunicação de informações ou decisões importantes de forma eficiente e clara a todos os funcionários?

101 respostas



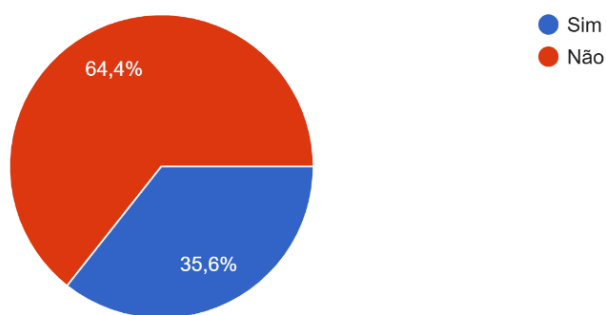
Fonte: equipe de pesquisa, 2025.

A nona questão procura analisar a comunicação interna da empresa, de superiores à colaboradores, visando entender se ela é eficiente ou falha, uma vez que para haver uma boa cultura organizacional é necessário que a empresa estabeleça uma comunicação clara para com todos os funcionários. Conforme os dados analisados, 61,4 % dos funcionários acreditam que a comunicação em seus respectivos ambientes de trabalho é positiva, enquanto as que pensam ser negativas ou neutras representam respectivamente 11,9% e 26,7% das respostas. Na tese, este dado indica que grande parte das microempresas do município de Registro/SP prezam por uma comunicação clara e eficiente. Todavia, o resultado da décima terceira questão (Os valores e princípios da empresa são colocados em prática?) reduz a credibilidade da comunicação ao ser majoritariamente negativo, com 42,6% das respostas indicando que os valores são parcialmente percebidos ou aplicados no dia a dia.

Gráfico 10 - Desde que você chegou à empresa você acha que o ambiente de trabalho afetou negativamente sua saúde mental?

Desde que você chegou a empresa você acha que o ambiente de trabalho afetou negativamente sua saúde mental?

101 respostas



Fonte: equipe de pesquisa, 2025.

A pergunta teve como objetivo compreender se o ambiente de trabalho das microempresas em Registro SP tem influenciado negativamente a saúde mental dos colaboradores. Entre os 101 respondentes, **35,6% afirmaram que sim**, enquanto **64,4% disseram que não**. Simultaneamente é notável que mais de um terço dos colaboradores já tiveram sua saúde afetada negativamente.

Pergunta 10.1 - Se a resposta acima (da anterior) for “Sim”, de que forma o ambiente de trabalho afetou sua saúde mental?

Após identificar que **35,6% dos colaboradores** relataram que o ambiente de trabalho afetou negativamente sua saúde mental, foi incluída uma pergunta descritiva para aprofundar essa percepção: “De que forma o ambiente de trabalho afetou sua saúde mental?” As respostas revelaram **sintomas emocionais e físicos**, situações de **conflito interpessoal** e **sobrecarga psicológica**.

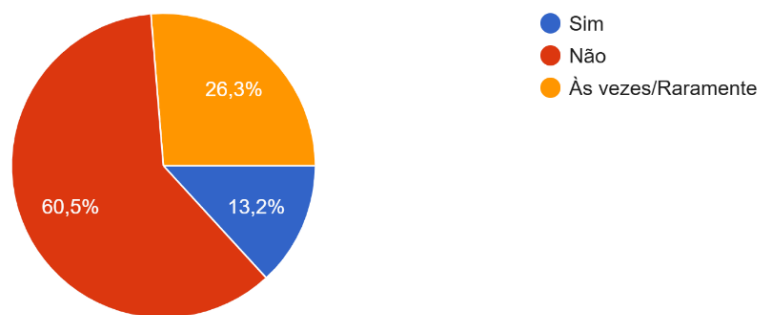
Entre os relatos, destaca-se a presença de **estresse elevado**, **ansiedade**, **problemas respiratórios agravados** e sinais claros de esgotamento emocional. Um dos participantes escreveu: "Estou quase ficando louco aqui dentro." Esse tipo de afirmação evidencia

um ambiente desgastante, com alto nível de pressão e ausência de suporte emocional. Outra resposta ilustra conflitos entre colegas de equipe: "Tem outro funcionário que é insuportável, por isso tenho muitos problemas com ele." Alguns colaboradores relataram que o trabalho agravou condições pré-existentes, como na fala: "Tenho alguns problemas de saúde e isso só fez piorar, como por exemplo a minha falta de ar (naturalmente faço uso de bombinha) e a motivação que eu tinha antes."

