

**CULTURA ORGANIZACIONAL E SUAS INTERFACES COM O
DESEMPENHO GERENCIAL: ESTUDO DE CASO EM UM GRUPO
ECONÔMICO GERIDO POR FAMILIARES**

**ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS INTERFACES WITH
MANAGERIAL PERFORMANCE: CASE STUDY IN AN ECONOMIC
GROUP MANAGED BY FAMILY MEMBERS**

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y SUS INTERFACES CON EL
DESEMPEÑO GESTIÓN: ESTUDIO DE CASO EN UN GRUPO
ECONÓMICO GESTIONADO POR LA FAMILIA**

José Jonas Alves Correia¹
Adéllia Socorro Coelho do Nascimento²
Alisson da Conceição Vidal³
Gabrielly da Conceição Marques⁴
Aldir Dias de Amurim⁵

Artigo recebido em setembro de 2024
Artigo aceito em novembro de 2024

DOI: 10.26853/Refas_ISSN-2359-182X_v11n02_01

RESUMO

O estudo tem o objetivo de investigar a influência da cultura organizacional no desempenho gerencial dentro de um grupo econômico familiar. A pesquisa é descritiva e utiliza métodos qualitativos para observar, por meio de um estudo de caso, o entendimento sobre as variáveis estudadas, no qual foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores de diferentes setores da empresa estudada para coletar informações sobre a interação entre cultura organizacional e desempenho gerencial. Os resultados confirmaram que uma cultura organizacional consistente e bem definida proporciona um ambiente positivo e promove um desempenho gerencial próspero. Além disso, a combinação de

¹ Doutor em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Professor da Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr). E-mail: jonas.correia@ufdpar.edu.br. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2582627606928274>. OrcId: <https://orcid.org/0000-0003-4552-7263>.

² Bacharela em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr). E-mail: adelliacolho00@gmail.com. Lattes: <https://lattes.cnpq.br/6606586550432954>. OrcId: <https://orcid.org/0009-0004-0385-659X>.

³ Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr). E-mail: alissonvdlphb13@gmail.com. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4182657873937424>. OrcId: <https://orcid.org/0009-0006-9278-8393>.

⁴ Bacharela em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr). E-mail: gabriellymarques2002@gmail.com. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0019089734813443>. OrcId: <https://orcid.org/0009-0006-9914-5745>.

⁵ Mestre em Controladoria pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). E-mail: profaldirdias@gmail.com. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9747345070913858>. OrcId: <https://orcid.org/0000-0003-2776-680X>.

autonomia e poder de escolha para os gerentes, juntamente com a abertura para novas tecnologias, agiliza a resolução de problemas, promovendo eficiência e eficácia nos processos. A liderança positiva, que equilibra motivação e compreensão das necessidades dos colaboradores, também se mostrou essencial para o sucesso organizacional. A pesquisa destaca a importância de práticas culturais bem definidas e integradas às estratégias de gestão para alcançar um desempenho gerencial eficaz.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Desempenho Gerencial; Empresas Familiares;

ABSTRACT

The study aims to investigate the influence of organizational culture on managerial performance within a family-owned economic group. The research is descriptive and uses qualitative methods to observe, through a case study, the understanding of the variables studied, in which semi-structured interviews were conducted with managers from different sectors of the company studied to collect information on the interaction between organizational culture and managerial performance. The results confirmed that a consistent and well-defined organizational culture provides a positive environment and promotes prosperous managerial performance. In addition, the combination of autonomy and power of choice for managers, together with openness to new technologies, speeds up problem-solving, promoting efficiency and effectiveness in processes. Positive leadership, which balances motivation and understanding of employees' needs, has also proven to be essential for organizational success. The research highlights the importance of well-defined cultural practices integrated into management strategies to achieve effective managerial performance.

Keywords: Organizational Culture; Management Performance; Family Businesses;

RESUMEN

El estudio tiene como objetivo investigar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño gerencial dentro de un grupo económico familiar. La investigación es descriptiva y utiliza métodos cualitativos para observar, a través de un estudio de caso, la comprensión de las variables estudiadas, en el cual se realizaron entrevistas semiestructuradas a directivos de diferentes sectores de la empresa estudiada para recolectar información sobre la interacción entre la cultura organizacional y desempeño gerencial. Los resultados confirmaron que una cultura organizacional consistente y bien definida proporciona un ambiente positivo y promueve un desempeño gerencial próspero. Además, la combinación de autonomía y poder de elección de los directivos, junto con la apertura a las nuevas tecnologías, acelera la resolución de problemas, promoviendo la eficiencia y eficacia en los procesos. El liderazgo positivo, que equilibra la motivación y la comprensión de las necesidades de los empleados, también ha demostrado ser esencial para el éxito organizacional. La investigación destaca la importancia de prácticas culturales bien definidas integradas en las estrategias de gestión para lograr un desempeño directivo eficaz.

Palabras clave: Cultura Organizacional; Desempeño de la Gestión; Empresas familiares;

1 INTRODUÇÃO

Compreender a cultura organizacional é essencial para entender como as empresas funcionam e alcançam o sucesso. Smircich (1983) descreve a cultura organizacional não apenas como um reflexo de valores e princípios sociais que se transformam em crenças compartilhadas, mas também, como um mecanismo que organiza indivíduos em estruturas sociais e mantém a organização coesa. Essa base é expandida por Schein (1992) e Bio (1996), que enfatizam o impacto significativo dos fundadores e das lideranças principais na formação e no modelamento desses valores e crenças.

A cultura organizacional, enriquecida por uma variedade de crenças, valores, atitudes e comportamentos, molda a identidade da organização e a distingue de outras (Crozatti, 1998). Cameron e Quinn (2006) veem a cultura como um reflexo de estilos de liderança, linguagem, símbolos, procedimentos e rotinas, que coletivamente definem o sucesso e a unicidade de uma organização. Panagiotis, Alexandro e George (2014) ressaltam a importância da cultura organizacional na promoção de uma identidade compartilhada e no estímulo a um compromisso com metas coletivas.

Nesse cenário, a gestão atua como uma ponte entre a empresa e as pessoas, centralizando a análise e resolução de problemas organizacionais, buscando pela maximização dos lucros, em que Crozatti (1998) resalta que a cultura organizacional se torna um fator distintivo entre as empresas, enquanto Panagiotis, Alexandro e George (2014) enfatizam sua importância na promoção de uma identidade compartilhada e no comprometimento com metas que transcendem os interesses individuais. Dessa maneira, este cenário multifacetado sublinha o papel crucial da gestão na consecução do sucesso organizacional, como corroborado por Perin *et al.* (2009), bem como por Drucker (1964) e Daft (2009) ao contribuírem para essa visão, argumentando que uma orientação clara para objetivos comuns é essencial para um desempenho gerencial eficaz.

Assim, a cultura organizacional está fortemente ligada ao desempenho das empresas, no qual organizações com uma cultura sólida geralmente apresentam melhor desempenho (Santos, 1998), guiando para as melhores ações dos gestores, moldando suas escolhas e influenciando a organização (Padoveze; Benedicto, 2005) de forma que, a identidade da empresa pode prever comportamentos que influenciam o desempenho organizacional (Amaral; Paiva; Lima, 2020).

Nessa perspectiva, a literatura aponta que a cultura organizacional é examinada como um dos fatores que influenciam o desempenho empresarial (Hogan; Coote, 2014). Para Carmona, Silva e Gomes (2019), estudos sobre a cultura organizacional e sua interação com o desenvolvimento organizacional, incluindo o desempenho gerencial, ainda é incipiente no meio acadêmico, confirmando a necessidade de mais trabalhos envolvendo essas duas vertentes.

Sendo assim, este estudo se norteia na seguinte questão problema: Qual a influência da cultura organizacional no desempenho gerencial em uma empresa de gestão familiar? O estudo tem por objetivo analisar a influência da cultura organizacional no desempenho gerencial de uma empresa gerenciada por familiares.

Este estudo é relevante pela necessidade de entender com mais profundidade a influência da cultura organizacional no desempenho gerencial de empresas de grande porte. Compreender essa dinâmica pode proporcionar *insights* valiosos para gestores e acadêmicos, ajudando a identificar práticas culturais que promovam um melhor desempenho gerencial e, conseqüentemente, maior sucesso organizacional, bem como influenciando a gestão diária de tarefas operacionais, táticas e estratégicas. Esse entendimento é crucial para gestores que buscam otimizar o desempenho empresarial através de uma cultura organizacional robusta e coerente com os objetivos estratégicos da empresa (Panagiotis; Alexandro; George, 2014).

