



A IMPORTÂNCIA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE RESULTADOS – UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA DPASCHOAL

Luis Rodrigo Mattozo¹ (UniSecal)
Rubia Carla Santi² Orientador (UniSecal)

Resumo: As empresas que trabalham com prestação de serviços vêm cada vez mais se preocupando com a importância do comportamento organizacional dentro do seu ambiente de trabalho, para gestão de resultados. Este artigo apresenta o estudo feito na empresa do setor automotivo, Dpaschoal, e visa analisar de que forma o comportamento dos colaboradores e o clima organizacional pode influenciar no atingimento dos resultados esperados pela empresa. Para isto foi utilizado a pesquisa quali-quantitativa em forma de um questionário aplicado aos colaboradores, elaborado de acordo com os objetivos específicos do estudo. Foi mapeado na empresa, as variáveis necessárias para avaliação, através do questionário foi possível entender um pouco o que motiva os funcionários e como era o clima organizacional no local. A conclusão do presente artigo resultou na constatação de pontos de melhoria que influenciam diretamente no comportamento das pessoas e consequentemente nos seus resultados, principalmente suas motivações.

Palavras-chave: Comportamento organizacional. Colaboradores. Resultados.

THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AS A RESULTS MANAGEMENT TOOL – A CASE STUDY AT THE COMPANY DPASCHOAL

Abstract: Companies that work with service provision are increasingly concerned with the importance of organizational behavior within their work environment, for managing results. This article presents the study carried out at the automotive sector company, Dpaschoal, and aims to analyze how the behavior of employees and the organizational climate can influence the achievement of the results expected by the company. For this, qualitative-quantitative research was used in the form of a questionnaire applied to employees, prepared in accordance with the specific objectives of the study. The variables necessary for evaluation were mapped in the company, through the questionnaire it was possible to understand a little about what motivates employees and what the organizational climate was like there. The conclusion of this article resulted in the finding of points for improvement that directly influence people's behavior and consequently their results, especially their motivations.

Keywords: Organizational behavior. Collaborators. Results.

¹ Luis Rodrigo Mattozo – mattozodpa12@gmail.com - Graduando

² Rubia Carla Santi – rubia.santi@unisecal.edu.br - Doutora



1 INTRODUÇÃO

O título da presente pesquisa é a importância do Comportamento Organizacional como ferramenta de gestão de resultados, um estudo de caso na empresa Dpaschoal.

Comportamento organizacional faz parte da identidade de toda empresa. Ele é baseado na cultura, valores, crenças, objetivos e outros fatores importantes. Em suma, podemos dizer que é um elemento que reflete no clima da empresa e ajuda em diversas situações, como na consultoria de processos e dados, e no alcance de resultados por exemplo.

Sabe-se que estudando o comportamento organizacional dentro de uma empresa é possível melhorar a produtividade, estimular os resultados, aumentar a motivação e avaliar o caminho para o crescimento da companhia.

Este artigo tem como problema a relação entre o comportamento dos colaboradores e os resultados atingidos na empresa Dpaschoal, com o objetivo geral de apresentar o comportamento organizacional como uma ferramenta estratégica de resultados almejados pela empresa Dpaschoal, e os objetivos específicos são: a) Definir comportamento organizacional como uma ferramenta de gestão; b) Analisar o comportamento organizacional dos colaboradores na empresa Dpaschoal; c) Levantar subsídios para melhoria nas ações de comportamento organizacional na empresa Dpaschoal.

Justifica-se a presente pesquisa no sentido de identificar de que forma o comportamento organizacional interfere nos resultados almejados pela Empresa Dpaschoal, assim como academicamente, este trabalho se explica pelo interesse pessoal do acadêmico na perspectiva de identificar os problemas que possam existir no comportamento dos colaboradores, os quais os levam a atingir resultados diferentes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa fundamentação teórica serão apresentados alguns elementos da organização, interações entre indivíduos e organização, elementos de trabalho, variabilidade humana, motivação.

2.1 ADMINISTRAÇÃO – TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A teoria das Relações Humanas nasceu nos Estados Unidos, a partir da década de 1930, onde a Administração Científica e teoria Clássica baseava-se em princípios inadequados ao estilo democrático de vida americana, onde teve a “necessidade de corrigir a forte tendência a desumanização do trabalho com a aplicação de métodos rigorosos, científico e precisos, aos quais os trabalhadores tinham de se submeter.” (CHIAVENATO, 2001, p. 135). Fora dos Estados Unidos sua divulgação ocorreu bem depois da Segunda Guerra Mundial, na década de 1960.

Foi na origem da escola das Relações Humanas onde “denomina-se relações humanas toda e qualquer tipo de ação ou atitude que é desenvolvida mediante os contatos estabelecidos entre indivíduos e grupos.” (BONOME, 2009, p. 67) que ocorreu a pesquisa de Elton Mayo e colaboradores, tendo como consequência a Experiência de Hawthorne, que permitiu gerar os princípios básicos da Abordagem Humanística, sendo eles: o nível de produção é resultante da integração social do trabalhador, onde não é só a capacidade física do trabalhador que determina sua produção e sim também sua capacidade social, pois segundo o autor nos diz “quanto maior o grau de integração social do indivíduos no grupo de trabalho, maior será a sua predisposição em produzir.”

Também foi apontado o comportamento social dos empregados, onde percebeu-se que eles se apoiavam como grupo que pertencem, não agem ou reagem de forma isolada.

Assim como as recompensas e sanções sociais, onde Bonome (2009, p.66) nos diz que:

a motivação econômica não era primordial para a determinação do rendimento do trabalhador. Para a Escola das Relações Humanas, as pessoas eram motivadas primeiramente pela necessidade de aprovação social, reconhecimento e de participação nas atividades dos grupos sociais em que convivem.

Os pesquisadores perceberam que as interações sociais dentro de grupos têm um impacto substancial na moral e na produtividade dos trabalhadores.

Também como consequência da experiência foi descoberto que existem grupos informais, onde “são capazes de definir suas próprias regras de comportamento, seus objetivos, as formas de recompensar ou sancionar, seus valores sociais, suas crenças e suas expectativas; elementos esses que cada participante vai assimilando e integrando” (BONOME, 2009, p. 67)

Foi descoberto também que existe a importância do conteúdo do cargo, onde quando se faz sempre a mesma coisa acaba sendo monótono, pode até ser que as trocas de cargos não impactem tão positivamente sobre a produção, mas em contrapartida elevam a moral do grupo. Foi na ênfase nos aspectos emocionais descobertos como resultados na pesquisa que o comportamento humano recebeu sua devida atenção.

A Escola das Relações Humanas representa uma mudança de foco da eficiência técnica para o entendimento e a valorização das dimensões humanas no ambiente de trabalho. Ela teve um impacto significativo nas práticas de gestão e influenciou a forma como as organizações abordam as relações interpessoais e o bem-estar dos funcionários.

2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Com a grande diversidade de empresas no mundo atual, a busca é cada vez maior pelo conhecimento em relação a pessoas e como o CO (Comportamento Organizacional) pode influenciar diretamente nos resultados das empresas. O CO segundo Wagner; Hollenbeck, (2009, p. 6) “é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas.”

Para o autor Seleme (2012, p. 2) o CO é:

A reunião de fatores que estão em jogo nas organizações estabelece uma complexidade peculiar para a área de Comportamento Organizacional, exigindo que ela se aproprie dos conhecimentos de ciências como psicologia, sociologia e antropologia para que possa entender como os fatores humanos estruturais afetam o desempenho das organizações e como podemos gerenciar tais fatores.

O “Comportamento Organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro da organização com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional” (ROBBINS (2006, p.6).

