

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E SEUS REFLEXOS NOS RESULTADOS

Hugo Leonardo Pereira Gabirobertz ¹
Mário Luiz Garcia de Oliveira ²

RESUMO

O objetivo deste trabalho é avaliar o comportamento organizacional como uma peça intrínseca, e de grande importância para o desenvolvimento da empresa. A fragilidade da empresa nesta área pode causar limitações no desempenho do sistema em relação a suas metas, tais como a variação das receitas, a impressão social, e a credibilidade na comunidade. Sabe-se que apesar dos processos produtivos serem, em sua maioria, automatizados, a presença do ser humano é fundamental para a efetivação de um comportamento organizacional eficaz. O contato e o eficiente atendimento ao público por meio do setor de vendas, e principalmente, do serviço ao cliente, gera receitas e credibilidade, balanceando assim seu ciclo patrimonial, composto de Ativos, Passivos e Demonstrações do Resultado. O posicionamento gerencial concreto, justo, humanizado, que leva em conta as virtudes individuais de cada funcionário, posicionando cada um, tanto quanto possível, na atividade em que possa melhor demonstrar suas habilidades, leva à maximização da efetividade da empresa como um todo, no decorrer de cada período. Assim, a atenção da diretoria a estes aspectos da filosofia gerencial, gera recursos positivos para a empresa. Por estes motivos é importante que a empresa conheça os efeitos do comportamento organizacional, e o possa distinguir, por suas consequências nas contas patrimoniais, auxiliando a contabilidade gerencial no fornecimento de informações, e efetiva sugestão de soluções para as tomadas de decisões do corpo de planejamento estratégico da empresa.

Palavras-chave: comportamento organizacional, desenvolvimento, limitações, receita..

INTRODUÇÃO

As empresas de um modo geral, buscam o seu reconhecimento no ambiente no qual estão inseridas. Além de seus resultados financeiros, também possuem responsabilidade e compromisso com a sociedade em geral, e de forma mais

¹ Graduando em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário UniBH- bacharel em Ciências Contábeis.
Turkao_bilegud@hotmail.com

² Professor de Ciências Contábeis pelo Centro Universitario UniBH, Contador e Mestre em Administração. professormariogarcia@gmail.com

Av. Prof. Mário Werneck, 1685 - Estoril - CEP: 30455-610 BH/MG
(31)3319.9500

impactante, com a sociedade local, com a a qual seu vínculo é mais forte, dependente, e recíproco; pois da mesma forma que a empresa gera uma expectativa positiva de seus *stockholders*, cada uma deles sustenta uma expectativa de lucro da organização.

Observando o ambiente organizacional através da perspectiva dos funcionários, eles buscam, em geral, uma relação de participação com a empresa, além de satisfazer algumas de suas necessidades pessoais. Para conquistar essas compensações, os empregados se disponibilizam a comprometer-se com certos custos, sejam eles de tempo, dedicação e compreensão, como também a fazer alguns investimentos pessoais, aprendendo outra língua, fazendo um curso profissionalizante, e outros mais.

Em contrapartida, as empresas criam uma expectativa de colaboração nos funcionários, para que eles executem o seu trabalho de forma produtiva e desempenhem suas tarefas, atingindo os objetivos, e cultivando assim, uma interação entre a organização e seus funcionários.

Uma parcela dos gestores acreditam que atingir os resultados esperados representam apenas a lucratividade da empresa. Entretanto, o exercício de uma atividade organizacional pode gerar outros resultados além do financeiro, como por exemplo, a parceria nos negócios. Conforme Chiavenato (2015) parceria nos negócios se entende por aqueles parceiros que participam da organização direta ou indiretamente, interna ou externamente, pois a empresa é um ambiente social que se destaca por possuir uma variedade de participantes inspirados pela empresa, e por seu comportamento organizacional.

Durante o período da revolução industrial, a estrutura das organizações se moldaram por um formato de hierarquia piramidal, um modelo burocrático e

restrito, onde manda quem pode e obedece quem tem juízo. Mas, com o desenvolvimento da tecnologia e dos meios de comunicação, a competitividade do mercado entre as empresas tornou-se mais acirrada, fazendo com que o velho modelo piramidal centralizado, e inflexível, fosse, aos poucos reconhecido como vagaroso para acompanhar as novas mudanças, e para atender a demanda que agora competia com as exigências do mercado internacional.

Chiavenato (2003), tem a visão de que a velha concepção de relações industriais foi se transformando e se adaptando, até ser substituída por uma nova visão de Administração de Recursos Humanos, tendo em foco as pessoas como recursos vivos, e não apenas como fatores inertes de produção. O grande desenvolvimento da tecnologia influenciou poderosamente a vida de dentro das empresas e de todo o ambiente social presente.

Atualmente os ensinamentos gerenciais focam nas características técnicas voltadas para as áreas administrativa, contábil, financeira, *marketing*, e outras. A competência dessas áreas é indispensável para o bom funcionamento das empresas, porém o comportamento organizacional, para obtenção de informações e para o ato de aquinhoar, auxiliam na solução de conflitos dentro dos grupos e entre eles. Essas habilidades são de extrema necessidade para um desempenho eficaz da organização.

Assim sendo, este trabalho tem o intuito de observar, dentro do ambiente prático organizacional de uma padaria, o desenvolvimento destes reflexos comportamentais, pelo que, foi considerado como objetivo geral, assim disposto: os prováveis impactos empresariais que o comportamento organizacional pode causar nos resultados desta organização. Como objetivos específicos, busca-se descrever a organização Padaria ABC e sua rotina operacional, além de descrever o tema comportamento organizacional e observa-lo, na área administrativa e operacional da Padaria ABC, descrevendo

como a organização espera identificar o impacto que o comportamento organizacional causa dentro da empresa, evidenciando os possíveis reflexos e, em última análise, seus efeitos para o sucesso multidisciplinar da Padaria ABC.

Nesse sentido a pergunta problema é: há necessidade de se conhecer os impactos e reflexos que o comportamento organizacional causa nos resultados da padaria?

