

UNIT – UNIVERSIDADE TIRADENTES

MILENA TAVARES SANTANA

**A RELAÇÃO ENTRE A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES COM
O RESULTADO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO
DE CASO DA EMPRESA CARROCERIA SÃO JOSÉ**

Itabaiana/SE

Dezembro, 2016

MILENA TAVARES SANTANA

**A RELAÇÃO ENTRE A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES COM
O RESULTADO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO
DE CASO DA EMPRESA CARROCERIA SÃO JOSÉ**

Relatório apresentado ao curso de Administração, sob a orientação da Professora Isabel Cristina Barreto Silva, como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Itabaiana/SE

Dezembro, 2016

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis” (José de Alencar).

MILENA TAVARES SANTANA

**A RELAÇÃO ENTRE A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES COM
O RESULTADO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO
DE CASO DA EMPRESA CARROCERIA SÃO JOSÉ**

Relatório apresentado ao curso de Administração, sob a orientação da Professora Isabel Cristina Barreto Silva, como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovada em ____/____/____

Banca Examinadora

Nome do orientador (a)
Instituição

Nome do professor (a)
Instituição

Nome do professor (a)
Instituição

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo mostrar como a gestão estratégica é importante para a organização de forma que, por mais que se trabalhe, que se busque atingir resultados diferenciados, quando não se possui uma estratégia definida, uma equipe focada em resultados e, principalmente, uma equipe que compreenda o que a empresa deseja e onde ela quer chegar, as dificuldades podem aumentar, no decorrer dos dias. Já quando se trabalha com um planejamento estratégico adequado, buscando manter a equipe motivada, expondo as ambições da organização ao grupo de trabalhando para que se compreenda a necessidade de atingir as metas e compreenda, principalmente, a importância dos objetivos determinados para a organização, a tendência é que o fruto desse trabalho sejam resultados diferenciados. Dessa forma, este estudo mostrará a importância do desenvolvimento estratégico nas organizações, da necessidade de missão, visão e valores organizacionais bem definidos, sobre os diferentes tipos de pessoas e como o marketing, além da potencialidade no campo comercial, poderá auxiliar no desenvolvimento da motivação da equipe.

Palavras-Chave: Estratégia; Motivação; Gestão estratégica.

ABSTRACT

This work aims to show how strategic management is important for the organization so that, no matter how hard it works, if it is to achieve differentiated results, when a defined strategy is not in place, a team focused on results and, mainly, a Team that understands what the company wants and where it wants to go, difficulties can increase over the course of days. When working with an adequate strategic planning, seeking to keep the team motivated, exposing the organization's ambitions to the working group so that it understands the need to reach the goals and understands, mainly, the importance of the determined objectives for the organization, the fruit of this work will be differentiated results. Thus, this study will show the importance of strategic development in organizations, the need for mission, vision and well defined organizational values, about the different types of people and how marketing, besides the potential in the commercial field, could help in the development of motivation team's.

Keywords: Strategy; Motivation; Strategic management.

SUMÁRIO

Introdução	7
1. Estratégia	9
Planejamento estratégico	11
Cultura organizacional	12
Clima organizacional	16
Gestão estratégica de pessoas	18
Teoria x e y	20
Marketing	22
Motivação	24
Apresentação da empresa.....	25
Questionário organizacional	26
1.1 Situação encontrada	26
1.2 Proposta de melhoria	27
Considerações finais	28
Referências	29
Apêndice	30
Anexos	31

INTRODUÇÃO

Cada dia que se passa ouve-se, com maior frequência, palavras derivadas do verbo motivar: “estou motivado”, “ela motiva sua equipe”, “os funcionários daquela empresa são tão motivados”, e como seria bom, na maioria das vezes, em que se fala em motivação, os termos comuns fossem os acima mencionados, como seria bom se a realidade fosse um conjunto de atitudes sinérgicas rumo ao mesmo objetivo entre as empresas e seus colaboradores.

Com a reflexão acima, este trabalho busca ressaltar a importância real de uma empresa trabalhar a motivação de sua equipe para facilitar o alcance dos objetivos estratégicos da organização, o que não quer dizer que todos os integrantes da organização estarão com o sorriso estampado em seus rostos, alegres e contentes, mas sim que todos estarão envolvidos, a empresa e seus colaboradores trabalhando juntos com o intuito de que a organização obtenha o sucesso de sua estratégia.

Dessa forma, para que o trabalho seja desenvolvido, foram feitas pesquisas bibliográficas, através de leituras de autores reconhecidos, para trazer maior confiabilidade aos resultados finais. Ainda, na pesquisa bibliográfica, também utilizamos abordagens realizadas na internet, para, em seguida, realizarmos a pesquisa de campo, que será feita na Carroceria São José, localizada na cidade de Itabaiana/SE.

Como justificativa, as empresas possuem os mais diversos problemas, e outros tantos novos problemas se mostram todos os dias, isto é a realidade do mundo corporativo, uma luta constante para se resolver problemas, antecipar medidas a fim de evitá-los, buscando-se ao máximo a diminuição de possíveis imprevistos e, ainda, satisfazer as necessidades dos clientes, sendo que, por diversas vezes, os problemas aumentam suas respectivas frequências, a ponto de gerar perda de clientes ou até a extinção empresarial.

Um dos fatores base para que estas situações dominem os ambientes empresariais é a divergência entre a motivação dos colaboradores e as motivações organizacionais, que acabam travando guerras internas nas empresas. Conflitos estes que, nem sempre são identificados. Assim se mostra a importância da motivação e, principalmente, do seu alinhamento organizacional, como veremos mais adiante, no decorrer deste estudo de caso.

Como problema, pode-se citar a dissonância entre os objetivos pessoais dos colaboradores e os objetivos estratégicos da organização. Tal problema é causado, principalmente, pela falta de motivação da equipe, que não compreende o real objetivo da organização, e muito menos sua função dentro da empresa. Como proporcionar aos

colaboradores da empresa, a sensação de que, realmente, são importantes para a organização?