Pode-se perceber que, independentemente da descrição do que seja CO para consagrados autores, chega-se a mesma concepção, de que ao se falar sobre o Comportamento Organizacional, automaticamente está se falando sobre pessoas.

Lembrando que a análise de comportamento organizacional deve ser conduzida de forma multidisciplinar, envolvendo aspectos da psicologia, administração, recursos humanos, sociologia e outras áreas, a fim de obter uma compreensão completa da dinâmica da empresa e de como ela afeta os resultados.

A importância do Comportamento Organizacional como ferramenta de gestão de resultados pode ser vista sob diversos aspectos:

a) **Melhora da produtividade:** Compreender o comportamento dos funcionários ajuda a identificar quais fatores motivam ou desmotivam a equipe. Isso permite que os gestores criem ambientes de trabalho mais produtivos e estimulantes, o que pode levar a um aumento na produtividade.

b) Retenção de talentos: Conhecer o Comportamento Organizacional pode auxiliar na retenção de funcionários talentosos. Ao compreender suas necessidades, preocupações e aspirações, os gestores podem implementar estratégias de retenção mais eficazes, reduzindo a rotatividade de pessoal.

c) Tomada de decisões mais eficaz: A análise do Comportamento Organizacional ajuda os gestores a tomar decisões mais embasadas. Compreender como as pessoas reagem a diferentes situações e políticas da empresa permite tomar decisões que levem em consideração o impacto sobre os funcionários e a organização como um todo.

d) Gestão de conflitos: Conflitos no ambiente de trabalho podem prejudicar o desempenho da equipe e afetar negativamente os resultados. Uma compreensão profunda do Comportamento Organizacional ajuda a identificar as causas dos conflitos e a implementar estratégias de resolução mais eficazes.

e) Desenvolvimento de liderança: O Comportamento Organizacional ajuda a desenvolver líderes mais eficazes, permitindo-lhes entender como motivar e inspirar suas equipes. Isso contribui para o alcance de resultados mais positivos.

f) Cultura organizacional: O Comportamento Organizacional também desempenha um papel crucial na formação da cultura da empresa. Uma cultura organizacional saudável pode impulsionar o desempenho, a inovação e a colaboração.

g) Gerenciamento de mudanças: Em um ambiente de negócios em constante evolução, a capacidade de compreender e gerenciar o Comportamento Organizacional é essencial para a implementação bem-sucedida de mudanças, processos de reestruturação e adaptação a novos desafios.

h) Satisfação do cliente: O Comportamento Organizacional influencia diretamente a qualidade dos produtos e serviços oferecidos por uma organização. Funcionários satisfeitos tendem a fornecer um melhor atendimento ao cliente, o que pode levar a um aumento na satisfação e fidelidade do cliente.

Em resumo, o Comportamento Organizacional é uma ferramenta importante para a gestão de resultados, pois ajuda a criar um ambiente de trabalho mais produtivo, a reter talentos, a tomar decisões mais embasadas, a gerenciar conflitos e a promover uma cultura organizacional saudável. Ao compreender e gerenciar o comportamento humano dentro de uma organização, os gestores podem contribuir significativamente para o sucesso e a eficácia da empresa.

2.3 ELEMENTOS DA ORGANIZAÇÃO



Independentemente do tamanho da organização, seja ela pequena ou grande, simples ou complexa, segundo Chiavenato (2006; p. 48) “o termo organização serve para abrigar uma enorme variedade de tamanhos, estruturas, interações, objetivos etc”. Destacando assim dois tipos de elementos comuns as organizações, o básico e o de trabalho.

2.3.1 O elemento básico

Considera-se que elemento básico são as pessoas, as quais interagindo entre si, com a combinação de suas capacidades, alcançam objetivos, compondo assim a organização.

Conforme nos diz Chiavenato (2006; p. 48) “a condição necessária para a existência de uma organização é a interação entre as pessoas. O próprio sucesso, ou o insucesso, das organizações é determinado pela qualidade das interações entre seus membros.”

2.3.1.1 Interações entre indivíduos e organização

A administração tem um papel importante na integração entre indivíduos e organização, é ela que matem o equilíbrio entre as partes. Visto que eles estão em constante interação, fazendo com que sempre existam decisões a serem tomadas, para que este equilíbrio permaneça.

Na dinâmica que as organizações criam, as quais os indivíduos são induzidos a fazer parte, Chiavenato (2006; p. 49) nos diz que:

Os indivíduos são atraídos (pelo recrutamento), selecionados, integrados, treinados, e passam a ocupar determinados cargos, em que são supervisionados, avaliados e controlados. Por sua vez, os indivíduos obtêm, por meio de sua participação nas organizações, a satisfação de algumas de suas necessidades pessoais (dinheiro, benefícios, segurança, serviços, amizade etc.)

2.3.2 Os elementos de trabalho

Visto que elementos de trabalho são recursos que uma organização utiliza para determinar sua eficiência, assim como recursos não humanos e recursos conceptuais as pessoas também são consideradas parte desse elemento, as quais pode oferecer a organização três tipos de habilidades segundo Chiavenato (2006 p. 50)

Habilidade de fazer, isto é, de desempenhar tarefas e atividades. Toda organização precisa de alguns membros que executem as atividades necessárias para atingir seus objetivos. Habilidade de influenciar, isto é, habilidade de alterar o comportamento dos outros. A influência pessoal pode ser derivada da posição social, do poder econômico, do poder político ou da personalidade do indivíduo. A distribuição do poder determina tanto os objetivos da organização como o peso e a consideração dados a cada membro. Os membros com poder extensivo ou influência têm maior peso na determinação dos objetivos e nas operações da organização. Habilidade de utilizar conceitos, isto é, habilidade de abstrair ideias e generalizações. A organização precisa de alguns membros que utilizem conceitos como ferramentas de trabalho, que planejem, organizem e

controlem o trabalho dos outros, abastecendo-os de motivação e comunicação necessária.

2.4 VARIABILIDADE HUMANA

Como se diz no próprio dicionário, a variabilidade é a capacidade de submeter-se a variações ou mudanças, “contudo, a variabilidade humana é enorme, cada pessoa é um fenômeno multidimensional, sujeito às influências de uma enormidade de variáveis.” (CHIAVENATO, 2006, p. 99)

Sabe-se que as organizações são compostas de pessoas, sendo assim as organizações também precisam ser estudadas, visto que o comportamento das pessoas se manifesta de forma individual e através das suas condutas conduz seus afazeres cotidianos.

Sabendo disso Chiavenato (2006, p. 99) nos diz que:

o comportamento humano é poderosamente afetado por dois conjuntos de fatores: os fatores externos (decorrentes do ambiente que o envolve, isto é, das características organizacionais, como cultura, estrutura, sistemas de recompensas, políticas e procedimentos) e os fatores internos (como suas características de personalidades, como aprendizagem, percepção, cognição e motivação).

Pode-se citar algumas considerações sobre como esses fatores podem afetar o comportamento:

Fatores Externos:

Cultura: Impacto: A cultura em que uma pessoa está imersa influencia seus valores, crenças e comportamentos.

Exemplo: Normas culturais sobre pontualidade, hierarquia, comunicação, etc.

Ambiente Social: Impacto: Relações sociais, grupos de pares e pressões sociais moldam o comportamento.

Exemplo: Adoção de comportamentos para se encaixar em um grupo.

Economia e Condições. Socioeconômicas: Impacto: Condições econômicas podem influenciar oportunidades e escolhas.

Exemplo: O desemprego pode causar estresse e afetar o comportamento.

Tecnologia: Impacto: Avanços tecnológicos alteram a forma como as pessoas se comunicam e interagem.

Exemplo: O uso de redes sociais influenciando a forma como as pessoas se relacionam.

Mídia: Impacto: A exposição à mídia molda atitudes e percepções.

