

## O Impacto da Liderança no Clima e na Cultura das Organizações de Pequeno Porte

Caio Monteiro Alves Oliveira<sup>1</sup>

[caio.oliveira94@fatec.sp.gov.br](mailto:caio.oliveira94@fatec.sp.gov.br)

Marcia da Silva<sup>1</sup>

[marcia.silva34@fatec.sp.gov.br](mailto:marcia.silva34@fatec.sp.gov.br)

*The Impact of Leadership on the Climate and Culture of Small Organizations*

*El Impacto del Liderazgo em el Clima y em la Cultura de las Pequeñas Organizaciones*

### Palavras-chave:

*Clima organizacional.  
Cultura organizacional.  
Liderança.  
Empresas.*

### KeyWords:

*Organizational climate.  
Organizational culture.  
Leadership.  
Companies.*

### Palabras clave:

*Clima organizacional.  
Cultura organizacional.  
Liderazgo.  
Empresas.*

### Enviado em:

05 novembro, 2023

### Apresentado em:

05 dezembro, 2023

### Publicado em:

29 junho, 2024

### Evento:

6º EnGeTec

### Local do evento:

Fatec Zona Leste



### Resumo:

Este estudo analisa a percepção de líderes e liderados em relação à influência dos líderes de empresas de pequeno porte no clima e na cultura organizacional a fim de responder o seguinte questionamento: de que forma o comportamento dos líderes de empresas de pequeno porte exercem impacto no clima e na cultura organizacional? O estudo foi realizado por meio de uma pesquisa qualitativa com estudo de caso realizado por meio de uma pesquisa de campo com um questionário aplicado a líderes e colaboradores de uma empresa de segurança e asseio de condomínios, com o objetivo de demonstrar a participação da liderança na consolidação da cultura e na construção do clima organizacional em empresas de pequeno porte. Os resultados demonstram que os líderes exercem uma grande influência na construção do clima organizacional e na consolidação da cultura da empresa por meio de diferentes pontos apresentados pela pesquisa que, através da análise, por meio de um estudo de caso, evidência a realidade dentro das empresas de pequeno porte apresentando aspectos que demonstram a importância do líder no contexto estudado.

### Abstract:

This study analyzes the perception of leaders and led's in relation to the influence of small business leaders on organizational climate and culture in order to answer the following question: how does the behavior of small business leaders impact on organizational climate and culture on employees? The study was carried out through a qualitative research with a case study through a field research with a questionnaire applied to leaders and employees of a condominium safety and cleanliness company, with the objective of demonstrating the participation of leadership in the consolidation of the culture and in the construction of the organizational climate in small businesses. The results demonstrate that leaders exert a great influence on the construction of the organizational climate and on the consolidation of the company's culture through different points presented by the research that, through the analysis of a case study, evidences the reality within small companies, presenting aspects that demonstrate the importance of the leader in the context studied.

### Resumen:

Este estudio analiza la percepción de líderes y subordinados con relación a la influencia de los líderes de las pequeñas empresas en el clima y la cultura organizacional con el fin de responder a la siguiente pregunta: ¿cómo impacta el comportamiento de los líderes de las pequeñas empresas en el clima y la cultura organizacional? El estudio se realizó a través de una investigación cualitativa con un estudio de caso realizado a través de una investigación de campo con un cuestionario aplicado a líderes y empleados de una empresa de seguridad y limpieza de condominios, con el objetivo de demostrar la participación del liderazgo en la consolidación de la cultura y en la construcción del clima organizacional en las pequeñas empresas. Los resultados muestran que los líderes ejercen una gran influencia en la construcción del clima organizacional y en la consolidación de la cultura de la empresa a través de diferentes puntos presentados por la investigación que, a través del análisis, a través de un estudio de caso, resalta la realidad dentro de las pequeñas empresas, presentando aspectos que demuestran la importancia del líder en el contexto estudiado.

<sup>1</sup> Faculdade de Tecnologia da Zona Leste

## 1. Introdução

O clima e a cultura organizacional são fatores de grande importância que afetam o desempenho e a produtividade das empresas. A cultura organizacional se ocupa da natureza das crenças e expectativas sobre a vida organizacional, ao passo que o clima é um indicador de se essas crenças e expectativas estão sendo concretizadas (LUZ, 2001). As organizações de pequeno porte, muitas vezes, enfrentam desafios únicos em relação à construção de uma cultura organizacional forte e de um clima positivo, isso ocorre, em parte, pelo fato de que elas possuem recursos limitados para investir em seu desenvolvimento. No entanto, os líderes detêm um papel fundamental a desempenhar no desenvolvimento de um clima e da cultura organizacional em pequenas empresas visto que elas possuem equipes mais condensadas e os líderes estão sempre em contato com os colaboradores, assim ampliando a sua influência no clima e na cultura da empresa aos colaboradores.

