

Cultura Organizacional e adoção de práticas ESG: evidências de MEIs no estado de Santa Catarina

Organizational Culture and adoption of ESG practices: evidence from microenterprises in the state of Santa Catarina

Juciele Marta Baldissarelli

<https://orcid.org/0000-0003-2021-9547>

Doutora em Contabilidade e Administração (FURB). Faculdade

Senac – Brasil. jucielemarta_baldissarelli@hotmail.com

Celine de Paula Lima

<https://orcid.org/0009-0001-0061-5174>

Acadêmica do Curso de Processos Gerenciais. Faculdade Senac –

Brasil. mwll1cece@gmail.com

**Rahuana Victoria Pereira da
Silva**

<https://orcid.org/0009-0008-8995-5589>

Acadêmica do Curso de Processos Gerenciais. Faculdade Senac –
Brasil. rahu.vick@hotmail.com

Leandro Hupalo

<https://orcid.org/0000-0002-8914-577X>

Doutorando em Desenvolvimento e Sociedade (UNIARP).

Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe – Brasil.

leandrohupalo.lh@gmail.com

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo diagnosticar os tipos de cultura organizacional predominantes entre os Microempreendedores Individuais (MEIs) de Santa Catarina e analisar como essas culturas influenciam a adoção de práticas ESG (ambientais, sociais e de governança). A metodologia adotada foi de natureza quantitativa, com a aplicação do modelo OCAI, adaptado para incluir indicadores ESG, em uma amostra de 12.778 MEIs, utilizando formulário online. Os resultados apontam a predominância da cultura organizacional do tipo Clã, seguida por Adhocracia, Mercado e Hierárquica. Verificou-se que a cultura influencia significativamente a adoção de práticas ESG, com destaque para o tipo Clã, que apresentou o maior desempenho médio geral. A cultura Adhocracia demonstrou boa adesão às práticas ambientais, enquanto a Hierárquica evidenciou resistência inicial à adoção de ESG. A cultura de Mercado destacou-se na dimensão social, revelando uma abordagem estratégica voltada à imagem e reputação. Conclui-se que o perfil cultural dos MEIs é determinante na forma como práticas sustentáveis são internalizadas, o que sugere a necessidade de políticas públicas e estratégias de capacitação adaptadas aos diferentes perfis organizacionais. A pesquisa contribui para a literatura ao integrar cultura organizacional e sustentabilidade no contexto dos pequenos empreendimentos e aponta caminhos para futuras investigações comparativas e longitudinais.

Palavras-chave: cultura organizacional; práticas ESG; microempreendedores individuais; sustentabilidade; OCAI.

ABSTRACT

This study aimed to identify the predominant types of organizational culture among Individual Microentrepreneurs (MEIs) in Santa Catarina, a state in southern Brazil, and to analyze how these cultural profiles influence the adoption of Environmental, Social, and Governance (ESG) practices. A quantitative research design was employed, based on the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), adapted to incorporate ESG indicators. Data were collected through an online survey, yielding 12,778 valid responses. The findings indicate that Clan culture is the most prevalent among MEIs, followed by Adhocracy, Market, and Hierarchical cultures. The results confirm that organizational culture plays a significant role in shaping the adoption of ESG practices. MEIs characterized by Clan culture exhibited the highest overall ESG performance, particularly in the environmental and governance dimensions. Adhocracy culture showed strong alignment with environmental practices, whereas Hierarchical culture demonstrated initial resistance to ESG implementation. Notably, Market culture stood out in the social dimension, likely due to its strategic emphasis on reputation and external image. The study concludes that cultural profiles are critical in determining how sustainability practices are internalized within small businesses, underscoring the importance of public policies and capacity-building strategies tailored to different organizational cultures. This research contributes to the literature by integrating organizational culture and ESG within the context of microenterprises and offers directions for future comparative and longitudinal investigations.

Keywords: organizational culture; ESG practices; individual microentrepreneurs; sustainability; OCAI.

Recebido em 14/09/2025. Aprovado em 18/110/2025. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*.

Publicado conforme normas da ABNT.

<https://doi.org/10.22279/navus.v17.2209>

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é um elemento central para o sucesso e a sustentabilidade de qualquer empreendimento, sendo especialmente relevante para Microempreendedores Individuais (MEIs), que frequentemente operam com recursos limitados e estruturas reduzidas (Siminaniemi et al., 2023; Llumutaxi-Villacis; Ulloa-Loor; Albarrasín-Reinoso, 2024). Esses pequenos empreendimentos enfrentam desafios únicos relacionados à gestão eficiente e à adaptação às demandas de um mercado dinâmico (Cameron; Quinn, 2006). Nesse contexto, compreender e aprimorar a cultura organizacional torna-se um diferencial estratégico, permitindo não apenas o fortalecimento interno das empresas, mas também a criação de valor para o ambiente em que estão inseridas (Denison et al., 2020).

O modelo *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), desenvolvido por Cameron e Quinn (2006), tem sido amplamente utilizado como uma ferramenta diagnóstica para a avaliação dos tipos predominantes de cultura organizacional. Ele categoriza a cultura organizacional em quatro tipos principais: clã, adhocracia, hierárquica e mercado. Essa classificação possibilita a identificação de pontos fortes e áreas de melhoria, viabilizando o alinhamento entre os valores culturais e os objetivos organizacionais (Groysberg et al., 2018). A aplicação do modelo OCAI no contexto dos MEIs em Santa Catarina, que contabiliza aproximadamente 600 mil registros (Portal do Empreendedor, 2023), pode oferecer *insights* relevantes para promover a sustentabilidade e o desenvolvimento desse segmento, o qual representa uma parcela expressiva da economia estadual.

Santa Catarina apresenta um perfil empreendedor expressivo, no qual os MEIs desempenham papel essencial na geração de empregos e na promoção do desenvolvimento econômico regional. Contudo, muitos desses empreendimentos enfrentam dificuldades em construir uma cultura organizacional robusta, aspecto que pode limitar sua competitividade e capacidade de inovação (Machado; Espinha, 2019). Dessa forma, investigar a cultura organizacional desses negócios é fundamental para identificar estratégias que potencializem sua longevidade e sucesso (Silva; Costa, 2018).

O presente estudo tem como objetivo diagnosticar os tipos de cultura organizacional predominantes entre os Microempreendedores Individuais (MEIs) de Santa Catarina e analisar como esses perfis culturais influenciam a adoção de práticas ESG (ambientais, sociais e de governança), com base no modelo OCAI. Embora não proponha estratégias específicas, os achados da pesquisa buscam oferecer subsídios analíticos que possam orientar ações futuras de capacitação e políticas públicas, respeitando os diferentes perfis culturais identificados. Ao integrar as dimensões de cultura organizacional e sustentabilidade, este trabalho contribui para o entendimento de como valores internos afetam a adoção de práticas responsáveis em microempreendimentos.

Por meio de um diagnóstico preciso e recomendações baseadas em evidências, esta pesquisa visa oferecer soluções práticas que atendam às necessidades dos MEIs. Ademais, o estudo busca fornecer subsídios para o desenvolvimento de capacitações específicas, contribuindo para a qualificação da gestão empresarial no Estado (Almeida; Rodrigues, 2020). Dessa maneira, este trabalho não apenas enriquece a literatura acadêmica sobre cultura organizacional, mas também promove benefícios tangíveis para os empreendedores e a sociedade em geral (Groysberg et al., 2018; Denison et al., 2020).

