

## DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL - ALGUMAS CONSIDERAÇÕES NA EMPRESA ADENIR CENTRO AUTOMOTIVO

THE PRESENT STUDY DISCUSSES THE CONTRIBUTIONS OF BUSINESS  
ADMINISTRATION TO ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT, ALONG WITH SOME  
CONSIDERATIONS THAT MAY INFLUENCE DECISION-MAKING PROCESSES  
WITHIN THE COMPANY

Juliano da Silva Sena<sup>1</sup>  
Martha Helena Rodrigues de Souza<sup>2</sup>

**RESUMO:** O presente trabalho discute as contribuições da Administração de Empresas no Desenvolvimento Organizacional com algumas considerações que podem influenciar nas tomadas de decisões da Empresa ADENIR CENTRO AUTOMOTIVO. Por meio do desenvolvimento desta pesquisa, tivemos a oportunidade e desafios de proporcionar uma vivência prática em um ambiente real de trabalho, a partir da observação direta e esclarecimentos através de informações formalizadas por meio de questionário, na empresa selecionada. A organização estudada é uma oficina mecânica de veículos de linha leve, localizada em Palmas – TO, que atua no mercado há aproximadamente 25 anos e conta com cerca de 6 colaboradores. A escolha do tema nos permitiu explorar diferentes aspectos do sistema organizacional, bem como analisar ferramentas de gestão, o perfil e a estrutura organizacional da empresa. Com base nisso, delimitamos alguns pontos de observação e, para cada um deles, estabelecemos uma relação com ferramentas estratégicas de análise, de forma a construir uma avaliação sistemática e objetiva do funcionamento organizacional.

**Palavras-chave:** Ferramentas. Desenvolvimento. Organizacional.

**ABSTRACT:** Through the development of this research, we encountered both opportunities and challenges in providing a practical experience within a real work environment. This was achieved through direct observation and clarification obtained via information formalized through a questionnaire applied within the selected company. The organization studied is a light vehicle automotive repair shop located in Palmas – TO, operating in the market for approximately 25 years and currently employing around six staff members. The choice of this topic allowed us to explore different aspects of the organizational system, as well as to analyze management tools, the organizational structure, and the company's profile. Based on this, we identified several key observation points and, for each of them, established a connection with strategic analysis tools, in order to build a systematic and objective evaluation of the organizational functioning.

**Keywords:** Tools. Development. Organizational.

---

<sup>1</sup> Discente da Faculdade Serra do Carmo.

<sup>2</sup> Faculdade Serra do Carmo.

## INTRODUÇÃO

O Centro Automotivo é o local onde se leva um veículo quando se tem algum problema. Para que uma oficina mecânica seja classificada como um centro automotivo, é essencial que ela ofereça todos os serviços necessários para a manutenção de um carro, como alinhamento, serviços mecânicos, elétricos, troca de pneus, entre outros. Para compreender o funcionamento de um centro automotivo sob a ótica organizacional, gestão e processos, foi realizada uma pesquisa na empresa Adenir Centro Automotivo, através de visitas frequentes, permitindo uma imersão e avaliação do que está sendo implementado, bem como da cultura organizacional adotada pela empresa.

A pesquisa buscou explorar as nuances organizacionais relacionadas aos processos de manutenção de veículos, com foco na gestão e nos aspectos organizacionais, em vez de se concentrar na execução técnica dos serviços. O tema abordado proporcionou uma visão sobre características organizacionais que frequentemente não são exploradas nas oficinas mecânicas, que muitas vezes são percebidas como desorganizadas. Essa nova perspectiva despertou um interesse significativo nas propriedades intrínsecas aos procedimentos envolvidos na prestação de serviços de reparo em veículos leves.

A pesquisa na Adenir Centro Automotivo revelou um mercado que experimentou um aumento na demanda por serviços, decorrente de uma pandemia global inesperada, referida como COVID-19, que impulsionou o setor de oficinas mecânicas no Brasil. Nos últimos cinco anos, a empresa também demonstrou crescimento no volume de serviços prestados, em parte devido ao aumento nos preços de veículos novos, que resultou em uma maior demanda por carros usados e, consequentemente, por serviços de manutenção.

Conforme a revista EXAME (2021), com os índices baixos no mercado de carros novos, as mudanças no perfil e no comportamento da população estimularam significativamente as vendas de veículos usados. Além disso, considerando que 40% dos veículos usados são adquiridos por meio de financiamento, a redução das taxas de juros facilitou o acesso ao crédito. A Federação Nacional das Associações dos Revendedores de Veículos Automotores (Fenauto) indicou que o setor de seminovos e usados está em recuperação, com vendas em dezembro de 2021 apresentando um volume 13,1% superior ao de novembro e 23,6% maior em relação ao mesmo mês de 2019.

Diante do exposto, a pesquisa foi desenvolvida com o intuito de apresentar o Adenir Centro Automotivo como um case, sendo uma empresa que experimentou um impacto positivo significativo em seu faturamento após o período pandêmico. O objetivo da pesquisa

é entender como o centro automotivo opera sob a perspectiva de processos organizacionais, operacionais e administrativos, voltados para a gestão de suas atividades diárias.

## 2 METODOLOGIA

O que a ciência faz é investigar hipóteses que podem ser testadas e verificadas por procedimentos sistemáticos, por pesquisadores da área em questão. Durante o processo de pesquisa, as hipóteses podem ser confirmadas ou refutadas, ambas contribuindo para o desenvolvimento científico ao levar à formulação de novas hipóteses e à busca por novas respostas (LAKATOS; MARCONI, 1991).