Exemplo: Representações na mídia influenciando padrões de beleza.

Fatores Internos:

Personalidade: Impacto: Características individuais afetam como as pessoas respondem a situações.

Exemplo: Uma pessoa extrovertida pode buscar interações sociais mais frequentes.

Motivação: Impacto: Necessidades e desejos impulsionam o comportamento.

Exemplo: A busca por reconhecimento pode motivar um alto desempenho no trabalho.

Percepção: Impacto: Como as pessoas interpretam o mundo ao seu redor influencia suas ações.

Exemplo: Duas pessoas podem interpretar um feedback de maneiras diferentes.

Atitudes e Crenças: Impacto: As atitudes moldam a predisposição para agir de uma certa maneira.

Exemplo: Uma atitude positiva em relação ao trabalho pode resultar em maior produtividade.

Experiências Passadas: Impacto: Experiências anteriores moldam comportamentos futuros.

Exemplo: Uma experiência negativa em um emprego anterior pode afetar a confiança no ambiente de trabalho.

Saúde Mental e Física: Impacto: Condições de saúde podem afetar o humor e a capacidade de enfrentar desafios.

Exemplo: Um estado depressivo pode influenciar negativamente o engajamento em atividades sociais.

É importante observar que esses fatores interagem de maneira complexa e individual, e o comportamento humano é frequentemente o resultado de uma combinação única desses elementos. Além disso, as influências externas e internas podem variar em intensidade ao longo do tempo.

2.5 MOTIVAÇÃO

A motivação humana é muito ampla e seu estudo também, com inúmeros autores renomados falando sobre ela e aprofundando os mais diversos estudos que a envolve, pode-se dizer que “para compreender-se o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação” (CHIAVENATO, 2006, p. 108), por isso fica difícil definir motivação, o motivo a que impulsiona as pessoas a agirem de determinada forma, fazendo com que varie de pessoa para pessoa de acordo com suas necessidades, capacidades, valores sociais e ainda varie conforme o tempo, isto é, um indivíduo se sente motivado hoje, passado um certo tempo essa motivação não existe mais, pode-se chamar de motivação.



Apesar de todos os motivos diferentes para a motivação, existe três suposições inter-relacionadas sobre o comportamento humano, onde dizem que o comportamento é causado, por motivos internos ou externo, ele é motivado, existindo sempre uma finalidade, e é orientado para os objetivos, onde existe o impulso, a necessidade, o desejo.

Dentro do tema motivação temos uma famosa pirâmide desenvolvida por Maslow, a qual é usada muito nos dias atuais em diversos assuntos, temas, cursos e profissões para exemplificar e entender um pouco das necessidades dos seres humanos.

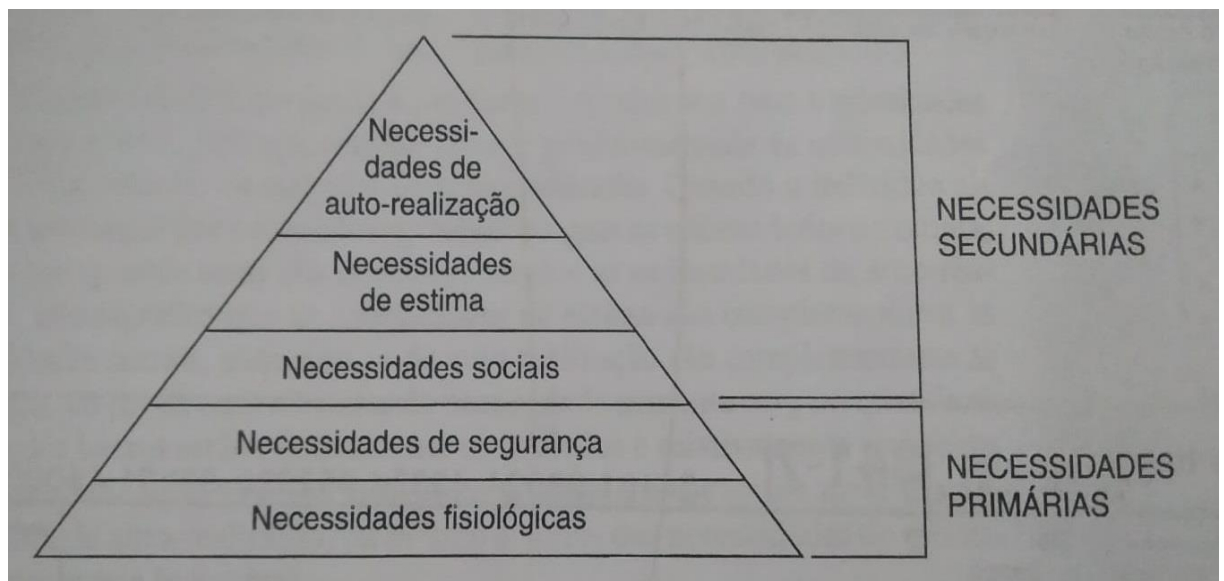


Figura 1 – A Hierarquia das Necessidades Humanas, segundo Maslow
Fonte: Chiavenato, (2006, p. 111)

Pode-se exemplificar cada uma dessas necessidades como sendo as necessidades fisiológicas: comida, ar, abrigo, repouso, necessidades de segurança: privação, proteção contra o perigo, necessidades sociais: inclusão em grupos, amizade, necessidades de estima: reconhecimento, amor, reputação e necessidades de auto realização: utilização plena dos talentos individuais, realização do potencial.

Desta maneira sabe-se que as pessoas com um padrão de vida mais elevado têm suas necessidades primárias atendidas sem muito esforço e sem muito efeito motivacional, fazendo com que predominem as necessidades secundária. Já os níveis socioeconômicos mais baixos podem enfrentar mais dificuldades ao atender suas necessidades primárias, tornando-as assim objetivos básicos que orientam suas ações.

Com o estudo da sua pirâmide, Maslow também nos diz que não é preciso satisfazer totalmente um nível para que se passe para outro.



Nesta mesma temática temos Herzberg que fundamentou sua teoria falando sobre ambiente externo e no trabalho do indivíduo. Em seus estudos nos fala sobre dois fatores distintos que devem ser considerados na satisfação do cargo, os denominados motivacionais ou “satisfacientes” e os higiênicos ou “insatisfacientes”, onde sabemos que os motivacionais são reconhecimento, crescimento e trabalho em si, realização. “Suas relações positivas com melhorias no desempenho, rotação no trabalho, atitudes quanto à administração e à “saúde mental” receberam muita ênfase no trabalho de Henzberg.” (CHIAVENATO, 2006, p. 114).

Alguns exemplos deles são: salários, condições de trabalho e conforto, relações com o supervisor, segurança no cargo, políticas da organização e administração, relações com colegas.