2 A RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E PRÁTICAS ESG

A crescente demanda por sustentabilidade e responsabilidade social corporativa evidencia a importância das práticas ESG nas estratégias empresariais, inclusive para pequenos negócios. A

implementação efetiva de ESG está intrinsecamente ligada à cultura organizacional, que pode atuar como mediadora e facilitadora desse processo (Chen, 2023; Alkhadra; Khawaldeh; Aldehayyat, 2023). Nesse sentido, as práticas ESG são cada vez mais reconhecidas como essenciais para a criação de valor a longo prazo e para garantir a competitividade nas empresas, incluindo pequenos negócios e microempresas. A infraestrutura que sustenta a eficácia dessas práticas muitas vezes depende da cultura organizacional, que pode agir como um meio facilitador e mediador na implementação de estratégias ESG (Silva et al., 2023).

Os diferentes tipos de cultura organizacional influenciam diretamente como as práticas ESG são implementadas, assim como os desafios e oportunidades que cada cultura apresenta. A cultura clã, caracterizada por um ambiente colaborativo e baseado em relacionamentos, tende a valorizar mais os aspectos sociais do ESG, promovendo ações voltadas ao bem-estar interno e externo (Neubaum; Zahara, 2006). A adhocracia, com foco na inovação e na flexibilidade, geralmente lidera em iniciativas ambientais e tecnológicas tendo correlação com melhores resultados em qualidade e desempenho organizacional, indicando sua eficácia em contextos que exigem adaptação constante e capacidade de inovação (Vasconcelos et al., 2023; Van der Merwe; Davey, 2024). Por outro lado, a cultura hierárquica, mais estruturada e formal, pode apresentar resistência inicial à mudança, mas alinha-se ao ESG por meio de políticas bem estabelecidas (Schein, 2010). Já a cultura de mercado, com ênfase em resultados, frequentemente aborda o ESG como um fator estratégico de competitividade (Chen, 2023).

Diagnosticar os tipos predominantes de cultura organizacional entre os MEIs de Santa Catarina é essencial para identificar como eles podem favorecer ou restringir a adoção de práticas ESG. Chen (2023) destaca que culturas organizacionais orientadas à inovação, como adhocracia, funcionam como mediadoras entre as atividades ESG e o desempenho organizacional, promovendo melhores resultados financeiros e sociais. Similarmente, Jin e Kim (2022) apontam que culturas inovadoras podem ampliar o impacto positivo do reconhecimento das atividades ESG pelos colaboradores.

Para os MEIs catarinenses, os pontos fortes e áreas de melhoria podem variar de acordo com os tipos de cultura predominante. Por exemplo, uma cultura clã pode ser fortalecida ao promover maior formalização das práticas ESG, enquanto uma cultura hierárquica pode se beneficiar de maior flexibilidade e abertura à inovação. Zhu e Huang (2023) destacam que a liderança transformacional desempenha um papel crucial na integração de práticas ESG, ajudando empresas a superar barreiras culturais.

Van der Merwe e Davey (2024) enfatizam que culturas participativas, como as de clã e adhocrática, são catalisadoras de decisões rápidas e baseadas em dados, essenciais para a implementação de políticas verdes. Tal característica pode ser particularmente útil para MEIs que buscam competir em mercados mais amplos, mas enfrentam desafios de recursos e escala.

Os impactos das práticas ESG transcendem as áreas ambientais e sociais, afetando também a performance financeira e a percepção externa das empresas. Estudos de Niu et al. (2022) mostram que a integração de ESG com inovação organizacional melhora a sustentabilidade empresarial e os resultados a longo prazo. Para MEIs, essa integração pode representar uma oportunidade estratégica de diferenciação no mercado local.

Além disso, Wasiuzzaman et al. (2022) sugerem que a cultura pode moderar a relação entre práticas ESG e desempenho financeiro. Nesse sentido, a cultura local molda a percepção e a prática de estruturas organizacionais, além de afetar a forma como as empresas se engajam com as práticas ESG (Lima, 2016). No contexto de Santa Catarina, onde características culturais incluem uma forte orientação comunitária e

empreendedora, as práticas ESG podem encontrar um terreno fértil em culturas de clã e adhocracia, mas enfrentar maior resistência em estruturas hierárquicas.

Para propor estratégias de intervenção, é fundamental considerar as especificidades de cada tipo de cultura organizacional. A cultura de mercado, por exemplo, pode ser orientada a adotar ESG como um fator de diferenciação competitiva. Por outro lado, a cultura hierárquica pode demandar intervenções que reforcem a comunicação e o engajamento. Mahran e Elamer (2024) destacam a importância do capital psicológico organizacional para fortalecer os compromissos ESG, um fator que pode ser adaptado para atender às necessidades específicas dos MEIs.

Exemplos concretos de empresas que alinharam sua cultura organizacional aos objetivos ESG oferecem lições valiosas. Mahran e Elamer (2024) ao analisarem diferentes empresas, identificaram que altos níveis de capital psicológico organizacional estão associados a um comprometimento mais forte com ESG. Zhu e Huang (2023) ao investigarem pequenas e médias empresas chinesas, evidenciaram como a liderança transformacional impulsionou a inovação organizacional e o desempenho ESG.

No contexto dos MEIs catarinenses, a articulação entre cultura organizacional e práticas ESG pode ser fortalecida por meio de diagnósticos culturais detalhados e intervenções personalizadas. Estruturas hierárquicas, por exemplo, podem adotar políticas ESG gradualmente, enquanto cultura de adhocracia pode liderar iniciativas inovadoras e sustentáveis (Sharma; Ruud, 2003). Chen (2023) também fornece evidências de como a integração de uma cultura de inovação mediada por ESG impacta positivamente não apenas os resultados financeiros, mas também a percepção dos *stakeholders*.

A relação entre cultura organizacional e práticas ESG é complexa e multifacetada. Conforme apontado por Chen (2023), a cultura pode ser tanto um facilitador quanto uma barreira para a implementação de ESG, dependendo de fatores como inovação, participação e liderança. Neste sentido, empresas e MEIs que conseguem alinhar efetivamente sua cultura organizacional com objetivos ESG têm maior chance de sucesso, impactando positivamente seu desempenho empresarial e social.

2.1 Cultura Organizacional: Modelo OCAI

O modelo OCAI é amplamente utilizado para avaliar os tipos predominantes de cultura organizacional em uma organização. Desenvolvido por Cameron e Quinn (1999), o modelo baseia-se no *Competing Values Framework*, que categoriza as culturas organizacionais em quatro tipos principais: clã, adhocracia, hierárquica e mercado. Cada tipo de cultura reflete diferentes valores, prioridades e estilos de gestão.

A cultura de clã, segundo Cameron e Quinn (1999), é caracterizada por um ambiente colaborativo e centrado nas pessoas, onde os relacionamentos interpessoais e o senso de comunidade são altamente valorizados. Este tipo de cultura tende a prevalecer em organizações de menor porte, nas quais o foco está na coesão interna e no bem-estar dos colaboradores (Hartnell et al., 2011).

A cultura adhocracia, por outro lado, destaca-se pela ênfase na flexibilidade, inovação e adaptabilidade. Cameron e Quinn (1999) apontam que essas organizações prosperam em ambientes dinâmicos e competitivos, onde a criatividade é essencial para o sucesso. Esse tipo de cultura é especialmente relevante para empresas que buscam integrar práticas ESG relacionadas à sustentabilidade e à inovação (Piao; Xie; Managi, 2022; Zhu; Huang, 2023).