Portanto este trabalho se justifica no âmbito social, organizacional e acadêmico. No ambiente social, é essencial, pois as empresas buscam, como citado anteriormente, seu reconhecimento social no ambiente no qual estão inseridas, além do que, a empresa e todos os seus *stockholders*, possuem uma interação de reciprocidade.

No âmbito empresarial é importante conhecer o impacto e as influências que o comportamento organizacional causa nas empresas, pois assim elas poderão ser melhor exploradas e administradas, proporcionando resultados mais satisfatórios.

Sendo assim, segundo a visão de Bozzonato (2011), torna-se importante o conhecimento acadêmico, pois a função da academia é formar profissionais de qualidade para o mercado. Tais profissionais possuem, como uma de suas diretrizes, demonstrar os resultados das organizações, tendo em vista seus objetivos e impacto social. Portanto, conhecer os impactos do comportamento organizacional é de fundamental importância para lograr bons resultados.

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2012), o comportamento organizacional é o campo de estudo voltado a prever, explicar, entender, e modificar o

Av. Prof. Mário Werneck, 1685 - Estoril - CEP: 30455-610 BH/MG
(31)3319.9500

comportamento humano no contexto das empresas. Durante o período inicial do século XX, entre 1900 e 1950 houve uma verdadeira explosão do fenômeno da industrialização, conhecido como a Revolução industrial, que teve suas origens nos anos 1800. Desde os anos 1800, até a década de 1950, com poucas alterações, a estrutura das organizações se moldava por um formato piramidal, com centralização do poder executivo, e um modelo departamental, burocrático, padronizando e restritivo, definindo o comportamento dos indivíduos por regulamentos internos.

No período que se seguiu à segunda guerra mundial, as mudanças passaram a ser mais rápidas e pouco previsíveis. Ficou evidente que a competitividade entre as empresas, que agora passavam a possuir um renome internacional, que o velho modelo piramidal era muito vagaroso para acompanhar as mudanças, e atender as demandas de um exigente mercado internacional, faminto de comodidades e novos serviços.

Chiavenato (2003), tem a visão de que a velha concepção de relações industriais foi se transformando e se adaptando até ser substituída por uma nova visão de administração de recursos humanos, tendo em foco as pessoas como recursos vivos, e não apenas como fatores inertes de produção. O grande desenvolvimento da tecnologia transformou a vida de dentro das empresas influenciando todo o ambiente social presente.

O estudo feito por Schilling (2002), estima que o comportamento organizacional teve suas origens no fim dos anos 1940, quando os pesquisadores das áreas de psicologia, sociologia, ciências políticas, economia e outras ciências sociais, se reuniram em um esforço para desenvolver um corpo abrangente de conhecimento organizacional, onde foram produzidas as suas três áreas de atuação: micro, macro, e meso-organizacional.

O comportamento micro organizacional, segundo Shapiro (1995), ocupa-se principalmente da adequação do indivíduo ao trabalho sozinho. O comportamento meso-organizacional, que para Farnham (1996), é a ponte de transição para outras duas áreas do comportamento organizacional, é a compreensão das pessoas que trabalham em equipe e em grupo. O comportamento macro organizacional, para Nagel (1954), engloba a compreensão de todos os comportamentos.

No comportamento micro organizacional, ainda conforme Shapiro (1995), a psicologia experimental ficou encarregada de fornecer o estudo técnico da motivação, percepção e estresse. A psicologia clínica se baseou nos modelos de personalidade, de trabalho, e de avaliação de desempenho. Com isso pode-se observar, entre outras questões, o que motiva os funcionários a desenvolver bem suas tarefas; como as pessoas sentem seu local de trabalho; como as diferenças afetam a produtividade dos funcionários; e como essas percepções influenciam o comportamento deles.

O comportamento mezo-organizacional para Farnham (1996), foi desenvolvido a partir dos campos da comunicação, da psicologia social e interacionista, que auxiliou no conhecimento teórico da socialização, liderança, e dinâmica de grupo, onde buscam responder questões que, entre outras se destacam: como socializar de maneira incentivadora os integrantes do grupo, de forma a promover a cooperação no trabalho; como combinar diferentes aptidões dos integrantes do grupo, para obter um melhor desempenho; e qual líder em potencial será o mais eficaz dentro do contexto presente?

Na visão de Nagel (1954), o comportamento macro organizacional utiliza-se da sociologia como parâmetro de estrutura, status social, e relações institucionais. Ele também aborda a ciência política, enfatizando o poder, o conflito, a negociação e o controle, que por sua vez, abre espaço para a economia, com

teorias sobre competição e eficiência, além da antropologia, que abrange o simbolismo, a influencia cultural, e as análises comparativas.

A era da informática fez com que o mundo se transformasse no espaço de quatro décadas, em uma aldeia global. Qualquer tipo de informação consegue cruzar os oceanos em milésimos de segundos. Com isso o recurso mais importante das entidades passou a ser o conhecimento. Com um novo mercado global, ganhar dinheiro já não é o bastante; agora o essencial é possuir o conhecimento de como empregá-lo, e, com isso, obter rendimento. Chiavenato (2003), afirma que:

O emprego começou a migrar intensamente do setor industrial para o setor de serviços, o trabalho manual foi substituído pelo trabalho mental, indicando caminho para uma era da pós-industrialização fundamentada no conhecimento e no setor terciário. As pessoas – e seus conhecimentos e habilidades mentais – passaram a ser a principal base da nova organização. A antiga Administração de Recursos Humanos cede lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas. As pessoas deixaram de ser um simples recurso (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, conhecimento, habilidades, personalidade, aspiração, percepções e coisas assim. (CHIAVENATO, 2003, p. 25).

Com isso as mudanças no ambiente organizacional passaram a ser mais velozes, trazendo para a cultura da empresa uma certa fluidez, que contribui para uma capacidade interna de rápida adaptabilidade, e maior condição de competição com as exigências de um mercado caracterizado por rápidas transformações, voltando suas ideologias para o futuro da organização. Conforme a Teoria das Restrições (Corbett, 2005), as organizações são um sistema social, pois são compostas de pessoas, como uma combinação de partes reunidas para um resultado comum.