A liderança consiste na administração, gerenciamento e alinhamento dos membros pertencentes a organização, de modo a atingir os objetivos e metas estabelecidos pela empresa por meio de influência dos líderes e gestores nas ações tomadas, nas orientações, e no direcionamento dos esforços do todo para alcançar o resultado desejado. A cultura e o clima organizacional são diretamente influenciados pelos estilos de liderança (NERY, 2019). A relação entre clima e cultura organizacional é de grande importância para o desenvolvimento e crescimento de uma organização, pois ele permite analisar e solucionar problemas dentro da organização que implicam no desenvolvimento sendo fator crucial e de destaque entre outras empresas (RIZZATTI, 2002).

Com o atual crescimento de melhores práticas de desenvolvimento organizacional, o clima e a cultura estão fortemente atrelados ao desenvolvimento das grandes organizações, mesmo sendo uma tendência, nota-se que em empresas de pequeno porte este tema, muitas vezes, não chega a ser tratado nem desenvolvido, o que evidencia o quão defasado é o estudo e a análise de clima e cultura dentro das organizações de pequeno porte. Desta forma, este estudo tem como objetivo apresentar a percepção de líderes e liderados sobre a participação da liderança na consolidação da cultura e na melhoria do clima organizacional em pequenas empresas. Diante desse contexto, foi definido o seguinte problema de pesquisa: de que forma o comportamento dos líderes e gestores de pequenas empresas impactam e influenciam no clima e na cultura organizacional?

## 2. Fundamentação Teórica

Este tópico tem por objetivo apresentar os conceitos de empresas de pequeno porte, clima organizacional, cultura organizacional e liderança obtidos por meio dos estudos e pesquisas de estudiosos a respeito dos temas tratados.

### 2.1. EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Segundo os estudos do SEBRAE (2011) - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas -, empresas de pequeno porte podem ser divididas em quatro segmentos, por faixa de faturamento, com exceção do pequeno produtor rural. De modo que a segmentação segue os critérios da Lei Complementar 123/06, de 14 de dezembro de 2006 (BRASIL, 2006). Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e dá outras providências, também conhecida como Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas que consiste nas normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. De forma resumida, os pequenos negócios são divididos conforme explicitado na tabela a seguir:

Tabela 1 – Faturamento das empresas de pequeno porte

Classificação	Faturamento Anual
Microempreendedor individual	Até R\$81.000,00
Microempresa	Até R\$360.000,00
Empresa de Pequeno Porte	Entre R\$360.000,00 e R\$4,8 milhões
Pequeno Produtor Rural	Até 4 módulos fiscais ou até R\$4,8 milhões

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2011)

Segundo a Lei Complementar 123/06 (BRASIL2006), uma empresa é considerada de Pequeno Porte quando “o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, o lucro, em cada ano-calendário, possui receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais)”. Elas são as de maior faturamento anual e as que geram mais empregos no Brasil, por isso as Empresas de Pequeno Porte são o segmento que mais influenciam no desenvolvimento da economia nacional.

## 2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

O conceito de clima organizacional consiste na percepção coletiva da organização que afeta a qualidade do ambiente de trabalho e, conseqüentemente, a satisfação e o desempenho dos colaboradores. Diretamente relacionado com o estudo das percepções que os trabalhadores constroem acerca de diferentes aspectos do seu trabalho, o clima organizacional corresponde a um dos atributos mais relevantes à detecção dos elementos reguladores e orientadores do comportamento humano dentro de organizações (GOMES; MENEZES, 2010). Dessa forma, possui grande força direcionada no comportamento dos colaboradores dentro da organização. O clima organizacional é fator que pode exercer grande influência direta e até indiretamente nas atitudes comportamentais do indivíduo dentro da organização, podendo deixá-los motivados, como não motivados ao desenvolvimento das atividades delegadas (SANTOS, 2011).

Atualmente, a investigação do clima organizacional não constitui uma novidade, pois este, segundo Rizzatti (2002), em *CATEGORIAS DE ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS*,

surgiram nos Estados Unidos, aproximadamente na década de 60, através dos trabalhos de Forehand; Gilmer (1964) sobre variações ambientais e comportamento organizacional. Tais estudos tratam de problemas de conceituação e mensuração do clima organizacional, comparando-os com estudos sobre comportamento individual realizados em Psicologia (apud. p. 25).