A cultura hierárquica, como descrita por Cameron e Quinn (1999), enfatiza a estrutura, o controle e a estabilidade. Essas organizações tendem a priorizar regras claras, processos bem definidos e eficiência

operacional. Embora possam apresentar resistência inicial à mudança, as culturas hierárquicas podem ser eficazes na implementação de políticas ESG quando essas são formalizadas e integradas ao modelo de gestão (Fernandez-Feijoo; Romero; Ruiz, 2014; Jin; Kim, 2022).

Por fim, a cultura de mercado é orientada para resultados e competitividade. De acordo com Cameron e Quinn (1999), essas organizações são focadas em alcançar metas externas, como participação de mercado e lucratividade. Para essas empresas, as práticas ESG podem ser vistas como uma oportunidade estratégica para melhorar sua posição no mercado, especialmente em setores onde a sustentabilidade é uma demanda crescente dos consumidores (Delmas; Toffel, 2008; Mahran; Elamer, 2024).

O modelo OCAI tem sido amplamente validado em diversos contextos organizacionais, permitindo que gestores identifiquem os valores e prioridades predominantes em suas organizações e desenvolvam estratégias específicas para alinhar a cultura organizacional com os objetivos organizacionais, incluindo ESG (Hartnell et al., 2011). Entre os MEIs catarinenses, o uso do OCAI pode ser uma ferramenta valiosa para diagnosticar culturas predominantes e propor intervenções adaptadas às necessidades locais.

2.2 Relevância da ESG para as organizações e desenvolvimento das sociedades

As práticas ESG têm se consolidado como indispensáveis para organizações que desejam alinhar seus objetivos econômicos às demandas sociais e ambientais. Segundo Chen (2023), a integração de ESG nas operações organizacionais não apenas melhora a sustentabilidade dos negócios, mas também promove uma relação de confiança com *stakeholders*, fortalecendo a reputação empresarial. Para muitas empresas, especialmente as que operam em mercados competitivos, o ESG é percebido como uma ferramenta estratégica para obter vantagens de longo prazo e atender às expectativas de consumidores cada vez mais conscientes (Friede; Busch; Bassen, 2015; Degenhardt et al., 2024).

Além dos benefícios diretos para as empresas, a ESG desempenha um papel crítico no desenvolvimento das sociedades. Práticas ambientais, como a redução de emissões de carbono e a conservação de recursos naturais, ajudam a mitigar os impactos das mudanças climáticas, beneficiando comunidades locais e globais (Wasiuzzaman et al., 2022). No âmbito social, iniciativas que promovem diversidade, inclusão e justiça social são essenciais para construir sociedades mais igualitárias e reduzir desigualdades estruturais (Mahran; Elamer, 2024).

No âmbito da governança, a implementação de práticas ESG assegura maior transparência e ética nos processos de tomada de decisão, contribuindo para prevenção de escândalos corporativos e o fortalecimento dos sistemas institucionais (Freitas; Ferreira, 2020). Conforme Zhu e Huang (2023), organizações que priorizam ESG tendem a apresentar maior estabilidade financeira e capacidade de atrair investimentos responsáveis, uma vez que demonstram compromisso com valores que transcendem o lucro imediato.

O impacto da ESG também pode ser observado em níveis regionais. Em Santa Catarina, onde características culturais como empreendedorismo e senso comunitário são marcantes, a adoção de práticas ESG pode impulsionar o crescimento econômico local, criando cadeias de valor sustentáveis e fomentando a inovação (Van der Merwe; Davey, 2024). Isso mostra que a ESG não beneficia apenas as empresas, mas também tem o potencial de transformar positivamente as estruturas sociais e econômicas de uma região.

2.3 Hipóteses apresentadas pela pesquisa

A cultura organizacional exerce um papel central na maneira como as empresas operam, definindo valores, prioridades e comportamentos que afetam tanto o desempenho interno quanto a interação com stakeholders externos (Cameron; Quinn, 2006). Segundo Denison et al. (2020), diferentes tipos de cultura promovem abordagens distintas para resolver problemas organizacionais, desde a inovação até o controle e a estabilidade. Em relação às práticas ESG, Chen (2023) destaca que a cultura funciona como mediadora, determinando o grau de comprometimento com sustentabilidade, governança e responsabilidade social. Esse impacto é ainda mais relevante no contexto dos MEIs, onde estruturas enxutas demandam que a cultura seja um guia para decisões estratégicas que maximizem resultados com recursos limitados. Assim, apresenta-se a primeira hipótese do estudo: **H1: Os diferentes tipos de cultura organizacional (clã, adhocracia, hierárquica e mercado) influenciam significativamente na adoção de práticas ESG nos MEIs de Santa Catarina.**

A cultura clã é caracterizada por forte coesão interna, valorização das relações interpessoais e um senso comunitário que prioriza o bem-estar dos colaboradores e da comunidade (Cameron; Quinn, 2006). Estudos como o de Silva e Costa (2018) indicam que organizações com essa abordagem são mais propensas a implementar práticas sociais que promovam inclusão e qualidade de vida. Além disso, Groysberg et al. (2018) destacam que culturas orientadas para o bem-estar interno contribuem significativamente para a retenção de talentos e a satisfação dos colaboradores, criando uma base sólida para engajamento social externo. Essa característica é particularmente relevante para os MEIs, que frequentemente mantêm vínculos estreitos com as comunidades locais onde operam. Assim, apresenta-se: **H2: MEIs com uma cultura organizacional clã apresentam maior engajamento em práticas sociais e de bem-estar dos colaboradores e da comunidade.**

A adhocracia é definida por flexibilidade, criatividade e adaptação a ambientes dinâmicos (Cameron; Quinn, 2006). Zhu e Huang (2023) destacam que organizações com culturas adhocráticas são pioneiras na adoção de inovações, incluindo aquelas relacionadas à sustentabilidade ambiental. Essa abordagem é confirmada por Machado e Espinha (2019), que apontam que MEIs com culturas inovadoras apresentam maior capacidade de implementar tecnologias e processos que reduzam impactos ambientais. Além disso, a cultura de adhocracia permite que as empresas ajustem rapidamente suas operações às demandas por práticas ESG, promovendo tanto a responsabilidade ambiental quanto a competitividade. Mediante ao exposto, apresenta-se: **H3: MEIs com uma cultura organizacional de adhocracia têm maior propensão a adotar práticas ESG.**

Culturas hierárquicas são orientadas por estrutura, controle e processos bem definidos (Cameron; Quinn, 2006). Jin e Kim (2022) argumentam que a rigidez inerente a essa abordagem pode dificultar a adaptação inicial às práticas ESG, sobretudo em ambientes marcados por rápidas mudanças. No entanto, uma vez que essas práticas são institucionalizadas, as culturas hierárquicas tendem a operar com maior estabilidade e consistência. Esse equilíbrio entre resistência inicial e execução eficaz torna a cultura hierárquica uma ferramenta potencial para a implementação de ESG nos MEIs, particularmente em setores que exigem conformidade regulatória. Desta forma, tem-se como hipótese: **H4: MEIs com uma cultura organizacional hierárquica enfrentam maiores barreiras iniciais na adoção de práticas ESG.**

3 METODOLOGIA

A construção do questionário utilizado para avaliar as práticas ESG nesta pesquisa foi baseada em referenciais teóricos que relacionam cultura organizacional e sustentabilidade empresarial. A metodologia

adotada incorpora os princípios do *Competing Values Framework* (CVF) de Cameron e Quinn (2006) para a avaliação da cultura organizacional e expande essa abordagem com questões relacionadas às dimensões ambientais, sociais e de governança.