A soma de esforços humanos de um grupo, causam uma multiplicação no resultado final, pois este resultado será maior que a simples soma das partes. Chiavenato (2003), entende que a sinergia faz com que a somatória de pessoas unidas dentro de um conjunto, produzam um resultado maior do que

se as pessoas deste grupo trabalhassem isoladamente. Através dessa sinergia uma empresa adquire recursos, e produz resultados maiores que os recursos adquiridos. Os lucros ou a rentabilidade são o resultado da sinergia reunindo recursos e alavancando a empresa.

Hoje em dia, boa parte dos ensinamentos gerenciais se concentram nas competências técnicas atuais e futuras, nas áreas: administrativa, contábil, finanças, marketing, processamento de dados, e outras. Apesar destas áreas serem de grande importância para o funcionamento sadio das empresas, a comunicação de pares, subordinados e chefe, a obtenção de informações, e o ato de compartilhá-las, a condução de reuniões, e a solução de conflito dentro dos grupos ou entre eles, são habilidades necessárias para um desempenho eficaz da organização.

A conclusão de Bowditch e Buono (2014), enfatiza que, embora o treinamento ético seja vital na formação dos gestores e de ser uma matéria explorada intensamente nas universidades atuais, os principais problemas notados foram de natureza mais ampla, tais como a incapacidade de integrar as funções empresariais, capacidade de comunicação deficiente, a falta de habilidade de relacionamento pessoal, e a dificuldade de trabalhar em grupo de modo eficaz.

Entender o comportamento organizacional é fundamental para o desenvolvimento das pessoas, dando aos gestores, a possibilidade de desenvolver ferramentas para expandir o desempenho empresarial no seu âmbito social, empresarial propriamente dito, e fortalecendo suas parcerias, além de poder prever problemas coletivos, testar seus métodos de liderança e adaptar suas estratégias de gestão, para alcançar seus objetivos.

CONTABILIDADE GERENCIAL

Para Bonzatto (2011), a contabilidade gerencial faz parte de um processo pelo qual se identifica, mensura, relata, e analisa as informações sobre os eventos econômicos da organização, como as despesas relacionadas aos departamentos, custos inerentes à fabricação de produtos ou prestação de um serviço no desempenho de atividades empresariais, e no atendimento ao cliente. Ainda conforme o autor, devido à sua importância, a contabilidade gerencial torna-se uma das principais fontes para a tomada de decisão e controle nas organizações, pois as informações produzidas auxiliam os funcionários, gerentes e executivos a aperfeiçoarem os processos de desempenho da organização, podendo assim fornecer aos seus utilizadores, *feedback* de seu desempenho, habilitando-os ao conhecimento de experiências passadas, para desenvolver com mais segurança o planejamento do futuro da organização.

Décadas de desenvolvimento fizeram com que a sociedade se transformasse em um sistema instável de ideias e ações, gênero, cultura, pensamentos, e hábitos, que transformaram todo o ambiente ao seu redor. Conseqüentemente as empresas que observaram este fenômeno também se adequaram às novas realidades para se destacar na competitividade, dando energia ao mercado. Porém, para Corbett (2005), a contabilidade gerencial não conseguiu observar essas mudanças, apesar da competitividade do mundo estar cada vez mais acirrada, exigindo que as empresas se adaptem rapidamente. A contabilidade gerencial ficou apegada a certos princípios que a ofuscaram para as mudanças do mercado, mudanças estas que surgem com a maior flexibilidade e entendimento do consumidor, enfocando o cliente como o melhor caminho para o sucesso.

A inflexibilidade e a falta de abertura para mudanças faz com que a contabilidade gerencial não providencie de forma substancial, informações que ajudem a administração a identificar, priorizar, e resolver problemas. Corbett (2005), diz que é necessário que a empresa possua um sistema de informação

que oriente e motive os gerentes a se guiarem rumo às metas, que indiquem onde devem concentrar seus esforços, para que a organização se aproxime cada vez mais do objetivo. Por isso a contabilidade gerencial deve ser o elo de ligação entre as ações dos gerentes e a lucratividade da empresa, aferindo os impactos das decisões no desempenho global. Conforme reitera Thomas e Kaplan (*apud* Corbett, 2005), um excelente sistema de contabilidade gerencial não vai sozinho garantir o sucesso nos mercados de hoje, mas um sistema ineficaz pode atrapalhar o desenvolvimento da empresa.

TEORIA DAS RESTRIÇÕES

A teoria das restrições, observando as mudanças globais das últimas décadas e as adaptações das empresas a essas mudanças, vem com um processo de raciocínio que exibe mais flexibilidade, abandonando conceitos tradicionais de administração. Para Goldratt (*apud* Corbett, 2005), e outros estudiosos do mundo administrativo, as empresas são encaradas como um sistema direcionado à aprendizagem, para produzir uma organização flexível a mudanças e consequências, exibindo um aprimoramento contínuo. No conflito entre adaptar às novas mudanças da realidade do mercado, e utilizar os mesmos princípios administrativos para não correr risco, a teoria das restrições abreviada como TOC (Theory of Constraints), consegue adaptar a entidade às novas realidades, ao mesmo tempo que não desguarnea a empresa aos riscos financeiros do mercado.

A teoria das restrições possui conceitos básicos voltados para a logística de produção, encarando as empresas como um sistema onde resultados diversos podem advir de uma única causa. Interpretando um sistema como uma combinação de partes, reunidas para um resultado comum, seu desempenho possui uma dupla dependência dos esforços entre os elementos do conjunto.

Para Goldratt(1990), o primeiro passo é reconhecer que todo sistema foi constituído para um propósito, pois não se cria uma organização sem nenhuma finalidade. Portanto todas as ações implementadas, feitas por qualquer segmento da empresa, deveriam ser analisadas, levando em consideração o seu impacto no todo, em seu propósito global. Quer dizer que, antes de lidarmos com o desenvolvimento de qualquer parte do sistema, é necessário definir qual é a meta global do mesmo, e os meios pelos quais possamos julgar o impacto de qualquer subsistema e de qualquer ação local nessa meta global.