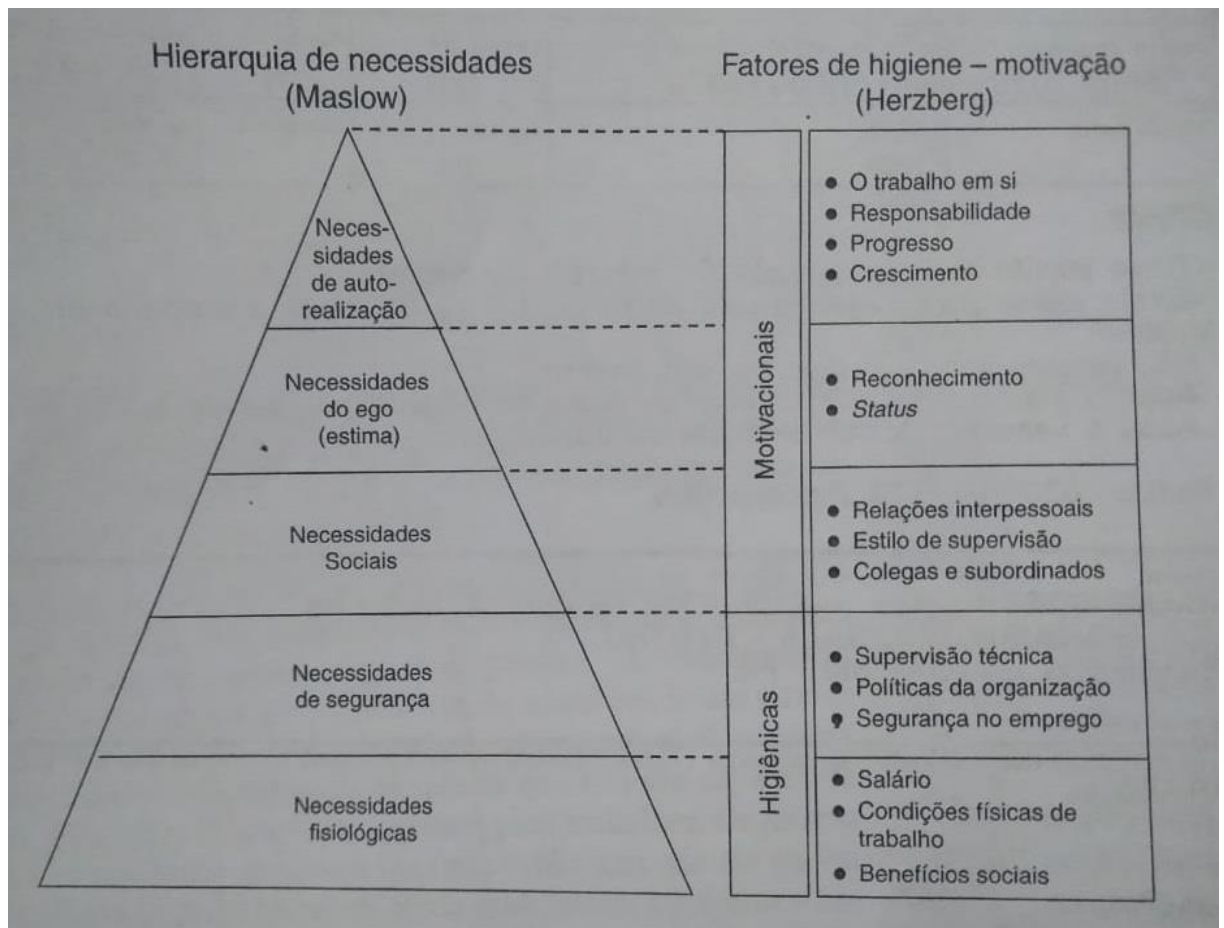


Figura 2 – Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg
 Fonte: DAVIS, Keith. Human behavior at work. New York: McGraw-Hill, 1972. p. 59.
 Fonte: Chiavenato, (2006, p. 115)

Comparando os dois modelos pode-se dizer que, tratando-se de:

a) Foco:

Maslow: Hierarquia de necessidades individuais.

Herzberg: Fatores que influenciam a satisfação ou insatisfação no trabalho.



b) Natureza das Necessidades:

Maslow: Necessidades são hierárquicas e evoluem.

Herzberg: Distinção entre fatores motivacionais e higiênicos.

c) Aplicabilidade Organizacional:

Maslow: Menos aplicável devido à falta de validação empírica.

Herzberg: Mais aplicável devido ao suporte empírico e ênfase em fatores específicos.

Ambos os modelos contribuíram significativamente para a compreensão da motivação no ambiente de trabalho, embora a teoria de Herzberg tenha sido mais amplamente aceita e aplicada nas práticas organizacionais devido à sua base mais sólida em evidências empíricas.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa será uma análise quali-quantitativa, através do instrumento de pesquisa tipo questionário. Esse questionário foi aplicado a 6 colaboradores da empresa Dpaschoal no dia 30/05/2023.

Pesquisa refere-se a investigar algo que possa ser melhor compreendido, identificando ou até mesmo esclarecendo em relação a um determinado assunto, algo que não se conhece, algo que se quer conhecer melhor, aspectos que geram dúvidas.

Para Andrade (2001, p.121) “pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

Quanto a sua natureza, esta pesquisa é classificada como aplicada.

De acordo com Marconi e Lakatos (2002, p. 20) pesquisa aplicada “caracteriza-se pelo seu caráter práticos, ou seja, pela possibilidade de que seus resultados sejam utilizados imediatamente na solução de problemas”.

No intuito deste trabalho, pretende-se aplicar pesquisa desenvolvida na organização concedente do estágio, sendo assim uma pesquisa de natureza aplicada.

Ao trata-se da forma de abordagem do problema, a pesquisa configura-se como sendo quali-quantitativa.

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica, particular, contextual e temporal entre o pesquisador e o objetivo de estudo, carece de interpretação dos fenômenos à luz do contexto; o ambiente da vida real é a fonte direta para a obtenção dos dados (MICHEL, 2009, p. 36).

Devido a isso se utilizará a pesquisa qualitativa com a coleta dos dados e com a interpretação dos resultados obtidos e a abordagem de pesquisa quantitativa onde através de dados numéricos poderemos constatar a situação real da empresa.

O procedimento técnico utilizado foi o estudo de caso. De acordo com Yin (2005, p. 32) o estudo de caso é definido como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Foram utilizados mais de um instrumento e coleta de dados. Primeiramente com observação assistemática participante, onde o observador faz parte integrante dos colaboradores da empresa.

Como segundo instrumento utilizado foi um questionário aplicado aos colaboradores da organização, para a verificação do clima organizacional na visão deles da empresa.

Segundo Gil (2008, p.90) amostra é um “subconjunto do universo ou população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”.

Esta pesquisa foi aplicada a 6 funcionários, de todos os setores da empresa, considerou-se como critério o pouco número de colaboradores e o acesso a todos.

A empresa estudada neste trabalho atende pela razão de Comercial Automotiva S/A, nome fantasia Dpaschoal, uma empresa brasileira que atua desde 1949 na prestação de serviços automotivos especializados, com excelência no atendimento, garantindo altos padrões de qualidade e confiança. A maior rede de auto e truck-centers do Brasil, com 74 anos de existência e comprometida com o propósito de "medir e testar antes de trocar". Possui três seguimentos, são eles: Varejo que trabalha apenas com serviços e vendas de peças de veículos linha leve, automóveis de passeio, camionetes, vans, utilitários, o Truck é o seguimento da linha pesada onde atendem caminhões, e a Frota que apenas trabalham com vendas de pneus para frotas de caminhões bem como de maquinas agrícolas. A empresa está com uma filial Varejo na cidade de Ponta Grossa / PR desde 16/03/2016, com o atual endereço a Avenida General Carlos Cavalcanti, nº 85, Uvaranas, a qual será a loja da pesquisa.

Os serviços prestados pela empresa é vendas de pneus e peças, serviços de troca de pneus automotivos, freios, suspensão, amortecedores, baterias, revisão de km, balanceamentos e alinhamento, trocas de correias dentadas, limpeza do sistema de injeção, higienização ventilação, entre outros. Atualmente a filial em estudo conta com oito colaboradores na prestação de todos esses serviços.