As possíveis hipóteses são:

- O investimento em treinamentos e programas de integração na empresa pode vir a expor melhor a visão da empresa referente aos colaboradores.
- Com maior atenção voltada para a motivação pessoal dos colaboradores, pode-se chegar a um ponto de equilíbrio estratégico com maior agilidade.
- Ao se conseguir sintonizar as motivações dos colaboradores com os objetivos estratégicos, a organização tende a ter melhores resultados.

Dessa forma, chegou-se ao objetivo geral de verificar se existe compreensão da importância da motivação e de seu alinhamento entre os colaboradores e organização para se atingir os resultados estratégicos esperados. Como objetivos específicos, destacamos:

- Contextualizar sobre conceitos motivacionais e estratégicos.
- Expor a necessidade da motivação dos colaboradores para o desenvolvimento empresarial.
- Destacar práticas que podem vir a equilibrar os objetivos motivacionais entre empresas e colaboradores.

A pesquisa foi realizada na empresa Fábrica de Carrocerias São José Ltda. – EPP, localizada na Avenida Pedro Teles Barbosa, número 2561, no bairro Rotary Club na cidade de Itabaiana, inscrita no CNPJ.: 03.224.754/0001-13, I.E.: 27.099.472-6, que teve o início de suas atividades em 14/05/1999 e não possui filiais. A empresa conta com um quadro de 38 profissionais, divididos entre o setor administrativo e de produção, e atua no mercado de fabricação de carrocerias.

A metodologia aplicada está embasada em pesquisas bibliográficas, em que foram feitas a leitura de livros de diversas áreas da administração, além de documentos eletrônicos disponíveis na rede mundial de computadores (internet) e da pesquisa de campo, que consiste na análise feita *in loco*. Através deste procedimento, foi possível fazer diversas análises sobre o ambiente da organização, juntamente com a aplicação de questionários aos colaboradores da empresa anteriormente citada.

1. ESTRATÉGIA

A palavra estratégia é oriunda do grego “estrategos”, que era como os generais e comandantes da época eram chamados, aqueles que eram responsáveis por criar táticas de batalha a fim de vulnerabilizar o adversário e chegar às vitórias almeçadas. Arte essa que não se diferencia, totalmente, das estratégias empresarias utilizadas na atualidade, em que é travada uma disputa incansável entre mercados, o que torna, praticamente, impossível o conhecimento total de todos os concorrentes que a empresa possui. A título de exemplificação, com a globalização, o concorrente da loja de roupas femininas do bairro, pode ser uma empresa chinesa vinculada a um site de vendas coletivas.

Cabe, nesse momento, uma citação extremamente oportuna publicada em 1965, mencionada por Maximiano (2010, p. 330), mas que ainda permanece atual, segundo Sloan, o “objetivo estratégico de uma empresa é obter retorno do capital. Se, em um caso específico, o retorno em longo prazo não for satisfatório, o defeito deve ser corrigido ou a atividade deve ser abandonada”.

Esta frase, citada há décadas, ainda se torna presente e capaz de traduzir perfeitamente o conceito mais original da estratégia, conceito este que todas as organizações deveriam entender. Sloan deixou evidente que se os erros não forem identificados e corrigidos, imediatamente, de forma a não se atentar para os riscos dos impactos provenientes de tais erros, este descaso pode levar a extinção da organização. Para ressaltar isto, Maximiano (2010, p. 330), destaca a citação de Peter Drucker:

As decisões importantes, as decisões realmente importantes, são estratégicas. Elas compreendem descobrir qual é a situação, ou mudá-la, ou descobrir quais são ou deveriam ser os recursos. Todo gerente tem que tomar decisões estratégicas, quanto mais alto seu nível hierárquico, mais decisões estratégicas deve tomar.

Assim fica evidenciada a importância de decisões estratégicas contínuas: quanto maior a posição hierárquica, mais decisões estratégicas serão necessárias. Mas todos os gerentes, e indo mais profundo no contexto, todos os integrantes da organização são responsáveis pela estratégia da organização, responsabilidade esta que é difícil de ser repassada, devido a necessidade incessante de mudanças, que segundo Chiavenato (1999, p. 56),

para ser adequadamente implementada e atingir os fins a que se propõe, a estratégia organizacional deve ser entendida e compreendida pela generalidade dos membros da organização, de modo que todos saibam o sentido do seu esforço e dedicação pessoal. Aqui, reside um dos maiores desafios da gestão com pessoas. Existem estratégias implícitas que estão apenas nas cabeças dos dirigentes e que, por não serem conhecidas pelas demais pessoas, são incapazes de mobilizar e dinamizar talentos e

competências e passam a constituir um fator de dispersão de energias e não um elemento de integração e sinergia.

Cabe, nesse momento, uma reflexão sobre a importância, não somente da estratégia nas organizações, mas também dos planejamentos que possibilitem a sua propagação por toda a estrutura hierárquica da organização.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As organizações possuem, ou pelo menos deveriam possuir, objetivos futuros a serem alcançados, que com base na missão empresarial e obedecendo seus valores, deve-se elaborar estratégias de forma colaborativa que se complementem para que o planejamento estipulado conduza a empresa ao progresso desejado.

Para que um planejamento estratégico seja baseado na realidade empresarial, é importante que se compreenda a missão, valores e visão organizacionais, que segundo Chiavenato (2007 p. 50-52):

a missão significa a razão de ser do próprio negócio [...]. Valores são as crenças e atitudes básicas que ajudam a definir o comportamento individual. Os valores variam entre as pessoas e empresas [...]. Enquanto a missão trata da filosofia básica da organização, a visão serve para vislumbrar o futuro que se deseja alcançar. A visão é a imagem definida pela organização a respeito do seu futuro, ou seja, do que ela pretende vir a ser.

O planejamento estratégico é amplo e visualiza o longo prazo, em que deveriam ser realizadas análises sobre o ambiente atual e sobre as suas tendências de evolução, ou seja, como o ambiente está hoje, como é seu comportamento e quais as tendências futuras de mudanças comportamentais do ambiente em que a organização atua. Cabe ressaltar que estas análises não devem ser realizadas de forma futurística, e sim, com bases em fatos reais, de forma a buscar dados passados, dados do mercado e de sua evolução. Segundo Maximiano (2010, p. 333), o planejamento estratégico

é o processo de elaborar a estratégia, a relação pretendida da organização com seu ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento (ou cursos de ação) que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e clientes que pretende atingir.