Nos dias de hoje, os estudos de clima organizacional constituem um grande fator competitivo e de desenvolvimento dentro das organizações, pois apresenta uma grande dimensão organizacional devido ao fato de estar diretamente ligada às estratégias e às práticas de gestão da organização junto ao desenvolvimento do indivíduo. Na atualidade, a principal preocupação em relação ao estudo do clima organizacional diz respeito à investigação da sua dimensionalidade, devido à diversidade operacional da constituição do atributo (GOMES; MENEZES, 2010).

A percepção sobre o clima é formada com base na interação entre características pessoais e organizacionais, sendo constituída por valores situacionais específicos relacionados aos aspectos da organização que são mais significativos para os sujeitos organização (GOMES; MENEZES, 2010). O clima organizacional é um conceito importante para descrever as percepções dos indivíduos sobre as organizações em que trabalham (RIZZATTI, 2002).

O grande uso de pesquisas de clima organizacional por parte das empresas deve-se à abrangência teórica do construto e à capacidade de avaliar características complexas, como liderança, relacionamento interpessoal, reconhecimento, recompensa, entre outras, com base nas percepções dos trabalhadores da organização (GOMES; MENEZES, 2010).

Conhecer o clima organizacional implicaria, assim, investigar fatores individuais, associados diretamente aos valores, necessidades e tipos de personalidade dos indivíduos, bem como em analisar as políticas, normas e códigos que representam a cultura da organização (GOMES; MENEZES, 2010). A melhoria no Clima Organizacional busca os valores humanos individuais aplicados à empresa, aos parceiros de negócios, aos colaboradores e clientes (SOARES; SOUZA, 2014).

O clima organizacional é um dos importantes componentes da cultura organizacional que reflete a percepção dos funcionários sobre o ambiente de trabalho. O clima, então, irá mapear o ambiente interno e as condições de trabalho que irão variar de acordo com a motivação e equilíbrio dos sujeitos (NERY, 2019). O clima organizacional é uma medida de até que ponto as expectativas das pessoas, sobre como deveria se trabalhar numa organização, estão sendo cumpridas (LUZ, 2001).

### 2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura possui diferentes significados e para alguns autores, possui as seguintes denominações nos âmbitos social e histórico.

A cultura refere-se ao modo de vida de um povo, em toda sua extensão e complexidade. Um conceito que procura designar uma estrutura social no campo das ideias, das crenças, costumes, artes, linguagem, moral, direito, leis etc., e que se traduz nas formas de agir, sentir e pensar de uma coletividade que aprende, inova e renova o seu próprio modo de criar e fazer as coisas, numa dinâmica de constantes transformações. A cultura se incorpora no meio de vida de um povo, o caracteriza e o distingue dos demais. Com o avanço tecnológico e dos meios de comunicação de massa houve um aumento significativo de troca cultural e com isso surge entre os povos a chamada 'Cultura mundial comum' (NERY, 2019).

A palavra cultura derivou da ideia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra. Cultura refere-se aos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos. Recebe também o significado para fazer referência ao grau de refinamento evidente em tais sistemas de crenças e práticas. O conceito mais atual refere-se a cultura como uma maneira genérica para designar diferentes grupos de pessoas com diferentes estilos de vida (LUZ, 2001).

Já a cultura organizacional se refere ao conjunto de hábitos e crenças firmados por meio de normas, valores, expectativas e atitudes compartilhados por todos os integrantes dentro da organização. Para Robbins (2009, p.375) a cultura organizacional se refere à maneira como os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato deles gostarem ou não delas. Trata-se de um conceito descritivo. Isto é importante porque diferencia esse conceito da ideia de satisfação com o trabalho.

A ideia de enxergar as organizações como culturas — nas quais existe um sistema de convicções compartilhado por todos os membros — é um fenômeno relativamente recente. Até meados da década de 1980, as organizações eram vistas, quase sempre, apenas como uma forma racional de coordenar e controlar um grupo de pessoas. Possuíam níveis verticais, departamentos, relações de autoridade e assim por diante. Mas as organizações são mais do que isso. Elas têm personalidade própria, assim como as pessoas. Podem ser rígidas ou flexíveis, hostis ou apoiadoras, inovadoras ou conservadoras (ROBBINS, 2009 p.374).

Sendo assim, a cultura organizacional se refere aos valores construídos com passar o tempo por meio de diferentes acontecimentos dentro da organização que moldam e desenvolvem características únicas, desse modo, a cultura é compartilhada entre os colaboradores e os líderes de uma organização a fim de estabelecer e apresentar seus valores e objetivos os quais as diferenciam em relação as outras. Ao desenhar a biografia dessas pessoas na organização, é preciso recuperar suas propostas, metas, sua visão do mundo e da organização, seu modo de agir e de avaliar os resultados (LUZ,2001).