No tocante aos aspectos sociais, esta análise traz contribuições ao evidenciar como a cultura organizacional pode promover uma identidade coletiva e um comprometimento entre os colaboradores, superando interesses individuais em prol de metas comuns. Uma cultura organizacional sólida não apenas reforça os valores e crenças compartilhadas, mas também organiza os indivíduos em estruturas sociais coesas, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso e colaborativo (Schein, 1992).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo sobre cultura organizacional está fundamentado em paradigmas procedentes da Antropologia, da Sociologia, da Psicologia e das Ciências Políticas (Schein, 2010). Cameron e Quinn (2006), em seus estudos, demonstram que a cultura serve como um reflexo do ambiente organizacional em que as pessoas estão inseridas, sendo um fator essencial para a organização, pois impacta diretamente os resultados de forma positiva ou negativa (Ax; Greve, 2017). De acordo com Schein (2009), o conceito de cultura vem sendo utilizado por diversos pesquisadores como uma forma de mensurar o ambiente, as relações e valores que são desenvolvidos dentro das organizações.

Cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo desenvolve para tratar de questões internas ou fraquezas da empresa, assim como gerenciar fatores externos, as possíveis ameaças que a organização poderá se deparar (Schein, 2009). Ela reflete como as coisas funcionam, transmite um senso de identidade e fornece orientações não escritas ou ditas sobre o funcionamento de uma organização (Cameron; Quinn, 2006). Portanto, ela procura explicar as forças subjacentes que de modo involuntário e inconsciente que impulsiona e incentiva determinados comportamentos da organização (Villalba; Villela; Duarte, 2023).

Ademais, a cultura organizacional envolve práticas de diversas perspectivas teóricas, categorizadas em três concepções: integração, que busca elementos compartilhados como uma “cola social”; diferenciação, que identifica subculturas, conflitos e dinâmicas de poder; e fragmentação, que explora ambiguidades, paradoxos, contradições e mudanças na organização (Fernando, 2018). Esse assunto costuma ser bastante recorrente entre os pesquisadores da área, se apresentando como a identidade de um grupo que está sendo construída diariamente, a discussão em torno da cultura organizacional gera uma fonte de vantagens competitivas no mercado (Endo *et al.*, 2022).

No que tange ao desempenho organizacional, Campbell (1990) enfatiza que desrespeita ao comportamento manifestado dentro de uma empresa que atinge um nível de importância específico. Borman e Motowidlo (1993) complementam essa definição, referindo-se ao desempenho como todas as ações tomadas para alcançar objetivos organizacionais, cujos resultados são medidos ao término de um período determinado. Ademais, Otley (1999), definiu a expressão “desempenho” como ambígua e carente de uma definição precisa, mas no contexto organizacional, argumenta-se que o desempenho resulta no sucesso alcançado na realização dos objetivos da organização.

O desempenho gerencial é o êxito na execução das atividades desenvolvidas durante o processo de gestão, ou seja, é a eficácia na realização das funções atribuídas a um indivíduo no ambiente de trabalho (Mia; Patiar, 2002; Zonatto, 2014). Sob uma visão comportamental, Campbell (1990), destaca que o desempenho gerencial são condutas expressas dentro de uma organização e que alcançam um determinado grau de relevância naquele ambiente. Nesse cenário, a gerência exerce um papel essencial para a operacionalização do sistema organizacional, sendo assim, esses profissionais atuam para desdobrar estratégias formuladas nos níveis diretivos superiores, implementando-as de maneira coordenada nos níveis táticos e operacionais (Silva; Laros; Mourão, 2007).

O desempenho gerencial é um assunto muito amplo e abordado sobre diversas perspectivas, sendo moldado de acordo com a situação e o contexto social, visto que a importância do cargo de gerente foi se alterando ao longo das décadas (Garcia-Santos; Werlang, 2013). Motta (2002) coopera nessa temática discorrendo sobre as habilidades gerenciais que

se fundamentam nas capacidades individuais de análise, planejamento, iniciativa e na habilidade de relacionar-se colaborativamente com outras pessoas durante a execução de atividades.

3 MÉTODO

A pesquisa é descritiva e qualitativa e investiga a influência da cultura organizacional no desempenho gerencial de empresas de grande porte. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 06 (seis) gestores selecionados pela experiência e conhecimento, conduzidas presencialmente ao longo duas semanas. Os dados foram analisados por análise de conteúdo (Bardin, 2011) para identificar padrões e categorias. A triangulação de dados garantiu a validade e confiabilidade.

Sobre a Unidade de Análise da pesquisa, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019), o grupo econômico estudado, que atua no setor terciário (comércio), é responsável por uma parcela significativa do Produto Interno Bruto (PIB) do município de Parnaíba/PI e regiões. Trata-se de uma organização familiar com uma média de lucro anual de aproximadamente 21 milhões e que emprega 871 funcionários. Suas operações são divididas entre atacado, varejo e farmácias, totalizando 10 (dez) estabelecimentos distribuídos entre matriz e filiais. Além disso, o setor em que atua contribui significativamente para o rendimento anual da região, representando 49% do PIB da cidade e 35% das empregabilidades formais, de acordo com dados do SEBRAE (2019).

Além disso, sua representatividade vem aumentando ao longo dos anos, com seu valor adicionado crescendo mais do que os demais setores econômicos (IBGE, 2019). Essa tendência foi explicada por Silva (2018), destacando que o desempenho do setor de comércio foi impulsionado pelo aumento do consumo privado. Conseqüentemente, o setor absorve cerca de 20% da mão de obra, mesmo sem considerar os empregos informais. Dessa forma, é um setor mais sensível às variações econômicas, tanto em termos de consumo quanto de empregabilidade, apontando viabilidade e relevância para estudar o caso.

Para coletar os dados utilizou-se como instrumento de coleta um roteiro de entrevista semiestruturado, sendo este dividido em quatro blocos: o primeiro bloco objetivando coletar informações relativas ao perfil do inquirido; o segundo aborda perguntas relacionada a cultura organizacional e seu impacto no indivíduo e na organização como um todo; o terceiro está voltado ao desempenho gerencial, buscando observar a opinião do entrevistado tanto em relação aos seus colaboradores quanto em relação aos seus superiores; o quarto e último bloco relaciona as variáveis cultura organizacional e interfaces com o desempenho gerencial, observando como estas impactam no trabalho do entrevistado e de sua equipe. As entrevistas foram aplicadas durante o mês de abril de 2024, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Mapeamento dos entrevistados e duração das entrevistas

Entrevistado	Cargo na empresa	Duração da entrevista
A	Gestor do setor de T.I.	24min e 57s
B	Gestor do setor de manutenção e patrimônio	20min e 26s
C	Gestor do setor de contabilidade e jurídico	26min e 27s

D	Gestor do setor financeiro, contas a receber	12min e 33s
E	Gestor do setor de logística	23min e 34s
F	Gestor do setor de vendas	33min e 55s

Fonte: Elaboração própria (2024)

Após a coleta dos dados, as entrevistas foram transcritas utilizando o *Google Colaboratory* por meio de um processo que utiliza as capacidades de computação em nuvem e a integração com a *API Google Speech-to-Text*. Primeiramente, o *Google Colaboratory* foi acessado por meio do navegador e da interface drive, foi configurado e modificado o ambiente de execução da extensão para ser compatível com o notebook utilizado. Após isso, foi utilizado dois códigos de programação, um para instalação do *software Github* e outro para reprodução do áudio.

O processo de transcrição envolveu configurar os parâmetros necessários e realizar possíveis ajustes no formato do áudio. Ao enviar o arquivo de áudio à *API Google Speech-to-Text* através da biblioteca *google.cloud.speech*, a transcrição foi processada remotamente nos servidores do Google. Com a conclusão da transcrição, o resultado foi retornado no formato de texto reconhecido, informando a minutagem exata de cada fala contida no áudio. O último processo foi a realização da conferência do texto descrito combinado ao áudio, fazendo as alterações necessárias para corrigir palavras ou falas que não foram transcritas de forma coesa.

Ao finalizar a transcrição, adotou-se como técnica de análise a análise de conteúdo. Segundo Teixeira (2003), esta abordagem define-se como um processo de formação de significados, analisando e interpretando as informações obtidas por meio de narrativas, descrições ou estudos do pesquisador. De acordo com Bauer (2018), é comumente empregada em estudos qualitativos, permitindo uma imersão detalhada nos dados, explorando todos os elementos que possam ser questionados e interpretados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Iniciam-se os resultados e discussão pela cultura organizacional.

4.1 Cultura Organizacional

Levando em consideração os conceitos de cultura organizacional, e conforme os dados explorados, indagou-se inicialmente aos gestores se as estratégias da empresa são direcionadas para a criação de valores que impulsionam a força de trabalho. Os relatos dos entrevistados rotulam sinal positivo no tocante a esse apontamento, pois enfatizam que por meio da construção de uma cultura organizacional forte, com definição clara de processos e responsabilidades, promovem um ambiente de trabalho eficiente, motivador e alinhado com os objetivos organizacionais, o que resulta em colaboradores mais comprometidos e produtivos. Nesse interim, é apresentado abaixo os relatos dos entrevistados C e F.