A unidade é composta basicamente por quatro setores, chamados Técnico, Vendas, Administrativo e Gerência. A parte técnica é composta por quatro colaboradores que executam



os serviços nos carros dos clientes, desde a troca dos pneus, até manutenção nos freios, com capacitação técnica especializada para isso, cursos fora da empresa e também internamente realizados com certificação. O setor de Vendas é composto por dois funcionários, um homem e uma mulher, atuam na parte de atendimento ao cliente presencial ou por telefone, acompanham a revisão do veículo junto com o técnico e negociam com o cliente a venda das peças e serviços prestados pela loja, assim como lançam revisões de segurança no sistema, fazem ligações de CRM e compram peças. Já o setor Administrativo é composto por uma colaboradora, responsável pelo controle de caixa, gestão de estoque, apoio a área de pessoal e benefícios, cobranças, análises de créditos, notas, garantias entre outros. Por último temos um Gerente de Filial, responsável por executar e se fazer cumprir todas as demais funções acima descritas, assim como informar sobre metas a serem atingidas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Para a apresentação dos resultados, vale a pena ressaltar que foram o número de 6 funcionários que responderam ao questionário a eles proposto, de três setores da empresa, são eles Técnico, Vendas e Administrativo. Para a análise dos resultados optou-se pela utilização de gráficos ilustrativos para melhor visualização das variáveis exploradas aos colaboradores e suas respostas.

Os dados aqui apresentados descrevem respectivamente os resultados da pergunta 1 até a 7 sobre Cultura Organizacional.

O Gráfico 1, mostra os resultados.

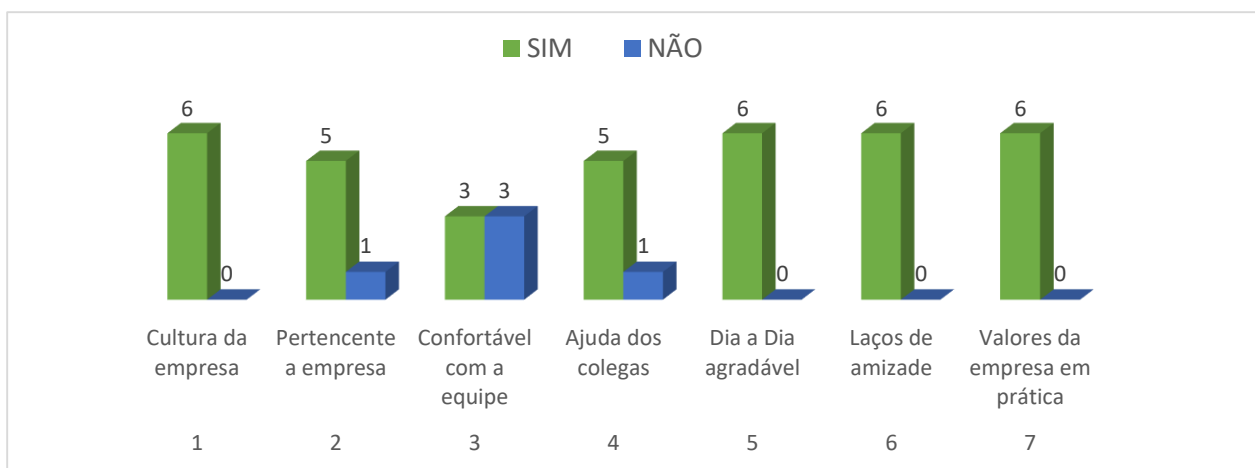


Gráfico 1 – Cultura Organizacional
Fonte: Elaborado pelo autor (2023)



Na pergunta 1 os colaboradores foram questionados sobre se a cultura da empresa estava alinhada com os seus valores, em unanimidade todos os 6 colaboradores responderam que sim, já na pergunta de número 2, lhes foi indagado se sente-se pertencentes a empresa, 5 colaboradores responderam que sim e apenas 1 que não. Pode-se observar que quando foram perguntados se sentem-se confortáveis com sua equipe de trabalho, teve-se um empate de 3 colaboradores dizendo que sim e 3 dizendo que não. Quando indagados sobre se seus colegas de trabalho lhe ajudam quando há necessidade, 5 colaboradores disseram que sim e 1 que não. Porém tivemos unanimidade nas respostas das perguntas 5, 6 e 7 que eram se o dia a dia de trabalho é agradável para eles, se criam laços de amizade trabalhando nesta empresa e se acreditam que os valores propagados pela empresa são realmente colocados em prática, onde os 6 colaboradores responderam que sim.

O segundo bloco de perguntas propostas foi sobre o tema Postura da Liderança, com 8 perguntas.

Segue dados da pesquisa no Gráfico 2.

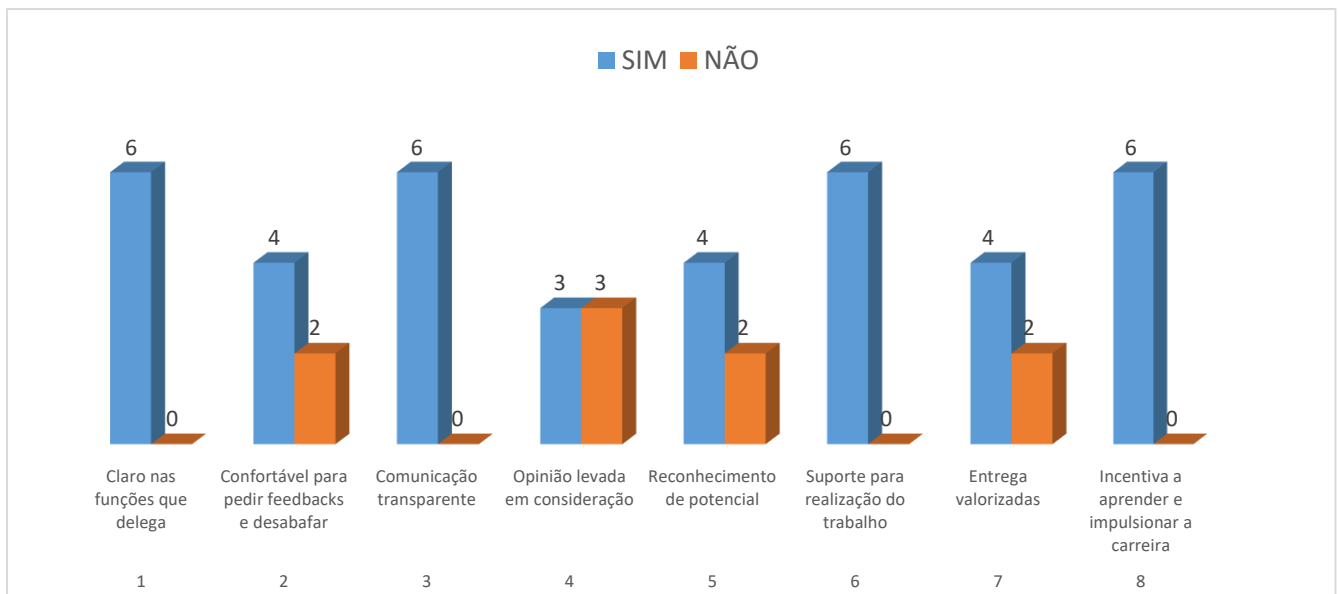


Gráfico 2 – Postura da Liderança
Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Observa-se que na pergunta 1, ao serem questionados se seu gestor é claro nas funções que delega, todos os seis colaboradores responderam que sim, já na pergunta 2 sobre se sentem confortáveis para pedir *feedbacks* ou desabafar com o seu chefe, 4 colaboradores responderam que sim e 2 que não. A pergunta 3 versava sobre a comunicação entre gestor e funcionários ser transparente, todos os 6 responderam que sim, mas na pergunta 4 onde foram indagados se



sentem que a sua opinião é levada em consideração para a toma de decisões, tivemos um empate nas respostas, 3 disseram que sim e 3 que não. Foram perguntados se acreditam que seu chefe reconhece o seu potencial na pergunta 5, e 4 colaboradores responderam que sim enquanto apenas 2 disseram que não. Ao serem questionados se seu superior oferece o suporte necessário para a realização do trabalho, a resposta sim foi unânime entre os 6 colaboradores, porém na pergunta 7 se na sua opinião suas entregas são valorizadas, 4 disseram que sim e 2 que não, e a última pergunta desta temática foi se seu chefe te incentiva a aprender e impulsionar sua carreira, todos disseram que sim.