A metodologia adotada para este estudo foi a descritiva, que, segundo TRIVIÑOS (1987), visa conhecer a realidade em análise, suas características e problemas. O intuito é descrever com precisão os fatos e fenômenos dessa realidade. Com base na descrição do autor, nossa pesquisa irá examinar os procedimentos realizados na empresa, observar os eventos que influenciam diretamente e destacar pontos estratégicos para análise. Esta escolha de método surge da intenção do pesquisador em identificar e diagnosticar fenômenos que ocorrem dentro da organização estudada.

Em relação à abordagem, optou-se pela qualitativa, onde, por meio de observações, descreveremos os dados coletados para que sejam realizadas as análises e comparações pertinentes ao tema em questão e suas nuances. Durante a condução da pesquisa qualitativa, é fundamental que o pesquisador esteja presente no campo de estudo para garantir o desenvolvimento de uma relação de confiança entre ele e os participantes, rompendo com a dinâmica "hierárquica" e polarizada que pode inibir resistências quanto a novas instruções no ambiente conhecido. Isso permite que os participantes dialoguem sobre seus processos organizacionais sem receios, proporcionando ao pesquisador maior abrangência e interação com o ambiente.

A intersubjetividade é um aspecto crucial para o desenvolvimento da pesquisa qualitativa. Independentemente das técnicas de coleta de dados escolhidas, o pesquisador deve observar rigorosamente a metodologia, assim como em qualquer outra forma de pesquisa científica. Além disso, é vital que o pesquisador esteja atento aos movimentos dos participantes no contexto da pesquisa, operando sob a perspectiva de processo-interatividade, onde a interação entre as partes promove uma percepção compartilhada da

realidade presente. Assim, a coleta de dados torna-se um esforço conjunto, enfatizando o processo de pesquisa e buscando esgotar as significações inerentes ao fenômeno em estudo. Esses cuidados são essenciais para a produção de dados e informações consistentes e confiáveis, que permitirão uma análise mais aprofundada.

### 3 REVISÃO DE LITERATURA

#### 3.1 ARRANJO FÍSICO

Referente ao arranjo físico dentro do sistema organizacional das empresas, este estudo propõe um formato que visa aprimorar as atividades do dia a dia da Adenir Centro Automotivo. A proposta é que os colaboradores estejam cientes de suas funções e as executem conforme as diretrizes estabelecidas, o que é fundamental para que a organização alcance seus objetivos estratégicos.

O planejamento do arranjo físico não se restringe apenas à disposição racional de equipamentos e móveis, mas também abrange a alocação de corredores, serviços auxiliares e um ambiente físico adequado para as condições de trabalho. O objetivo do planejamento do arranjo físico é definir um fluxo de trabalho eficiente em termos de custo de produção, resultando em melhorias em várias outras áreas da produção (MAYER, 1990).

A principal preocupação deste capítulo é abordar os aspectos fundamentais do arranjo físico, alinhando-se às atividades profissionais do analista de sistemas, organização e métodos. Um arranjo físico adequado promove maior economia e produtividade para a empresa, baseado na disposição eficiente dos instrumentos de trabalho e na utilização otimizada dos equipamentos e do fator humano no sistema. Ademais, deve-se considerar o dinamismo relacionado à evolução dos sistemas e ao aprimoramento técnico-profissional dos colaboradores. Portanto, o analista de sistemas, organização e métodos deve prestar atenção a esse assunto. Um ponto a ser destacado é que o arranjo físico pode influenciar o comportamento das pessoas, alterando métodos e processos de trabalho.

O estudo do arranjo físico da organização possibilita mapear as atividades dos colaboradores, esclarecendo as quantidades e o tempo necessários para cada operação. Para entender o que se considera arranjo físico, é preciso identificar as falhas na alocação de mão de obra, equipamentos, móveis, ferramentas, transporte, logística, materiais e outros recursos disponíveis na organização. O arranjo físico busca uma combinação ideal das instalações industriais e de todos os elementos que contribuem para a produção, dentro do

espaço disponível, visando harmonizar e integrar equipamentos, mão de obra direta, materiais, áreas de movimentação, estocagem, administração e mão de obra indireta, entre outros itens que possibilitam uma atividade industrial eficiente.

Assim, ao elaborar o arranjo físico, deve-se buscar a disposição que melhor combina equipamentos, pessoas e fases do processo ou serviços, permitindo o máximo rendimento dos fatores de produção, minimizando distâncias e tempos gastos, ajustando adequadamente a execução dos procedimentos que fazem parte do processo produtivo, com o objetivo de alcançar melhores resultados.

### 3.2 PROCESSOS E PROCEDIMENTOS ORGANIZACIONAIS

Quando falamos de organizações que geram múltiplas atividades, é importante estar ciente da necessidade de encontrar maneiras para que funcionem plenamente. Assim, é fundamental adotar métodos de trabalho, definir processos e, em seguida, estabelecer procedimentos que permitam a execução e o alcance dos objetivos. Cada procedimento é crucial para a composição do processo. As empresas diferem em seus segmentos e modelos de negócio, mas todas precisam estabelecer procedimentos para viabilizar o funcionamento do seu negócio.

Conforme Oliveira (2013), define o processo é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si com a necessidade de atender os clientes internos e externos da empresa.