Para estruturar as questões externas à cultura organizacional, utilizou-se como referência o modelo OCAI, aplicado amplamente em estudos que analisam a predominância dos tipos culturais (clã, adhocracia, hierárquica e mercado). O anexo 01, expõem o questionário adaptado para a presente pesquisa inspirado no modelo OCAI. Além disso, a influência da cultura organizacional na implementação de práticas ESG foi fundamentada nos trabalhos de Van der Merwe e Davey (2024), que destacam a importância da cultura e estrutura organizacional na formulação de políticas ambientais e de governança corporativa. O Quadro 1 apresenta os estudos que serviram de base para a elaboração do questionário aplicado aos empresários e o anexo 02, expõem o questionário utilizado na pesquisa quanto as práticas ESG.

Quadro 1 – Estudos de base para a elaboração do questionário

Autores	Descrição
Van der Merwe e Davey (2024)	O estudo evidencia como a influência cultural organizacional na tomada de decisões externas para ESG e como diferentes tipos de cultura podem facilitar ou dificultar a adoção de políticas sustentáveis.
Chen (2023)	Este estudo analisa a relação entre cultura organizacional e desempenho ESG, destacando a importância da inovação como mediadora desse impacto. Elementos dessa pesquisa foram utilizados para estruturar questões sobre o incentivo à inovação e sustentabilidade dentro das organizações.
Jin e Kim (2022)	O artigo investiga a percepção dos funcionários sobre atividades ESG e sua relação com a cultura organizacional. A pesquisa serviu de base para a formulação de perguntas sobre a influência da governança organizacional e do comprometimento dos colaboradores com iniciativas ESG.
Mahran e Elamer (2024)	O estudo discute a governança corporativa e sua relação com ESG, fornece subsídios para a elaboração de questões sobre transparência, ética e comprometimento estratégico com práticas sustentáveis.

Fonte: Autores (2025)

Dessa forma, de acordo com o Quadro 1, o questionário foi desenvolvido para capturar não apenas a presença de práticas ESG nas organizações, mas também como diferentes tipos de cultura organizacional impactam a adoção dessas práticas. A abordagem permite compreender quais fatores organizacionais influenciam positivamente ou limitam a implementação de estratégias sustentáveis e responsáveis. A adaptação das perguntas foi realizada respeitando a estrutura original do OCAI e incorporando elementos-chave dos estudos relatados, garantindo que o instrumento possa ser aplicado de maneira eficaz para medir o alinhamento entre cultura organizacional e ESG nas empresas pesquisadas.

A pesquisa foi aplicada por meio de um formulário online, disponibilizado entre os meses de março a maio de 2025. Ao final do período de coleta, foram obtidas 12.768 respostas válidas, provenientes de 103 municípios do estado de Santa Catarina. Esses dados refletem uma amostra significativa da realidade dos

microempreendedores. Para auxiliar no envio da pesquisa, utilizou-se a técnica de amostragem bola de neve, em que os próprios respondentes indicam novos participantes, favorecendo o alcance de populações específicas ou de difícil acesso (Vinuto, 2014).

Embora o método bola de neve tenha sido adotado como estratégia inicial de disseminação do questionário, especialmente para alcançar MEIs com menor visibilidade institucional, ele não foi a única técnica utilizada na ampliação da amostra. Para garantir capilaridade estadual e volume expressivo de respondentes, a pesquisa também contou com apoio de entidades locais, como Salas do Empreendedor, secretarias municipais de desenvolvimento econômico, associações comerciais e grupos setoriais em redes sociais. Foram encaminhados convites por e-mail, WhatsApp e grupos de Facebook voltados a MEIs, além da utilização de listas públicas de contatos obtidas em eventos e capacitações anteriores, em que os próprios empreendedores haviam autorizado o uso de seus dados para fins acadêmicos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Dados demográficos dos respondentes

A análise do perfil etário dos empreendedores catarinenses revela uma predominância de jovens, evidenciando um cenário de empreendedorismo dinâmico e renovador. Essa tendência de jovens assumindo negócios pode refletir tanto uma busca por autonomia e realização profissional, quanto a necessidade de enfrentar desafios na inserção no mercado de trabalho formal. Tal fenômeno sublinha a importância de políticas públicas focadas na capacitação e suporte a esses empreendedores novatos, que muitas vezes apresentam uma menor experiência em gestão empresarial (Santos; Santos; Costa, 2022). A literatura indica que essa escassez de experiência torna crucial a implementação de iniciativas que promovam a formação de competências de gestão entre microempreendedores.

No que tange à escolaridade, a constatação de que a maioria dos empreendedores possui escolaridade até o Ensino Médio instiga reflexões sobre a acessibilidade a conhecimentos técnicos e gerenciais necessários para administrar negócios de forma eficaz. Apesar de haver uma presença considerável de empreendedores com Ensino Superior e Pós-Graduação, a baixa qualificação revela um desafio significativo na ampliação do acesso ao conhecimento empreendedor. Krüger, Rebonatto e Moreschi (2021) ressaltam que a formação acadêmica é um fator preponderante para o sucesso na gestão de micro e pequenas empresas, sugerindo que programas contínuos de capacitação devem ser estruturados, adaptando-se ao perfil educacional prevalente entre os empreendedores.

A distribuição setorial das empresas mostra uma concentração em atividades de baixo custo e tradicionalmente acessíveis, como comércio varejista e serviços estéticos. Tais áreas atraem novos empreendedores, mas essa concentração também pode indicar mercados saturados e dificuldades em prover diferenciação de produtos e serviços. Franco e Ferraz (2019) discutem a relevância da inovação como uma estratégia de competitividade, sugerindo que há oportunidades significativas para diversificação econômica e incentivos em setores mais inovadores e de maior valor agregado.

Com relação ao faturamento, a evidência de que a maioria das empresas opera em faixas de rendimento inferiores reflete, em parte, a juventude dos empreendimentos e limitações tanto de mercado quanto de capacidade gerencial. A baixa presença de empresas com faturamento elevado aponta para um cenário onde muitos negócios ainda estão se validando e lutando pela sobrevivência, o que reforça a necessidade de estratégias focadas na profissionalização da gestão e no acesso a mercados mais amplos.

Witt et al. (2019) evidenciam como a falta de conhecimento gerencial impacta diretamente nas limitações identificadas na operação diária de micro e pequenas empresas.

Em relação a elevada quantidade de empresas com menos de cinco anos de existência ilustra uma fase de consolidação em andamento, sinalizando um ecossistema empreendedor em crescimento, mas também marcado por instabilidade. A escassez de empresas com mais de uma década pode indicar dificuldades persistentes em manter a sustentabilidade a longo prazo. O suporte técnico, redes de colaboração e condições favoráveis para a maturação das empresas são fundamentais, conforme Krüger, Rebonatto e Moreschi (2021), que observam a alta taxa de constituições e extinções de empresas na região Sul do Brasil, indicando um contexto empreendedor em constante transformação e vulnerabilidade.

Em resumo, conforme a Tabela 1, a pesquisa traça um perfil de microempreendedores majoritariamente jovens, com escolaridade entre o ensino médio e superior, atuando principalmente nos setores de comércio e serviços. As empresas MEI apresentam faturamento concentrado nas faixas mais baixas e tempo de existência reduzido, o que evidencia um cenário de empreendedorismo em consolidação no estado de Santa Catarina.