Goldratt (apud Corbett 2005), ainda explica de uma forma bem simples, que a restrição de um sistema nada mais é do que qualquer coisa que possa restringir, ou refrear esse sistema de atingir o desempenho ideal, previsto por suas metas. Ao mesmo tempo, e em qualquer sistema no mundo real, existe pelo menos uma restrição, caso contrario seria um sistema perfeito, e seu desempenho, assim como o seu lucro seriam infinitos. Goldratt (*apud* Corbett, 2005), evidencia, na teoria das restrições (Theory Of Constraints – TOC), cinco etapas de um planejamento estratégico e adequado, com o propósito de alcançar os objetivos determinados para a entidade, de forma a minimizar as perdas e somar os resultados.

1. Identificar as restrições do sistema. Tomando como exemplo físico, uma corrente, uma empresa é composta de diversos segmentos que, unidos, compõem um todo, mas sempre haverá algum recurso, ou artifício que limita a entidade de trabalhar com o seu fluxo máximo. Este segmento se define como o elo mais fraco da corrente, e para poder aumentar o desempenho do sistema ou a sua resistência, é necessário primeiramente identificar este elo.

2. Decidir como explorar a restrição do sistema. Uma das etapas mais complicadas foi a de identificar o verdadeiro recurso ou elo que limitava o desempenho da entidade. Então, deve-se explorar ao máximo essa restrição, e saber administrar, para que o restante dos segmentos da empresa não percam em produtividade ou desempenho.

3. Subordinar tudo o mais à decisão acima, dando maior atenção àquilo que identificamos como restrição, obviamente sem negligenciar os demais segmentos da empresa. Devemos fornecer com maior rigor, tudo aquilo que a restrição necessita para o seu desempenho, coordenando a esta, o desempenho de outros setores, pois fornecer a mais desencadeará uma sobrecarga que a restrição não consegue suprir, e fornecer menos, causa ociosidade em outras partes do sistema, e com isso perde-se receita, produção, desempenho e outras coisas mais.

4. Elevar a restrição do sistema, com o intuito de melhorar o desempenho da empresa em todos os segmentos. Devemos agora gerenciar as inúmeras formas de investir na restrição, para que ela supere a ponto de não mais restrinja o sistema. Mas isso não vai fazer com que o desempenho alcance valores numéricos perfeitos, pois outras restrições surgirão.

5. Se, num passo anterior uma restrição foi superada, devemos retornar à primeira etapa, para buscar novas restrições e começar o ciclo novamente sem deixar que a inércia se torne uma restrição, pois a falta de revisão das regras faz com que a própria política de torne uma restrição em si mesma.

Goldratt(*apud* Corbett, 2005), ainda conclui que ou o indivíduo controla a restrição, ou a restrição o controlará, pois a restrição irá determinar os ganhos do sistema, quer seja controlada ou não. O fato de serem identificadas algumas restrições no sistema, não significa que algo de ruim ou de bom está ocorrendo dentro da empresa. Isso se dá pelo fato das restrições simplesmente existirem, e funcionarem como um desafio à criatividade e à capacidade gerencial do grupo executivo. Essas restrições podem se tornar benéficas ou destrutivas, mediante a atenção dedicada a elas, e ao sentimento de compromisso do grupo gestor na busca de soluções viáveis e sustentáveis. Se houver

negligência ou displicência da parte dos gestores, as restrições tornam-se fatores destrutivos, porém, se administradas de forma adequada, elas podem tornar-se uma ferramenta para o crescimento da empresa, e até mesmo um diferencial de mercado.

RECEITAS

Bezerra (2007), afirma que o lucro das empresas é considerado um importante instrumento para a sobrevivência das mesmas, e também para a medição do sucesso que a empresa obteve em atender a necessidades de bens e serviços da sociedade na qual está inserida. Conforme o pronunciamento no CPC 30 (apud Bezerra, 2007), em seu item 7, a receita é definida como: o ingresso bruto de benefícios econômicos durante o período providente das atividades ordinárias da entidade, que resultam no aumento do seu patrimônio líquido, exceto as contribuições dos proprietários. No seu item 8 do mesmo CPC 30, a receita somente inclui os ingressos brutos de benefícios econômicos recebidos e a receber pelas entidades, quando originados de suas próprias atividades.

A Lei nº 6.404/76, em seu art.187, nos Incisos I e II, (apud Bezerra, 2007) determina que as empresas devem discriminar na Demonstração do Resultado do Exercício (DER), as receitas brutas de venda e (ou) serviços, as deduções das vendas, os abatimentos, os impostos, e a receita líquida de vendas e serviços. Já o Regulamento do Imposto de Renda (art. 280 do Regulamento do Imposto de Renda), tem como elucidação das receitas líquidas, a receita bruta diminuída das vendas canceladas, dos descontos concedidos incondicionalmente, e dos impostos incidentes sobre vendas. As receitas de forma geral podem ser entendidas como as entradas monetárias que ocorrem

nas entidades, e que aumentem o Ativo³ sob a forma de dinheiro ou de crédito, derivados de vendas de produtos ou bens, e da prestação de serviço.

Ainda conforme Bezerra (2007), nem sempre os resultados positivos no balanço representam a concretização dos seus objetivos. Se a empresa for considerada apenas como instrumento de geração de riquezas materiais, e esquecendo-se de todas as pessoas que a ela estão ligadas, e todas as ações por ela empreendidas, os mais altos objetivos da empresa estarão sendo esquecidos. Se constituírem o patrimônio mais precioso da empresa, a satisfação das necessidades fundamentais de seus *stockholders*, a empresa passa a ter importância indeclinável na sociedade.

PADARIA ABC

Conforme o Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria (ITPC), o Brasil possui mais de 63 mil padarias e, em 2015, elas movimentaram R\$ 84,7 bilhões de Reais para a economia nacional. Isso representa mais de 15 milhões de pãezinhos vendidos todos os dias, e essas padarias são negócios, na maioria dos casos, pequenos e de gestão familiar.

Segundo Oliveira (apud ITPC 2015), presidente da associação da indústria de Panificação e confeitaria (Abip), “o resultado, desanimou o setor. O crescimento de 2,7% foi visto como negativo, frente à inflação de quase 11%. Apesar de baixo, o resultado caiu menos do que o de outros setores de alimentação que, frente ao fiasco da economia brasileira em 2015, não foi tão ruim”.