Por exemplo: para que um carro novo seja montado completamente, é necessário seguir procedimentos que são separados por diversos fatores, como parte elétrica, carroceria, suspensão, entre outros. Quando observamos o carro em sua totalidade, conseguimos ver o processo completo, mas se analisarmos a partir da perspectiva das fábricas, conseguimos identificar todos os procedimentos envolvidos na sua fabricação. Essa prática é essencial para que o arranjo físico definido funcione. Segundo Ballestero:

Qualquer organização, um departamento do governo, um serviço público, uma companhia comercial ou mercantil, ou qualquer outra associação de pessoas unidas por um interesse comum, pode ser definida por sua estrutura, pela combinação de pessoas, máquinas e normas de atuação. Porém, dentro do conceito dinâmico de 'sistemas', pensamos na organização como um complexo entrelaçado de canais pelos quais produtos, serviços, recursos e fluxo de informações transitam de um ponto a outro dentro da organização e também entre a organização e seu entorno (BALLESTERO, 2015).

Analisando o trecho do autor, podemos compreender a importância de que quaisquer atividades desenvolvidas em grupo, visando lucro ou não, necessitam de um nível de estrutura que acompanhe as mudanças de direção, facilitando a tomada de decisões e a fluidez dos procedimentos.

(CURY, 2012) Organização, Sistemas e Métodos (OSM) pode ser definida como uma das funções da administração responsável pela modelagem da empresa, com a responsabilidade de implementar melhorias nos setores, acompanhar processos, contribuir com sugestões, observar e gerar conclusões utilizando técnicas e materiais adequados para alcançar bons resultados.

Já para Tadeu Cruz (2002) descreve a OSM como o estudo das organizações por meio da análise de cada uma das atividades, com o intuito de criar procedimentos que interligam as atividades de forma sistêmica.

A partir das pesquisas realizadas em artigos e livros sobre organização, sistemas e métodos, observamos que o Projeto de Mudança Organizacional (PMO) está intimamente ligado à ideia de estrutura organizacional nas empresas.

De acordo com Tucker (1999), um processo não agrega valor quando não se concentra no cliente, seja interno ou externo; quando seu tempo de resposta não é suficientemente rápido; quando os resultados não ajudam nas mudanças necessárias; e quando não fortalece seu mapeamento ou relacionamento, entre outros aspectos que se situam em planos pouco eficazes. Assim, o processo é fundamentado na combinação de atividades ou procedimentos que se intercomunicam para alcançar eficientemente os objetivos.

### 3.2.1 Estrutura Formal

Para uma melhor compreensão deste tema, é essencial abordar as tipologias de modelos estruturais, como a estrutura informal e formal. Esses modelos são definidos pelo perfil de tomada de decisão, planejamento, abordagem de procedimentos e hierarquia.

Ferreira (2004) destaca que há uma linguagem comum que corresponde ao estudo dos diferentes modos pelos quais as estruturas podem variar. A tipologia mecanicista é aquela que apresenta uma estrutura burocrática acentuada, caracterizada por divisão de trabalho, decisões centralizadas e hierarquia definida, caracterizando-se como altamente formal. Com essa tipologia, determinados objetivos podem ser alcançados a partir de um planejamento bem definido. No entanto, essa afirmação não se aplica igualmente a todas as tipologias, mas indica que essa linha formal pode, em certas situações, auxiliar de maneira diferenciada na estruturação e condução de um planejamento ou processo.

Analisando o que o autor expõe, podemos avaliar que a formalidade desempenha um papel de suporte na condução de planejamentos e processos, podendo oferecer resultados semelhantes independentemente do modelo organizacional adotado.

### 3.2.2 Estrutura Informal

A escolha do tipo de estrutura organizacional impacta diretamente a cultura empresarial, a dinâmica de comunicação entre colaboradores, a delegação de tarefas e a abordagem de demandas urgentes ou não. Conceituar e validar este tópico no artigo é essencial para enriquecer a pesquisa, buscando recursos que promovam o desenvolvimento organizacional do Adenir Centro Automotivo. Ferreira não prioriza um modelo estrutural específico, mas destaca suas características, sem excluir a possibilidade de interação entre ambas, que pode convergir em uma mesma instituição em diferentes níveis de planejamento organizacional.

Ferreira (2004) afirma que a tipologia orgânica é caracterizada pela flexibilidade, pouca divisão de trabalho, decisões descentralizadas e atuação em ambientes dinâmicos, podendo contemplar objetivos como a transferência de conhecimento e maior adaptação às demandas. Dada a prevalência da informalidade nas atividades organizacionais, é provável que a tipologia orgânica seja a mais utilizada nas organizações.

5165

### 3.2.3 Cultura Organizacional

A cultura permeia todos os aspectos do cotidiano, seja em contextos religiosos, de trabalho, escolares ou acadêmicos, influenciando comportamentos e, conseqüentemente, resultados. A cultura de um ecossistema empresarial pode ser estabelecida a partir de um método previamente elaborado, como uma franquia, ou pode ser gerada naturalmente ao longo do tempo, por meio de interações e experiências do ambiente. O fator tempo é crucial para determinar o tipo de cultura, especialmente quando mudanças são necessárias. A percepção da cultura organizacional do Adenir Centro Automotivo é fundamental para delinear ideias de posicionamento comportamental que favoreçam o desenvolvimento organizacional.

Ao abordar a visão geral de cultura nas organizações, Martin (1992) observa que a cultura organizacional é composta por diversos elementos, incluindo normas informais, histórias contadas pelos integrantes sobre eventos, procedimentos e normas formais, códigos de comportamento, rituais,

tarefas, sistemas de pagamento e jargões compreendidos apenas por aqueles inseridos na organização. Esse conjunto de elementos representa algumas das muitas manifestações da cultura organizacional e constitui o padrão de interpretações e formas como são cumpridas (MORGAN, 2002).