Desse modo, 'cultura' se difere do clima pelo fato de ser algo mais complexo e que envolve fatores internos estabelecidos na missão, visão e valores da organização - que são a base para o comportamento dos colaboradores. Com isso, a cultura é comumente definida como uma variável mais profunda que o clima, identificada com valores e pressupostos que, com o tempo, são mantidos pelos membros da organização (GOMES; MENEZES, 2010).

Os líderes, dentro da organização, possuem função importante na construção da cultura organizacional já que são capazes de desenvolver valores e códigos internos

... a relação entre liderança e a cultura organizacional, pois os líderes formais apesar de não serem os únicos responsáveis pela criação de uma cultura, são capazes de desenvolverem sistemas de valores e códigos de comportamento, uma vez que frequentemente têm o poder de recompensar e punir aqueles que seguem ou ignoram os seus líderes (LUZ, 2001).

#### 2.4. LIDERANÇA

A liderança é o principal fator para o desenvolvimento de um clima e da cultura organizacional dentro de uma organização, para Robbins,

Definimos liderança como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um alto cargo na organização. Como essas posições subentendem um certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa. Nem todos os líderes são administradores e nem todos os executivos são líderes. O fato de a organização conferir a seus executivos alguns direitos formais não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz. A liderança não sancionada — aquela capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal da organização — geralmente é tão importante quanto a influência formal, ou até mais. Em outras palavras, os líderes podem surgir naturalmente de dentro de um grupo ou por indicação formal (2009 p. 258).

O termo 'liderar' significa exercer influência sobre o que se passa ao seu redor, seja construindo a vida que você deseja para si mesmo, seja inspirando diferentes pessoas a caminhar na mesma direção (Khoury, 2009, p. 15 apud NERY, 2019, p. 9). Liderança é a capacidade de convergir as metas e objetivos dos liderados com os da organização e adaptar seu estilo de liderança às variáveis presentes para atingir as metas e objetivos da empresa (FERNANDES; JÚNIOR; MORAES, 2020). A cultura organizacional, por sua vez, influencia os objetivos, as estratégias e a conduta dos membros, sendo, portanto, um potencial fonte de vantagem competitiva (CANTERMI; LIZOTE, 2022).

Os líderes, dentro de uma organização, têm grande papel a fim de ser mediador entre a alta gestão e os colaboradores, são responsáveis pelo desempenho dos seus colaboradores e de analisar suas necessidades junto às da organização, dessa forma, entrelaçando os objetivos individuais com os do grupo assim contribuindo para o melhor desenvolvimento do clima e cultura organizacional a fim de estabelecer um fator diferencial e competitivo em comparação a outras organizações. No mundo dinâmico de hoje, são necessários líderes que desafiem o status quo, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar estas visões (ROBBINS, 2009, p. 259).

Dentro de uma organização de pequeno porte, o líder possui a função principal de motivar e desenvolver as diferentes características e habilidades de cada colaborador a fim de melhorar o clima organizacional sendo sempre o mais humano possível. Nas pequenas empresas, a distância do poder e a evitação da incerteza estão ligadas ao empoderamento e à capacidade de inovar no nível individual (JUNIOR; PROFETA; HANAI-YOSHIDA, 2022). Quanto aos fatores que influenciam no ambiente profissional imediato do empregado, estão mencionados os seguintes: a liderança dos superiores do empregado; o relacionamento com os colegas; aspectos técnicos do trabalho (LUZ, 2001). A consciência do que se quer, o sentimento de que se é capaz de atingir resultados, a coragem para agir e a capacidade de ser flexível e mudar de rumo, se for necessário, assim como a humildade de reconhecer

que não se sabe tudo e a iniciativa de buscar os meios necessários, são atitudes consideradas importantes em direção à liderança (NERY, 2019). Ao analisar a influência da cultura na liderança, percebe-se que os padrões mudam, porém, deve-se analisar como a liderança influencia a cultura organizacional e o comportamento dos funcionários (CANTERMI; LIZOTE, 2022).

### 3. Materiais e Métodos

Este estudo foi realizado em 2023, a partir do estudo de uma empresa de pequeno porte, prestadora de serviços de segurança e asseio de condomínios, localizada na Zona Leste de São Paulo. Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa com estudo de caso, pois, segundo Freitas e Jabbour (2011), é possível explicar um evento com uma abordagem qualitativa analisada por meio de um estudo de caso, o qual consiste na interpretação do fenômeno estudado em seu contexto na vida real. A coleta de dados foi feita por meio de uma pesquisa de campo, a qual, segundo Oliveira et al (2016), consiste na observação dos fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente. Utilizou-se de questionários *on-line* com o objetivo de compreender a percepção de líderes e liderados sobre a participação da liderança na consolidação da cultura e na melhoria do clima organizacional nas empresas de pequeno porte por meio da visão de líderes e de colaboradores. Os questionários foram aplicados e, após a obtenção de forma voluntária da permissão de cada participante para realização do estudo, foram feitas 10 perguntas para cada participante com o propósito de analisar as vertentes teóricas de interesse.