³ Conjunto de bens ou direitos controlado pela empresa. São os positivos do patrimônio; trazem benefícios, proporcionam ganho para a empresa. MARION, JOSÉ CARLOS / Contabilidade Básica – 10.ed. –São Paulo: Atlas, 2009.p.57

A Padaria ABC, localizada na região Oeste de Belo Horizonte, com sede única, é uma organização de cunho familiar, onde quase todos os participantes do conselho deliberativo são membros da família, que, também habitam o andar superior do edifício onde ela está localizada. A padaria tem como objetivo receber bem seus clientes e seus funcionários, assim como se recebe uma visita em casa. Com um espaço modesto, mas esteticamente viável, compõem-se de 22 funcionários e produz por dia, uma média de 3.000 (três mil) pães, sendo 1500 (mil e quinhentos) de sal e 1500 (mil e quinhentos) compostos por uma larga variedade de pães doces e bolos. Além disso, produz diariamente uma popular seleção de patês, salgados e tortas, oferecendo também, uma considerável variedade de produtos de mercearia, laticínios, frios, e congelados, para atender a conveniência dos clientes. Seu ciclo de atendimento se inicia as 6:00 da manhã, e termina às 22:00, servindo maiormente aos moradores de um conjunto habitacional local, e arredores.

METODOLOGIA

A metodologia aplicada neste trabalho é caracterizada pela pesquisa bibliográfica, que serviu como base para a fundamentação teórica e identificação do estágio de conhecimento adquirido até o momento. Assim como afirma Gil (2010, p.29), “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”. Esse tipo de pesquisa foi adotado pela vantagem de permitir uma ampla cobertura de fenômenos ligados ao tema, proporcionando assim, maior abrangência do conteúdo.

Neste trabalho também foi adotado o método de pesquisa por levantamento, que consiste no recolhimento de dados de uma amostra para fins de conhecimento de seu comportamento ou tendências, e também por permitir um conhecimento direto da realidade estudada, conferindo mais credibilidade e

veracidade ao trabalho. O campo experimental utilizando foi a empresa de pequeno porte, com nome fictício de *Padaria ABC*, a qual procurando implementar o atendimento aos clientes, contratou uma consultoria organizacional. Durante o período de uma semana, 100 clientes foram entrevistados através de um questionário, nos períodos da manhã, tarde e noite, buscando avaliar as características da clientela, conforme a diversidade social presente nos vários horários. Esta pesquisa foi feita com o intuito de aproximar o cliente da entidade, e também de observar, através do ponto de vista externo, diferentes restrições que passam despercebidas aos olhos dos gestores.

Para complementar a pesquisa, e identificar com maior clareza a restrição apresentada pelos clientes, foi utilizado outro modelo de questionário, composto de quatro questões, o qual foi apresentado a todos os 22 funcionários. Com isso, a restrição foi exposta com maior clareza, validando os dados obtidos, e facilitando a tomada de decisões. Para Gil (2010, p. 35), o estudo de caso consiste no "estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento".

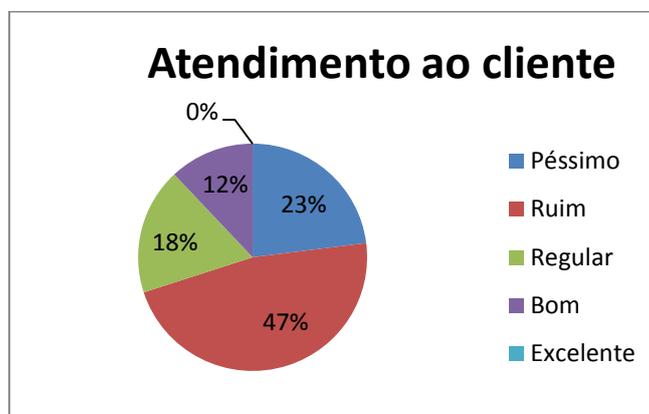
Neste trabalho foi abordado um estudo de caso, onde a *matéria-prima* é a empresa *Padaria ABC*, apresentando dados como localização da sede, e outros detalhes. Como se trata de uma empresa familiar, seus gestores se preocupam com a qualidade de atendimento, o bem-estar de seus funcionários, e o ambiente no qual está inserida. Com esse intuito a entidade passou por um processo de auditoria organizacional na procura de ideias de como melhorar seu atendimento, fidelizando clientes e gerando mais receita, pois a indicação do mercado devido ao clima político da época apontava para uma queda dos resultados para o próximo ano.

DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS

A Padaria ABC, de cunho familiar, tem como preocupação, receber bem seus clientes, idealizando-os, e otimizar o ambiente de trabalho de seus funcionários, objetivando a estabilidade operacional, e um conseqüente melhoramento da receita. Durante o período de 01/10/2015 a 30/10/2015 foi analisado o nível de satisfação dos clientes com os serviços prestados pela padaria, e o nível de satisfação dos funcionários.

A pergunta do questionário feita aos clientes referia-se à qualidade do atendimento oferecido pela padaria. Constatou-se que 47% dos entrevistados afirmaram não estar satisfeitos com o atendimento, 23% opinaram que o atendimento é de péssima qualidade, 18% consideram o atendimento na padaria como regular, e 12% acreditam que o atendimento dado pelos funcionários é bom, e nenhum entrevistado concordou que a padaria possuía um atendimento excelente (Gráfico 1)

Gráfico 1

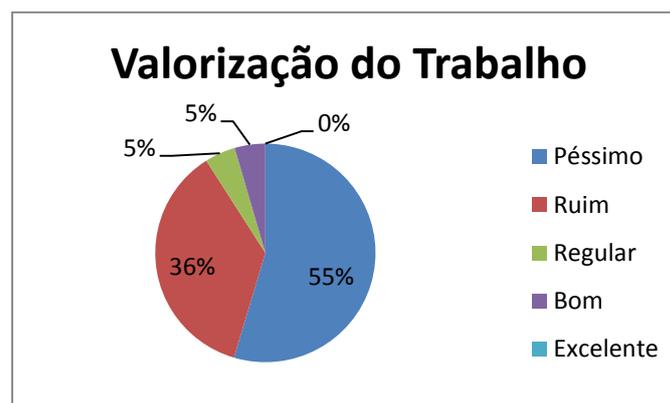


Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Ao tentar buscar esclarecimento junto aos funcionários para filtrar o problema de mal atendimento apresentado pelos clientes, foi feito um segundo questionário o qual foi respondido pelos 22 funcionários. Tal questionário apresentou os seguintes dados:

A primeira pergunta do questionário feita aos funcionários referia-se a como era percebida a valorização do trabalho deles dentro da empresa. Constatou-se que 55% dos funcionários sentiam que seu trabalho era pessimamente valorizado, 36% acreditavam que a valorização era ruim, 5% achavam que ela era regular, como em outros lugares, e 5% pensam que existe uma boa valorização do seu trabalho (Gráfico 2). Segundo Mowday (*apud* Bezerra, 2007), a valorização da pessoa em função do que ela agrega de valor, além das funções que executa em seu cargo, e seu papel no processo de trabalho, ou sua posição na estrutura organizacional, reflete a verdadeira dimensão das pessoas e seu desenvolvimento em prol da empresa.

Gráfico 2

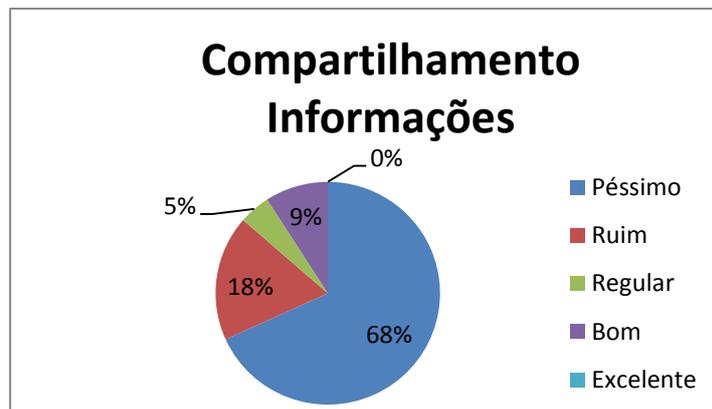


Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

A segunda pergunta do questionário referia-se ao compartilhamento de informações entre os gestores e os funcionários. Constatou-se que 68% acreditavam que a comunicação era péssima, 18% achavam que era ruim, 9% pensavam que era boa, 5% sentiam que era regular, assim como a de outras empresas, e nenhum funcionário assegurava que a empresa tinha um excelente compartilhamento de informação (Gráfico 3). Corrado (1994) sugere que o papel da comunicação não é de tentar corrigir falhas entre os gestores e empregados, mas de criar valores mensuráveis, considerando cada vez mais importante o aperfeiçoamento da comunicação, não apenas por meio de

palavras mas também de ações, logrando com mais eficiências as metas propostas, melhorando a produtividade, e aumentando a qualidade do serviço.

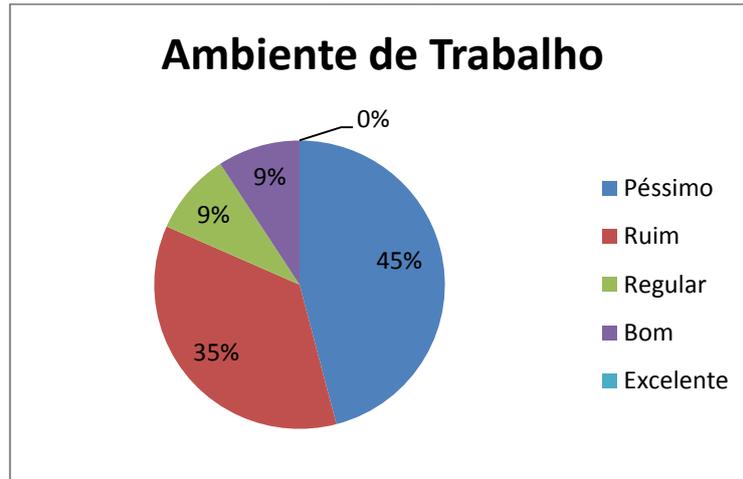
Gráfico 3



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

A terceira pergunta do questionário referia-se ao ambiente de trabalho que existia dentro da padaria. Constatou-se que 45% sentiam que o ambiente de trabalho era péssimo, 32% acreditavam que a empresa possuía um ambiente de trabalho ruim, 9% achavam que o ambiente era regular ou bom (Gráfico 4). Dejours e Tracy (*apud* Bezerra 2007) citam, no contexto de suas obras, que o ambiente de trabalho, seja em qualquer área de atuação ou cargo, é um lugar que cultiva o sofrimento e desinteresse pelo trabalho, levando os funcionários a uma carreira banal, pois o trabalho passa a não apresentar um significado que o fundamente nas suas expectativas de objetivo de vida.

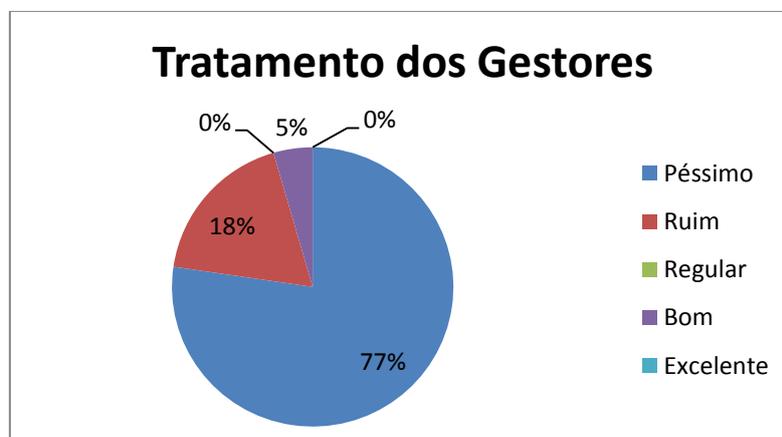
Gráfico 4



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

A quarta pergunta do questionário referia-se ao tratamento dos gestores para com seus subordinados. Constatou-se que 77% achavam péssimo o tratamento dos gestores, 18% encaravam o tratamento como ruim, 5% acreditam que o tratamento era bom, e nenhum funcionário pensava que o tratamento era regular ou excelente (Gráfico 5). Conforme dito anteriormente, Bowditch e Buono, (2014) fala que, embora o treinamento ético seja vital na formação dos gestores, e de ser uma matéria explorada intensamente nas universidades atuais, os principais problemas notados, foram de natureza mais ampla, tais como a incapacidade de integrar as funções empresariais, a incapacidade de comunicação, a falta de habilidade de relacionamento pessoal, e a dificuldade de trabalhar em grupo de modo eficaz.