Concordamos com o autor ao afirmar que tudo o que foi mencionado se resume à liderança, não sendo possível fundamentar uma cultura organizacional sem um líder que pratique as crenças que permeiam o ambiente corporativo.

### 3.3 DELEGAÇÃO, CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO

Grande parte das empresas que hoje se destacam em seus segmentos superaram diversas etapas de crescimento e se consolidaram no mercado, iniciando como pequenas empresas baseadas apenas na ideia de seus criadores e na mão de obra desses empreendedores. A força de vontade e o conhecimento da área de atuação permitem que esses microempreendedores evoluam e ganhem a confiança do mercado. Nesse contexto, chega-se ao ponto de ruptura, quando a empresa precisa elevar seu nível de gestão devido ao aumento da complexidade operacional. Assim, o desenvolvimento organizacional do Adenir Centro Automotivo depende de um profissional que possua habilidades técnicas na área tática e que tenha sucesso na aplicação do tripé: Delegação, Centralização e Descentralização. Com esse conhecimento, cabe ao empreendedor traçar o perfil desejado e contratar um novo profissional que ocupe essa função, fornecendo o treinamento necessário.

Delegação é o processo de transferência de um determinado nível de autoridade de um chefe para seu subordinado, criando um compromisso correspondente à execução da tarefa delegada. Portanto, os elementos básicos da delegação podem ser resumidos em:

1. A tarefa transferida do chefe para o subordinado.
2. A obrigação – responsabilidade ou compromisso – que o subordinado tem para com o chefe na realização dessa tarefa.

Algumas premissas importantes para uma delegação adequada, são:

1. A autoridade deve ser delegada ao nível e na medida necessária para alcançar os resultados esperados (Koontz e O'Donnell, 1973);
2. A autoridade deve ser proporcional ao nível de responsabilidade do cargo;
3. A responsabilidade não pode ser delegada, pois tanto o chefe quanto o subordinado devem manter suas obrigações, não podendo transferi-las totalmente a outros;



4. A clareza na delegação é fundamental, com designação precisa, compreendida e aceita (OLIVEIRA, 2013).

A habilidade de delegar pode gerar resultados extraordinários quando bem utilizada, pois permite que o gestor se concentre em tarefas de planejamento. Delegar não impactará diretamente o faturamento de uma empresa, mas possibilita que gerentes em nível tático ou proprietários em nível estratégico se comprometam com o planejamento, desencadeando novas fontes de renda e melhorando o desempenho operacional. Além disso, ao descentralizar atividades operacionais, cria-se um ambiente organizacional mais dinâmico e participativo, onde os colaboradores se sentem mais valorizados e engajados nos resultados. Essa autonomia concedida às equipes pode levar a um aumento na produtividade, melhoria na qualidade dos serviços e redução de retrabalho. A prática da delegação também estimula o desenvolvimento de novas competências entre os funcionários, criando um ciclo contínuo de aprendizado e preparando a organização para enfrentar desafios futuros com maior flexibilidade. Assim, gestores que dominam essa habilidade conseguem manter o foco em questões estratégicas, como a identificação de novas oportunidades de mercado, inovação em processos e fortalecimento da competitividade organizacional. Portanto, delegar não se resume apenas à transferência de tarefas, mas sim à construção de uma estrutura mais sólida, capaz de sustentar o crescimento e a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

5167

### 3.3.1 Centralização

A centralização de responsabilidades e tomadas de decisão pode provocar efeitos conservadores, onde a alta administração delimita uma zona de conforto que não está exposta a riscos que não podem ser controlados pela gestão. No entanto, se não for bem definida, pode promover lentidão e burocratização dos procedimentos, embora seja necessária para o planejamento organizacional em nível estratégico. Atualmente, esse modelo parece ser mais acessível dentro do modelo de negócio em questão, e sua escolha pode ser vantajosa para o empresário, considerando suas obrigações operacionais. Para Oliveira a,

Centralização é a maior concentração do poder decisório na alta administração de uma empresa.

Na realidade, quando se considera a situação de centralização ou descentralização, deve-se lembrar que o estilo de uma empresa pode ser influenciado:

1. Pelas condições internas encontradas na empresa.
2. Pelos fatores externos do ambiente não controlável pela empresa.
3. Pela maneira de ser do executivo e/ou preferência da alta administração.

O analista de sistemas, organização e métodos deve saber que a centralização ocorre, normalmente, nas seguintes situações básicas:

1. Para manter maior nível de integração das atividades da empresa.
2. Para manter uniformidade de decisões e ações.
3. Para melhor administrar as urgências que, normalmente, ocorrem nas empresas.

As principais vantagens da centralização podem ser resumidas da seguinte forma:

1. Menor número de níveis hierárquicos.
2. Melhor possibilidade de interação no processo de planejamento, controle e avaliação.
3. Maior segurança nas informações (OLIVEIRA, 2013).

O entendimento desses aspectos pode oferecer ao analista de sistemas, organização e métodos a oportunidade de desenvolver uma estrutura organizacional que seja mais controlada, pois o poder decisório está tão polarizado, Isso permite maior controle sobre alocação de recurso, porém um atraso na produtividade que pode ser benéfico logo que o controle de qualidade fica mais preciso, resultando em menos retorno de serviço, quando aplicado em uma oficina mecânica para carros, como no Adenir centro automotivo.