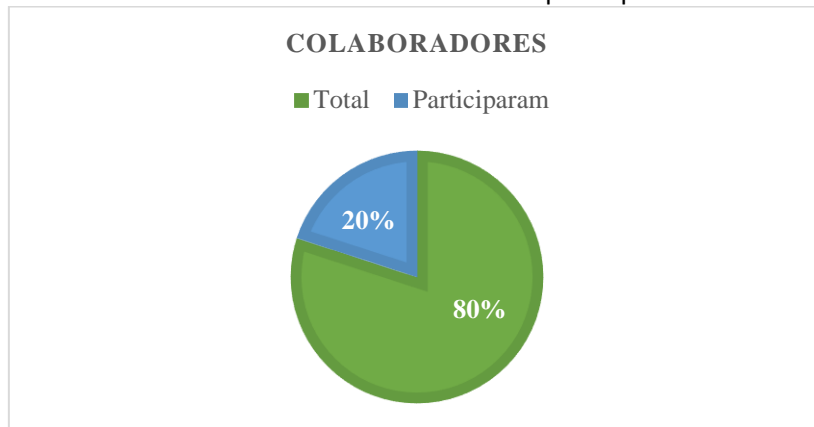
### 4. Resultados e Discussões

A empresa estudada está localizada na Zona Leste de São Paulo e se enquadra na classificação de 'Empresa de pequeno porte', pois tem como lucro anual um valor em torno de R\$480.000,00 (quatrocentos e oitenta mil reais), ela atua no ramo de terceirização de serviços de segurança e asseio para condomínios residenciais, sua missão consiste em ser a melhor opção ao cliente, sua visão é se tornar uma das maiores referências positivas no seu ramo de serviço e seus valores estão no compromisso, segurança e eficiência com os seus clientes e colaboradores. Com isso, tem sua cultura construída na qualidade e compromisso dos serviços prestados, não há informações ou relatos a respeito de estudos anteriores a pesquisa de clima organizacional dentro da organização o estudo feito para este artigo foi o primeiro a respeito desse tema, o que evidencia a falta de investimento sobre esse tópico por parte da organização.

Após a finalização da aplicação dos questionários foram obtidas 16 (dezesesseis) respostas no total, das quais 3 (três) são de líderes, 13 (treze) são de colaboradores e somente 1 (um) somente não quis participar. Das respectivas equipes estudadas, no total existem cerca de 48 (quarenta e oito) funcionários na empresa junto a 5 (cinco) líderes em uma proporção de 9 (nove) funcionários por líder. Os gráficos a seguir apresentam os resultados da pesquisa realizada para entender melhor as estatísticas dos participantes a pesquisa em relação à empresa em sua totalidade, os quais o gráfico 1 (um) demonstra em porcentagem o número de colaboradores participantes da pesquisa em relação ao número de colaboradores da organização e o gráfico 2 (dois) apresenta em porcentagem o número de líderes participantes da pesquisa em relação ao número total de liderados dentro da organização.

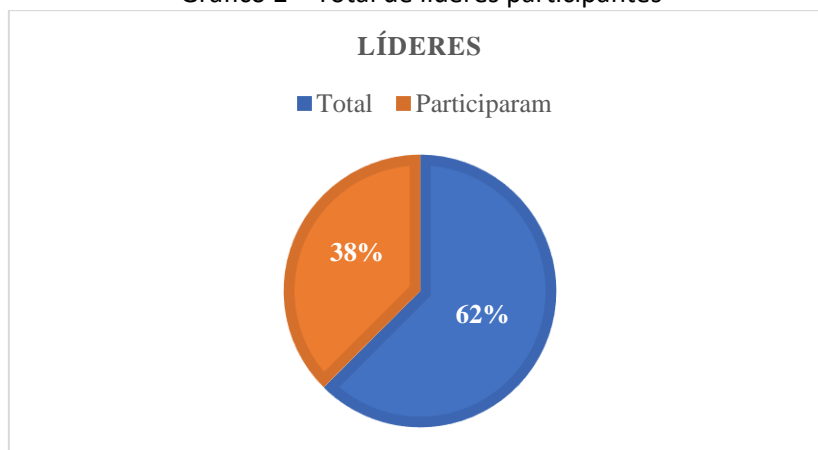
O número de respondentes, tanto dos colaboradores quanto dos líderes, mostrou-se como uma quantidade significativa (amostra), visto que, nesse segmento, existem algumas variáveis que complicam um pouco a participação dos envolvidos, tais como: sobrecarga de trabalho e uma certa desconfiança para expor opiniões e sentimentos.