Gráfico 5



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

O questionário de funcionários foi aplicado com o intuito de analisar o problema que poderia estar colaborando com o mal atendimento que estava ocorrendo, como foi apresentado no questionário dos clientes. O resultado obtido mostrou que, o tratamento que o gestor dispensava aos seus funcionários, a falta de diálogo, transparência, e compartilhamento de informações, causava nos funcionários uma alto-estima bastante negativa, tornando o ambiente de trabalho insustentável. Esta situação constituía a principal vertente da alta rotatividade de funcionários, que por sua vez, aumentava os gastos laborais da empresa, treinamentos de novatos, que sobrecarregava constantemente funcionários antigos, e impactava drasticamente a qualidade do atendimento ao cliente.

Foi observado que a Padaria ABC tinha uma preocupação constante com seu comportamento organizacional e seu ambiente social, no qual estavam também inseridos seus fornecedores, além dos funcionários e clientes. Pensando nisto, a padaria solicitou uma consultoria, para dinamizar o seu comportamento organizacional. O objetivo era observar se o comportamento organizacional causava impactos significativos nos seus resultados operacionais, na eficácia e eficiência dos serviços prestados, e no setor financeiro da empresa.

Ao constatar, através do questionário, que o atendimento dos funcionários não estava sendo bem visto pelos clientes, que seus funcionários não estavam satisfeitos com a sobrecarga que o trabalho trazia, e com a forma de gestão que era praticada, a consultoria propôs que a padaria implantasse meios de incentivo para os funcionários, além de aumentar a comunicação individualizada dos setores de produção, venda e gestão, e sua comunicação global entre os setores. Além disso, foi sugerido um trabalho de gestão de grupo, com os gestores, para melhorar as correlações do grupo.

Com isto, os gestores, no intuito de incentivar cada vez mais os funcionários, implantaram medidas de premiação de desempenho, como a identificação do

funcionário destaque do mês, que era escolhido de forma anônima, pelos próprios colegas, sendo este, premiando com uma cesta básica, acrescido de um dia de beleza no salão local, devido à predominância do sexo feminino entre os funcionários.

Afim de estabelecer uma comunicação direta mais dinâmica e humanizada entre as diligencias da padaria, foi proposto pela consultoria, efetuar uma reciclagem para os gestores, visando um melhor comportamento organizacional. Reuniões setoriais semanais foram implantadas, para se obter um *feedback* dos trabalhos efetuados anteriormente, e uma reunião quinzenal geral, para se discutir de maneira sucinta, os aprimoramentos ocorridos, escutar novas propostas formuladas pelos funcionários, avaliar medidas já tomadas, e seus reflexos nos resultados da semana, e da quinzena.

Com a implantação das medidas acima citadas, a comunicação interna melhorou rapidamente, e se pode observar um ambiente mais harmonioso. Esta harmonia foi refletida no ambiente externo, melhorando a forma de atendimento ao cliente, diminuindo a rotatividade de funcionários, e tornando a rotina de trabalho mais eficiente e menos exaustiva, o que se traduzia num atendimento mais satisfatório ao cliente. Os gestores perceberam que se deve ficar atento ao comportamento organizacional, pois ele causa impacto nos seus resultados, incluindo uma melhora significativa nos ganhos financeiros.

Para comparar os reflexos financeiros (apêndice 3) comparamos as vendas brutas do ano de 2015 com as vendas brutas de 2016. Estimados os meses de Novembro e Dezembro, ficou demonstrada uma média de 3,54% de aumento de um ano para o outro.

Através de constante *feedbacks* da comunidade envolvida, percebeu-se que o entorno da padaria, de forma geral, obteve ganhos com a mudança de

comportamento ocorrida, pois o ambiente social tornou-se mais amistoso e prazeroso, tanto para se trabalhar como para se consumir.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Foi identificado, como proposto no objetivo geral, que o comportamento organizacional da empresa Padaria ABC, pode causar impactos na vida da empresa, e da comunidade, por se tratar de um ambiente social no qual participam funcionários, clientes, e fornecedores, vivenciando uma correlação simbiótica e interdependente das partes.

Neste sentido responde-se a pergunta problema, pois é importante conhecer os impactos que o comportamento organizacional proporciona. A empresa possui uma importância no ambiente social no qual ela está inserida, e para os seus *stakeholders*, alimentando assim de forma positiva, ou negativa o seus resultados financeiros.

Os estudos do autor Idalberto Chiavenato (2015), proporcionaram explicações que facilitaram o melhor entendimento, por aqueles que não conheciam a importância do comportamento organizacional, para a classe gestora das empresas. Corbett (2005), assim como Goldratt (*apud* Corbett, 2005), inovaram o pensamento da gestão contábil, indo além dos métodos tradicionais, ampliando o conhecimento da contabilidade gerencial, e o método de reconhecimento, desenvolvimento, e superação de uma restrição.

Ao elaborar este trabalho, trilhado pelo estudo de caso, observando o ambiente prático interno de uma empresa através dos estudos apresentados nos questionários da consultoria, constatamos que, apesar da grande importância da lucratividade para o desenvolvimento sadio e sustentável de uma empresa,

o exercício de uma atividade organizacional pode gerar outros resultados além do financeiro, como a melhora do desenvolvimento econômico geral da empresa, e seu relacionamento com seus parceiros nos negócios.