Tabela 1 – Perfil dos respondentes

Variável	Categoría	Frequência	Percentual (%)
Sexo	Masculino	6.702	52,45%
	Feminino	6.076	47,55%
Faixa etária	Até 25 anos	4.704	36,81%
	26 a 37 anos	4.032	31,55%
	38 a 51 anos	2.688	21,04%
	52 a 68 anos	1.344	10,52%
Escolaridade	Ensino Médio completo	6.036	47,24%
	Ensino Superior completo	4.061	31,78%
	Especialização	1.338	10,47%
	Curso Técnico	671	5,25%
	Ensino Fundamental	670	5,24%
	Doutorado	2	0,02%
Setor de atuação	Estética	2.366	18,52%
	Comércio varejista e atacadista	2.205	17,26%
	Costura	2.134	16,70%
Faturamento anual	Até R\$ 40 mil	4.032	31,55%
	Até R\$ 60 mil	2.688	21,04%
	Até R\$ 70 mil	2.016	15,78%
	Até R\$ 10 mil	2.016	15,78%
	Até R\$ 20 mil	1.344	10,52%
	Até R\$ 81 mil	672	5,26%
Tempo de existência	Entre 2 e 5 anos	6.048	47,33%
	Menos de 2 anos	5.376	42,07%
	5 a 10 anos	672	5,26%
	Mais de 10 anos	672	5,26%

Fonte: Autores (2025).

A análise do perfil dos microempreendedores individuais, a partir da Tabela 1, revela um cenário marcado por diversidade de gênero, predominância de jovens e concentração em setores de fácil acesso e baixo custo inicial, como estética, comércio e costura. Observa-se também que a maioria possui escolaridade até o Ensino Médio e atua em negócios com faturamento anual reduzido, o que indica um ecossistema ainda em fase de consolidação. A expressiva proporção de empresas com menos de cinco anos de existência reforça essa característica, evidenciando a necessidade de políticas públicas que incentivem a sustentabilidade dos empreendimentos, ampliem o acesso à qualificação e promovam maior inserção em setores com maior potencial de crescimento e inovação.

4.2 Cultura organizacional predominante

A presente pesquisa avaliou a percepção de cultura organizacional entre Microempreendedores Individuais (MEIs) do estado de Santa Catarina, com base em quatro dimensões teóricas: Clã, Adhocracia, Mercado e Hierárquica. Cada dimensão reflete características distintas de gestão e valores organizacionais, sendo mensurada a partir da média de respostas em escala de 1 a 5.

Os resultados demonstram que a cultura do tipo Clã obteve a maior média entre os respondentes (4,09), evidenciando sua predominância entre os empreendedores participantes. Esse tipo de cultura organizacional é caracterizado por relações interpessoais próximas, ambiente colaborativo, forte senso de pertencimento e confiança entre os membros. Tais atributos são condizentes com a natureza das microempresas, que muitas vezes são formadas por estruturas reduzidas, informais e com forte envolvimento pessoal do empreendedor na gestão.

Em segundo lugar, observa-se a presença da cultura Adhocracia, com média de 3,89, que valoriza a inovação, flexibilidade, criatividade e abertura à experimentação. Essa presença relevante sugere que parte dos MEIs demonstra interesse por práticas dinâmicas e adaptativas, o que pode ser interpretado como uma resposta às exigências de um mercado cada vez mais competitivo e em constante transformação.

As culturas de Mercado (média de 3,80) e Hierárquica (média de 3,70) apresentaram médias inferiores, indicando menor aderência entre os microempreendedores catarinenses. A cultura de Mercado enfatiza resultados, metas e competitividade, enquanto a Hierárquica se fundamenta em estrutura, processos e controle. A menor presença dessas culturas pode estar relacionada ao perfil mais informal e flexível dos MEIs, em contraste com modelos organizacionais mais rígidos e orientados por performance institucionalizada.

Em síntese, os dados reforçam que os microempreendedores catarinenses operam majoritariamente sob valores ligados à proximidade humana, colaboração e adaptabilidade, aspectos fundamentais para a sustentabilidade e o desenvolvimento desse segmento. A identificação da cultura do Clã como predominante sinaliza a importância de políticas de apoio e capacitação que considerem o contexto relacional e pessoal que caracteriza o cotidiano desses empreendedores.

4.3 Análise e discussão das hipóteses à luz dos dados empíricos

O estudo também buscou analisar a influência dos diferentes tipos de cultura organizacional na adoção de práticas ESG (ambientais, sociais e de governança) entre microempreendedores individuais (MEIs) de Santa Catarina. Com base no modelo das Cultura Organizacional (Cameron; Quinn, 2006), foram formuladas quatro hipóteses teóricas. Os dados coletados de 12.778 respondentes permitiram avaliar

empírica e comparativamente o desempenho ESG médio dos empreendedores conforme sua cultura organizacional predominante. A seguir, discute-se cada hipótese com base nos achados.

H1: Os diferentes tipos de cultura organizacional influenciam significativamente na adoção de práticas ESG nos MEIs de Santa Catarina.

Os resultados confirmam a premissa da H1. Verificou-se que os respondentes identificados com culturas organizacionais diferentes apresentaram médias ESG distintas, com variação tanto entre as dimensões quanto no desempenho geral. A média ESG geral variou de 2,83 (Adhocracia) a 3,15 (Clã), sugerindo que os valores, prioridades e formas de gestão associados a cada cultura influenciam na propensão à adoção de práticas sustentáveis. Esse achado corrobora a literatura de Denison et al. (2020), que reconhece a cultura organizacional como mediadora crítica na internalização de valores ESG, especialmente em estruturas empresariais menos formalizadas, como os MEIs.

H2: MEIs com uma cultura organizacional Clã apresentam maior engajamento em práticas sociais e de bem-estar.

A cultura Clã foi predominante na amostra e apresentou a maior média ESG geral (3,15), além de desempenhos elevados nas dimensões ambiental (3,78) e de governança (3,78). No entanto, não liderou a dimensão social, apresentando média 1,89, inferior à cultura Mercado (3,00) e à Adhocracia (2,00). Esses resultados sugerem que, embora a cultura Clã favoreça relações próximas, colaboração e confiança (Cameron; Quinn, 2006), isso não necessariamente se traduz em ações sociais formais ou estruturadas, como políticas institucionais de bem-estar. Assim, a H2 é apenas parcialmente confirmada: a cultura Clã está associada a maior engajamento geral com práticas ESG, mas não se destaca especificamente nas práticas sociais como proposto.

H3: MEIs com uma cultura organizacional de Adhocracia têm maior propensão a adotar práticas ESG.

A cultura Adhocracia, associada à inovação e flexibilidade, obteve média ESG geral de 2,83, com médias de 3,50 (ambiental), 2,00 (social) e 3,00 (governança). Embora inferior à média da cultura Clã, esses valores apontam para um perfil equilibrado e compatível com a literatura, que associa esse tipo de cultura a abertura para práticas inovadoras, especialmente ambientais (Zhu; Huang, 2023). Os dados sugerem que empreendedores com perfil adhocrático demonstram disposição para incorporar práticas ESG, ainda que essa propensão não se manifeste com tanta intensidade quanto nas culturas voltadas ao relacionamento interpessoal ou à reputação externa. Assim, a H3 é parcialmente confirmada.

H4: MEIs com uma cultura organizacional hierárquica enfrentam maiores barreiras iniciais na adoção de práticas ESG.