Gráfico 1 – Total de colaboradores participantes



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 2 – Total de líderes participantes



Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1. LÍDERES

Os resultados obtidos com a resposta dos líderes, por meio do estudo de caso, foram separados em 10 (dez) aspectos sobre clima e cultura organizacional, sendo, 5 (cinco) deles ligados ao clima direcionados, a oportunidades de crescimentos, construção do clima, feedbacks, papel no clima e abordagem de conflitos e os outros 5 (cinco) ligados a cultura organizacional sendo eles concretização da cultura, características da cultura, propagação da cultura, valores e princípios; e fatores prejudiciais, a seguir são apresentado, de forma resumida, os resultados obtidos e a análise.

- **Oportunidades de crescimentos:** Os líderes da organização fornecem aos colaboradores oportunidades de crescimento de cargo que são feitas a partir das necessidades da empresa, visando o bem comum por meio de análise das atividades diárias exercidas e ao desempenho dos colaboradores em diferentes aspectos.
- **Construção do clima:** Entendem que são necessárias suas participações na construção do clima entre os colaboradores os orientando e auxiliando quando necessário a fim de evitar transtornos e discussões internas.
- **Feedbacks:** São feitos de maneira individual e em equipe quando necessário, apresentando os aspectos negativos e positivos relacionados ao desempenho dos colaboradores, junto a disponibilidade de sempre estarem dispostos a conversar com os colaboradores a respeito de problemas que surgem sempre de maneira pacífica e racional.

- **Papel no clima:** Enxergam seu papel no clima como positivo, necessário e importante para que não existam intrigas e desavenças entre os colaboradores dentro da organização.
- **Abordagem de conflitos:** Procuram entender os problemas como um todo, de forma que mantém um bom relacionamento com os colaboradores e demonstram que eles fazem a diferença para que em situações de conflito, transmitam confiança e segurança para a tomada de decisões.
- **Concretização da cultura:** São dadas por meio de instruções e orientações, treinamentos, palestras, entre outros.
- **Características da cultura:** Responsabilidade, credibilidade confiança, humanidade e empatia são as características que eles passam aos colaboradores.
- **Propagação da cultura:** É feita por meio de procedimentos diários, por meio do trabalho e da colaboração por meio das funções atribuídas aos líderes a partir do seu compromisso com a organização.
- **Valores e princípios:** São dados avaliados por meio de demonstrações, incentivos positivos, reflexão da importância de todos e a ideia que juntos atuam como uma engrenagem, na qual, se uma parte apresenta falhas, o todo é afetado.
- **Fatores prejudiciais:** Falta de empatia, falta de companheirismo, falta de comunicação e infidelidade. Desse modo, são demonstrados diferentes aspectos comportamentais dos líderes, os quais tentam sempre estabelecer por meio de exemplos cotidianos a cultura da organização e manter o clima organizacional positivo por meio da comunicação, participação, reconhecimento e auxílio aos colaboradores em questões internas na solução de conflitos e propagar os valores e cultura da empresa através de exemplos de seu comportamento e do seu dia a dia com os colaboradores.

#### 4.2. COLABORADORES

Da mesma forma que os resultados dos líderes foram separados em 10 (dez) aspectos entre clima e cultura organizacional, o dos colaboradores seguiu a mesma linha de análise a fim de identificar pontos na visão dos colaboradores e comprovar os aspectos levantados pelos líderes.

- **Oportunidades de crescimentos:** Percebem que os líderes dão oportunidade de crescer dentro da empresa, através do acompanhamento dos serviços executados, os motivam e incentivam a cumprir as atividades da melhor forma o possível, identificam os destaques individuais dentro da equipe para crescimento dentro da empresa.
- **Construção do clima:** Os colaboradores notam que os líderes prezam pelo desempenho dos colaboradores, tentam sempre evitar brigas e intrigas internas, tratam os colaboradores da melhor forma possível, estabelecem propósitos para que se sintam engajados e motivados e acompanham diariamente os colaboradores, desse modo, consideram a participação dos líderes importante e indispensável na construção do clima.
- **Feedbacks:** Para os colaboradores os feedbacks dos líderes são dados de forma rápida e constantemente, por meio de conversas particulares presenciais ou via WhatsApp e, quando necessário em grupo, através das atitudes por meio de elogios ou apontamentos de melhorias sempre sem expor o colaborador.
- **Papel no clima:** Os colaboradores identificam que é de extrema importância o papel do líder na construção do clima para que não existam intrigas, discussões nem não haja intercorrências no crescimento da empresa. Os colaboradores não sentem medo de se expressar para os líderes que são superpositivos em relação aos colaboradores; como líderes, tratam os colaboradores como parte da empresa, executam seu serviço da melhor forma possível e são justos com os colaboradores.