O setor já vem se estruturando há algum tempo em virtude das mudanças legislativas, das demandas governamentais, que exigem cada vez mais expertise e velocidade, tanto nos

atos, quanto para acompanhar as mudanças ocorridas [...] antigamente era tudo terceirizado. Com o desenvolvimento da empresa, foi sentindo-se a necessidade, de que tudo isso fosse feito dentro da empresa e através sempre de assessoria, sistemas e tudo, sendo hoje tudo informatizado. Então, a primeira vertente que foi criada foi a análise da melhor forma operacional, que é: a criação de processos; de como que funciona; as responsabilidades das pessoas dos setores; ver os sistemas mais adequado, porque inicialmente a empresa tinha um sistema próprio e tínhamos muita dificuldade de acompanhamento, [...] pra se desenvolver todas as ferramentas necessárias ao controle é mais complexo e a equipe era limitada, ainda tentou botar uma empresa do próprio grupo, especializada só nisso, [...] mas ainda assim não era possível acompanhar. Depois de muitas tentativas, viu que não estava tendo resultado pretendido[...] foi quando começou o projeto do WhinTor, que tem toda a integração da parte gerencial, parte contábil, fiscal, tudo em um software já completo e robusto, é a nível nacional [...] [ENTRV C].

[...] tenho uma equipe bem grande, por isso tem a necessidade de supervisores para se ter o acompanhamento desses RCA's (Representantes Comerciais Autônomos). O nosso planejamento estratégico aqui se inicia no início do mês. [...] “Um supervisor não está batendo, outro está batendo” então tem essa análise aí na metade do ano. Mas no decorrer do mês, essas metas são analisadas diariamente. Nós temos vários indicadores, metas de valor, de dinheiro, de inadimplência, de devolução da venda externa, meta de positividade, (quantos clientes eu tenho, para quantos eu vendi). E isso é acompanhado diariamente com os RCA. Todos os dias a supervisão recebe esses indicadores na mão. “Qual é a meta daquele RCA, e quanto ele tem realizado, e quanto é que falta para ele bater a meta?”. Para ter um acompanhamento melhor, é esse quanto falta por mês, não dividindo por dia. Vou fazer uma conta bem simples. Se a minha meta é 30 mil, o mês é 30 dias, eu tenho que vender mil reais por dia. E aí, às vezes, um RCA está com a meta que é 30, dia 10 ele tem que ter 10 mil. Às vezes ele está só com 5. Então, eu tenho que fazer um plano de ação [...] é onde a supervisão gasta mais energia, nos RCA's que não estão atingindo a meta [...] [ENTRV F].

Diante do apontado, evidencia-se algumas das propriedades dos padrões de cultura como a clareza de metas e objetivos, o comportamento dos indivíduos para atingi-los, as normas e padrões de conduta que cada um espera de todos os outros. Ademais, outros aspectos culturais incluem as maneiras pelas quais esforços conjuntos são coordenados, as formas pelas quais as discordâncias e os conflitos são resolvidos e o grau de franqueza com o qual as pessoas exprimem suas convicções (Coelho Junior; Borges-Andrade,2004)

De acordo com Doran (1981), *Smart* é um indicador que determina metas e objetivos considerando 5 fatores essenciais: especificidade, mensurabilidade, atingibilidade, relevância e temporalidade. Esses requisitos giram em torno de um único objetivo: alcançar o propósito de forma clara e coesa por meio de dados em tempo eficaz. Assim, a segunda pergunta enfatiza saber como os gestores estabelecem metas ambiciosas e realistas para seus colaboradores. A partir desse ponto, pode-se analisar as respostas dos entrevistados A, D e F.

Cada técnico tem uma lista de quantos casos eu tenho para cada um [...] põe primeiro um limite e depois eu checo qual é a velocidade. [...] qual é a velocidade que você está fazendo? O que está ficando mais tempo aberto? O que já foi reportado? O que nós temos resolvido? [...] É assim que a gente administra como a equipe está desempenhando as tarefas e qual é a performance deles. É via dos números gráficos, dos números de cada um [ENTRV A].

Primeiro a gente tem que conhecer o trabalho e saber se eu tenho a capacidade de cobrar. Eu tenho que dar aquela meta, mas eu tenho que saber se é possível aquela meta ser cobrada e finalizada naquele período que eu estou querendo. Se eu ver que, tenho uma demanda para um e se eu sei que ela não é capaz de até aquele período que eu solicitei, me dar aquela demanda, então eu já sei que uma pessoa que está mais disponível tem o dever de auxiliar a outra [ENTRV D].

O ser humano gosta de ser desafiado. Quando ele é desafiado, ele parece que encoraja mais [...] cheguei até a diretoria, nós precisamos crescer quanto na empresa? 10%? 15%? e a diretoria me passou, “precisamos crescer x” e eu fui analisar a venda por supervisor, RCA e por cidade. A maior cidade do Piauí é Teresina. A quantidade tem quase 1 milhão de habitantes. E Parnaíba vende mais que Teresina. A cidade de Parnaíba que tem 162.159 de habitantes e Teresina tem quase 1 milhão. Como é que Teresina tem uma população bem maior, um poder de consumo maior e Parnaíba vende mais? Então, nossas metas foram em cima de potencial por cidade. Peguei a população e vi quanto é que vende. E aí, chamei a supervisão. Sua meta x é essa. E alguns reclamaram. Por que eles estão reclamando? Vamos analisar essa oportunidade. Olha o tamanho do seu mercado. As nossas metas, sim, não são fáceis. São desafiadoras, sim. [ENTRV E].

Com os relatos acima observa-se três perspectivas diferentes para o contexto ‘estabelecimento de metas’. O ENTRV A foca na mensurabilidade da realidade e no monitoramento baseado em gráficos e dados pré-estabelecidos, requerendo certeza no cumprimento das finalidades. O ENTRV D realça a importância de conhecer a própria equipe, visando focar no que cada membro tem de melhor para o cumprimento das tarefas. Dessa forma, a distribuição de funções ocorre por meio da dimensão de pontos fortes e pontos fracos, buscando o melhor desempenho e eficiência da força de trabalho. Na última resposta, o entrevistado relata que usa a ambição para desafiar seus funcionários, justificando seus propósitos por meio de referências como a densidade populacional de clientes.

Com isso, ver-se uma abordagem integrativa no estabelecimento de metas coerentes, utilizando desafios fundamentados em fatos dentro do contexto da empresa. De acordo com a metodologia de Bibri (2018), as organizações executam seus planos considerando as ambições e forças próprias, utilizando as rotinas diárias como base. Isso ajuda na projeção dos objetivos por meio de uma execução dedicada em direção aos resultados desejados, ao invés de apenas depender de previsões vagas. Segundo Prieto e Revilla (2006), a habilidade de aprendizagem organizacional afeta diretamente o desempenho das empresas.

A partir das análises obtidas por meio das entrevistas, foi possível observar que o investimento por parte da organização se comporta de forma diferente em cada setor. A empresa, que adota uma estrutura departamentalizada com gestores especializados, direciona o desenvolvimento de habilidades de acordo com as necessidades específicas de cada equipe. Essa abordagem permite uma adaptação precisa às demandas de cada área, como ilustrado pelas experiências compartilhadas pelos entrevistados A e E em resposta ao questionamento sobre como a organização investe no desenvolvimento de habilidades dos colaboradores para se manter competitiva e alcançar as necessidades atuais do negócio.

[...] a gente não tem um recurso de dinheiro. Nós temos [...] o tempo. [...] eu faço uma reserva de horário para que eles estudem. Eu pego os conhecimentos que são necessários para que possam desenvolver essas tarefas. [...] Ele vem 8 horas por dia. Então, meio-dia,

durante 2, 3 semanas, ele vai achar aquele tempo para estudar. Então, primeiro eu elenco quais são as tecnologias que ele tem que estudar e vejo o tempo que eu vou ligar para ele. Eu digo, "oh, essa semana você vai gastar 1 dia estudando x sistema" [...] dessa forma, a empresa está investindo nele [ENTRVA].

Eu acho que hoje a gente está investindo nos líderes. Está dando treinamento para os líderes [...] todo dia por semana, uma hora, a responsável faz um treinamento para os líderes. [...] Para melhorar nossa comunicação com nossos liderados, para esse trabalho e tudo [...] começou isso agora, porque não tinha esse investimento [...] A faculdade hoje que eu estou fazendo, [...] é, a empresa está pagando essa faculdade para a gente [ENTRVE].