### 3.3.2 Descentralização

A tendência da descentralização visa tornar a tomada de decisão mais democrática. No contexto organizacional do Adenir Centro Automotivo, o poder funcional busca aprimorar o desenvolvimento organizacional e aumentar a produtividade. Para garantir rapidez no processo de reparo de veículos, é necessário seguir procedimentos que incluem definição de diagnóstico, orçamento, aprovação, execução e entrega do veículo. Esse processo pode ser aprimorado com a adoção da descentralização. Oliveira define a,

Descentralização é a menor concentração do poder decisório na alta administração da empresa, sendo, portanto, mais distribuído por seus diversos níveis hierárquicos.

Portanto, a descentralização abordada neste livro, não significa uma separação física, em uma empresa, de seu escritório central com a fábrica ou filiais. A descentralização, normalmente, ocorre nas seguintes situações básicas:

1. A carga de trabalho da alta administração está volumosa e/ou demasiadamente complexa .

As principais questões que o analista de sistema, organização e métodos deve considerar no processo de descentralização são:

1. Grau de confiança dos chefes sobre os subordinados.
2. Capacidade dos subordinados de lidar com suas responsabilidades.
3. Nível de treinamento e preparo da chefia.

As principais vantagens da descentralização podem ser resumidas da seguinte forma:

1. Possibilidade de gerar maior especialização nas diferentes unidades organizacionais.
2. Menor exigência de tempo nas informações e decisões.
3. Maior tempo a alta administração para outras atividades.
4. Maior facilidade de definição de objetivos e metas para as unidades organizacionais.  
(OLIVEIRA, 2013).

O autor defende a descentralização como uma forma de aumentar a possibilidade de surgimento de novas ideias, agilidade nos processos e soluções menos burocráticas, entre outros pontos destacados anteriormente, ressaltando que é necessário estar ciente do aumento de variáveis em algumas problemáticas ao adotar a descentralização, é necessário uma avaliação de riscos, porém, esse modelo pode gerar bons resultados para uma empresa do perfil do Adenir Centro automotivo, logo que se trata o tipo de serviço oferecido é variado.

#### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADO

A discussão e análise de resultados se concentra nos assuntos que foram tratados dentro da fundamentação teórica, que foram produzidos de acordo com o tema proposto, e que trata de assuntos específicos dentro do desenvolvimento organizacional. Em seguida, apresentamos os resultados, demonstrando o que está intrínseco ao assunto na empresa pesquisada. O quadro abaixo representa a disposição do arranjo físico do Adenir Centro Automotivo.

#### 4.1 Discussão e análise dos resultados do Arranjo físico.

CARGO	QTD	FUNÇÃO	ALOCÇÃO
Gestor	1	Liderança, estoque, compras, atendimento, orçamentos e demais responsabilidades.	Escritório e Pátio
Motoboy	1	Serviços de rua.	Pátio
Mecânico	8	Diagnóstico e execução do serviço mecânica.	Pátio
Recepcionista	1	Entrada de notas, assistente administrativo, assistente financeiro e caixa, assistente de pátio, atendimento ao cliente.	Escritório

**Quadro 1** Fonte: AUTOR

Por meio da pesquisa realizada dentro da empresa, pode-se identificar os recursos que estão condicionados ao arranjo físico; colaboradores, máquinas, ferramentas e alocação desses recursos. Como se trata de uma pesquisa descritiva, iremos descrever o que cada cargo tem a sua disposição e onde os colaboradores que ocupam a função desses cargos estão alocados. Com as informações, permite-se que o administrador possa avaliar se essa relação do arranjo físico de pessoas e ferramentas estão se relacionando de forma coerente, fluida, rápida e organizada.

**Gestor:** é encontrado dentro do escritório, no pátio e no estoque. Para que ele possa estar operando nessas 3 áreas é necessário que ele faça deslocamentos, que lhe obriga a se desconectar totalmente de uma área para outra. No escritório tem a sua disposição, de fácil acesso, um notebook, caneta, impressora e papéis, no pátio fica uma bancada com prancheta e caneta, e no estoque apenas as mercadorias/peças organizadas em prateleiras.

**Motoboy:** O motoboy fica, na maior parte do tempo, no pátio, à disposição de todos os colaboradores. Outrossim, fica a sua disposição uma moto com baú, para o transporte urgente, de maior economicidade, das peças, aos atendimentos solicitados com demandas prioritárias.

**Mecânico:** Fica a disposição o tempo todo, no pátio, suas ferramentas estão em carrinhos de fácil acesso no pátio, em pontos pneumáticos e pontos estratégicos, com elevadores disposição e ferramentas especiais que são da empresa, ficam dentro do almoxarifado com acesso para todos os mecânicos..

**Recepcionista:** Alocada dentro do escritório. Ferramentas à sua disposição;; computador, impressora, papel e caneta, post-it e acesso a internet e telefone.

#### 4.1.1 Análise de resultado processo e procedimentos

Levando em consideração as afirmações dos autores pesquisados, podemos descrever quais procedimentos foram observados nos dias de pesquisa que têm relação com nosso objeto de pesquisa. No entanto, estamos apenas descrevendo-os como eles ocorrem nos dias atuais para que posteriormente possamos analisar de forma crítica, identificando onde estão as anomalias que causam ineficiência do processo.

PROCEDIMENTO	1º	2º	3º	4º
ATENDIMENTO	receber o cliente e ouvi-lo sobre o veículo.	Definir qual técnico fará o diagnóstico.	Realizar orçamento de acordo com diagnóstico.	informar o cliente e aguardar autorização.