Gráfico 11 - Se sim, a empresa fez algo a respeito? Por exemplo, oferecer apoio psicológico, justou sua carga de trabalho ou promoveu mudanças no ambiente de trabalho?

Se sim, a empresa fez algo a respeito? Por exemplo, oferecer apoio psicológico, ajustou sua carga de trabalho ou promoveu mudanças no ambiente de trabalho?

38 respostas



Fonte: equipe de pesquisa, 2025.

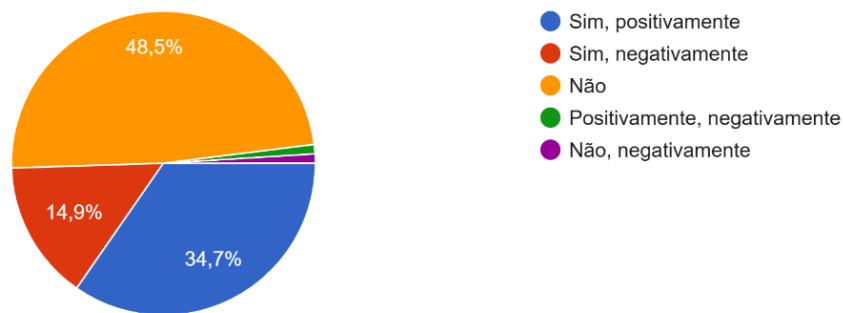
Dando continuidade à investigação sobre os impactos do ambiente de trabalho na saúde mental, a pergunta apresentada no gráfico acima, buscou compreender se as empresas adotaram alguma medida para lidar com os casos identificados. Dos **38 colaboradores que afirmaram ter sido afetados negativamente, 60,5% disseram que a empresa não tomou nenhuma atitude**, enquanto **26,3% afirmaram que houve alguma ação, ainda que esporádica**, e apenas **13,2% relataram que a empresa efetivamente fez algo**,

como oferecer apoio psicológico, ajustar a carga de trabalho ou promover mudanças no ambiente laboral.

Gráfico 12 - Você acha que a relação com os funcionários e a empresa afeta na sua produtividade?

Você acha que a relação com os funcionários e a empresa afeta na sua produtividade?

101 respostas



Fonte: equipe de pesquisa, 2025.

A análise da pergunta revela alguns pontos interessantes. Dos respondentes, 34,7% acreditam que a relação com a empresa afeta positivamente a sua produtividade, o que sugere que esses funcionários valorizam um ambiente de trabalho saudável e que a empresa tem um papel importante em motivá-los. Por outro lado, 14,9% dos respondentes acreditam que a relação com a empresa afeta negativamente a sua produtividade, o que pode indicar conflitos com os colegas de trabalho, problemas de comunicação, falta de apoio ou um ambiente de trabalho tóxico.

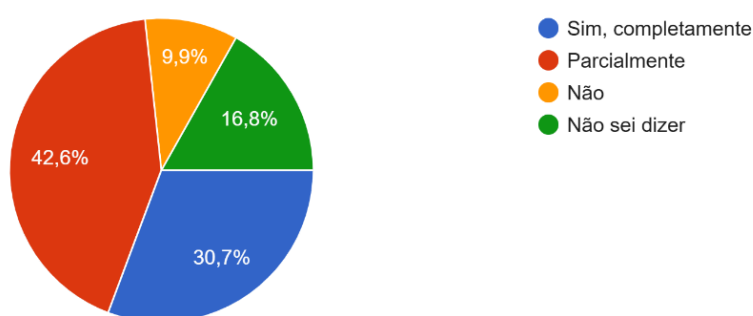
É provável que os funcionários que responderam "sim, positivamente" tenham uma experiência mais gratificante e sejam motivados por uma liderança eficaz e uma cultura organizacional positiva, enquanto os que responderam "sim, negativamente" possam estar enfrentando desafios como ambiente de trabalho hostil ou falta de reconhecimento.

No entanto, a maioria dos respondentes (48,5%) acredita que a relação com a empresa não afeta diretamente a sua produtividade. Isso pode sugerir que esses funcionários se sentem motivados por outros fatores, como o trabalho em si, o salário ou a realização pessoal.

Gráfico 13 - Você sente que os valores e princípios da empresa são colocados em prática no dia a dia?

Você sente que os valores e princípios da empresa são colocados em prática no dia a dia?

101 respostas



Fonte: equipe de pesquisa, 2025.