Essas práticas evidenciadas nas falas mostram como a organização adapta suas estratégias de desenvolvimento de acordo com as especificidades de cada setor. Utilizando recursos disponíveis como o tempo, a empresa investe em capacitação direcionada para promover um crescimento estruturado e eficaz. Atendendo as necessidades de cada equipe e fortalecendo com habilidades essenciais para enfrentar desafios variados. Com a contínua adaptação de abordagens relacionadas ao desenvolvimento e treinamento, a empresa garante uma maior flexibilidade em meio ao cenário competitivo. Diante de uma ótica essencialmente dinâmica, o processo de aprendizagem emerge inicialmente como um motor para a formação da cultura e, posteriormente, para sua consolidação. Em síntese, a cultura impulsiona a aprendizagem, que por sua vez é essencial para a formação histórica da cultura organizacional (Silva, 2001).

Essa visão corrobora com os resultados do estudo que ao ser questionado sobre como as diferentes funções e unidades da organização conseguem trabalhar em conjunto para alcançar objetivos em comum, nota-se, baseado nos dados coletados, a existência de integração de conhecimento e habilidades, a supervisão e aprendizado compartilhado, assim como o crescimento e desenvolvimento contínuo da equipe.

A minha função é só gerenciar a equipe, nós temos programadores, que são os estudantes do IFPI ou das faculdades [...] essa equipe necessariamente tem que ter pelo menos ABC, o básico [...] a outra equipe é mais a infraestrutura [...] quem vem lá do Senac, tem essa expertise [...] Primeiro passo, eles têm que estar nivelados com o conhecimento. Se chegou um novato que não sabe o que o outro já está vendo na luta, deixo ele um tempo com eles, "tudo que ele fizer, você vai acompanhar". E a gente vai passando os casos mais simples até ele ter que ir evoluir, eles vão compartilhando aqueles problemas e recebendo juntos. E sempre sendo supervisionado pelo mais experiente. Eu tenho que permitir que ele acompanhe de perto a tarefa do novato [...] E aí o conhecimento vai ficando para todos [ENTRVA].

[...] então, logo quando eu entrei na empresa, eu entrei para tomar conta do patrimônio, [...] por exemplo, como caminhões, computadores, ar-condicionado, essas coisas, que são bens imobilizados. Só que como o bem imobilizado entra junto com a manutenção, então a gente uniu esses dois setores, [...] O pessoal do almoxarifado são responsáveis de abastecimento de todo o material de consumo das lojas, do grupo X, entre a farmácia e atacarejo [...] tem o pessoal que arruma o computador, arruma o bebedouro [...] na manutenção nós temos o engenheiro civil, que é o supervisor, e temos [...] um serralheiro, temos pedreiro, temos o pessoal da pintura, [...]. E cada um deles são gerenciados por mim e pelo supervisor, e aí as demandas são passadas assim, dia a dia, só que nós estamos

implantando de resolver, por exemplo, todas as demandas de uma loja só, mandar uma equipe ir lá e resolver [ENTRV B].

No processo de criação da organização se tem a necessidade de integração interna e adaptação externa entre seus membros e conseqüentemente fazendo descobertas, obtendo informações e adotando práticas que, ao longo do tempo, vão conferindo estabilidade à vida da organização (Silva 2001). Consoante a isso, o estudo afirma que ao implementar práticas que facilitam a colaboração e o aprendizado mútuo entre diferentes funções e unidades, a organização pode superar os limites tradicionais e garantir que as tarefas sejam realizadas de forma eficaz e alinhada com os objetivos comuns da empresa. A comunicação aberta e a coordenação entre o gerente, o supervisor e as equipes operacionais são essenciais para garantir que todos entendam seus papéis e responsabilidades dentro da estrutura organizacional. Essa abordagem colaborativa não apenas facilita a resolução eficiente de problemas, mas também promove um ambiente de trabalho coeso e orientado para resultados.

4.2 Desempenho Gerencial

Nesta seção discute-se os achados relativos aos questionamentos pertinentes ao desempenho gerencial. Inicialmente foi solicitado para relatar como a empresa monitora e avalia o desempenho dos colaboradores em relação aos objetivos organizacionais. Evidencia-se na análise de conteúdo que, nesta organização, os gestores consideram o monitoramento diário como uma forma eficaz para o cumprimento dos objetivos organizacionais do grupo. Além disso, o monitoramento contínuo, também necessita do alinhamento de outros pontos como a motivação aos funcionários, os treinamentos e demais iniciativas que possam contribuir para a harmonia entre metas e desempenho.

Bom, o monitoramento ele tem que ser de uma forma diária mesmo, e de manhã e de tarde, porque é o que garante o batimento da meta [...] o cumprimento de nossos processos; é simplesmente monitorar mesmo [...] cada supervisor tem sua meta para vender x itens [...] Todos os dias a supervisão recebe um relatório desses e é acompanhado [...] o dia todo acompanhando porque se não acompanhar, não acontece. Você pode ter certeza, acho que um bom gestor acompanha seus indicadores diariamente, na minha opinião o segredo é acompanhar motivando, acompanhando dando força [...] [ENTRV E].

[...]Então, além das capacitações, é feito, por exemplo, pesquisa de campo entre os funcionários, para essa satisfação entre os clientes e os consumidores, para poder estar detectando, justamente, eventuais divergências de ponto de vista ou vendo outras soluções, ideias novas, de forma que possam absorver, como eu disse, as melhores informações para a melhor tomada das decisões [ENTRV C].

As práticas realizadas demonstram como a organização utiliza o monitoramento frequente e outras estratégias para garantir a conformidade com os objetivos organizacionais, promovendo uma melhoria contínua dos processos operacionais e estratégicos. Esse constante acompanhamento permite detectar desvios ou áreas que necessitam de ajustes e incentivar uma cultura de responsabilidade e compromisso entre os colaboradores. Além disso, ao integrar o *feedback* dos clientes e colaboradores por meio de pesquisas e análises, a organização obtém *insights* valiosos que são utilizados para aprimorar suas práticas e serviços. Desse modo, o

acompanhamento diário sustenta o cumprimento das metas estabelecidas, reforça a capacidade da empresa de se adaptar rapidamente às mudanças no mercado e nas demandas dos clientes, garantindo sua competitividade e sucesso a longo prazo.

A performance inovadora é um dos principais impulsionadores do desempenho organizacional devido à promoção de um clima de aprendizagem contínua e de adaptação a um ambiente em constante mudança e aumento da competitividade nos mercados globais. A expansão contínua da oferta de produtos e serviços e a crescente concorrência exigem que as empresas se atualizem e diferenciem-se para manter sua posição no mercado (Moreira, 2020).

Os dados do estudo corroboram com esse viés, reafirmando que as demandas do mercado globalizado e competitivo afetam o desempenho gerencial na organização quando exigem que os gerentes estejam constantemente atentos às oportunidades de inovação, desenvolvimento de lideranças e adaptação às mudanças, garantindo assim um desempenho gerencial eficaz e competitivo na organização.

Não está fácil, porque o Piauí era um estado que não era tão visto por outras grandes indústrias, grandes empresas. Hoje em dia, no ramo dessa empresa, que é uma atacadista e varejista, de venda externa, e tem as nossas lojas que são internas. E hoje, você entra em Parnaíba, na entrada você vê um gigante nacional, que é o Açaí. Você vai do outro lado da cidade, você vê o Mix Matheus, que é outro gigante. Então não está fácil essa competitividade. Nós estamos sim, trazendo as pessoas de fora para nos treinar, inclusive, nós temos duas consultorias aqui, o organograma da empresa está sendo reestruturado, o financeiro também da empresa está sendo reestruturado, e com profissionais de fora para nos orientar melhor, além disso, nós temos um curso de liderança agora dentro da empresa [...] estamos treinando nossas lideranças, para preparar para o futuro, a concorrência que está muito forte. Eu chamo de gigante, por exemplo Mateus, que é do Maranhão, o Mateus simplesmente foi o terceiro maior supermercado no país, e o Grupo X, não é nem a maior do Piauí, eu estou disputando com a terceira e maior rede do país [...] [ENTRV F].

[...] O principal ponto [...] foi o investimento em tecnologia, porque sem isso [...] é impossível acompanhar as mudanças [...] até para cumprir as exigências deles, a gente mostra a realidade que o mercado impõe. Essa é uma posição do mercado mesmo. Então, eu acho que o fator crucial é o fator tecnológico, e o segundo ponto também, e não menos importante, é o fator urgente [...] sempre deram uma liberdade muito grande para que a gente, responsável pelo setor, pudesse montar a equipe da maneira que a gente entende ser a melhor e, dentro dela, cobrar os resultados pretendidos [ENTRV C].

[...] Manutenção não tem nada lucrativo [...] é gasto, é despesa, [...] se eu for comprar uma ferramenta, vou comprar, vou em três lugares e não, nunca vai ser a mais barata, mas pelo menos uma que seja similar com uma qualidade boa [...] E acaba impactando na diferença, por quê? Toda despesa vai dar um impacto no resultado, no líquido da empresa [ENTRV B].