Primeiro Etapa do Processo (Antedimento).

5171

**Quadro 2 Fonte:** autor

#### Atendimento 1º

Esse procedimento é realizado da seguinte forma: o cliente é recebido no portão da oficina, perguntam a ele qual a queixa que ele tem do seu veículo, se o cliente não tiver cadastro é solicitado e ele que entre do escritório/sala de espera, para que seja feito seu cadastro pela secretaria.

#### Atendimento 2º

Procuramos identificar o técnico apto para o tipo serviço solicitado, após, é repassado o reclame do veículo para que o técnico possa definir qual tipo de teste será necessário para identificar o problema do veículo

#### Atendimento 3º

Logo após o técnico realizar todos os testes e identificar qual peça ou serviço será executado, que é repassado via Whatsapp do mecânico para o orçamentista.

#### Atendimento 4º

O Gestor que é responsável pelo orçamento repassa a lista de peças para os fornecedores locais e não locais (se necessário) para que seja feita a cotação de preços baseado na lista de peças, e lança os serviço de troca das mesmas no sistema, junto com cada peça necessária após feita a cotação delas.

Essa primeira etapa do processo, é apenas para identificação do problema e formalização do orçamento, a segunda etapa, só se inicia após apresentação do orçamento ao cliente e autorizado por ele.

### SEGUNDA ETAPA DO PROCESSO (Compras).

PROCEDIMENTO	1º	2º	3º	4º
COMPRAS	verificar peças disponíveis no estoque	comprar o que não tem disponível.	solicitar ao motoboy que vá até fornecedor buscar as peças	Entrada de mercadoria no estoque.

**Quadro 3 Fonte:** AUTOR

#### Compras 1º

O responsável pelas compras se desloca até o estoque, verifica a disponibilidade das peças que foram solicitadas, separa o que está disponível e as entrega para o mecânico.

#### Compras 2º

É solicitado ao fornecedor que faça a separação dos itens que não estão disponíveis no estoque do Adenir Centro Automotivo, então é feita a compra por boleto ou cartão de crédito.

#### Compras 3º

É solicitado ao Motoboy que vá até o endereço do fornecedor para retirar as peças solicitadas.

#### Compras 4º

Confere as peças que chegaram, entrega ao técnico responsável pelo serviço, assim, se inicia a execução do trabalho no veículo.

### TERCEIRA ETAPA DO PROCESSO (Execução).

PROCEDIMENTO	1º	2º	3º	4º
EXECUÇÃO	Subir veículo no elevador	Desmontagem das peças condenadas	Montagem das peças novas	Teste veículo e entrega da chave.

**Quadro 4** Fonte: AUTOR

#### Execução 1º

Identifica o elevador disponível e aloca seu veículo.

#### Execução 2º

Seleciona as ferramentas necessárias e inicia a desmontagem do veículo.

#### Execução 3º

Montagem das peças novas

#### Execução 4

Confere se todos os serviços foram executados, desce o veículo do elevador e faz um teste de rodagem. Estando ok, é feita a entrega da chave do veículo no escritório.

5173

### QUARTA ETAPA DO PROCESSO (Entrega).

PROCEDIMENTO	1º	2º	3º
ENTREGA	Etiquetar veículo	Entrar em contato com cliente	Receber pagamento

**Quadro 5** Fonte: AUTOR

#### Entrega 1º

Essa parte do processo só acontece quando é substituída a correia dentada ou troca de óleo.

#### Entrega 2º

No sistema fica salvo o contato do cliente, é feito o contato e aguardamos ele vir retirar o veículo.

### Entrega 3º

Cobrança pelo serviço executado de acordo com orçamento e entrega da chave.

Após o período de pesquisa in loco, foi possível observar o comportamento organizacional da empresa de forma sistemática, identificando cada procedimento, as ferramentas utilizadas para a realização dessas atividades para que seja feita a partir das anotações que foram feitas usando conceitos aprendidos, na academia, como fluxograma, a análise dos pontos específicos, em que podemos aplicar as ideias para desenvolvimento organizacional do Adenir centro automotivo que podem facilitar a execução das tarefas operacionais do dia a dia.

#### 4.1.2 Análise de resultado Centralização e descentralização

Resolvemos considerar esse tópico, pois nos dias de observação na empresa, percebemos que o proprietário participa dos quatro procedimentos. Com certeza é um ponto que se deve analisar, observar se está sendo prejudicial aos objetivos comerciais, verificar o motivo desse fato e o que deve ser reavaliado pelo administrador.

Logo abaixo segue quais procedimentos estão centralizadas ao proprietário.

5174

#### PROCEDIMENTOS CENTRALIZADOS AO PROPRIETÁRIO

PROCEDIMENTO	MOTIVO
ATENDIMENTO	O contato da loja, é o pessoal do proprietário.
DIAGNÓSTICO	Incapacidade dos técnicos
ORÇAMENTO	Obter contato de alguns fornecedores específicos
EXECUÇÃO	Incapacidade dos técnicos

#### Quadro 6 Fonte: AUTOR

Como foi apresentado no quadro acima, o proprietário está envolvido em quase todas as etapas do processo da sua empresa, Adenir centro automotivo. Logo podemos ver, com



base no que foi mostrado em nossa revisão de literatura, que essa informação, que foi coletada por meio da pesquisa, pode prejudicar o desenvolvimento da empresa,

Até aqui podemos considerar que conquistamos o objetivo da nossa pesquisa descritiva, apresentando cada procedimento, seus responsáveis e objetivo de cada um deles. A partir de agora, iremos fazer uma análise do que foi extraído da pesquisa, com o que foi afirmado por autores que deram embasamento e validação ao nosso tema pesquisado. Para que seja concluída a análise de resultados, adotamos o método de questionário. As perguntas foram feitas aos colaboradores do Adenir Centro Automotivo, com objetivo de entender o ponto de vista dos colaboradores de acordo com o que dizem os autores estudados e a realidade do dia a dia da empresa, confrontando-os a uma auto análise dos seus procedimentos.