No terceiro grupo foram feitas 5 perguntas sobre as Funções desempenhadas, conforme podemos ver no Gráfico 3.

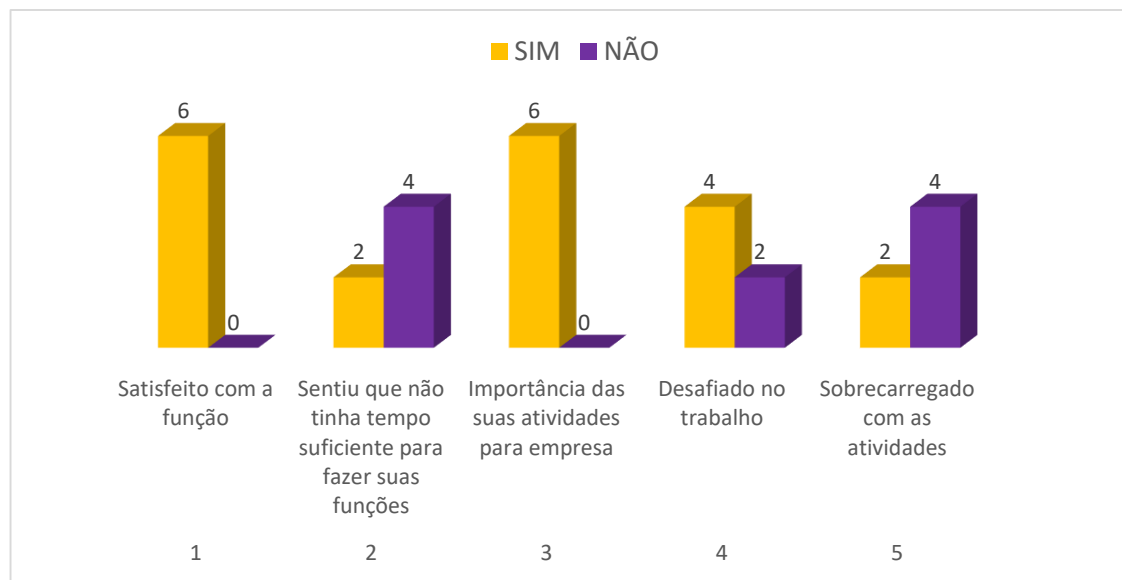


Gráfico 3 – Funções desempenhadas
 Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Na questão 1 a pergunta foi se o colaborador está satisfeito com as funções desempenhadas no seu dia a dia, e todos os colaboradores responderam que sim. Mas a pergunta 2 teve apenas 2 colaboradores respondendo que sim contra 4 dizendo que não, quando questionados se nos últimos três meses houve algum momento que sentiram que não tinham tempo suficiente para fazer suas funções. A pergunta 3 era se entendem a importância das suas atividades para os objetivos da organização e todos disseram que sim, ao serem perguntados sobre se sentem desafiados no trabalho apenas 4 responderam que sim e 2 que não. Na questão 5 a pergunta foi se sentem sobrecarregados com as suas atividades, 2 marcaram sim e 4 não.

No Gráfico 4 constam dados de 2 perguntas realizadas sobre o Plano de Carreira.

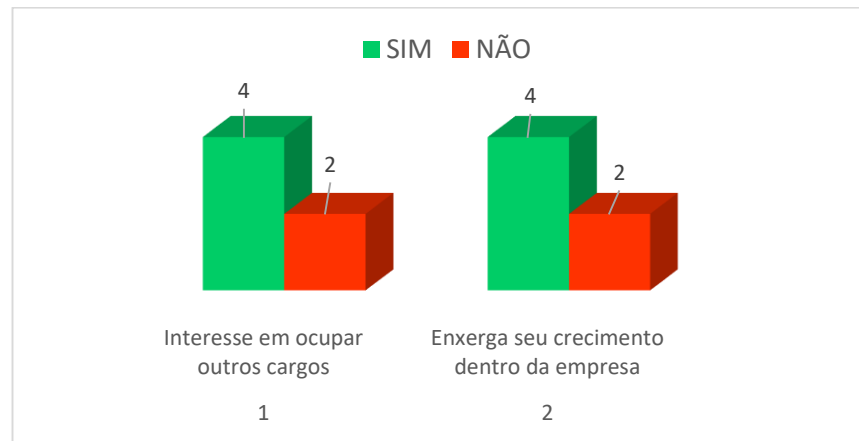


Gráfico 4 – Plano de Carreira
Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

É possível observar que nas duas perguntas realizadas aos colaboradores a mesma quantidade deles respondeu que sim e que não em ambas, 4 sim para 2 não, quanto foram questionados se tem interesses em ocupar outros cargos dentro da organização e se enxergam seu crescimento dentro da empresa.

Em seguida os colaboradores responderam o total de 4 perguntas sobre o Ambiente e Ferramentas para o trabalho, conforme Gráfico 5 abaixo.

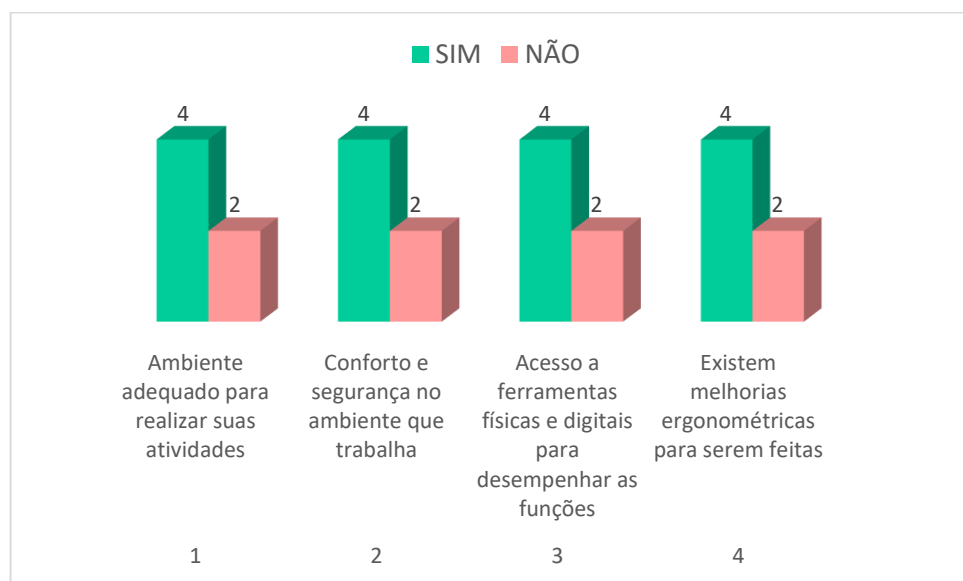


Gráfico 5 – Ambiente e Ferramentas para o trabalho
Fonte: Elaborado pelo autor (2023)



A pergunta 1 pesquisa se o ambiente de trabalho é adequado para realizar as suas atividades, na 2 se sentem conforto e segurança no espaço em que trabalham, já na pergunta 3 se possuem acesso a todas as ferramentas físicas e digitais para desempenhar as suas funções e na última pergunta se na opinião deles existem melhorias ergonômicas para serem feitas, e todas as perguntas tiveram 4 respondendo que sim e 2 que não.

O penúltimo quadro de perguntas foi sobre Salário e Benefícios, o qual os colaboradores responderam 4 questões.