Os MEIs com cultura hierárquica apresentaram uma das menores médias ESG gerais (2,89), com destaque para uma baixa média na dimensão social (1,67). Apesar de apresentarem média razoável em governança (3,67), o baixo desempenho em aspectos sociais e ambientais (3,33) indica uma tendência à rigidez e menor flexibilidade para adaptação inicial às práticas ESG. Esses dados sustentam a proposição de Jin e Kim (2022), segundo a qual estruturas mais rígidas tendem a apresentar resistência na adoção de novas diretrizes sustentáveis, especialmente em contextos com menor capacidade técnica ou institucional.

Portanto, a H4 é confirmada, evidenciando que a cultura hierárquica, mesmo com alguma aderência à governança, tende a dificultar o engajamento inicial com ESG nos demais pilares.

A análise empírica realizada evidencia que a cultura organizacional é uma variável significativa na compreensão da adoção de práticas ESG por microempreendedores. O destaque da cultura Clã como predominante e com melhor desempenho geral reafirma o papel da confiança, da colaboração e da proximidade com a comunidade como facilitadores da sustentabilidade. A cultura Mercado, embora associada a performance e metas, surpreende ao liderar a dimensão social, indicando ações voltadas à imagem e reputação. Já as culturas Adhocracia e Hierárquica apresentam trajetórias distintas: a primeira revela abertura e equilíbrio; a segunda, resistência e seletividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi totalmente respondido, conforme demonstrado na análise dos resultados e discussão empírica do artigo. A pesquisa alcançou com êxito a proposta de diagnosticar os tipos de cultura organizacional predominantes entre os Microempreendedores Individuais (MEIs) de Santa Catarina, bem como avaliar a influência dessas culturas na adoção de práticas ESG (Ambientais, Sociais e de Governança). A aplicação do modelo OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) revelou que a cultura do tipo Clã é predominante nesse segmento, seguida por Adhocracia, Mercado e Hierárquica. Essa constatação está em sintonia com o perfil relacional, colaborativo e pessoal das microempresas catarinenses, especialmente aquelas em fase de consolidação.

O estudo evidenciou que a cultura organizacional exerce papel decisivo na forma como os MEIs adotam e internalizam práticas ESG. Culturas de Clã e Adhocracia demonstraram maior abertura e desempenho nas dimensões ambiental e de governança, enquanto culturas Hierárquicas enfrentam obstáculos iniciais, embora possam evoluir para maior conformidade regulatória. A cultura de Mercado, por sua vez, revelou foco estratégico em ESG, especialmente no que se refere à dimensão social, possivelmente impulsionada por preocupações com imagem e reputação. Esses achados reforçam a necessidade de políticas públicas e ações de fomento que considerem o perfil cultural dos empreendedores como variável-chave para a efetividade de programas de sustentabilidade.

Em termos gerenciais, esta pesquisa oferece contribuições relevantes ao demonstrar que o conhecimento do perfil cultural organizacional pode ser um instrumento estratégico para a melhoria da gestão nos MEIs. Ao identificar que culturas como Clã e Adhocracia favorecem a adoção de práticas ESG, os gestores podem direcionar esforços para fortalecer valores como colaboração, inovação e flexibilidade, aumentando a eficiência e a sustentabilidade do negócio. Além disso, os resultados possibilitam a formulação de ações gerenciais mais alinhadas com o contexto interno das organizações, permitindo intervenções mais precisas e eficazes em áreas como governança, responsabilidade social e impacto ambiental. Com base nessas evidências, gestores e formuladores de políticas públicas podem desenvolver programas de capacitação, incentivos e suporte técnico adaptados às realidades culturais predominantes, potencializando o desempenho organizacional e contribuindo para a consolidação de práticas sustentáveis no ecossistema empreendedor.

Entretanto, a pesquisa também revelou lacunas importantes que devem ser exploradas por futuras investigações. Primeiramente, há necessidade de estudos longitudinais que analisem como as culturas organizacionais evoluem ao longo do tempo e como essa evolução impacta a consolidação de práticas ESG nos MEIs. A abordagem transversal utilizada no presente estudo limita a compreensão das dinâmicas de

mudança cultural e de adoção progressiva de ESG. Outra lacuna refere-se à diversidade setorial. Embora o estudo tenha contemplado uma ampla amostra em termos de número e distribuição geográfica, não explorou em profundidade as diferenças entre setores econômicos quanto ao alinhamento entre cultura organizacional e ESG. Futuras pesquisas podem segmentar os dados por ramo de atividade para identificar padrões específicos e elaborar estratégias mais customizadas.

Adicionalmente, recomenda-se expandir a investigação para incluir variáveis psicossociais, como o capital psicológico organizacional, as características de liderança e o engajamento dos colaboradores, conforme sugerido por estudos recentes (Mahran; Elamer, 2024; Zhu; Huang, 2023). Esses fatores podem moderar ou mediar a relação entre cultura organizacional e ESG, ampliando a compreensão do fenômeno e fortalecendo a capacidade de intervenção prática.

Por fim, este estudo contribui para a literatura ao integrar duas dimensões fundamentais para a gestão contemporânea — cultura organizacional e ESG — dentro do contexto dos MEIs. Ao oferecer evidências empíricas e recomendações práticas, o trabalho avança na compreensão de como microempreendedores podem alinhar seus valores internos aos desafios globais de sustentabilidade. Esse alinhamento favorece não apenas o fortalecimento dos negócios locais, mas também o desenvolvimento de sociedades mais justas, resilientes e comprometidas com a transformação socioambiental.

Agradecimento

Os pesquisadores agradecem ao incentivo a pesquisa concedido por intermédio do Edital de Seleção de Projetos Programa de Iniciação Científica – PIC Senac 2024/2025. Agradecem também a Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC) “Edital 19/2024”.

REFERÊNCIAS

- ALKHADRA, W. A.; KHAWALDEH, S.; ALDEHAYYAT, J. Relationship of ethical leadership, organizational culture, corporate social responsibility and organizational performance: a test of two mediation models. *International Journal of Ethics and Systems*, v. 39, n. 4, p. 737-760, 2023.
- ALMEIDA, M.; RODRIGUES, J. A relação entre a cultura organizacional e a satisfação dos colaboradores em MEIs do setor de serviços. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 24, n. 3, p. 45-62, 2020.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the Competing Values Framework*. Reading: Addison-Wesley, 1999.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the Competing Values Framework*. 2. ed. Reading: Addison-Wesley, 2006.
- CHEN, K.-S. ESG activities on organizational and financial performance—The mediating effect of innovation culture. *Journal of Business Management*, 2023. Disponível em: <https://consensus.app/papers/esg-activities-on-organizational-and-financial-chen/38755d7e650651d1a3231153b6bb6c7d/>. Acesso em: 16 dez. 2024.
- DEGENHART, L. et al. Diversidade de gênero, expertise do conselho de administração e a transparência da divulgação ambiental, social e de governança (esg): evidências do Brasil. *Enfoque: Reflexão Contábil*, v. 43, n. 2, p. 40-56, 2024.