## 5 QUESTIONÁRIO

**1ª Pergunta:** Pergunta relacionado ao arranjo físico.

De acordo com MEYER 1990, Sabemos que arranjo físico não se limita apenas a pessoas, mas também a disposição de ferramentas e layout da empresa. Sabendo disso, podemos afirmar que a empresa Adenir Centro Automotivo detém as ferramentas básicas para seu pleno funcionamento?		
ENTREVISTADO	SIM	NÃO
GESTOR	X	
PROPRIETÁRIO	X	
MOTOBOY	X	
MECÂNICO <sub>1</sub>	X	
MECÂNICO <sub>2</sub>	X	
MECÂNICO <sub>3</sub>	X	

RECEPCIONISTA	X	
---------------	---	--

**Quadro 1 Fonte:** AUTOR

Obs: O proprietário faz o papel de GESTOR da empresa.

**Análise:** O que podemos perceber nessa amostragem do questionário é que, cem por cento dos colaboradores acreditam que a empresa possui as ferramentas e layout necessários para realização das atividades propostas para o segmento. Sabendo disso, podemos eliminar a necessidade urgente de investimento em ferramentas, reformas, utensílios e outros materiais. Apesar disso, recomenda-se que na locação estoque, seja feito um trabalho de cinco sentidos do 5S, que derivam do japonês, são: Seiri (Utilização), Seiton (Organização), Seiso (Limpeza), Seiketsu (Padronização) e Shitsuke (Autodisciplina) e ampliação do local para que possa comportar o material necessário e organizado.

**2ª Pergunta :** Pergunta relacionada ao processo e aos procedimentos organizacionais.

Para OLIVEIRA 2013, processo é o conjunto estruturado de atividades sequenciais e contínuas que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender às necessidades dos clientes internos e externos da empresa. Sabendo disso, você acredita que os procedimentos estão claros para todos os colaboradores?		
ENTREVISTADO	SIM	NÃO
GESTOR	X	
PROPRIETÁRIO	X	
MOTOBOY		X
MECÂNICO <sub>1</sub>	X	
MECÂNICO <sub>2</sub>	X	
MECÂNICO <sub>3</sub>		X
RECEPCIONISTA	X	

---

5176

**Quadro 8 Fonte:** AUTOR

**Análise:** Ao serem questionados se os procedimentos da empresa são claros para eles, dos 2 de 7 que participaram do questionário, disseram que não existe clareza dos

procedimentos. Esse fato pode estar causando um desequilíbrio dentro do processo, essa falta de compreensão dos procedimentos pode ser causada por desinteresse do colaborador ou falta de clareza do gestor em definir o processo organizacional, se é informal ou formal como falamos anteriormente em revisão literária. É sugerido que o gestor se posicione em relação ao formato organizacional, e monte estratégias para cada função que façam com que exista clareza das atividades para cada colaborador. A pesquisa identificou que o formato organizacional da empresa é informal, é necessário que seja transmitido ao corpo de colaboradores os conceitos atribuídos a esse formato, partindo desse princípio, teremos uma padronização no processo que pode resultar na melhoria do desempenho operacional.

**3ª Pergunta:** Essa pergunta se baseará no que foi apresentado relacionado ao que falamos sobre delegação centralização e descentralização.

De acordo com OLIVEIRA 2013, Centralização é a maior concentração do poder decisório na alta administração de uma empresa. Sabendo disso, Você entende que a centralização, dentro do Adenir centro automotivo é o melhor formato?		
ENTREVISTADO	SIM	NÃO
GESTOR		X
PROPRIETÁRIO		X
MOTOBOY		X
MECÂNICO <sub>1</sub>		X
MECÂNICO <sub>2</sub>		X
MECÂNICO <sub>3</sub>		X
RECEPCIONISTA	X	

**Quadro 9-** Fonte: AUTOR

**Análise:** A terceira pergunta está relacionada à centralização de poder, ao serem questionados sobre, a maioria dos colaboradores responderam que não, gerando um

questionamento por parte do pesquisador, logo que, na maioria das vezes , o colaborador não quer acumular responsabilidades mas, nessa ocasião o que constatamos é que essa falta de autonomia dos funcionários gera transtornos na produtividade, identificado pelo centralização do poder de decisão.

Após uma análise percebemos que o único colaborador que respondeu que sim, é a recepcionista, que está em uma zona que exige menos tomada de decisão, esse fator pode ter influenciado em sua resposta.

O recomendado é que, devido à complexidade das operações de um centro automotivo, seja descentralizado o poder de tomada de decisões do proprietário, para que ele consiga enfatizar seu poder em áreas que sejam de zona de gestão, onde a sua centralização de poder será totalmente produtiva.

#### 4ª Pergunta.

Pergunta relacionado à delegação.