Assim, o fator essencial para que se construa um planejamento estratégico que atenda as reais necessidades da organização, é necessário que estejam bem definidos, de forma clara e coerente, a missão, os valores e a visão organizacional.

A abrangência do planejamento estratégico é a totalidade da organização, em que a diretoria, a presidência e o conselho administrativo devem estar envolvidos, diretamente, em sua confecção, pois o olhar deve ser de alto nível organizacional, mas atentando-se para os níveis mais baixos da hierarquia, afinal, eles que geraram o sucesso dos objetivos estratégicos estipulados.

Neste momento, deve-se visualizar que o planejamento estratégico é formado por um conjunto de metas que visam alcançar os objetivos estratégicos pré-estipulados, através da decomposição do planejamento estratégico, dos planejamentos táticos e operacionais, atuando em sintonia para que haja o sucesso do planejamento estratégico.

3. CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional pode ser equiparada ao DNA da organização, tendo em vista que é o conjunto de regras, normas, ideologias e crenças que motivam o comportamento dos integrantes da organização, que segundo Chiavenato (2007), “é um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu para resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna”.

A difícil compreensão externa da cultura de uma determinada organização é originada, principalmente, por não ser formada somente por documentos e cartazes impressos e, em algumas organizações, expostos ao público. Assim, como a missão, a visão e os valores organizacionais, que cabem ressaltar, neste momento, que em diversas organizações, em que estes fatores essenciais para uma definição adequada de um planejamento estratégico e para o sucesso de uma organização, se tornam simplesmente papéis colados em murais. Tal fato ocasiona, claramente, a dissonância entre a cultura da organização e seus objetivos primordiais (missão, visão e valores), tornando a cultura organizacional mais difícil de ser compreendida e analisada.



Imagem 001 – Fonte eletrônica: <http://www.luizrocha.net/category/cavernas-organizacionais/> visitada em 23/10/2016.

Uma imagem que representa bem a cultura organizacional é um iceberg que tem visível somente uma ponta, assim, a maior parte de sua massa fica submersa, e por este motivo, por não ser visível aos olhos humanos, ou a visão superficial, tem o poder e pode-se enumerar inúmeros casos de navios que tiveram seus naufrágios ligados ao impacto direto na parte submersa do iceberg. Esta situação pode ser levada como um exemplo para a nossa vida e até se visualizar, claramente, no dia-a-dia: quantas e quantas empresas não conseguem identificar o foco de seus problemas e acabam falindo e, conseqüentemente, fechando as suas portas.

Segundo Chiavenato (2007, p. 287):

na verdade, toda cultura existe em três diferentes níveis de apresentação: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas. Artefatos: são todas as coisas que, no conjunto, definem uma cultura e revelam como a cultura lhes dá atenção. Fazem parte do primeiro nível da cultura, o mais superficial, visível e perceptível. São todas as coisas que cada pessoa vê, ouve e sente quando se depara com uma empresa. Produtos, serviços e padrões de comportamento dos membros de uma empresa compõem os artefatos. Ao percorrer os escritórios de uma empresa, pode-se notar como as pessoas se vestem, como elas falam, sobre o que conversam, como se comportam, que coisas são importantes e relevantes para elas, os artefatos são todas as coisas ou eventos que podem indicar, por meio visual ou auditivo, como é a cultura da empresa. Os símbolos, as histórias, os heróis, os lemas, as cerimônias anuais também são exemplos de artefatos. Valores compartilhados: são os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e definem as razões pelas quais elas fazem algo. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros e constituem o segundo nível da cultura corporativa. Pressuposições básicas: são as crenças inconscientes, as percepções, os sentimentos e as pressuposições dominantes e nos quais os membros da organização acreditam. São o terceiro nível da cultura corporativa, o mais íntimo, profundo e oculto. A cultura prescreve o melhor modo de fazer as coisas na empresa, muitas vezes, por intermédio de pressuposições não escritas e sequer faladas.

Com base nas afirmações de Chiavenato, pode-se compreender melhor a complexidade e extensibilidade das culturas organizacionais. Assim como não existem duas digitais iguais em todo o mundo, também não existem duas pessoas exatamente iguais (organismo, psique), também não existem duas empresas iguais e, conseqüentemente, não existem duas culturas organizacionais iguais.

A cultura organizacional, como decorrido até aqui, não existe somente por determinação ou por normas criadas, ela se torna o conjunto de experiências de vida dos envolvidos na organização que lutam para se adaptarem as necessidades da mesma, sendo que, por mínima que seja a mudança, sempre que se adiciona uma nova pessoa ao grupo, existe uma mudança, existe uma necessidade de adaptabilidade, tanto da pessoa que está sendo incluída no meio, como por parte das pessoas que necessita se adaptar a inclusão dela em seu dia-a-dia.