- **Abordagem de conflitos:** Os colaboradores notam que os líderes tentam gerenciar as crises da melhor forma possível por meio de conversas e suporte individual, olham para as individualidades de cada colaborador, estão sempre atentos às atitudes dos colaboradores, notam diferenças de comportamento, abordam os conflitos de forma séria e pacífica e buscam entender diferentes lados e procuram soluções.
- **Concretização da cultura:** Na visão dos colaboradores, os líderes são essenciais na concretização da cultura da organização, pois acreditam que a empresa é séria e organizada e os líderes a concretizam por meio de suas ações, exemplos e atitudes; por meio da missão visão e valores da organização e por meio do comprometimento deles no dia a dia.
- **Características da cultura:** Pelos colaboradores, eles identificam as características da organização por meio dos exemplos dados pelos líderes e pela sua comunicação que demonstram a seriedade da empresa por meio das atitudes praticadas no dia a dia e na sua influência aos colaboradores mostrando que são importantes para a organização.
- **Propagação da cultura:** Por meio da análise das respostas dos colaboradores, os líderes propagam a cultura sempre prezando pela qualidade, seriedade e imagem da empresa por meio de conversas, ações, conhecimentos, exemplos e incentivos diários.
- **Valores e princípios:** No entendimento dos colaboradores, os líderes propagam os valores e princípios da organização por meio de reuniões, incentivos, ensinamentos e conversas, a fim de demonstrar a seriedade da empresa com os clientes e colaboradores na imagem transmitida da organização.
- **Fatores prejudiciais:** Na compreensão dos colaboradores, os fatores que prejudicam a cultura da organização são: falta de atenção, comunicação agressiva, falta de cumprimento dos deveres; falta de empatia ao lidar com as pessoas e um ambiente de fofocas.

A partir da análise dos resultados obtidos sobre a visão dos colaboradores em contraste à visão e a influência dos líderes no clima e cultura organizacional, são demonstrados diferentes aspectos reconhecidos pelos colaboradores a respeito dos líderes que concretiza o que foi dito por eles e demonstra sua influência e impacto no clima e na cultura da empresa apresentando pontos a serem melhorados e pontos os quais são bem trabalhados e praticados dentro da organização.

Existem semelhanças entre as respostas dos líderes e dos colaboradores nas quais são identificados nos aspectos de oportunidades de crescimento a qual o líder analisa o desempenho do colaborador para poder subir de cargo, nos feedbacks que são dados por meio de conversas individuais ou em grupos, na construção do clima ao sempre evitarem que exista problemas internos entre os colaboradores, no papel do clima em que é evidenciado a importância do líder nos dois lados, abordagem de conflitos no qual ambos identificam que o líder tenta entender todos os lados, concretização da cultura onde é compreendido nas atitudes e orientações dos líderes, nos valores e princípios que são apresentados por meio de incentivos e por fim nos fatores prejudiciais o qual ambos identificam a falta de comunicação e a falta de empatia como fator prejudicial.

## 5. Conclusão

Este estudo permitiu a compreensão da influência e do impacto dos líderes em empresas de pequeno porte uma vez que, por meio do estudo de caso, foi identificado pelos colaboradores a grande influência dos líderes no clima e na cultura da empresa uma vez que eles percebem a importância do líder na geração de oportunidades de crescimento, nos feedbacks dados a eles - positivos ou negativos quando necessários -, na resolução de conflitos internos entre colaboradores, entre outros aspectos que contribuem na construção de um clima organizacional saudável. Em relação à cultura, é evidenciado que o líder compreende e a aplica em seu dia a dia com os colaboradores os quais notam essa influência ao perceber que o exemplo da cultura da organização é dado pelo líder que persevera que os colaboradores apliquem os valores e princípios da empresa em seu trabalho diário por meio de exemplos, ações e atitudes.

Mas existem problemas que muitos colaboradores identificaram, tanto na cultura quanto no clima da empresa, sendo eles problemas na comunicação, comprometimento e a empatia que estão associados à inteligência emocional dos líderes, que devem ser trabalhadas por meio de cursos e palestras. O objetivo do estudo foi alcançado uma vez que, com ele, foi possível compreender por meio das percepções dos líderes e liderados o impacto que as lideranças exercem nas empresas de pequeno porte na consolidação da cultura e na construção do clima organizacional. Na visão dos líderes e na comprovação pela perspectiva dos colaboradores, a pergunta tema foi respondida “de que forma o comportamento dos líderes de pequenas empresas impactam e influenciam no clima e na cultura organizacional?”, no momento em que é identificado, no estudo de caso, pelos colaboradores, a influência dos líderes na construção do clima por meio da geração de oportunidades de crescimento, feedbacks, na resolução de conflitos e na consolidação da cultura pela imagem que o líder transmite aos colaboradores e por presar que ela seja cumprida diariamente.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, 2006. Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da União. Brasília, 14 dez.