Diante da pressão da economia globalizada para que as organizações acelerem seus processos de desenvolvimento tecnológico e explorem seus ativos em geral, as organizações buscam construir vantagens competitivas, onde a inovação se destaca como um dos principais caminhos para alcançar o sucesso e garantir a própria sobrevivência (Godoy; Peçanha, 2009). Consoante ao exposto, o estudo evidencia um investimento em tecnologia, que é mencionado como crucial para acompanhar as mudanças e atender às exigências do mercado, estando à

frente das inovações e das expectativas dos clientes. Além disso, a liberdade dada para montar a equipe de maneira eficaz e cobrar resultados dentro dessa estrutura indica uma adaptação estratégica às pressões do mercado, onde a agilidade e a eficiência são essenciais para a competitividade organizacional.

Reduzir custos e manter-se sempre à frente no mercado são fundamentais para o sucesso organizacional (Lucena; Lima, 2022). Dito isso, ao mencionar que a manutenção é vista como um custo ou despesa inevitável, há uma conscientização sobre a necessidade de eficiência e controle de gastos. A busca por qualidade ao invés do preço mais baixo ao adquirir ferramentas reflete a necessidade de manter padrões elevados para atender às expectativas do mercado. Além disso, o reconhecimento de que todas as despesas afetam o lucro líquido da empresa sublinha a pressão para maximizar seus resultados previstos. Em resumo, essas considerações ilustram como as demandas do mercado influenciam diretamente as decisões gerenciais e estratégicas para garantir a sustentabilidade e o sucesso organizacional.

Segundo Porter (1980), a melhor forma de implementar uma ideia estratégica é delimitar os objetivos de longo prazo da empresa, ou seja, as metas estratégicas. A partir dessa noção, os níveis tático e operacional, numa perspectiva de médio e curto prazo, devem se desdobrar para alinhar as ideias e objetivos respectivamente. Ademais, Campos (2004) afirma que, embora o plano estratégico ofereça uma visão ampla de todas as situações e ideais da empresa e, conseqüentemente, uma linha a seguir, os outros níveis imediatos devem se manter atentos e desenvolver uma “consciência do problema” para que o objetivo seja alcançado de forma eficiente e eficaz. Nessa concepção, o oitavo questionamento procura saber como os níveis tático e operacional aplicam as metas e estratégias enviadas pelo nível diretivo da empresa. Duas entrevistas respondem esta indagação F e E.

O mecanismo é traçar planos de ações mensais [...] chego com o gerente de compras – porque eu sou gerente de vendas [...] e digo: “qual é o fornecedor que nós vamos trabalhar bem esse mês? [...] chamo toda a equipe de supervisão e faço um plano de ação em cima daquele fornecedor [...] bem focado. Eu tenho a nossa base de clientes de 12 mil clientes. Aí eu vi um fornecedor que faz uma ação aqui para vender um flocão; se eu traçar um plano de ação bem-feito com os meus vendedores, o vendedor vai oferecer flocão no frigorífico, para quê? [...] Tem uma palavra bem popular que nós vamos falar aqui bem “mastigada” [...] entrego [...] os clientes que têm perfil para comprar aquele produto. É uma das ações. É trabalhar o produto com o perfil do cliente correto [...] [ENTRV F].

A gente analisa para não atrasar na hora de carregar os carros. Porque temos algumas cargas que é muito medicamento [...] entrega no tempo hábil para que consiga carregar, para que não atrase o carregamento [...] então a gente organiza a sequência das cargas que a gente vai trabalhar, fazer essa organização de acordo com a demanda de cada filial [ENTRV E].

As respostas citam fatos sobre como as gerências recebem e repassam as estratégias enviadas do nível estratégico da empresa. O ENTRV F foca na criação delineada de planos e ações mensais, o que impulsiona a direção correta do nível operacional. Isso desenvolve uma interação entre setores e incentiva uma boa comunicação entre eles, visto que a clareza assegura um bom caminho até o alcance das metas. Na entrevista E, é destacada a importância do detalhamento específico dos objetivos para um setor necessariamente crucial: a logística. Ressalta-se a necessidade da boa comunicação e sinergia entre os setores para que as entregas sejam eficientes e pontuais.

4.3 Interfaces da Cultura Organizacional com o Desempenho Gerencial

Silva *et al.*, (2018) argumenta que quando a cultura organizacional é voltada para flexibilidade, bem-estar e autonomia, favorece ao aumento de satisfação e comprometimento em relação a organização, pois esses pontos valorizam os funcionários. Pereira, Passos e Ribeiro (2022) destacam que o nível de motivação é impactado pelos valores culturais e organizacionais, contexto social e principalmente pela liderança das equipes. Monteiro e Joseph (2023) afirmam que a produtividade dos colaboradores tende a aumentar quando há uma sinergia entre a participação da cultura organizacional com os interesses e necessidades dos funcionários.

Baseado nos dados coletados, os gestores da empresa de estudo, corroboram em função de um ponto em comum. Acreditando que a melhor forma de aumentar o engajamento dos colaboradores e, conseqüentemente, a produção, é equilibrar motivação e compreensão. Dessa maneira, as prioridades da empresa não são esquecidas e muito menos as necessidades dos colaboradores, criando um sentimento de valorização e aceitação. Sendo uma empresa familiar os gestores tentam continuamente repassar a cultura da empresa para seus liderados, expandindo a confiança entre a equipe e a empresa como um todo. Assim como exposto em resposta a forma que a cultura organizacional pode afetar a motivação e o engajamento dos colaboradores, e como isso reflete no desempenho gerencial.

[...] A minha motivação que eu procuro exercer a eles é [...] sempre procurar ouvir, às vezes tem problemas pessoais, às vezes precisa [...] sair para resolver [...] tem que dar prioridades [...] a empresa, mas a gente tem que saber dosar com os problemas deles [...] e eles têm que ter em mente que também a gente dá aquela importância para [...] a vida deles [ENTRV D].

[...] Acho que a motivação influencia muito na produtividade do funcionário. O funcionário motivado vai produzir mais, ele vai ter mais gosto de vir trabalhar, vai vir mais contente, mais feliz de fazer o serviço dele. E isso depende muito de como cada líder vai lidar com seu funcionário [...] saber por que o funcionário não está produzindo, saber como conversar com ele, como chegar a um consenso, falar com ele, explicar o que está acontecendo [...] [ENTRV E].

As falas dos entrevistados ressaltam a importância de haver uma liderança empática e atenta às necessidades dos colaboradores, sendo um ponto essencial para ter um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso. Uma liderança que valoriza e compreende as preocupações pessoais e profissionais dos funcionários aumenta a motivação e a satisfação, fomentando a lealdade e o compromisso com a organização. A comunicação aberta e bem receptiva é essencial para desenvolver um bom clima organizacional e uma colaboração constantemente incentivada. Dessa maneira, incentiva o desempenho individual, a inovação contínua e a permanência de funcionários habilidosos na organização.

A comunicação nas organizações está diretamente relacionada ao tipo de cultura existente. A importância dada a esse aspecto é um dos elementos que dá destaca a organização no meio corporativo. No que concerne aos aspectos humanos e gerenciais e ao compartilhamento de conhecimento, é fundamental entender a variável cultura organizacional, pois ambas as variáveis estão interligadas por influências mútuas, pois os valores

compartilhados modelam o comportamento das pessoas e definem os procedimentos adotados, bem como os processos e fluxos de comunicação (Hedler *et al.*, 2015). Ademais a comunicação também engloba fatores externos estando ligada intrinsecamente com a priorização do cliente, podendo ser um desafio cultural e comportamental para muitas empresas, impactando desde os altos executivos até os níveis mais baixos da estrutura organizacional (Coda, *et al.*, 2007).

Diante ao exposto, se fez necessário entender como a cultura organizacional pode impactar a comunicação interna e externa da empresa. Abordando determinados aspectos, como a influência na eficácia e seu impacto na organização.

[...] a comunicação eu a considero bem aberta, porque hoje existe diversos canais. Dentro do nosso setor, por ser algo menor, digamos assim, dentro da estrutura organizacional, que hoje a gente lida ali mais por 25 pessoas, então a comunicação é mais de perto, é mais um “olho no olho”. As solicitações são mais no dia a dia, a gente cobrando, passando e absorvendo as demandas dos outros setores pelo nosso setor. Além disso, ainda existe também as comunicações criadas, a parte de tecnologia, quando tem problemas de software, tem os canais de comunicação com o setor, tem um sistema que acompanha toda a evolução de tudo que é solicitado, que é o nome criado aqui pelo T.I. Além disso, a comunicação com a direção da empresa. Pelo porte da empresa, eu acho que aqui é uma das poucas empresas onde todo mundo tem acesso aos donos da empresa, de maneira aberta, liberal, que pode chegar a conversar sobre os assuntos, então eu vejo isso como ponto muito positivo. E além também, a prestação da estruturação do setor de RH, que ele está buscando justamente essa comunicação, tanto para ver as principais demandas dos funcionários, dos clientes, dos colaboradores, de terceiros, fornecedores, eu tenho um setor de marketing hoje também criado, estruturado e atuante, para absorver também grande parte dessas demandas de comunicação [...] [ENTRV C].