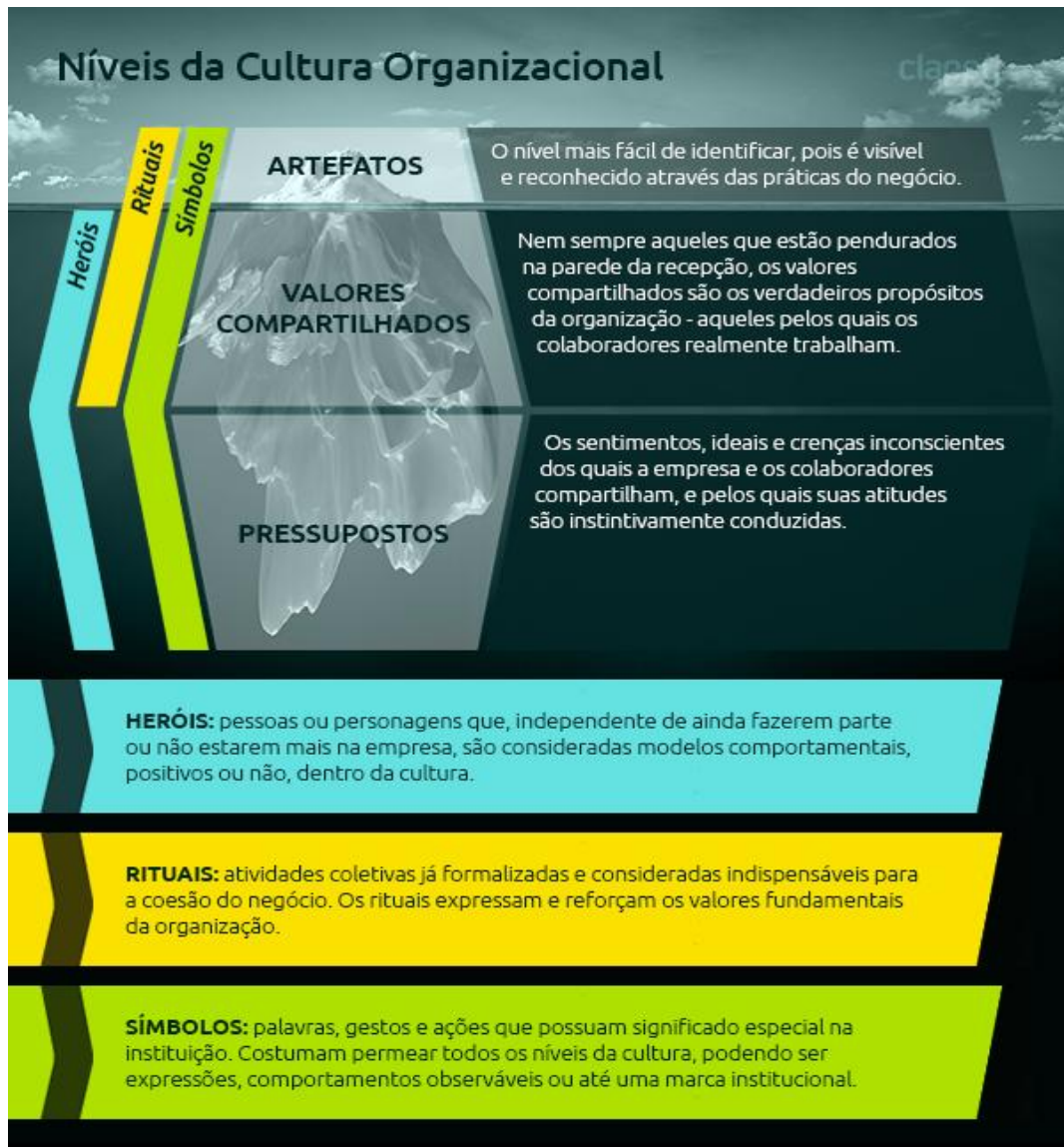


Figura 02 – Fonte eletrônica: <https://medium.com/happy-clappy/d%C3%A1-pra-mudar-a-cultura-da-minha-empresa-109ba63c5fae#.y5nb0p1wj> visualizada em: 23/10/2016

Percebe-se que, no mercado atual, as empresas estão, aos poucos, compreendendo a necessidade de uma mudança cultural interna, em que o histórico de empresas que não enxergaram tal necessidade chega a ser trágico, afinal, a extinção de uma instituição sempre gera impacto econômico e social.

A mudança cultural que se fala aqui, não é algo simples, fácil e muito menos rápida. Uma mudança organizacional influi na mudança de paradigmas, de crenças e de comportamentos de todos os envolvidos na organização, o que demanda tempo indeterminado e um resultado totalmente intangível e difícil de ser analisado e compreendido como valor contraposto ao seu custo, mas que também traz consigo outra verdade. Caso uma mudança da cultura organizacional não seja revista e não esteja sendo acompanhada as mudanças do mercado globalizado e flutuante, o fim da empresa pode se aproximar de maneira mais rápida.

Seja a organização burocratizada, flexível, tradicionalista ou inovadora, ela deve se atentar para o mercado em que atua, para o comportamento dos seus clientes, aos seus concorrentes e buscar iniciar uma mudança interna de sua cultura para atender as exigências. Afinal, o concorrente hoje pode estar em qualquer lugar do mundo, o que torna um ambiente adaptativo a única possibilidade de se continuar no mercado e tal adaptabilidade origina-se da cultura organizacional.

4. CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional refere-se ao modo como as pessoas se sentem em relação a organização, ou seja, tendo em vista que a cultura organizacional se deriva de ideologias, crenças, regras e normas, formais ou não que influenciam no comportamento das pessoas, o clima organizacional é como as pessoas sentem sobre a organização, e este sentir pode ser estimulado diretamente, seja pela limpeza do ambiente, cores das paredes, refeições, integração com os colegas de trabalho, entre outras tantas coisas, geram um sentimento no indivíduo, que ao se somar ao dos outros integrantes da organização, gera um ambiente climático.

O clima organizacional, que em determinado momento, segundo alguns autores, pode vir a evoluir para a análise da qualidade de vida do trabalho, interfere, diretamente, na produtividade dos envolvidos, afinal, o clima é o conjunto do resultado da motivação das pessoas naquele determinado ambiente.

Existem empresas que possuem um clima tenso, em que os olhares são duros e, em alguns momentos, até com certo grau de agressividade, enquanto em outras organizações, o clima é leve, as pessoas conversam e sorriem, trabalham com o semblante leve, mesmo sendo cobradas por resultados, a cobrança vem de uma forma respeitosa, as pessoas são levadas a sério e suas necessidades pessoais também são vistas pela alta gerência da organização.

Na concepção de Maximiano (2010, p. 218):

analisando o sistema social, vê-se que as pessoas nas organizações comportam-se como pessoas e não como peças de máquinas ou seres estritamente profissionais, de acordo com a visão de Taylor ou Weber. Elas apresentam sentimentos de amizade e hostilidade, cooperação e competição, formam grupos com seus colegas de trabalho e criam regras de convivência. Além disso, levam para dentro da empresa praticamente todos os seus interesses como pessoas e membros de famílias ou grupos externos... Seu comportamento como indivíduos e integrantes de grupos pode ajudar ou atrapalhar os objetivos da empresa, de modo que os administradores não devem negligenciar esse lado das organizações.