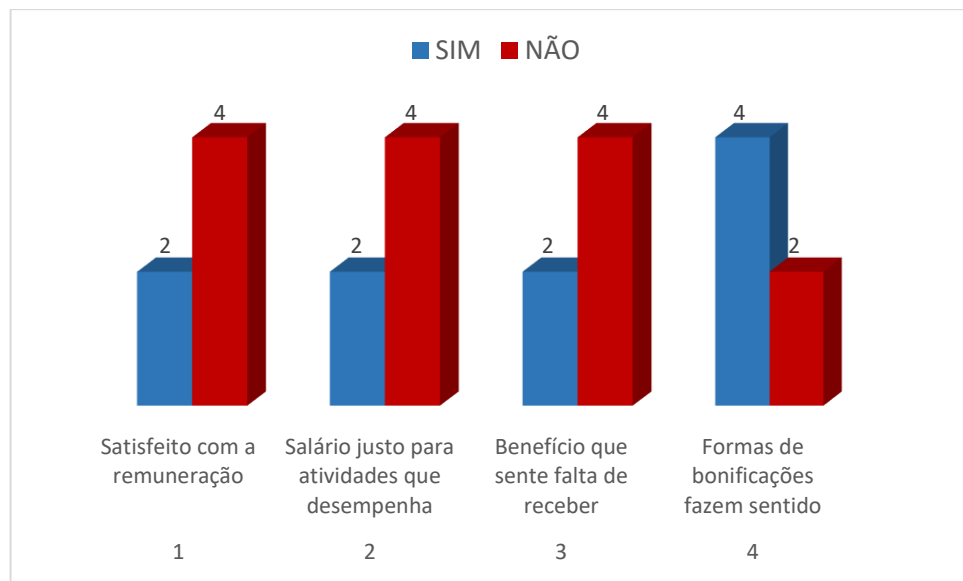


Gráfico 6 – Salário e Bonificações
Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Dentre as perguntas está a se você está satisfeito com a sua remuneração, se acha que o seu salário é justo para as atividades que você desempenha e se existe algum benefício que você sente falta de receber, nessas 3 perguntas tivemos o mesmo número de funcionários respondendo, 2 que sim e 4 que não, já na pergunta de número 4 as respostas se inverteram e 4 disseram que sim contra 2 dizendo que não, em relação a se as formas de bonificações e recompensas fazem sentido para você.

A última temática de perguntas abordadas neste questionário proposto aos colaboradores da empresa Dpaschoal, foram de âmbito geral, conforme nos mostra o Gráfico 7.

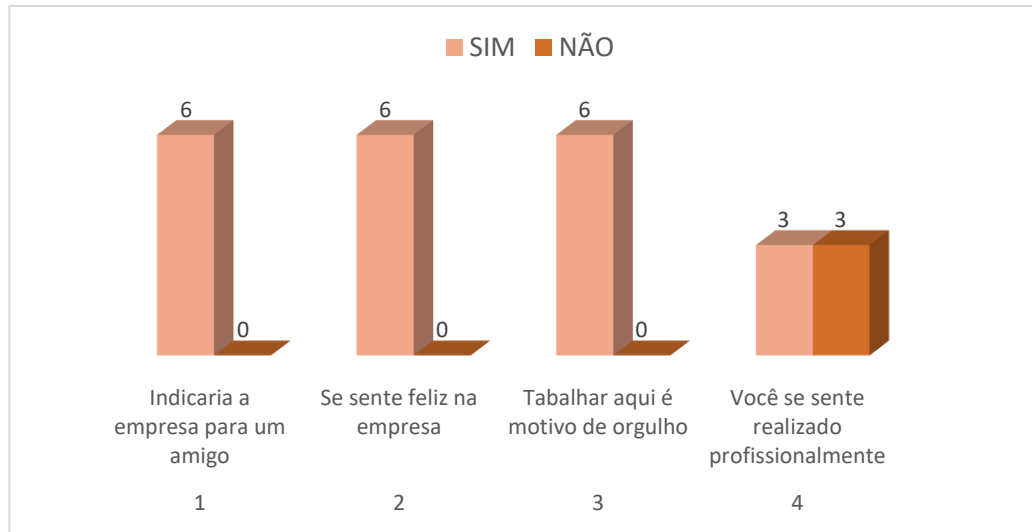


Gráfico 7 – Gerais
 Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Observa-se na pergunta de número 1, a qual questionou se o colaborador indicaria a empresa para um amigo, onde em unanimidade todos os colaboradores que participaram da pesquisa responderam que sim, assim como na segunda pergunta se se sentem felizes na empresa, também todos os seis responderam que sim, na pergunta 3 lhes foi questionado se trabalhar na empresa é motivo de orgulho e novamente todos responderam que sim, mas já na pergunta 4 foram perguntados se sentem-se realizados profissionalmente e tivemos um empate, onde 3 responderam que sim e 3 que não.

Através deste questionário aplicado, pode-se identificar alguns pontos que vale a pena serem estudados pela empresa e gestão, para melhorias, aprendizados, assim como estudar cada observação feita pelos colaboradores. Algumas das perguntas depois da resposta sim ou não, seguiam com a pergunta porquê, que alguns responderam e outros não, para que ficasse um pouco mais claro o que poderia estar levando o colaborador a dar aquela resposta.

No primeiro grupo de perguntas, ao questionar-se sobre Cultura Organizacional, ocorreu um empate na pergunta três, onde os colaboradores ficaram divididos sobre se sentem confortáveis ou não com a equipe que trabalham, visto que o autor deste artigo faz parte integrante dos colaboradores da empresa, entendeu-se que alguns funcionários já tiveram atritos uns com os outros, cada um com seus motivos, pequenas discussões, ou opiniões contrárias que geraram desconfortos, por isso essa resposta dividida entre eles.

Se tratando das perguntas sobre Postura da Liderança, a maioria parece estar satisfeita com seu gestor, porém vale ressaltar alguns pontos que não teve a unanimidade das respostas positivas, como forma de melhoria para a gestão. Quando foram questionados sobre o

reconhecimento do seu potencial, tivemos alguns colaboradores dizendo que não sentem esse reconhecimento, pode-se levar em consideração que algumas expectativas de alguns colaboradores quanto a este assunto tenha sido frustradas, as vezes se esperava mais da liderança e ela simplesmente não percebeu, ou as vezes o *feedback* não aconteceu, ou não foi claro o suficiente para se ter uma melhoria por parte dos funcionários nas suas atividades, também pode-se dizer que o gestor realmente e simplesmente não acha que aquele determinado funcionário mereça o reconhecimento que ele esperava, ou a empresa também dificultou alguns reconhecimentos, pois muitas vezes não dependia somente e exclusivamente de uma decisão da gestão.

No terceiro grupo de perguntas onde responderam sobre Funções Desempenhadas, pode se observar uma satisfação dos colaboradores, apenas algumas perguntas tiveram respostas diferentes, uma delas foi se tratando do tempo insuficiente para fazer suas funções por exemplo, a resposta positiva de 2 funcionários deu-se pelo fato deles estarem aprendendo e desempenhando algumas outras atividades dentro da sua função e fora dela, e sim um provável acúmulo de atividades desempenhadas por eles que vale a pena uma atenção especial, visto que a empresa ao trabalhar com a política de multi tarefas, multi funções, nem sempre dá certo e conseguem que seus colaboradores estejam satisfeitos.