[...] Falta um pouco [...] da gerência [...] Diretores. Falta! Uma vez eu até perguntei, como está sendo a minha gestão. Porque raramente chega reclamação no meu setor, certo? Então eu entendo que eu estou indo bem. Mas de chegar alguém e dizer assim, “sua gestão é boa, é isso e aquilo” não tem esse feedback de fora para a gente. Então, enquanto não vem dizer que está ruim, eu estou achando que está bom. Não tem interação com eles, porque assim, qualquer problema que está, que não está ao meu alcance, eu sempre estou repassando para eles [...] quando não está mais na minha alçada, aí eu peço socorro [ENTRV D].

Os nossos clientes eles têm que ser bem cuidados [...] nossos vendedores também, mensalmente recebem treinamento sobre esse cliente, como tratar esses clientes, [...] você tem que ser honesto com os clientes, você tem que ser parceiro dele, porque assim você mente uma vez para ele, no outro mês você não vende mais [...] na hora que um cliente passa um mês sem comprar, esse cliente é checado [...]pode ter sido algum problema externo, na hora da entrega, [...] e ninguém deu retorno para ele, o RCA passou 60 dias sem passar lá, ou não falou com ele direitinho[...] não adianta ela comprar sem vender[...]E para mim vender eu preciso dos clientes. Isso é muito importante! [ENTRV F].

A comunicação interna é essencial para o sucesso de qualquer organização. Colaboradores bem-informados tendem a ser mais engajados e produtivos. A cultura organizacional influencia diretamente a eficácia dessa comunicação, pois estabelece a forma como as informações são transmitidas e recebidas dentro da empresa (Santos; Ribeiro, 2023).

Observa-se, diante do exposto, que a cultura organizacional molda a forma como a comunicação é conduzida dentro e fora da empresa, sendo aberta, transparente e inovadora, além de ter impactos positivos, como a agilidade na resolução de problemas e a melhoria das relações interpessoais e comerciais. No entanto, a ausência de uma estrutura hierárquica clara pode introduzir desafios, como atrasos na tomada de decisões e ambiguidade nas responsabilidades. Em contraponto a isso, em um dos relatos ressalva-se a falta de *feedback* e clareza hierárquica que evidencia áreas onde a cultura pode ser aprimorada. Investir em uma cultura que valorize o feedback, pode levar a uma melhoria significativa na eficácia organizacional.

Ressalta-se que a política de comunicação adquire um caráter estratégico quando seu foco está no esclarecimento da cultura organizacional, seja a existente ou aquela que visa incorporar novos valores, como a ênfase na preocupação com clientes internos e externos. Isso ocorre especialmente ao comunicar de forma clara as regras e princípios que sustentam o comportamento organizacional desejado (Coda, *et al.* 2007). Nesta linha, o estudo evidencia que a cultura organizacional da empresa estudada, centrada no cliente, impacta positivamente a comunicação interna ao alinhar todos os funcionários com a importância do atendimento ao cliente e promover um ambiente de feedback contínuo e melhoria. Externamente, a cultura de transparência, honestidade e responsabilidade constrói uma base sólida de confiança e lealdade com os clientes.

Para entender as respostas dadas à pergunta sobre como a empresa lida com a gestão de conflitos e como a cultura organizacional influencia nesse quesito, é importante considerar algumas vertentes teóricas relevantes. Segundo Moscovici (2001), não há uma receita de bolo para resolver conflitos; resta apenas compreender a dinâmica do ocorrido e alcançar um diagnóstico que sirva de base para a ação. Chiavenato (2004) acrescenta que em algumas empresas, a própria cultura e ambiente podem levar os colaboradores ao desentendimento, caracterizando o pré-conflito. Ele identifica quatro tipos principais de conflitos: ambiguidade de papéis, objetivos concorrentes, recursos compartilhados e interdependência de atividades. Isso mostra que é comum haver conflitos, pois as empresas têm setores interdependentes, sendo crucial se atentar à forma individual que cada empresa interpreta e aborda essas situações (Burbridge; Burbridge, 2012). Observe abaixo as respostas das entrevistas E e D para a indagação acima mencionada.

[...] Eu não vou dizer que é boa, não. Em modo geral, nós deixamos muito a desejar com a comunicação [...]. Eles tomam muitas decisões que afetam [...] na logística [...] em organização do depósito [...] eles têm um problema, eles vão lá na diretoria [...] e tomam decisões que afetam muito aqui embaixo, sem comunicar ninguém. Quando chega aqui, a decisão está tomada [...] A gente diz, "não dá, não é o processo correto, não é para fazer." Mas já vem uma decisão, "nós já falamos com a diretoria" [...] É uma falha na comunicação. Como é que é um processo que a gente vai ter que executar, e eles tomam uma decisão lá em cima e só trazem até aqui. É uma falha grande, a gente tem cobrado isso muito [...] [ENTRV E].

Bom, mas é assim, quando a gente tem algum conflito, a gente pede socorro também para o RH, né? Para conversar. E aí ele já entra com a parte deles [...] porque a gente sempre deixa bem claro: "Ó, que você não é obrigado a gostar de ninguém, a amar ninguém. Mas você é obrigado a respeitar o seu colega [...] Você não tem que gostar de fulano de ciclano, mas você é obrigado a respeitar, tanto ela como pessoa, como serviço" [ENTRV D].

A resposta do entrevistado E critica diretamente a qualidade da comunicação na empresa, fundamentando essa crítica no fato de que os níveis diretivos tomam decisões alheias à realidade vivenciada no nível operacional, o que distorce significativamente a maneira como possíveis situações reais são tratadas. Isso expõe como essa cultura influencia negativamente a gestão de conflitos, gerando obstáculos na comunicação que resultam em descontentamento entre os diversos níveis e setores da organização.

Por outro lado, na resposta da entrevistada D, é mencionada a mediação realizada pelo setor de Recursos Humanos (RH). É destacado que nesse setor específico (contas a receber), o respeito mútuo é cultivado como base para uma boa interação interpessoal, buscando evitar conflitos. Isso indica a existência de uma estratégia formal e estruturada para lidar com divergências. No entanto, sugere-se que essa abordagem não seja aplicada uniformemente em todos os setores da empresa, revelando outra falha na cultura organizacional: a não uniformização dos valores.

Segundo Argyris (1976), o líder é uma combinação de administração e aprendizado contínuo, influenciando constantemente problemas e relações entre líderes e funcionários. Poisg e Kickul (2004), ressaltam a importância de que a equipe e a liderança estejam harmonizadas com seus papéis organizacionais, promovendo equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Os líderes desempenham um papel essencial ao motivar positiva ou negativamente as experiências de trabalho dos funcionários (Hammond *et al.*, 2015). Adicionalmente Yukl (2013), complementa que as lideranças têm a habilidade de influenciar a estratégia, visão, atitude e cultura da organização.

Com base nas informações coletadas, os setores da organização apresentam respostas e visões divergentes sobre como a cultura organizacional pode moldar as expectativas em relação ao desempenho dos gestores, impactando suas avaliações. A departamentalização permite que cada gestor tome decisões pertinentes ao seu trabalho, porém persistem rupturas nos processos influenciadas por relações pessoais. Isso limita a autonomia de alguns gestores enquanto aumenta para outros, criando um desequilíbrio na tomada de decisões devido a essas interferências pessoais.

[...] as minhas expectativas [...] são positivas, é que eu tenho [...] o poder de fazer a gestão da minha equipe da forma que eu acho melhor, que eu acho certo. E eles aceitam [...] [ENTRV D].

[...] prefiro não responder [...] afeta sobre algumas tomadas de decisões. Porque eu acho que cada líder, ele tem que saber até onde ele pode chegar, ele tem que ter um bom senso, que até aqui eu posso tomar uma decisão. Mas muitas vezes nem isso a gente tem essa... autonomia de responder [ENTRV E].

As discrepâncias na percepção da cultura organizacional e seu impacto no desempenho dos gestores, como explicitado nas entrevistas, evidenciam a complexidade das relações empresariais. As instabilidades na autonomia dos gestores, muitas vezes influenciada por questões pessoais, fomenta um ambiente onde as decisões não são sempre guiadas exclusivamente por critérios objetivos ou organizacionais, podendo afetar a coesão e eficiência geral da empresa. Portanto, essa análise das práticas de liderança e cultura organizacional revela os desafios enfrentados pelos gestores, e principalmente enfatiza a importância de uma gestão equilibrada em competências técnicas, habilidades interpessoais e capacidade de adaptação.

Esta reflexão amplia o entendimento de como as dinâmicas internas podem impactar tanto as conquistas quanto os obstáculos enfrentados pelas organizações contemporâneas.