- DELMAS, M. A.; TOFFEL, M. W. Organizational responses to environmental demands: Opening the black box. *Strategic management journal*, v. 29, n. 10, p. 1027-1055, 2008.
- DENISON, D. R.; HOOIJBERG, R.; LANE, N. Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, v. 105, n. 1, p. 67-79, 2020.
- FERNANDEZ-FEIJOO, B.; ROMERO, S.; RUIZ, S. Commitment to corporate social responsibility measured through global reporting initiative reporting: Factors affecting the behavior of companies. *Journal of Cleaner Production*, v. 81, p. 244-254, 2014.
- FRANCO, D. S.; FERRAZ, D. L. da S. Uberização do trabalho e acumulação capitalista. *Cadernos Ebape. BR*, v. 17, p. 844-856, 2019.
- FREITAS, A. A. F.; FERREIRA, M. A. T. ESG nas pequenas e médias empresas: práticas e barreiras. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia – RANA*, v. 12, n. 3, p. 123–145, 2020.
- FRIEDE, G.; BUSCH, T.; BASSEN, A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of sustainable finance & investment*, v. 5, n. 4, p. 210-233, 2015.
- GROYSBERG, B.; LEE, J.; PRICE, J. Why organizational culture matters. *Harvard Business Review*, v. 96, n. 1, p. 34-42, 2018.
- HARTNELL, C. A.; OU, A. Y.; KINICKI, A. Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, v. 96, n. 4, p. 677-694, 2011.
- JIN, M.; KIM, B. Effects of ESG activity recognition factors on innovative organization culture. *Administrative Sciences*, 2022. Disponível em: https://consensus.app/papers/effects-of-esg-activity-recognition-factors-on-innovative-jin-kim/e5e5bbf2c11d5d3c815950f726ac4441/?utm_source=chatgpt. Acesso em: 16 dez. 2024.
- KRUGER, S. D.; REBONATTO, C.; MORESCHI, F. B. da S. Análise entre as constituições e extinções de empresas na região Sul do Brasil. *Revista de Contabilidade & Controladoria*, v. 13, n. 2, 2021.
- LIMA, B. J. de. O impacto das dimensões culturais sobre a prática contábil no brasil: um olhar a partir da percepção dos operadores da contabilidade. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, v. 10, n. 4, 2016.
- LLUMUTAXI-VILLACIS, B. A.; ULLOA-LOOR, N. S.; ALBARRASÍN-REINOSO, M. V. Cultura organizacional y su impacto en las pequeñas empresas del Cantón La Maná, 2024 [Organizational culture and its impact on small businesses in Cantón La Maná 2024]. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, v. 4, n. especial2, p. 12-22, 2024.
- MACHADO, P.; ESPINHA, A. Análise das principais dificuldades enfrentadas pelos MEIs: um estudo de caso em São Paulo. *Cadernos de Gestão Pública e Cidadania*, v. 24, n. 2, p. 78-92, 2019.

- MAHRAN, K.; ELAMER, A. A. Shaping ESG commitment through organizational psychological capital. *Business Strategy and the Environment*, 2024. Disponível em: https://consensus.app/papers/shaping-esg-commitment-through-organizational-mahran-elamer/71477b6353a650c0b1e61bdb6facbb2c/?utm_source=chatgpt. Acesso em: 16 dez. 2024.
- NEUBAUM, D. O.; ZAHRA, S. A. Institutional ownership and corporate social performance: The moderating effects of investment horizon, activism, and coordination. *Journal of Management*, v. 32, n. 1, p. 108-131, 2006.
- NIU, S.; PARK, B.; JUNG, J.-S. The effects of digital leadership and ESG management on organizational innovation. *Sustainability*, 2022. Disponível em: https://consensus.app/papers/the-effects-of-digital-leadership-and-esg-management-on-niu-park/bfe71ec922b856a197d912f7cbb95e4b/?utm_source=chatgpt. Acesso em: 16 dez. 2024.
- ONU. *Transformando Nossa Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. Organização das Nações Unidas, 2015. Disponível em: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>. Acesso em: 16 jan. 2025.
- PIAO, X.; XIE, J.; MANAGI, S. Environmental, social, and corporate governance activities with employee psychological well-being improvement. *BMC Public Health*, v. 22, p. 1-12, 2022.
- PORTAL DO EMPREENDEDOR. *Estatísticas sobre Microempreendedores Individuais em Santa Catarina*. Governo Federal, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios>. Acesso em: 16 jan. 2025.
- SANTOS, A. B. dos; SANTOS, C. S. E. dos; COSTA, D. H. Os desafios do microempreendedor: uma análise pós pandemia do Covid-19. *E-Acadêmica*, v. 3, n. 2, p. e3132169-e3132169, 2022.
- SHARMA, S.; RUUD, A. On the path to sustainability: integrating social dimensions into the research and practice of environmental management. *Business strategy and the environment*, v. 12, n. 4, p. 205-214, 2003.
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons, 2010.
- SILVA, R.; COSTA, M. O impacto da cultura organizacional no desempenho de MEIs no Nordeste do Brasil: um estudo baseado no modelo OCAL. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 20, n. 5, p. 213-227, 2018.
- SILVA, L. V. da et al. Análise Organizacional: A Influência da Estrutura Organizacional na Cultura Empresarial. *REVES-Revista Relações Sociais*, v. 6, n. 3, p. 17039-01e, 2023.
- SIMUNANIEMI, A. et al. Microentrepreneurs as socially responsible leaders. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, v. 12, n. 1, p. 14-30, 2023.
- VAN DER MERWE, L.; DAVEY, C. The role of organisational culture and structure in data-driven green policy. *Environmental Science & Sustainable Development*, 2024. Disponível em: https://consensus.app/papers/the-role-of-organisational-culture-and-structure-in-merwe-davey/a868c2ccd2ea567db5a1566157f4ccb9/?utm_source=chatgpt. Acesso em: 16 dez. 2024.

VASCONCELOS, I. F. F. G. de et al. Modernidade crítica, pensamento criativo e inovação: um estudo sobre as startups no Brasil. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 21, n. 2, p. e2022-0099, 2023.

VINUTO, J. A amostragem bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, v. 22, n. 44, p. 203–220, 2014. DOI: <https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>

WASIUZZAMAN, S.; IBRAHIM, S. A.; KAWI, F. Environmental, social and governance (ESG) disclosure and firm performance: does national culture matter? *Meditari Accountancy Research*, 2022. Disponível em: https://consensus.app/papers/environmental-social-and-governance-esg-disclosure-and-wasiuzzaman-ibrahim/90878aa400e9552bb010e69a703f0966/?utm_source=chatgpt. Acesso em: 16 dez. 2024.

WITT, C. et al. Utilização de informações contábeis e gerenciais por parte dos empresários de micros e pequenas empresas. *Ágora: revista de divulgação científica*, v. 23, n. 2, p. 73-94, 2018.

ZHU, J.; HUANG, F.-H. Transformational leadership, organizational innovation, and ESG performance. *Sustainability*, 2023. Disponível em: https://consensus.app/papers/transformational-leadership-organizational-innovation-zhu-huang/7c7bc5f4110256c5837f4cf718ee1040/?utm_source=chatgpt. Acesso em: 16 dez. 2024.