O todo da organização influi, diretamente, no clima organizacional, mas o estilo de liderança, as políticas da organização e os valores que a empresa defende, são fatores cruciais para o desenvolvimento do clima organizacional. Chiavenato (2007, p. 306) fala sobre alguns meios de se medir e avaliar o clima organizacional, este

pode ser medido por: 1. Questionários: que são periodicamente preenchidos pelas pessoas. 2. Pesquisas de opinião: capazes de medir atitudes por amostragem (em uma quantidade aleatória de pessoas da empresa). 3. Entrevistas: por um especialista interno ou externo. 4. Entrevistas em grupo: por um especialista interno ou externo.

O clima organizacional, assim como a cultura organizacional, são fatores intangíveis da organização, pode-se ver, pode-se perceber, pode-se sentir, mas não se pode pegar ou tocar, não é algo que se possa simplesmente comprar, a sua mudança ou manutenção demanda esforços conjuntos por todos os níveis hierárquicos da instituição, sendo que não deve ser concentrado em nenhum nível sua medição ou análise, afinal, temos pessoas em todos os níveis da organização e o clima organizacional afeta e deriva destas pessoas.

5. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A estratégia é o fator determinante do sucesso de uma determinada empresa, seja através do uso adequado ou não da organização, sendo que esta adequação se expande além de negócios e números, afinal, o capital mais importante das organizações é o humano. Capital este que faz com que a estratégia siga o caminho determinado, meta após meta, trabalhando, diariamente, para atingir os objetivos determinados pelo planejamento estratégico, buscando fazer com que a organização mantenha e crie vantagens competitivas a fim de melhor atender ao seu cliente, lutas constantes para fazer com que o processo estratégico seja realizado com sucesso. Para R. Duane Ireland, Robert e Hoskisson e Michael A. Hitt (2015, p. 7):

o processo de administração estratégica é o conjunto total de compromissos, decisões e ações necessárias para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média. O primeiro passo é analisar seu ambiente externo e a organização interna para determinar seus recursos, capacitações e competências essenciais – suas fontes de informações estratégicas.

Assim, mostra-se, mais uma vez, a necessidade do capital humano, para análise externa, seja esta análise feita por equipe própria ou terceira, será realizada por pessoas que analisarão os negócios e outras pessoas. Na organização interna, percebe-se a importância de um olhar especial para o capital humano, olhando para seus recursos, as capacitações que se necessita e quais competências a equipe possui, quais devem ser melhoradas e, principalmente, quais precisam ser criadas. Estas afirmações e contextualizações servem para expressar a necessidade e importância das pessoas para a organização, assim, gerando a reflexão de quão importante se faz a administração estratégica do capital humano.

Para fazer com que a organização obtenha retornos acima da média e sempre esteja um passo a frente dos concorrentes, é preciso atentar-se para os recursos que se possui. Como, neste capítulo, estamos tratando da importância dos recursos humanos, então cabe mais esta citação de R. Duane Ireland, Robert e Hoskisson e Michael A. Hitt (2015, p. 17), “os recursos individuais por si só podem não produzir vantagens competitivas. Na realidade, há chance maior de os recursos tornarem-se a fonte de uma vantagem competitiva, quando transformados em capacitação”.

Quando se fala em capacitação, entende-se como o desenvolvimento de um conjunto de recursos oriundos do capital humano. É importante que os colaboradores sejam treinados e devidamente especializados em determinada técnica ou atividade, a fim de gerar resultados antes inalcançáveis, que segundo R. Duane Ireland, Robert e Hoskisson e Michael A. Hitt (2015, p. 17),

competências essenciais são recursos e capacitações que servem de fonte de vantagem competitiva para uma organização em relação a seus concorrentes. As competências essenciais em geral são visíveis como funções organizacionais.

Assim, o conjunto de competências que as pessoas adquirem na organização, em conjunto com suas respectivas experiências pessoais e profissionais trabalhadas para atingir os objetivos esperados pela empresa, trabalhados, estrategicamente, alavancam os negócios das organizações, assim como a vida profissional dos envolvidos. Com isso, não se pode dizer que ao capacitar, treinar, colocar pessoas competentes e experientes em uma equipe, o sucesso do planejamento estratégico da organização será certamente alcançado, mas, com certeza, as chances de se alcançar tal sucesso serão amplificadas. Assim, as organizações podem vir a usar líderes estratégicos, que para R. Duane Ireland, Robert e Hoskisson e Michael A. Hitt (2015, p. 23),

líderes estratégicos são pessoas situadas em várias áreas e níveis da empresa, que utilizam o processo de administração estratégica para escolher ações estratégicas que a ajudem a atingir sua visão e cumprir sua missão. Independentemente da localização dentro da empresa, os líderes estratégicos de sucesso são decisivos, comprometidos com o desenvolvimento daqueles ao seu redor, e comprometidos em ajudar a organização a dar valor a todos os grupos de stakeholders.

Liderança não se deriva de cargo ou poder, mas sim de ações rotineiras que geram confiança nas pessoas ao redor. Confiança essa que é respeitada e compartilhada, o líder não é aquele que se impõe, mas aquele que consegue influenciar as pessoas a melhorarem e evoluírem a ponto de gerarem, cada vez mais, melhores resultados. Ou seja, o líder é aquele que faz o outro evoluir e que, através da junção da liderança com a responsabilidade estratégica, origina-se o líder estratégico que é essencial para o desenvolvimento das organizações, pois, através da gestão estratégica dos negócios e das pessoas, é possível otimizar os resultados com os recursos disponíveis.

6. TEORIA X E Y

As pessoas são diferentes e isso é fato, o ambiente em que se desenvolvem as experiências vividas, os lugares que visita, as conversas que se participa, entre tantos outros fatores, geram conhecimentos e experiências individuais. Cada indivíduo filtra e interpreta as suas experiências, com base na sua vivência anterior. Nessa perspectiva, é válido destacar a importância da teoria X e Y, que nada mais é que um enfoque sobre o comportamento dos indivíduos.