A missão organizacional é um elemento cultural que envolve a comunicação dos objetivos e estratégias a todos os membros da organização. Essa dimensão direciona o desempenho organizacional na busca da realizar as metas almejadas (Denison, 1990). Dito isso, é necessário a priorização de objetivos e metas na organização, essa parte do estudo aborda como isso influencia seu desempenho e da sua equipe, em termos de resultados e eficácia organizacional.

[...] estamos atendendo todos os outros departamentos. Se os problemas forem apresentados, a gente, imediato, já identifica a prioridade [...] tem outros projetos que nascem, que a pessoa vem do departamento e avisa. “Isso aqui é urgente”, “Essa aqui é a prioridade máxima”. Mas, quando a gente vai avaliar o cálculo aqui, ele não é tão urgente, tem como resolver o processo do departamento e continuar trabalhando normalmente [...] então, a gente tem que analisar também isso, as prioridades, as metas, a quantidade de ação que vai ser passada para eles, têm que ser avaliadas com calma [...] a questão não é se a ação está escrita aqui, mas sim as nossas metas, mesmo que isso aqui não seja feito. A gente vai priorizar aqui a ordem de execução [ENTRV A].

Bom, eu priorizo as metas alcançadas quando eu vejo que aquela meta vai atrapalhar um outro setor, outras pessoas, outros colaboradores. Tipo, um exemplo, [...] Trabalho o mês todo e eu tenho até dia 30 de cada mês para fechar todas as vendas, entregues e recebidas dos nossos clientes externos. Por quê? Se eu não fechar, eu vou afetar o recebimento dos RCA's, os colaboradores externos. Então, a minha prioridade é aquela ali. Final do mês eu tenho que bater aquela meta. Porque vai afetar o meu colega de trabalho. E aí, determinada equipe “Chefe, falta pouco, mas eu vou conseguir” Se não, vamos conseguir! Aí eu tiro uma pessoa que está com a meta que não vai afetar outras demandas e vou colocar ali. Porque a gente tem que atingir e a gente atinge [ENTRV D].

Felizmente a empresa desenvolveu uma confiança muito grande, em mim, como profissional, estou no setor contábil e jurídico, e a gente procura atender todas as demandas da empresa, lógico que muitas vezes não conseguimos fazer tudo, porque isso também está na fase de estruturação, mas procuramos sempre elencar todas as obrigações, definindo as ordens de prioridade, normalmente essa ordem eu busco em virtudes do risco, então aquilo que traz mais risco a gente procura solucionar e resolver da melhor forma o mais rápido possível, e nisso vamos distribuindo para a equipe [...] porque a satisfação pessoal é quando você vê os resultados e colhe os resultados, então assim, eu me sinto muito feliz hoje de ver uma equipe já bem estruturada e que está se desenvolvendo cada vez mais [ENTRV C].

Maurino e Domenico (2012) afirmam que as metas organizacionais são consequência da personalidade, atitudes e valores do fundador e de todos os membros da organização. Essas metas, juntamente com a estrutura, os processos e a cultura organizacional, resultam dos comportamentos dessas pessoas, e não são a causa deles. Assim, os valores organizacionais, que refletem as metas da organização, são decorrentes das características pessoais, especialmente aquelas que continuam na empresa.

Os dados recolhidos nesse estudo evidenciam que a cultura organizacional influencia diretamente como os gestores priorizam suas metas, promovendo comunicação transparente, a

colaborativa e flexível. No contexto descrito, essa priorização é feita considerando o impacto em outros setores e colaboradores, garantindo que todas as partes da organização funcionem de forma eficiente, destaca-se também a confiança e a autonomia para tomar decisões baseadas em riscos. Em suma, esses fatores resultam em uma gestão mais proativa e uma resposta mais rápida às demandas da empresa, aprimorando a agilidade nos resultados e contribuindo para a satisfação e o desenvolvimento contínuo da equipe, culminando em uma maior eficácia organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a influência da cultura organizacional no desempenho gerencial de uma empresa administrada por familiares. Para isso, foi observado quais elementos culturais impactam o desempenho gerencial e as decisões dos gestores, além de como esses elementos exercem essa influência. Com a execução da pesquisa qualitativa, obteve-se resultados que indicam que as características da cultura organizacional são relevantes para um bom desempenho e decisões gerenciais, apontando para o atingimento do objetivo deste estudo.

A pesquisa revelou que a cultura organizacional exerce uma influência potencializada no desempenho gerencial. Por meio dos aspectos essenciais de uma cultura, como valores, crenças e normas da empresa, é possível observar a influência no processo de liderança e gestão de conflitos, na busca pela eficácia e eficiência nas resoluções rotineiras da empresa. No entanto, os padrões de comportamento são observados de forma assimétrica e desestruturada, pois a falta de comunicação e a individualidade dos gestores impactam diretamente na base construtiva dessa cultura.

Outro aspecto revelado pelos achados foi a percepção da contribuição e interferência da cultura organizacional nas decisões dos gestores. Através de uma cultura consistente, é possível perceber sugestões mais coerentes e coesas, alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa. Isso promove um melhor entendimento dos fatos internos e externos, além de motivar os colaboradores a manterem um trabalho de qualidade e a exercerem autonomia decisória em prol do bem-estar da instituição como um todo.

Dessa forma, conclui-se que quando a organização constrói uma cultura bem delineada e robusta, os procedimentos são desempenhados de forma positiva. A confiança e a autonomia concedidas aos gestores promovem medidas eficazes e rápidas em resposta aos problemas. Contudo, a cultura organizacional não apenas molda as atitudes e decisões dos colaboradores, mas também constrói um ambiente mais harmônico e produtivo, ajudando no crescimento e em uma expansão organizacional mais firme.

As limitações desta pesquisa se concentraram principalmente no pouco tempo disponível para os pesquisadores e os participantes. Como os colaboradores tinham tempo limitado, houve dificuldade em conciliar um horário adequado para a coleta dos dados. Além disso, a empresa demonstrou-se rigorosa quanto ao uso do tempo de trabalho para a execução dos estudos, estabelecendo um tempo limite para os respondentes contribuírem com a pesquisa. Devido à pressa, houve uma intervenção na comunicação, o que acabou interferindo em alguns dados da coleta. Visto isso, a execução foi relativamente comprometida, mas a coleta dos dados foi realizada de forma eficaz e eficiente, sendo importante ressaltar que os resultados são confiáveis.

A pesquisa focou exclusivamente em uma organização específica. Portanto, sugere-se que novos estudos explorem diferentes contextos organizacionais, em setores variados permitindo comparações significativas. Além disso, poderiam ser adotados métodos de coleta de dados alternativos, como a pesquisa por observação, complementando os questionários utilizados. Outra abordagem seria enriquecer os dados qualitativos ao permitir que os entrevistados incluam observações baseadas em suas experiências cotidianas na instituição. Uma triangulação de resultados também poderia ser explorada, combinando os insights obtidos através dos questionários com a análise de documentos internos da empresa. Essas estratégias poderiam proporcionar uma visão mais abrangente e profunda dos fenômenos organizacionais em diferentes cenários.

Sugere-se, baseado em Schein (2009) e nos dados analisados, que futuras pesquisas realizem um estudo comparativo entre empresas familiares e não familiares, identificando pontos de impacto, semelhanças e contradições. Outras pesquisas podem também fazer um estudo longitudinal, objetivando como a cultura organizacional pode influenciar a organização como um todo ao longo do tempo. Além disso, é pertinente traçar uma pesquisa buscando a análise de como as lideranças e suas influências, especialmente no contexto de empresas familiares, podem impactar a organização na manutenção da cultura organizacional e no desempenho gerencial. Schein (2009), destaca que a cultura organizacional é um fator crítico que molda o comportamento e a eficácia dos líderes e colaboradores dentro das organizações, o que reforça a importância de tais estudos.

6 REFERÊNCIAS

- AKOUMANI, M. K. **Relação dos traços de personalidade e criatividade individual com o desempenho gerencial: um estudo em empresas inovadoras.** Dissertação (Pós-Graduação em Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas) - Universidade Federal do Paraná, 2023.
- ALEGRE, J.; CHIVA, R. Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: an empirical test. **Technovation**, v. 28, n. 6, p. 315-326, 2008.
- AMARAL, B.; PAIVA, B.; LIMA, B. Cultura de aprendizagem e desempenho organizacional em uma empresa pública. **RECAPE- Revista de Carreiras de Pessoas**, v. 10, n. 3, p. 352-374, 2020.
- AX, C.; GREVE, J. Adoption of management accounting innovations: Organizational culture compatibility and perceived outcomes. **Management Accounting Research**, v. 34, p. 59-74, 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARLEY, S. R.; KUNDA, G. Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, n. 3, p. 363-399, 1992.
- BASS, B.; AVOLIO, B. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly, Elizabethtown**, v. 17, n. 1, p. 112-121, Spring 1993.
- BAUER, M.W. **Análise de conteúdo clássica: uma revisão: Vozes**, 2018.
- BIBRI, E. M. **Strategic foresight in public policy: a handbook.** Routledge, 2018.