A pergunta revela que a maioria dos respondentes (73,3%) acredita que os valores e princípios da empresa são colocados em prática, seja completamente (30,7%) ou parcialmente (42,6%). Isso sugere que a empresa tem um alinhamento considerável entre seus valores e práticas, mas ainda há espaço para melhoria, especialmente considerando que a maioria desses respondentes acredita que os valores são colocados em prática apenas parcialmente. Um percentual menor (9,9%) acredita que os valores e princípios não são colocados em prática, o que pode indicar problemas mais graves de comunicação, falta de comprometimento ou inconsistência nas práticas da empresa.

Além disso, uma parcela significativa (16,8%) não sabe dizer se os valores e princípios são colocados em prática, o que pode sugerir falta de conhecimento ou compreensão dos valores e princípios da empresa. As empresas parecem ter um alinhamento razoável entre seus valores e práticas, mas há oportunidades claras para melhoria, especialmente em garantir que os valores sejam plenamente implementados e que todos os funcionários estejam cientes e alinhados com eles.

Conclusão da Entrevista com Especialista

No dia 13 de agosto de 2025, o grupo realizou uma reunião com **Elenice Tomé**, gestora de desenvolvimento humano organizacional da ONG Banco de Alimentos, em São Paulo, formada em Psicologia, e com **Rogério Fernandes**, analista de projetos da mesma instituição e fundador da ONG Instituto Feliz Cidade, em Pariquera-Açu-SP. A participação de ambos foi especialmente relevante para este trabalho de conclusão de curso, considerando suas posições, experiências e conhecimentos, que contribuíram de forma significativa para a construção do artigo.

Durante a conversa, **os entrevistados** destacam a importância do planejamento estratégico como uma ferramenta para a cultura organizacional, apresentou o conceito de “cultura ruim”, associada a práticas e valores “não reforçados” por parte dos colaboradores e dos donos e pontua a necessidade de uma imersão na empresa, isto é, conhecer em profundidade sua história, missão, visão e valores como condição essencial para o fortalecimento da identidade institucional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dessa forma, esse trabalho buscou analisar de que maneira a cultura organizacional influencia no desempenho das microempresas da cidade de Registro, no Estado de São Paulo. Ao longo da pesquisa houve a aplicação de um questionário direcionado aos funcionários dessas organizações, com o objetivo de analisar o ambiente interno, a percepção dos colaboradores sobre o espaço organizacional e os desafios enfrentados pelas empresas locais.

Os resultados obtidos revelam que a maioria dos colaboradores das microempresas são compostas por jovens de 21 a 30 anos. Esse perfil representa que esse grupo possui uma maior disposição às mudanças, criatividade e proatividade. Porém, esse dado se relaciona com um dos problemas enfrentados pelas empresas de Registro-SP: a alta rotatividade de funcionários. Uma parte significativa desses jovens não permanecem por muito tempo nas empresas, o que pode indicar insatisfação, busca por oportunidade melhores ou falta de plano de carreira. Essa constante mudança de pessoal dificulta a implementação de uma cultura organizacional sólida e afeta o desenvolvimento e produtividade das empresas.

A pesquisa apresentou que quase 25% dos funcionários desconhecem a missão, visão e valores da empresa em que trabalham. Esse dado demonstra uma escassez da disseminação dos objetivos que compõem a cultura organizacional, o que torna o ambiente corporativo desalinhado com os princípios da empresa, impactando de forma direta na motivação dos colaboradores, no sentimento de pertencimento, e conseqüentemente, no desempenho da organização. Com isso, é correto afirmar que a missão, visão e valores da empresa devem ser colocadas em prática no dia a dia, para assim vivenciar a meta estratégica da empresa.

Ademais, o questionário revelou que 47,3% das empresas não promovem atividades de integração, dado esse que pode explicar a alta porcentagem de colaboradores que desconhecem a missão, visão e valores da empresa na qual trabalham. A falta dessas atividades colaborativas afeta o vínculo entre os funcionários e a empresa, o que acarreta uma desconexão entre os colaboradores e o chefe, e uma desmotivação por parte dos funcionários. Diante disso, as atividades de integração possuem grande importância dentro dos negócios, uma vez que a cultura organizacional é transmitida de forma prática e eficiente, além de trazer conhecimento aos colaboradores.