De acordo com Chiavenato (2007, p. 280),

a Teoria X representa o estilo de direção definido pela administração científica de Taylor, pela teoria clássica de Fayol e pela teoria da burocracia de Weber, em diferentes estágios da teoria administrativa. Significa um bitolamento da iniciativa individual, aprisionamento da criatividade do indivíduo, estreitamento da atividade profissional por meio do método preestabelecido e da rotina de trabalho. Em outros termos, a Teoria X leva as pessoas a fazerem exatamente o que a organização deseja, independentemente de suas opiniões e objetivos pessoais.

A teoria X enxerga o indivíduo como um número que não irá desenvolver seu trabalho, ao menos que seja forçado, ou seja, visualiza que o profissional não irá trabalhar caso não seja obrigado, que ele não terá responsabilidades pelos seus atos, ao menos que seja punido e que a única motivação e retorno esperado pelos indivíduos, nada mais é que o retorno financeiro.

Ainda na visão do teórico já citado,

a teoria Y representa o moderno estilo de direção apregoado pela teoria comportamental e teorias administrativas posteriores: propõe um estilo de direção participativo e democrático, com base nos valores humanos e sociais. Enquanto a Teoria X é uma administração por meio de controles internos e externos impostos ao indivíduo, a teoria Y funciona como uma administração por objetivos que realça a iniciativa individual (CHIAVENATO, 2007, p. 281).

Já a teoria Y entende que o indivíduo gosta de trabalhar e caso tenha algum problema com relação ao trabalho, provavelmente, é oriundo de suas experiências passadas em outras organizações, mas sempre busca a responsabilidade e aceita os desafios a ele expostos.

Com base em duas teorias comportamentais tão divergentes, qual seguir? Qual a teoria está correta, a Teoria X ou a Teoria Y? Não se pode chegar a uma conclusão como esta pelo simples fato de que todas as pessoas são diferentes, assim como não se pode liderar uma equipe, um time, grupo ou como preferir nomear, da mesma forma que outro, como tratar todos os integrantes de forma igual, se todos possuem histórias diferentes, experiências únicas, competências e forma de sentir diferentes. O ser humano é único e o gestor deve

compreender isso, deve entender que cada indivíduo deve ser tratado de forma única e diferenciada, a fim de alcançar melhores resultados para as organizações.

Teoria X	Teoria Y
Um indivíduo comum, em situações comuns, evitará sempre que possível o trabalho.	O indivíduo comum não só aceita a responsabilidade do trabalho, como também as procura.
Alguns indivíduos só trabalham sob forte pressão.	O controle externo e a ameaça não são meios adequados de se obter trabalho.
Precisam ser forçados, controlados para que se esforcem em cumprir os objetivos.	O dispêndio de esforço no trabalho é algo natural.
É preguiçoso e prefere ser dirigido, evita as responsabilidades, tem ambições e, acima de tudo, deseja sua própria segurança.	São criativos e inventivos, buscam sempre a solução para os problemas da empresa;
O indivíduo é motivado pelo menor esforço, demandando um acompanhamento por parte do líder	São pessoas motivadas pelo máximo esforço, demandando uma participação maior nas decisões e negociações inerentes ao seu trabalho.
São ameaçados com punições severas para que se esforcem em cumprir os objetivos estabelecidos pela organização.	O atingimento dos objetivos da organização está ligado às recompensas associadas e não ao controle rígido e às punições.
O homem comum busca, basicamente, segurança.	Os indivíduos são criativos e inventivos, buscam sempre a solução para os problemas da empresa.

Figura 03 – Fonte eletrônica: <http://tabelasdeconcursos.blogspot.com.br/2013/05/teoria-x-e-teoria-y-de-mcgregor.html> visualizada em: 27/11/2016

7. MARKETING

A ciência do marketing enquadra-se em qualquer seguimento de negócios, seja o negócio voltado para bens tangíveis ou intangíveis, ou seja, produtos físicos ou serviços de todos os tipos, afinal, o marketing trata de divulgar e expor a organização para o mercado. Quando não planejado, o marketing deixa a organização em uma situação de relento, em que a empresa terá sua expansão somente via os comentários expostos por seus clientes, via de marketing que se trabalhada gera ótimos resultados, mas como mencionado “se trabalhado”, não se pode deixar o nome da empresa seguir pelo mercado sem controle.

Hoje, o concorrente da empresa não é mais seu vizinho e muito menos reside em sua cidade, o mercado está globalizado, o concorrente da loja da esquina é uma fábrica na china, onde qualquer um, nos dias atuais, pode realizar um pedido e receber sua compra em casa, situação essa que enriquece ainda mais a importância do marketing no mercado atual, segundo Philip Kotler e Kevin L. Keller (2013, p. 3), “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é a de suprir necessidades gerando lucro”.

Ainda segundo Philip Kotler e Kevin L. Keller (2013, p. 3),

a American Marketing Association propõe a seguinte definição: o marketing é a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo.

Ambas as definições mencionadas acima demonstram, claramente, que o marketing é essencial para qualquer organização, tendo em vista que, segundo os autores citados acima, o principal foco do marketing é gerar valor para os que adquirirem os produtos tangíveis ou intangíveis. Dessa forma, gerando potencialidade nos negócios das organizações que o aplicam, afinal, como mencionado anteriormente, o marketing é uma ciência, ele estuda as necessidades das pessoas e trabalha para atendê-las, o marketing não é a confecção de uma propaganda, isso seria simples, o marketing é como fazer uma propaganda que alcance o público-alvo do produto em questão, a fim de gerar necessidade no possível consumidor do produto a ser demonstrado.

Então, porque gerar um capítulo voltado para marketing em um estudo voltado para recursos humanos, especificamente falando sobre motivação? Simples, a resposta está na definição proposta pelo American Marketing Association “o marketing é a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo”, quem é o

colaborador, senão um cliente interno, um parceiro e porque não um consumidor? Quem é o empresário senão um parceiro que investiu um determinado capital para que a organização ganhasse vida e evoluísse, assim como seus acionistas? Todos fazem parte e o marketing deve ser usado tanto internamente como externamente, o marketing é uma ferramenta chave, assim como sua equipe, em uma reestruturação empresarial, e uma necessidade de mudança cultural e na integração dos novos colaboradores a organização.