BIO, R. Notas de aulas da disciplina “**cultura organizacional e gestão econômica num enfoque empresarial**” do curso de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, do Departamento de Contabilidade. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996.

BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). **Relatório Anual 2017**. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/transparencia/prestacao-de-contas/relatorio-anual-integrado/relatorio-anual-2017>. Acesso em: 20 abr. 2024.

BORMAN, W. MOTOWIDL, S. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: SCHMITT, N.; BORMAN, W. C. e ASSOCIATES (Eds.). **Personnel Selection in Organizations**, p. 71-98, San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

BURBRIDGE, L.; BURBRIDGE, J. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CAMERON, K.; QUINN, E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. Revised edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CAMPBELL, J. P. Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In: M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Palo Alto, p 687-732 CA: Consulting Psychologists Press, Inc., 1990.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Nova Fronteira, 2004.

CARMONA, M; SILVA J; GOMES, G. cultura organizacional, inovação e desempenho em escritórios de contabilidade brasileiros. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, v. 29, n. 3, p. 121-145, 2019.

CODA, R; SILVA, M; GARCIA, N; SILVA D. Orientação para o cliente, comunicação e cultura organizacional. **Revista Organicom**, v. 4, n. 6, p. 26-47, 2007.

COELHO JUNIOR, ANDRADE-B. Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. **Psico-USF**, v. 9, n. 2, p. 191-199, 2004

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Elsevier, 2004.

CROZATTI, J. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de Estudos**, n. 18, p. 01-20, 1998.

DAFT, R. **Management**. São Paulo: Cengage Learning, 9 ed. 2009.

DENISON, D. R. **Corporate culture and organizational effectiveness**. New York: John Wiley & Sons, 1990.

DORAN, G. T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. **Management Review**, v. 70, n. 11, p. 35-36, 1981.

ENDO, G. Y.; LUCION, E. V. KATO-CRUZ, É. M.; CASEMIRO, Í. P.; FRANÇA, L. P. Análise da produção científica sobre cultura organizacional no período de 1969 a 2019. **Revista de Carreira de Pessoa**, v. 12 n. 2, p. 344-363, 2022.

FERNANDO, T. **Cultura organizacional e cultura brasileira: lógicas institucionais**. (Tese de Doutorado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2018.

GARCIA-SANTOS, S. C.; WERLANG, B. S. G. Alto desempenho gerencial, contexto desafiador e personalidade. **Estudos de Psicologia**, v. 18, n. 2, p. 183-191, 2013.

- GODOY, R. S. P.; PEÇANHA, D. L. N. Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. **Academia Paulista de Psicologia**, n. 1, p. 142-163, 2009.
- GONDIM, S. M. G.; MESQUITA, M. A. F.; SANTANA, M. E. R. Gestão de recursos humanos estratégica: alinhamento entre gestão de pessoas e objetivos organizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 1, p. 103-122, 2013.
- HAMMOND, M. M.; NEFF, N. L.; FARR, J. L.; SCHWALL, A. R.; ZHAO, X. O papel dos líderes na motivação e experiência de trabalho dos funcionários. **Journal of Business Psychology**, v. 30, n. 2, p. 411-427, 2015.
- HEDLER, H.; SILVA, R.; ALONSO, N.; CAMPOS, P.; CARMO, A. Barreiras à comunicação organizacional: um estudo em uma organização pública do governo do Distrito Federal. **Rev. Estudos da Comunicação**, v. 16, n. 40, p. 165-181, 2015
- HOGAN, J.; COOTE V. Organizational Culture, Innovation, and Performance: A test of Schein's model. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, p. 1609–1621, 2014.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Anual de Comércio**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019.
- KÖRNER, M.; WIRTZ A M.; BENDEL, J.; GÖRITZ S A. Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. **BMC Health Services Research**, v. 15, n. 1, p. 243, 2015.
- LUCENA, J. P. O.; LIMA, A. C. **Despesas operacionais**: um estudo sobre a influência na competitividade, 2022.
- MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Capital humano e gestão estratégica de pessoas: estratégias, políticas e práticas integradas. **Revista Brasileira de Recursos Humanos**, v. 8, n. 3, p. 45-67, 2005.
- MAURINO, D. Realização de valores pessoais no ambiente organizacional (RVP): olhando as relações entre indivíduos e organização para além dos valores pessoais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 3, 2012.
- MCGREGOR, D. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill Companies. 1ª ed., 1960.
- MIA, L.; PATIAR, A. The interactive effect of superior-subordinate relationship and budget participation on managerial performance in the hotel industry: an exploratory Study. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 26, n. 3, p. 235-257. 2002.
- MOREIRA, T. S. R. **O Impacto da inovação organizacional na competitividade**. (Tese de Doutorado) - Escola Superior de Tecnologia e Gestão, 2020.
- MONTEIRO, C. M.; JOSEPH, M. Participação da cultura organizacional e a produtividade dos colaboradores. **Revista Internacional de Gestão e Economia**, v. 23, n. 2, p. 211-228, 2023.
- MOSCOVICI, S. **Representações sociais**: Investigações em psicologia social. Vozes, 2001.
- MOTTA, A. **Ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- OTLEY, D. T. Performance management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, v. 10, n. 4, p. 363-382, 1999.
- PADOVEZE, L. C.; BENEDICTO G. C. Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. **Revista Eletrônica de administração**, v. 11 n. 2, 2005.

PANAGIOTIS, M.; ALEXANDROS, S.; GEORGE, P. Organizational culture and motivation in the public sector. the case of the city of zografou. **Procedia Economics and Finance**, v. 14, p. 415-424, 2014.

PERIN, G; SAMPAIO H.; BECKER, V.; FERNANDES, R. O Impacto da formação gerencial no desempenho organizacional à luz da abordagem de competências. **Brazilian Business Review**, v. 6, n. 1, p. 104-120, 2009.

PEREIRA, F. M.; PASSOS, A. M.; RIBEIRO, A. B. Motivação dos funcionários: impactos dos valores culturais, contexto social e liderança. **Revista Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, v. 22, n. 1, p. 78-94, 2022.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. Free Press, 1980.

POISG, M. G.; KICKUL, J. R. Harmonização entre equipe e liderança: equilíbrio entre papéis organizacionais e vida pessoal. In: POISG, M. G.; KICKUL, J. R. (Orgs.). **Desenvolvimento Organizacional e Comportamento**. Editora Atlas, 2004.

PRIETO, I. M.; REVILLA, E. A habilidade de aprendizagem organizacional e seu impacto no desempenho das empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, p. 89-110, 2006.

SANTOS, N. M. B. F. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 2, n. 1, p. 47-66, 1998.

SANTOS, R. Comunicação interna e cultura organizacional. **Interações: Sociedade e as Novas Modernidades**, n. 44, 2023.

SEBRAE (Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas). **Relatório anual de atividades**. Brasília: SEBRAE, 2019.

SILVA, N. As interseções entre cultura e aprendizagem organizacional. **Revista de Ciências Sociais**, v. 8, n. 26, 2001.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall. 1992

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, p. 339-358, 1983.

SILVA, W.; LAROS, J.; MOURÃO, L. Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial. **Rev. Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 7 n. 1, 2007.

SILVA, M. J.; SOUZA, R. S.; SANTOS, P. L. Cultura organizacional, flexibilidade e bem-estar: influências no aumento de satisfação e comprometimento dos funcionários. **Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, v. 18, n. 2, p. 145-163, 2018.

SYED, J.; XIAOYAN, S. The impact of globalization on economic growth. **Global Journal of Management and Business Research**, v. 13, n. 6, p. 1-8, 2013.

TEIXEIRA, E. B. A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Revista Desenvolvimento em Questão**, v. 1, n. 2, p. 177-201, 2003.

VILLALBA, A. S.; VILLELA, A. R. O.; DUARTE, C. Psicologia organizacional: uma análise correlacional entre cultura organizacional e a autoeficácia. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 24, n. 1, p. 187-199, 2023.

WEICK, K. E. Organizational culture as a source of high reliability. **Califórnia Management Review**, v. 29, n. 2, p. 112-127, 1987.

WU, W. P.; SHANLEY, M. T. Exploração intensa e uso profundo do conhecimento organizacional: impactos no desempenho inovador. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 4, p. 408-416, 2009.

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations**. 8. ed. Boston: Pearson, 2013.

ZONATTO, V. **Influência de fatores sociais cognitivos de capacidade, vontade e oportunidade sobre o desempenho gerencial nas atividades orçamentárias das maiores empresas exportadoras do Brasil**. (Tese de Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) – Universidade Regional de Blumenau, Santa Catarina, 2014.