Ao responderem as duas perguntas sobre Plano de Carreira, teve-se o mesmo número de colaboradores respondendo que sim que e não nas duas perguntas, mas os motivos são diferentes para as respostas negativas, na primeira sobre o interesse em desempenhar outros cargos, diz muito sobre a satisfação do colaborador em estar trabalhando ali, assim como seus planos para o futuro, ou se acabou de mudar de cargo, como é um dos motivos da resposta de um colaborador. Já na segunda pergunta fica ainda mais claro o motivo das negativas, pois existia a pergunta porque depois da resposta, e as duas pessoas que responderam que não enxergam seu crescimento dentro da empresa são as que na primeira pergunta responderam que tem interesse em ocupar outros cargos, isso se dá pelo fato da empresa não disponibilizar para as equipes de lojas filiais o plano de carreira e salários, as filiais da empresa na sua maioria tem um número pequeno de funcionários e de funções necessárias para cada unidade, fazendo assim com que uma loja situada em uma cidade que é capital do estado tenha mais funções e possíveis mudanças delas e de salários do que as que são localizadas em cidades do interior, que é o caso da loja que participou da pesquisa, bem como os seguimentos que elas atingem, existem lojas que trabalham com Varejo, Truck e Frota e outras que são lojas apenas Varejo, a diferença desses seguimentos foram explicados na página 7 quando foi falado um pouco sobre a empresa.

Quando o assunto foi sobre Ambiente e Ferramentas para o trabalho, nas quatro perguntas feitas tivemos o mesmo número de respostas sim e não, sendo 4 sim e 2 não, e as mesmas pessoas que responderam não em uma também respondem não na outra, explicaram nas suas respostas que não sentem conforto e segurança no espaço em que trabalham porque o barulho os incomoda bastante, dificultando o desempenhar das suas funções, os mesmos trabalham com o telefone e atendimento ao público, sendo assim a comunicação fica muito precária devido aos barulhos que ocorrem na oficina, também foi comentado sobre a localização das suas mesas, umas delas fica bem perto da porta da loja em um local que a empresa pensou ser de ótimo acesso ao cliente de imediato, mas quando o clima está quente bate muito sol na mesa e nos tempos de chuva e frio também chega a molhar o local, sendo difícil sua permanência ali, pois as portas da loja são bem grandes e altas, realmente gera este desconforto, a gestão já está ciente sobre e tentando uma solução junto a empresa, pois toda a estrutura e jeito da loja foi planejada estrategicamente para melhor atender o cliente e a empresa realiza a medição de ruídos anualmente, onde constatam que está dentro do permitido para os barulhos realizados.

O grupo de perguntas que mais teve respostas negativas e não satisfeitas foi sobre o tema Salário e Bonificações, sobre as bonificações em específico, teve comentários dizendo que poderiam aumentar o valor do vale alimentação/refeição e estender o plano de saúde para os pais também, tema esse já discutido em reuniões na matriz da empresa e comentado com os colaboradores, onde lhes foi explicado que perderiam alguns benefícios referentes ao plano caso a Dpaschoal pedisse a revisão dele junto a empresa do plano de saúde, pois são cliente há muitos anos então por exemplo os funcionários não pagam uma participação todos os meses para terem o plano e sim apenas quando o utilizam, provável que isso mudaria caso a revisão fosse solicitada pela Dpaschoal, sobre os salários, a maioria dos colaboradores não se sente satisfeito com a sua remuneração, nem acham que o salário é justo para as atividades que desempenham, todas as justificativas do porque foram sobre o multi tarefas e multi funções pregado pela empresa, onde é sempre bem vindo o colaborador aprender e fazer mais do que a sua função, porém a queixa foi que o salário não muda quando realizam essas atividades, fazendo com que fiquem desmotivados.

Finalizando esta discussão dos resultados, consegue-se observar nas últimas perguntas de âmbito Geral, que todos os funcionários indicariam a empresa para um amigo, se sentem felizes na empresa que trabalham, e é motivo de orgulho, mas quando lhes foi perguntado se se sente realizados profissionalmente ficaram dividido, 3 sim e 3 não, muito dessas respostas devem-se a idade de cada colaborador, assim como o tempo que já estão trabalhando ali, bem como seus planos para o futuro, suas motivações, suas expectativas de vida.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseando-se nos conceitos de Comportamento Organizacional abordados nesta pesquisa e na busca constante de tornar o clima organizacional melhor percebida pelos colaboradores da empresa, este trabalho atingiu seu objetivo principal, apresentar o comportamento organizacional como uma ferramenta estratégica de resultados almejados pela empresa Dpaschoal.

Foi possível através da observação na empresa componente do estudo de caso relatado, mapear as variáveis de desempenho necessárias para avaliação, conforme o primeiro objetivo específico deste trabalho.

Através das ferramentas necessárias foi possível analisar o comportamento organizacional dos colaboradores na empresa, atingindo o segundo objetivo específico.

Conclui-se que o comportamento organizacional na empresa Dpaschoal influencia sim no atingimento dos resultados, apesar de na maioria dos indicadores os colaboradores se mostrarem mais satisfeitos do que insatisfeitos, pode se observar juntamente com a opinião da gestão sobre os mesmos, que alguns pontos merecem atenção, pois estão diretamente relacionados ao atingimento ou não das metas, pois colaboradores motivados produzem mais.

Uma das sugestões é sobre os colaboradores não se sentirem confortáveis com a equipe de trabalho, tendo em vista que trabalhar em um ambiente mais harmonioso entre todos implica em um maior resultado. A gestão no decorrer deste trabalho já foi ajustando e melhorando alguns pontos, e um deles foi sobre isso, onde haverá demissão e contratação de 3 novos funcionários com previsão de início no começo de julho deste ano, o que faz com que tenham nova equipe de trabalho, conseqüentemente mais mão de obra para dividir as funções e diminuir a sobrecarga das atividades.

A gestão também já foi atrás da Matriz da empresa e do setor responsável pela Carreira e Salários, o qual se nomeia como Seleção e Desenvolvimento, e lhes foi questionado sobre o plano de carreira que não existe para este segmento, lhes informaram que até agosto de 2023 será apresentado aos colaboradores este plano, que já está em estudo e andamento e será implantado nas lojas, o próprio gestor da unidade está ciente que é necessário ajustar o salário da categoria que está defasado e não acompanhando o mercado, está trabalhando nisso, visto que a forma de premiação varia de um mês para o outro de acordo com o atingimento ou não das metas, gerando assim a desmotivação dos colaboradores.

Recentemente a loja em estudo recebeu a visita dos responsáveis pela infra estrutura das lojas e aproveitou para lhes mostrar e indagar sobre a localização de algumas mesas e barulhos



que incomodavam alguns colaboradores, os responsáveis levarão até a Matriz da empresa essas sugestões e melhorias para criar um ambiente mais agradável e confortável de se trabalhar, mas já adiantaram que será possível sim estes ajustes.

Como observado na pesquisa existe um número considerável de colaboradores que sente que sua opinião não é levada em consideração para tomada de decisões, fica aqui a sugestão para o gestor e os colaboradores terem mais *feedbacks* sobre assuntos diversos que possam existir, rodas de conversas, onde cada um tenha um momento de dar sugestões e ideias e isso seja realmente avaliado, ou ao menos explicado o motivo pelo qual a empresa não consegue colocar em prática, para que este sentimento deixe de existir.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. de. **Introdução á metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

BONOME, J.B.V. **Teoria Geral da Administração**. Curitiba: Iesde: 2009.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6^a ed. São Paulo: Atlas: 2006.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 6^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6^a ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, M.A. LAKATOS, E.M. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2002.

MICHEL, M.H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

SELEME, Prof Dr. Acyr. **Comportamento Organizacional**, 2012 - Disponível em: [favenorte.edu.br - https://docs.favenorte.edu.br > publicacoes-online](https://docs.favenorte.edu.br/publicacoes-online) - Acesso em: 02 abr. 2023.

WAGNER, J.A, HOLLENBECK, J.R. **Comportamento organizacional: Administração de empresas**. 2^a ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.