Portanto, o marketing percorre toda a organização, assim, não se pode pontuar marketing como sendo exclusivo do setor comercial, afinal, se pode usar o marketing em diversas áreas, seja na vida profissional ou pessoal, no voluntariado ou no mundo dos negócios a sua correta utilização irá gerar resultados.

8. MOTIVAÇÃO

O ser humano é psicologicamente diferenciado, por mais que seja criado na mesma família, com as mesmas normas e padrões, as pessoas pensam e agem diferente, afinal, possuem visões e experiências únicas. Assim, o grande desafio dos gestores é agir de forma a criar um ambiente saudável para que os indivíduos possam se relacionar e produzir, segundo Chiavenato (2007, p. 274):

os assuntos mais ligados à direção são: comunicação, estilos de liderança e métodos de motivação pessoal. Para dirigir os subordinados, o administrador – em qualquer nível no qual esteja situado – deve saber comunicar, liderar e motivar. A direção constitui uma das mais complexas funções administrativas, pois envolve orientação, assistência a execução, comunicação e liderança. Enfim, todos os processos pelos quais os administradores procuram influenciar os seus subordinados para que se comportem dentro das expectativas da empresa.

Percebe-se que Chiavenato explana sobre a complexidade da direção, pode-se entender como a complexidade de gerir pessoas e fazer com que elas consigam seguir as direções que a organização determina, a fim de poder atingir aos objetivos estratégicos da empresa.

Quando se fala em liderança e gestão de pessoas, estamos falando em motivação, liderar é motivar. Motivar os colaboradores a trabalharem pelos objetivos da empresa, fazer com que eles sintam a necessidade de fazer algo a mais pela organização, afinal, quando se atua em uma empresa, uma parte desta é do colaborador, recebe-se uma remuneração para se executar determinada tarefa por determinado período de tempo, e quão ruim se torna a experiência, quando não se tem prazer pelo que se faz e o trabalho do gestor é criar um ambiente em que os indivíduos, com todas as suas particularidades possam vir a aceitar a organização e a reconhecê-la como sua.

9. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa referência deste estudo foi escolhida com base na possibilidade de melhorias que a organização pode alcançar e pela abertura de posteriores aplicações dos resultados expostos. A Fábrica de Carrocerias São José Ltda EPP inscrita sobre o CNPJ 03.224.754/0001-13, situada a Avenida Pedro Telles de Barbosa, nº 2561 na cidade de Itabaiana/SE, que atua há mais de 16 anos no mercado, foi fundada em 14/06/1999, ainda não possui filiais, mas mesmo assim, atende à diversas cidades do Brasil, sendo esta expansão o maior marco da história da organização, que hoje tem seu quadro composto por 38 funcionários, sendo eles divididos entre os setores da administração e produção.

A composição do setor administrativo conta com um auxiliar de escritório e um gerente que são responsáveis por toda a área financeira, fiscal, administrativa e de pessoal, já o setor de produção comporta a maior parte dos profissionais da empresa, sendo um gerente de produção, cinco carpinteiros, onze ajudantes de carpintaria, um serrador, um ajudante de serrador, um marceneiro, dois pintores, seis ajudantes de pintura, quatro ferreiros, um lixador, dois montadores e um eletricitista, totalizando, assim, dois funcionários na área administrativa e trinta e seis na área de produção, formando um quadro de trinta e oito funcionários.

10. QUESTIONÁRIO ORGANIZACIONAL

As questões foram elaboradas para uma possível sondagem sobre qual a relação existente entre a empresa e os colaboradores e, principalmente, como estes enxergam a organização, a fim de proporcionar dados de identificação da comunicação entre a estratégia do grupo empresarial e a passagem de conhecimento da mesma para os colaboradores.

As perguntas foram de múltipla escolha (objetiva), sendo 1 para NÃO, 2 para REGULAR e 3 para SIM. Assim, a pesquisa foi realizada entre os dias 03/11/2016 à 04/11/2016 e gerou os resultados que serão mostrados a seguir, nos próximos subcapítulos.

10.1. SITUAÇÃO ENCONTRADA

Pode-se perceber, claramente, que a equipe da empresa possui um determinado prazer em atuar na organização, situação esta que gera bons resultados e mantém a equipe motivada, trabalhando, arduamente, para conseguir entregar os serviços da empresa no prazo e com qualidade elevada. Assim, elevando o nível de satisfação dos clientes, a empresa ainda preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, fornecendo EPI (equipamento de proteção individual) e buscando realizar seleções justas, dando atenção aos contratados sem experiência (eles são treinados por funcionários antigos).

A organização não trabalha o marketing, de forma que não tem preocupação real com a imagem da empresa, que apesar de possuir um site, <http://www.carroceriassaojose.com> não o atualiza. Hoje, o maior fluxo de crescimento da organização se concentra no marketing “boca a boca”, em que os clientes satisfeitos propagam a marca da empresa, que mesmo com qualidade, passa por momentos difíceis, devido ao mercado em constante queda e devido à crise econômica.

Mesmo de forma empírica, a empresa constrói e mantém um bom clima de trabalho, no qual existe solidariedade e preocupação com o outro, mas não possui processos bem mapeados, além da sobrecarga no setor administrativo, que atua fortemente para atender as necessidades da organização, mas sem uma linha de trabalho definida, oriunda da falta de um planejamento estratégico adequado.

10.2. PROPOSTAS DE MELHORIA

Primeiramente, com base nas informações colhidas e análise de campo, sugere-se a confecção da missão, visão e valores da organização, para que assim, possa iniciar os trabalhos para confecção de um planejamento estratégico adequado para um mercado em crise.

A organização precisa se mostrar com mais força ao mercado, fortalecer sua imagem e levar sua marca para um patamar de reconhecimento. Hoje, apesar de ter clientes por todo o Brasil, sua marca se restringe à cidade de Itabaiana e as pessoas que já executaram serviços na empresa ou receberam indicações de outros clientes, ou seja, a empresa não possui vendas ativas, a organização sobrevive de vendas passivas, situação esta de grande risco para qualquer empresa.