CANTERMI, Bruno de Amorim; LIZOTE, Suzete Antonieta. **Leadership and organizational culture in small companies**. Revista de Administração da UFSM, v. 15, n. 4, p. 634-656, 2022. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/69197/lideranca-e-cultura-organizacional-em-pequenas-empresas/i/pt-br>>. Acesso em: 02 jul. 2023.

**Estudos e Pesquisas: Empresas de Pequeno Porte**. sebrae.com.br, 2021. Disponível em: <[sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD](http://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD)>. Acesso em: 12 de out. 2023.

FERNANDES, Caroline de Souza; JÚNIOR, Armando Araújo de Souza; MORAES; Ana Flávia de Moraes.

**Estilos de liderança no Tribunal de Contas do Estado do Amazonas**. Revista de Administração, Sociedade e Inovação, v. 6, n. 3, p. 57-77, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.20401/rasi.6.3.450>>. Acesso em: 02 jul, 2023.

FREITAS, Wesley R S; JABBOUR, Charbel J C. **Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões**. Revista Estudo & Debate, [S.l.], v. 18, n. 2, dez. 2011. ISSN 1983-036X. Disponível em: <<http://www.meep.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/560/550>>. Acesso em: 12 out. 2023.

JUNIOR, Antonio Carlos Oliveira Cruz; PROFETA, Rogério Augusto; HANAI-YOSHIDA, Valquíria Miwa. **Relationship between organizational culture and business innovation in micro and small enterprises**. International Journal of Innovation, v. 10, n. 4, p. 579-609, 2022. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/68679/relacao-entre-cultura-organizacional-e-inovacao-empresarial-em-micro-e-pequenas-empresas-i/pt-br>>. Acesso em: 02 jul. 2023.

LUZ, Maria Antonieta Mendes da. **A influência da cultura e clima organizacional na predisposição da instituição às mudanças**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Santa Catarina, 2001. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/81522>>. Acesso em: 02 jul. 2023.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. **Clima organizacional: uma revisão histórica do construto**. *Psicol. rev.* (Belo Horizonte), Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, abr. 2010. Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-11682010000100011&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682010000100011&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 02 jul. 2023.

NERY, Alexandre Barroso. **Cultura organizacional: apontamentos sobre a influência dos estilos de liderança nas empresas**, 2019. Disponível em: <http://repositorio.laboro.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/2282>. Acesso em: 02 jul. 2023.

OLIVEIRA, José Clovis Pereira de; OLIVEIRA, Antonio Leonilde de; MORAIS, Francisco de Assis Marinho; SILVA Gessione Morais da; SILVA, Cícero Nilton Moreira da. **O questionário, o formulário e a entrevista como instrumentos de coleta de dados: vantagens e desvantagens do seu uso na pesquisa de campo em ciências humanas**. III Congresso Nacional de Educação. 2016. p. 1-13. Disponível em: [www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2016/TRABALHO\\_EV056\\_MD1\\_SA13\\_ID8319\\_03082016000937.pdf](http://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2016/TRABALHO_EV056_MD1_SA13_ID8319_03082016000937.pdf). Acesso em: 12 out. 2023.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Santa Catarina, 2002. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/84206>. Acesso em: 02 jul. 2023.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. Trad. Técnica de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Education do Brasil, mar. 2009.

SANTOS, Alessandra Cruz Vasconcelos dos. **A importância da ação ética no processo de gestão empresarial para o fomento do clima organizacional**. Dissertação (mestrado) - Escola Superior de Teologia. Programa de Pós-Graduação. Linha de Pesquisa: Ética e Gestão, São Leopoldo, 2011. Disponível em: <http://dspace.est.edu.br:8080/xmlui/handle/BR-SIFE/307>. Acesso em: 02 jul. 2023.

SEBRAE. **As Pequenas Empresas do Simples Nacional**, 2011. Disponível em: [sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/As\\_pequenas\\_empresas\\_SN.pdf](http://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/As_pequenas_empresas_SN.pdf). Acesso em: 12 de out. 2023.

SOARES, Júlio Jovito; SOUZA, Mônica Maria Martins de. **Diagnóstico na área de Recursos Humanos e clima organizacional**. *Diálogos Interdisciplinares*, 3(2), 49-70, 2014. Disponível em: <https://revistas.brazcubas.br/index.php/dialogos/article/view/52>. Acesso em: 02 jul. 2023.