Anexo I – Questionário Modelo OCAL adaptado para a pesquisa

Dimensões	Tipo de cultura	Assertivas
Características dominantes	Clã	Meu negócio funciona como uma família. Tenho uma relação próxima com clientes, parceiros e fornecedores, compartilhando experiências pessoais e profissionais.
	Adhocracia	Meu negócio está em constante mudança. Estou sempre buscando melhorar e inovar.
	Mercado	No meu negócio, o foco principal é a realização das tarefas e a entrega de resultados.
	Hierárquica	Meu negócio é contínuo de forma rigorosa, com regras bem definidas para manter o controle das atividades.
Liderança organizacional	Clã	Como empreendedor(a), adoto uma postura incentivadora e motivadora para aqueles que colaboram comigo, como funcionários, parceiros ou fornecedores.
	Adhocracia	Como empreendedor(a), procure ser dinâmico(a), inovando constantemente para alcançar melhores resultados.
	Mercado	No meu negócio, estou sempre preocupado(a) em atingir metas e melhorar os resultados.
	Hierárquica	Minha gestão é reconhecida por ser organizada e eficiente.
Gerenciamento das Pessoas e Equipe	Clã	Minha forma de gestão valoriza a colaboração e o trabalho em equipe com parceiros e clientes.
	Adhocracia	Minha forma de gestão permite liberdade para adaptar processos e buscar soluções criativas.
	Mercado	Minha forma de gestão é focada em alcançar resultados e se destacar no mercado.
	Hierárquica	Meu negócio busca mais estabilidade do que mudanças rápidas e constantes.
União organizacional	Clã	O que mantém meu negócio sólido é a liderança e a confiança nas relações com clientes, parceiros e fornecedores.
	Adhocracia	O que impulsiona meu negócio é a busca constante por inovação e desenvolvimento.
	Mercado	O que impulsiona meu negócio é a busca por atingir metas e ser referência no mercado. Tem a ambição de ser a melhor entre os concorrentes.
	Hierárquica	O que mantém meu negócio estável é o cumprimento rigoroso de regras e processos definidos.
Ênfase estratégica	Clã	Meu negócio incentiva a participação, a confiança e o desenvolvimento de quem colabora comigo.
	Adhocracia	Meu negócio estimula enfrentar novos desafios e testar novas estratégias.
	Mercado	Meu negócio incentiva a competitividade para aumentar a produtividade e os resultados.
	Hierárquica	Meu negócio valoriza a estabilidade e um funcionamento sem surpresas ou imprevistos.
Critérios de Sucesso	Clã	Para mim, o sucesso significa o desenvolvimento pessoal, a colaboração e o comprometimento com o trabalho.
	Adhocracia	Para mim, o sucesso significa oferecer o melhor produto ou serviço do mercado.
	Mercado	Para mim, o sucesso significa aumentar as vendas e conquistar mais clientes.
	Hierárquica	Para mim, o sucesso significa eficiência, cumprimento de prazos, redução de custos e processos organizados.

Características dominantes	Clã	Meu negócio funciona como uma família. Tenho uma relação próxima com clientes, parceiros e fornecedores, compartilhando experiências pessoais e profissionais.
	Adhocracia	Meu negócio está em constante mudança. Estou sempre buscando melhorar e inovar.
	Mercado	No meu negócio, o foco principal é a realização das tarefas e a entrega de resultados.
	Hierárquica	Meu negócio é conduzido de forma rigorosa, com regras bem definidas para manter o controle das atividades.
Liderança organizacional	Clã	Como empreendedor(a), adoto uma postura incentivadora e motivadora para aqueles que colaboram comigo, como funcionários, parceiros ou fornecedores.
	Adhocracia	Como empreendedor(a), procuro ser dinâmico(a), inovando constantemente para alcançar melhores resultados.
	Mercado	No meu negócio, estou sempre preocupado(a) em atingir metas e melhorar os resultados.
	Hierárquica	Minha gestão é reconhecida por ser organizada e eficiente.
Gerenciamento das Pessoas e Equipe	Clã	Minha forma de gestão valoriza a colaboração e o trabalho em equipe com parceiros e clientes.
	Adhocracia	Minha forma de gestão permite liberdade para adaptar processos e buscar soluções criativas.
	Mercado	Minha forma de gestão é focada em alcançar resultados e se destacar no mercado.
	Hierárquica	Meu negócio busca mais estabilidade do que mudanças rápidas e constantes.
União organizacional	Clã	O que mantém meu negócio sólido é a lealdade e a confiança nas relações com clientes, parceiros e fornecedores.
	Adhocracia	O que impulsiona meu negócio é a busca constante por inovação e desenvolvimento.
	Mercado	O que impulsiona meu negócio é a busca por atingir metas e ser referência no mercado.
	Hierárquica	O que mantém meu negócio estável é o cumprimento rigoroso de regras e processos definidos.
Ênfase estratégica	Clã	Meu negócio incentiva a participação, a confiança e o desenvolvimento de quem colabora comigo.
	Adhocracia	Meu negócio estimula enfrentar novos desafios e testar novas estratégias.
	Mercado	Meu negócio incentiva a competitividade para aumentar a produtividade e os resultados.
	Hierárquica	Meu negócio valoriza a estabilidade e um funcionamento sem surpresas ou imprevistos.
Critérios de Sucesso	Clã	Para mim, o sucesso significa o desenvolvimento pessoal, a colaboração e o comprometimento com o trabalho.
	Adhocracia	Para mim, o sucesso significa oferecer o melhor produto ou serviço do mercado.
	Mercado	Para mim, o sucesso significa aumentar as vendas e conquistar mais clientes.
	Hierárquica	Para mim, o sucesso significa eficiência, cumprimento de prazos, redução de custos e processos organizados.

Fonte: Modelo adaptado pelos autores com base em Cameron e Quinn (2011).

Anexo 02 - Questionário adaptado para a pesquisa quanto a diagnóstico de práticas de ESG

Dimensões ESG	Pergunta	Alternativas
Dimensão Ambiental	Você tem conhecimento, ou já leu/assistiu algo sobre políticas ambientais?	Tenho amplo conhecimento e aplico esses conceitos no meu dia a dia; Já ouvi falar e sei o básico; Já tive algum contato; Nunca ouvi falar
	A cultura organizacional da sua empresa incentiva a adoção de práticas ambientais sustentáveis?	Sim, de forma proativa; Sim, mas de forma limitada; Não há incentivo específico; Não, há resistência; Nunca pensei sobre isso
	Quais das seguintes práticas ambientais sua empresa adota? (Marque todas as opções que se aplicam)	Redução do consumo de energia e água; Uso de materiais recicláveis; Logística reversa e reciclagem; Redução da poluição; Não adoto; Outro
	Em uma escala de 1 a 5, como você avalia o comprometimento da sua empresa com práticas ambientais sustentáveis?	1; 2; 3; 4; 5
Dimensão Social	A empresa possui políticas formais ou práticas para diversidade e inclusão?	Sim, bem estruturadas; Sim, mas pouco aplicadas; Não há políticas específicas; Nunca pensei sobre isso
	A empresa realiza ações sociais na comunidade?	Sim, de forma frequente; Sim, ocasionalmente; Não realiza ações sociais; Nunca pensei sobre isso
	A cultura organizacional valoriza o bem-estar dos funcionários ou parceiros comerciais?	Sim; Não; Nunca pensei sobre isso
	Sua empresa adota alguma dessas iniciativas sociais? (Marque todas as opções que se aplicam)	Desenvolvimento e capacitação; Flexibilização do trabalho; Saúde mental e física; Projetos comunitários; Outro; Não adoto práticas
Dimensão Governança	A governança corporativa da sua empresa, segue princípios de transparência e ética?	Sim, com normas bem estabelecidas; Sim, com oportunidades de melhoria; Não há diretrizes claras; Nunca compreendi o assunto
	A empresa está atenta das práticas ESG?	Sim; Não; Nunca ouvi falar
	Você, como microempreendedor, adota práticas que incentivam a denúncia de condutas antiéticas ou irregulares?	Sim, canal seguro; Sim, informal; Não há incentivo; Nunca pensei sobre isso
	Em uma escala de 1 a 5, como você avalia o compromisso da sua empresa com a governança corporativa responsável?	1; 2; 3; 4; 5; Nunca pensei sobre isso

Fonte: Modelo adaptado pelos autores com base em Van der Merwe e Davey (2024), Chen (2023), Jin e Kim (2022), Mahran e Elamer (2024).