De acordo com OLIVEIRA 2013, Delegação é o processo de transferência de determinado nível de autoridade de um chefe para seu subordinado, criando o correspondente compromisso pela execução da tarefa delegada. Sabendo disso, você acredita que o proprietário da loja tem confiança em delegar seus colaboradores para suas funções?		
ENTREVISTADO	SIM	NÃO
GESTOR		X
PROPRIETÁRIO		X
MOTOBOY		X
MECÂNICO 1	X	
MECÂNICO 2		X
MECÂNICO 3		X
RECEPCIONISTA	X	

**Quadro 10 Fonte:** Autor

**Análise:** Essa amostragem da pesquisa, mostra que 5 dos 7 que responderam o questionário, identificam que o proprietário não se sente confiante em delegar algumas atividades aos seus liderados. Deixando claro uma deficiência na capacitação e

aperfeiçoamento destes. O que se recomenda é que sejam adotadas estratégias de aprendizagem e supervisão até que os colaboradores tenham autonomia na execução de determinada atividade.

## CONCLUSÃO

A trajetória acadêmica, em administração, molda a forma que nos encaixamos melhor a cada área de atuação nas organizações, sejam, nas empresas com fins lucrativos ou instituições com finalidade social. O caminhar na formação profissional nos garante a possibilidade de utilizar ferramentas que adquirimos durante cada semestre cursado.

O que se conclui sobre o conteúdo abordado é que ao traçar a linha de conhecimento que envolve a pesquisa desenvolvida com a empresa escolhida, podemos visualizar as onde elas se cruzam perfeitamente, demonstra o quanto é importante avaliar essas observações desde do plano de negócio de uma empresa.

Como dizem por aí: “ Não precisa inventar a roda”, se for inventada novamente, que bom, porém, na maioria das vezes só precisamos ter uma perspectiva melhor de um assunto já estudado que pode transformar nosso modo de administrar negócios. Essa perspectiva, nos fez olhar para a empresa Adenir centro automotivo de forma sistemática, onde observamos cada procedimento existente, compreendendo a forma que é feita, qual seus resultados de como estão sendo alcançados, se corretamente e quais os seus efeitos.

A partir do aprofundamento, em conteúdos bibliográficos, relacionados ao nosso tema, foi possível entender o motivo de atividades que são executadas dentro empresa. Essa experiência de pesquisa fez com que chegássemos a importantes situações que nunca foram tratados dentro desse ambiente estratégico da empresa, retirando algumas crenças e aplicando outros que se aplicam ao modelo de negócio.

Após esse período de pesquisa, podemos concluir que, tratando-se de desenvolvimento organizacional, não se pode agir apenas por instinto, mas, baseado por princípios que se aplicam ao segmento do tipo de negócio pesquisado, isso permitirá melhorias na utilização de ferramentas, descarte de alguns procedimentos que apenas inflam o processo, deixando-o mais lento e complexo. E pensando na empresa analisada, temos a percepção que o método de pesquisa aplicada é totalmente apropriado e necessário para que sejam feitos ajustes e melhorias, dentro do ambiente organizacional do Adenir

centro automotivo para que se tenha um desenvolvimento organizacional eficaz. A partir do diagnóstico do presente estudo, define-se que, embora o Adenir Centro Automotivo tenha iniciado suas atividades há 22 anos sem uma observação técnica formal para a implementação de um sistema organizacional estruturado, é possível verificar vestígios de organização que fluem naturalmente no decorrer das práticas operacionais da empresa. Mesmo sem planejamento estratégico prévio, observam-se aspectos administrativos básicos, operacional, que se manifestam na rotina da oficina, demonstrando que qualquer atividade que envolva prestação de serviços tende, inevitavelmente, a demandar algum nível de gestão eficiente.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, foi possível validar a importância da investigação ao constatar, na prática, a aplicação de diversos princípios teóricos abordados na formação acadêmica. Essa integração entre teoria e prática reforça que, mesmo em ambientes tradicionalmente informais, como o setor de reparação automotiva, a gestão organizacional se faz necessária e atuante, ainda que por experiência empírica. Em resumo, compreende-se que toda empresa nasce do sonho e da habilidade técnica de alguém, mas seu crescimento e consolidação dependem diretamente da aplicação de práticas organizacionais. A gestão eficiente transforma talento em performance profissional e potencializa os resultados a longo prazo.

5180

Diante das reflexões e resultados apresentados, estima-se que este trabalho possa servir como fundamento para outros estudos que se proponham a investigar desenvolvimento organizacional em oficinas mecânicas. A realidade vivenciada no **Adenir Centro Automotivo** revela a importância de compreender como práticas de desenvolvimento organizacional são desenvolvidas e como elas podem ser aprimoradas por meio do conhecimento teórico e técnico.

Desse modo, **fica o convite a outros pesquisadores** para que aprofundem a análise sobre os desafios do desenvolvimento organizacional em oficinas mecânicas e centros de serviços automotivos, colaborando com a construção de soluções eficientes que estão associadas a estudos acadêmicos que ajudam a realidade empresarial do setor.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

A TRANSFORMAÇÃO do setor automotivo com a pandemia. *Exame*, 16 fev. 2021. Disponível em: <https://exame.com/colunistas/opinio/a-transformacao-do-setor-automotivo-com-a-pandemia/>. Acesso em: 5 jun. 2024.

BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. **Manual de organização, sistemas e métodos: abordagem teórica e prática da engenharia da informação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2012.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário eletrônico Aurélio versão 5.0**. 3. ed. Rio de Janeiro: Positivo, 2004.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Princípios de administração**. 9. ed. São Paulo: Pioneira, 1973.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

MAYER, R. R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1990.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

TUCKER, R. **Agregando valor ao seu negócio**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.