Além de uma estratégia de negócios e de marketing, também sugere que a empresa busque mapear seus processos. Hoje, entende-se que a produção tem um processo definido, mas não há nada documentado ou estudado, por isso, gera dúvidas se a produção não pode ser otimizada com uma simples mudança de processo, além da produção, é preciso atentar para o setor administrativo, em que, apenas, uma pessoa detém todo o conhecimento da área.

Propõe-se, ainda, que a organização busque criar treinamentos técnicos adequados para todas as áreas da organização, a fim de padronizar tanto o trabalho em si como a qualidade das carrocerias fabricadas pela organização, além da criação de oficinas estratégicas para divulgar os objetivos da empresa e fazer com que as diretrizes básicas sejam compreendidas e aceitas por todos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo competitivo exige, cada vez mais, das organizações, que conseqüentemente repassam essas cobranças, essas necessidades aos seus recursos, ao seu capital humano que deve ser valorizado ao máximo, de forma enxergar realmente como parte da empresa, parte da organização.

Hoje, muitas organizações que ainda não visualizam a importância e a necessidade do planejamento estratégico e trabalham no dia-a-dia, resolvendo problemas e sem uma perspectiva, sem um objetivo claro a ser atingido, situação essa que, quando repassada aos colaboradores gera desânimo e descrença na organização, não visualizando reais fontes de desenvolvimento e crescimento.

A Carroceria São José é uma empresa que demonstra grande potencial de crescimento e ascensão, mas que para elevar seu patamar atual precisa de uma mudança cultural, e que se compreenda a necessidade de mostrar sua marca ao mercado, que com uma estruturação interna tem potencial claro para atingir a todo o Brasil.

Portanto, pode-se concluir que, através da motivação e da gestão estratégica, gera-se um ambiente com maior probabilidade de sucesso para as organizações, que ao se trabalhar a estratégia junto à compreensão e real gestão do seu capital humano, potencializam sua situação de mercado.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração – teoria, processo e prática*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 19 tiragem; Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Fonte eletrônica: <http://tabelasdeconcursos.blogspot.com.br/2013/05/teoria-x-e-teoria-y-de-mcgregor.html> <<visualizada em: 27/11/2016>>

Fonte eletrônica: <http://www.luizrocha.net/category/cavernas-organizacionais/> <<visualizada em 23/10/2016>>

Fonte eletrônica: <https://medium.com/happy-clappy/d%C3%A1-pra-mudar-a-cultura-da-minha-empresa-109ba63c5fae#.y5nb0p1wj> <<visualizada em: 23/10/2016>>

IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E., HITT, Michael A. *Administração Estratégica*. Tradução: Foco Traduções; Revisão técnica: Paulo Roberto Gião, Moacir de Miranda Oliveira Júnior – 10 ed. – São Paulo: Cengage Learning, 2015.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. Tradução: Sônia Midori Yamamoto; Revisão técnica: Edson Crescitelli- 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE

UNIVERSIDADE TIRADENTES

- Questionário aplicado aos funcionários da Fábrica de Carrocerias São José

1 – Se sente bem trabalhando na empresa?
2 – Sente que a empresa se preocupa com os funcionários?
3 – Considera bom o modo de tratamento do proprietário para com os funcionários?
4 – Considera a empresa aberta para opiniões dos funcionários?
5 – Considera a relação entre os funcionários agradável?
6 – As pessoas se ajudam no trabalho?
7 – Tem conhecimento de onde a empresa quer chegar em cinco anos?
8 – Pretende fazer parte do crescimento da empresa?

ANEXOS

DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Declaro, para todos os fins de direito, que assumo total responsabilidade pelo aporte ideológico e conteúdo, conferido ao presente trabalho, isentando a Universidade Tiradentes - UNIT/SE, a Coordenação do Curso de Administração, o Coordenador Adjunto de Estágio em Administração e o Orientador do Relatório de Estágio em Administração, de toda e qualquer responsabilidade acerca de possíveis cópias de trabalhos técnicos, apresentados no meu Relatório de Estágio. Sendo este de minha autoria, estou ciente, tanto das sanções que poderão ser aplicadas, pela Universidade, de acordo com a Lei 9610/98 de 19/02/98 e Lei 10.695/03(direitos autorais), como também, as administrativas pela Coordenação do Curso.

Itabaiana/SE, 09 de dezembro de 2016

MILENA TAVARES SANTANA

Curso de Administração – matrícula: 2131177660

DIPLOMA


República Federativa do Brasil
Ministério da Educação
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE



O Reitor da Universidade Federal de Sergipe, no uso de suas atribuições e tendo em vista a conclusão do Curso de Letras Língua Portuguesa em 15 de julho de 2016, confere o título de Licenciada em Letras Língua Portuguesa a

Jessica Mayara Lisboa Leite

natural do Estado de Sergipe, nascida em 24 de janeiro de 1993, filha de Evan Leite e de Ana Paula dos Santos Lisboa, e outorga-lhe o presente diploma para que possa gozar de todos os direitos e prerrogativas legais.

São Cristóvão/SE, 12 de agosto de 2016.


 Prof. Dr. Jonas Silva Mendes
 Pró-Reitor de Graduação


 Prof. Dr. Angelo Roberto Antonelli
 Reitor



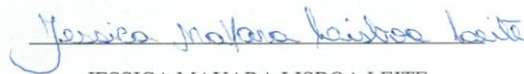
Universidade Federal de Sergipe
Jessica Mayara Lisboa Leite
 DIPLOMADA
 CPF: 048.824.945-74

UFS

DECLARAÇÃO

Eu, JESSICA MAYARA LISBOA LEITE, declaro para os devidos fins, junto à Universidade Tiradentes, que fiz a revisão, segundo as normas ortográficas vigentes, do Relatório de Estágio intitulado **A RELAÇÃO ENTRE A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES COM O RESULTADO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CARROCERIA SÃO JOSÉ**, elaborado pelo(a) graduando(a) MILENA TAVARES SANTANA, à luz da linguística funcional.

Itabaiana (SE), 09 de dezembro de 2016.



JESSICA MAYARA LISBOA LEITE
048.824.945-74