A comunicação é um elemento essencial dentro de uma organização, sendo responsável pela transmissão dos valores e informações para com os colaboradores. A falta de clareza e eficiência no diálogo corporativo impede que os funcionários estejam alinhados aos valores empresariais, impactando negativamente o ambiente de trabalho e o desempenho. Alguns dados coletados na pesquisa revelam que mais da metade dos participantes não veem a comunicação interna de suas empresas como eficaz, fator reforçado posteriormente com a afirmação de que os valores não são praticados no dia a dia. Outro dado mostra ainda que quase metade das microempresas não promovem iniciativas de integração, momento o qual deveria ser utilizado para que os profissionais tomem consciência acerca do funcionamento da empresa, suas normas e valores.

Quando a empresa é negligente ou não possui o conhecimento adequado acerca de tais atividades, os colaboradores não podem colocar os princípios em prática, uma vez que não os conhecem. Dessa forma cria-se um ambiente desorganizado, propício a

conflitos e quedas de produtividade, revelando a fragilidade ou inexistência da cultura organizacional. As respostas obtidas por meio do questionário revelaram que parte dos colaboradores não respondeu da forma na qual o grupo esperava, apresentando desconforto ou falta de seriedade. Na maioria dos casos, foi possível ver que os funcionários se mostraram aflitos ao responder ao questionário, fazendo comentários como: *"Foi meu chefe que te mandou perguntar isso?"*.

Além disso, um clima de insegurança é notável entre alguns dos entrevistados, que ficavam olhando ao redor com frequência ou então encaravam os integrantes do grupo com desconfiança. Tais comportamentos sugerem que o medo de repressões ou a falta de confiança no sigilo da pesquisa interferiram na precisão dos dados coletados. No entanto, um dos dados obtidos chamou a atenção da equipe, na qual entre aqueles que responderam de forma consciente e séria, mostraram que um número expressivo relata que o ambiente de trabalho afeta negativamente sua saúde mental. Este ponto gera preocupação, principalmente pelo fato de que a maioria das empresas envolvidas aparentemente não adotam medidas concretas para lidar com essas questões, demonstrando despreparo, negligência ou mesmo a falta de políticas claras voltadas a gestão de pessoas e ao bem-estar dos colaboradores.

Este ponto gera preocupação, principalmente pelo fato de que a maioria das empresas envolvidas aparentemente não adotou medidas concretas para lidar com essas questões, demonstrando despreparo, negligência ou mesmo falta de políticas claras voltadas à gestão de pessoas e ao bem-estar dos colaboradores. Essa ausência de ação pode estar diretamente relacionada à inexistência de uma cultura organizacional sólida e humanizada. Entretanto, é

importante ressaltar mais uma vez que o comportamento descompromissado de parte dos entrevistados pode ter comprometido a confiabilidade de alguns resultados, dificultando uma análise mais precisa e aprofundada da realidade dessas organizações.

Ademais, durante a análise da influência que a cultura organizacional possui sobre o desempenho das microempresas de Registro/SP, foi realizada uma entrevista com a gestora de Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO), da ONG Banco de Alimentos, a qual reforçou as percepções analisadas nos resultados do questionário ao pontuar que uma cultura organizacional ruim leva à perda de engajamento, à desmotivação, e conseqüentemente, à queda do desempenho. Para ela, é imprescindível que os gestores entendam a importância da identidade organizacional e invistam em atividades de integração, em planejamentos estratégicos, entre outros.

A mesma diz, de forma prática, que “se quiser tratar bem seus clientes, comece tratando bem seus colaboradores”. A concepção da entrevistada relaciona-se diretamente com a fundamentação teórica utilizada ao longo da pesquisa, visto que Schein (2010) afirma que a cultura é sustentada por meio da integração dos pressupostos básicos no cotidiano, e quando não são disseminados, podem desalinhar a equipe de trabalho. Além disso, autores como Robbins (2014) e Chiavenato (2014) acreditam que o engajamento e a produtividade dos colaboradores estão ligados à uma cultura empresarial bem definida.

Algumas ferramentas que o grupo sugere para que as empresas possam usufruir em benefício de uma construção mais participativa,

envolvendo colaboradores e o empresário:

Proposta 01 - Balanced Scorecard (BSC) como proposta

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão estratégica desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton na década de 90 com o objetivo de ajudar as empresas a traduzirem sua visão e estratégia em ações concretas, por meio de objetivos e indicadores de desempenho. Diferente dos modelos tradicionais que focam apenas em resultados financeiros, o BSC propõe uma abordagem mais ampla e equilibrada, considerando quatro perspectivas essenciais para o sucesso com sustentabilidade de uma organização:

1. Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira do Balanced Scorecard foca em medir o desempenho econômico da empresa, usando indicadores como lucro, receita e retorno sobre investimento. Ela avalia se as estratégias adotadas estão gerando resultados financeiros positivos e garantindo a sustentabilidade do negócio.