Através deste trabalho observamos que o comportamento organizacional impacta diretamente os resultados da organização da empresa em estudo, e o ambiente social interno e externo no qual ela está inserida. Durante o período descrito na empresa em questão, foi observado, através da consultoria contratada, que o comportamento organizacional da Padaria ABC apresentava uma rotina operacional fragilizada. Tal fato foi identificado através dos questionários utilizados para clientes e funcionários. Mediante as mudanças comportamentais propostas pela consultoria, vindas de uma reciclagem dos gestores, a implementação de atividades incentivadoras aos funcionários, reuniões periódicas e participativas, pôde-se notar reflexos econômicos positivos, comparados aos resultados de 2015 para 2016, evidenciando que o comportamento organizacional é essencial para o desenvolvimento econômico da empresa, além de melhorar seu relacionamento com seus parceiros e com a comunidade na qual esta inserida.

Por fim, esperamos que este trabalho possa servir de como fonte de estudo acadêmico, e de incentivo para que se possa continuar abordando este tema tão relevante. Sugerimos, para estudos futuros, a elaboração de outros artigos voltados especificamente para escritórios de contabilidade.

APÊNDICE 1

Questionário - Clientes da Padaria ABC

Padaria ABC

Nome: _____ Sexo: M F

Endereço: _____

Com o intuito de estar melhorando cada vez mais a sua importância para a comunidade, a Padaria Alvorecer está solicitando a opinião dos seus clientes, para que juntos possamos trazer melhorias no serviço prestado por nós.

Responda à questão seguinte conforme a sua opinião, avaliando de *PÉSSIMO* a *EXCELENTE*.

1. Atendimento dos funcionários da padaria.

Péssimo Ruim Regular Bom Excelente

APÊNDICE 2

Questionário Funcionários da Padaria ABC.

Padaria ABC

Nome: _____ Sexo: M F

Com o intuito de estar melhorando cada vez cada vez mais o ambiente dentro da empresa, a Padaria Alvorecer está solicitando a opinião dos seus funcionários, para que juntos possamos trazer melhorias no serviço prestado por nós.

Responda as questões seguintes conforme a sua opinião, avaliando de *PÉSSIMO* a *EXCELENTE*, todos os quesitos,

1. Como é a valorização de seu trabalho dentro da empresa ?.

Péssimo Ruim Regular Bom Excelente

2. Como é o compartilhamento de informações dos gestores para os funcionários ?

Péssimo Ruim Regular Bom Excelente

3. Como é o ambiente de trabalho dentro da padaria ?

Péssimo Ruim Regular Bom Excelente

4. Como é o tratamento dos gestores com os funcionários ?

Péssimo Ruim Regular Bom Excelente

Anexo 2

Mês	RECEITA BRUTA		Variação %
	2015	2016	
Janeiro	R\$ 162.867,25	R\$ 168.355,97	3,37
Fevereiro	R\$ 159.363,80	R\$ 162.353,83	1,88
Março	R\$ 163.895,60	R\$ 169.545,26	3,45
Abril	R\$ 164.375,55	R\$ 170.100,32	3,48
Maio	R\$ 163.987,90	R\$ 170.652,01	4,6
Junho	R\$ 164.092,70	R\$ 170.573,21	3,95
Julho	R\$ 156.980,00	R\$ 160.047,37	1,95
Agosto	R\$ 163.798,70	R\$ 171.433,20	4,66
Setembro	R\$ 165.087,65	R\$ 171.823,87	4,08
Outubro	R\$ 164.879,45	R\$ 171.483,08	4,01
Novembro	R\$ 164.543,85	R\$ 170.294,96	3,5
Dezembro	R\$ 163.656,95	R\$ 170.269,26	4,04
Total	R\$ 1.957.529,40	R\$ 2.026.932,34	
Média	R\$ 163.127,45	R\$ 168.911,03	3,59

REFERENCIAS

BEZERRA, Ana Magnólia Mendes. Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho – Disponível em: <http://www.scielo.br/> > Acesso em: 22 julho 2016

BONZATTO, Eduardo Antonio. Folclore: entre a prática e a teoria, entre o fazer e o poder. São Paul. Icone. 2011

BOWDITCH, JAMES L. et BUONO, ANTHONY F. - Elementos de Comportamento Organizacional. São Paulo: Cengage Learning. 2014.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. Disponível em : <http://www.cpc.org.br/CPC/DocumentosEmitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=61>. Acesso em: 19 Dezembro 2016

CORBETT Thomas - Bússola Financeira: o processo decisório da Teoria das Restrições. São Paulo: Nobel, 2005.

CORRADO, Frank M. A força da comunicação. São Paulo: Makron, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto - Gerenciando com as pessoas. 5 ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2015

CHIAVENATO, Idalberto - Administração de Recursos Humanos: fundamento básico – 5 ed. São Paulo : Atlas, 2003.

CRISTINA Andréa da Silva: definição de lucros. Disponível em: <http://www.ceap.br/artigos/ART06122007183423.PDF>> Acesso em: 30 agosto 2016

LEI 6404/ 1976: Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm. > Acesso em: 19 Dezembro 2016

FARNHAM, A - In search of suchers. Fortune, 14 de outubro de 1996. – Tradução livre Waleria Angela

GIL, Antônio Carlos - Como elaborar projetos de pesquisa. 5 Ed. São Paulo, 2010. P.29

ITCP - Instituto Tecnológico Confeitaria e Panificação. Disponível em: <http://institutoitpc.jimdo.com> > Acesso em: 30 agosto 2016

NAGEL, E. - Introduction to logic and the scientific method. New York: Harcourt.1954. – Tradução livre Waleria Angela

PADARIA ABC - Questionários e Comparativos Financeiros.Belo Horizonte 2016

SCHILLING, M. S. - Technology Success end failure in winnwe-tale-all markets. Academy of Management Journal. 2002 -- Tradução livre Waleria Angela Ribeiro

SHAPIRO, E - Fad surfing in the boardroom: Addison- Wesley, 1995. – Tradução livre Waleria Angela Ribeiro.

WAGNERIII, JOHN A. e HOLLENBECK, JOHN R. – Comportamento Organizacional – 03 Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.