2. Perspectiva dos Clientes

A perspectiva dos clientes no Balanced Scorecard foca em medir a satisfação, fidelização e percepção dos clientes em relação à empresa. Ela utiliza indicadores como satisfação do cliente, participação de mercado e índice de reclamações para garantir que a organização atenda às expectativas do mercado.

3. Perspectiva dos Processos Internos

A perspectiva dos processos internos no Balanced Scorecard avalia a eficiência, qualidade e inovação dos processos que geram valor para os clientes e para a empresa. Ela usa indicadores como tempo de produção, taxa de erros e capacidade de inovação para garantir que as operações sejam eficazes e contribuam para a satisfação do cliente e para os resultados financeiros.

4. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento do Balanced Scorecard foca no desenvolvimento das pessoas, na capacitação e na inovação dentro da empresa. Ela utiliza indicadores como treinamento, satisfação dos funcionários e clima organizacional para garantir que a organização esteja preparada para evoluir e melhorar continuamente.

Ao integrar essas quatro perspectivas, o Balanced Scorecard permite que a organização alinhe suas atividades operacionais à sua visão de longo prazo, melhore a comunicação interna e externa, e acompanhe seu desempenho de maneira mais completa. Dessa forma, ele se torna uma ferramenta poderosa para o planejamento, a execução e o monitoramento da estratégia, promovendo maior alinhamento entre os setores e foco nos resultados estratégicos.

Essa situação impacta diretamente a eficácia do Balanced Scorecard, especialmente na perspectiva de aprendizado e crescimento, que depende muito de informações verdadeiras sobre o clima organizacional, satisfação e engajamento dos funcionários. Se os colaboradores não respondem com sinceridade por medo de represálias, os dados coletados ficam distorcidos, o que compromete

a análise e a tomada de decisões estratégicas baseadas nesse feedback.

Proposta 02 - Power BI como ferramenta de apoio à gestão

O Power BI é uma ferramenta de Business Intelligence desenvolvida pela Microsoft, o qual permite a transformação de dados brutos em informações visuais e interativas. No contexto da gestão financeira, a utilização do Power BI permite consolidar dados de diferentes fontes como planilhas, relatórios de vendas e controle de estoque em Dashboards (painéis interativos e objetivos) de fácil interpretação. Além de sua aplicação direta no controle financeiro, o Power BI exerce um papel fundamental no fortalecimento da cultura organizacional das microempresas, pois torna os dados mais transparentes e de fácil compreensão, permitindo que gestores e colaboradores visualizem de forma clara os resultados alcançados e os objetivos a serem atingidos.

A transparência proporcionada por essa ferramenta permite a criação de uma cultura organizacional baseada em dados, na qual as decisões tomadas pelo gestor são orientadas por informações concretas. Esse fator estimula a participação dos colaboradores no ambiente corporativo, já que os trabalhadores compreendem o impacto de suas atividades nos resultados da organização, fortalecendo o sentimento de pertencimento dentro da empresa. Outro aspecto que vale ressaltar é a possibilidade de alinhar as metas financeiras com valores organizacionais, ao apresentar o desempenho de forma contínua, essa ferramenta auxilia no engajamento de práticas de *feedback*, reconhecimento e crescimento, elementos centrais para uma cultura organizacional saudável.

Portanto, o gestor pode utilizar o Power BI para promover o alinhamento entre os objetivos da empresa e as atividades dos colaboradores através de reuniões mensais ou bimestrais, nas quais seriam apresentados os dados financeiros da organização juntamente com as informações de desempenho dos colaboradores, auxiliando na compreensão e integração dos trabalhadores sobre a organização causando impacto direto no desempenho da organização.

Apesar das contribuições, faz-se necessário reconhecer que existem limitações que podem ter influenciado o resultado obtido, como a restrição geográfica, o curto tempo de análise e a pequena amostra de entrevistados. A pesquisa utiliza principalmente a abordagem quantitativa, por meio de questões objetivas, com exceção de uma pergunta aberta a fim de enriquecer a análise e ampliar a compreensão dos dados por meio de dados qualitativos.

O questionário utilizado para coleta de dados foi aplicado apenas no município de Registro-SP, o que indica que as informações coletadas não representam o Brasil como um todo, mas sim uma reduzida região. Além disso, a pesquisa foi realizada com uma amostra reduzida de participantes (100), devido ao curto tempo disponível para a aplicação dos formulários, não permitindo amplas generalizações, mas fornecendo indícios relevantes acerca do tema. Adicionalmente, este estudo possui ainda como restrição, a falta de compreensão da visão dos microempresários e gestores, não podendo ter como base seus níveis de conhecimento quanto ao tema.

Portanto, é pertinente sugerir que pesquisas futuras venham a expandir a área de pesquisa, tanto em relação ao número de

entrevistados, quanto à diversidade regional contemplada. Essa ampliação possibilitaria a obtenção de dados mais detalhados e completos, podendo representar de forma mais concreta a realidade da região. Dessa forma, futuros estudos podem se aprofundar em aspectos específicos, tais como:

- O impacto dos valores pessoais dos proprietários sobre a formação da cultura organizacional da empresa;
- A relação entre cultura organizacional e saúde mental dos trabalhadores em microempresas.

Esses desdobramentos são importantes para compreender a forma como os microempresários constroem suas culturas e de que maneira práticas desestruturadas ou mal direcionadas por meio de concepções incorretas, podem impactar negativamente a saúde mental dos colaboradores e, conseqüentemente comprometer seu desempenho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

O que é Cultura Organizacional? - Portogente. Disponível em: <https://portogente.com.br/portopedia/79632-o-que-e-cultura-organizacional>. Acesso em 28/05/2025 às 07h54 minutos.

AVALIAÇÃO DOS VALORES E PRÁTICAS QUE CARACTERIZAM A CULTURA. Disponível em: <https://publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaconhecimento/article/view/16974/15656>. Acesso em 28/05/2025 às 07h54 minutos.

Questionário Ibaco Cultura Organizacional. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/387148963/QUESTIONARIO-IBACO->

CULTURA-ORGANIZACIONAL. Acesso em 23/04/2025 às 09h01min

ELABORAÇÃO E VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO CULTURA ORGANIZACIONAL, COMPETÊNCIAS DO TRABALHADOR E SATISFAÇÃO NO TRABALHO. Disponível em:

https://racef.fundace.org.br/index.php/racef/article/viewFile/766/pdf_1

60. Acesso em 30/04/2025 às 07h47min

Cultura Organizacional. Disponível em:

<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/32914309.pdf>. Acesso

em 23/04/2025 às 08h52min.

What is the Denison model?. Disponível em:

[https://www.ipip.co.uk/organisational-culture/what-is-the-denison-](https://www.ipip.co.uk/organisational-culture/what-is-the-denison-model/)

[model/](https://www.ipip.co.uk/organisational-culture/what-is-the-denison-model/). Acesso em 18/07/2025 às 08h44min.

Os níveis da cultura organizacional segundo Edgar Shein. Disponível

em: <https://teamguide.app/blog/niveis-da-cultura-organizacional/>.

Acesso em 18/06/2025 às 07h44min.

Competing Values Framework (CVF): O que é e como usar.

Disponível em: [https://www.escolaedti.com.br/competing-values-](https://www.escolaedti.com.br/competing-values-framework/)

[framework/](https://www.escolaedti.com.br/competing-values-framework/). Acesso em 18/06/2025 às 07h48min.

Turismo - Registro/SP. Disponível em:

<https://registro.sp.gov.br/turismo/marco-da-colonizacao-japonesa/>.

Acesso em 18/06/2025 às 08h02min.

REGISTRO - Mapa da Economia Paulista. Disponível em:

<https://www.desenvolvesp.com.br/mapadaeconomia paulista/ra/registro/#:~:text=A%20economia%20local%20da%20Regi%C3%A3o,qu%C3>

%ADmicos%20e%20turismo%2C%20por%20exemplo. Acesso em 18/06/2025 às 08h25min.

História de Registro - SP. Disponível em: <https://registro.portaldacidade.com/historia-de-registro-sp>. Acesso em 13/04/2025 às 13h10min.

DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NA EMPREGABILIDADE DE AMBIENTES VIRTUAIS. Disponível em: <https://saberaberto.uneb.br/server/api/core/bitstreams/3f0a5b38-74e0-4164-8532-6972264c1eb6/content>. Acesso em 27/08/2025 às 08h33min.

Balanced scorecard. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard. Acesso em 27/08/2025 às 08h50min.

¹ Discente do Curso Mtec PI Administração - ETEC de Registro

² Docente do Curso Mtec PI Administração - ETEC de Registro