

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
EMPRESAS**

DENISE ALANO ANTUNES

**A INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE UM GESTOR
ADMINISTRADOR QUE CONTRIBUEM PARA O FATOR MOTIVACIONAL DE
SUA EQUIPE, DE UMA EMPRESA DE FORQUILHINHA-SC**

CRICIÚMA

2017

DENISE ALANO ANTUNES

**A INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE UM GESTOR
ADMINISTRADOR QUE CONTRIBUEM PARA O FATOR MOTIVACIONAL DE
SUA EQUIPE, DE UMA EMPRESA DE FORQUILHINHA-SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Empresas Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador (a): Prof.^(a) Esp. Cristiane Dias

CRICIÚMA

2017

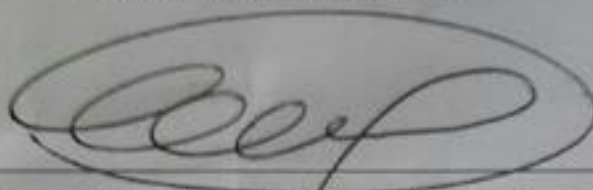
DENISE ALANO ANTUNES

A INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE UM GESTOR ADMINISTRADOR QUE CONTRIBUEM PARA O FATOR MOTIVACIONAL DE SUA EQUIPE, DE UMA EMPRESA DE FORQUILHINHA-SC

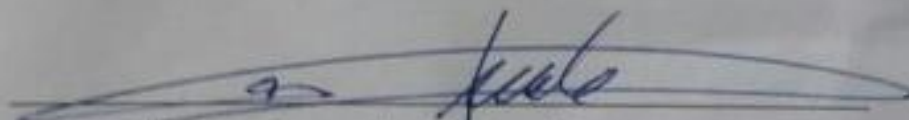
Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Especifica em Empresas Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.
Orientador (a): Prof.ª Esp. Cristiane Dias

Criciúma, 01 de dezembro de 2017.

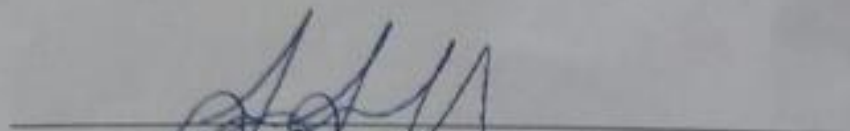
BANCA EXAMINADORA



Prof.ª Cristiane Dias – Especialista – (UNESC) - Orientadora



Prof.º Jaime Dagostim Picolo - Mestre - (UNESC)



Prof.º Wagner Blauth - Mestre - (UNESC)

CRICIÚMA

2017

Dedico este trabalho ao meu filho, por ser minha força para encarar os meus desafios e ao meu companheiro, que sempre me deu suporte a tudo.

“Motivação é a arte de fazer as pessoas fazerem o que você quer que elas façam porque elas o querem fazer.”

Dwight Eisenhower

RESUMO

Antunes, Denise Alano. **O estudo das competências essenciais de um gestor que influenciam nos fatores motivacionais da sua equipe.** 2017. 80 páginas. Monografia do Curso de Administração Linha de Formação Específica em Empresas Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A motivação é cada vez mais um fator importante dentro das organizações, sendo a partir dela que se consegue manter os colaboradores com melhores níveis de produtividade nas suas funções. Diante disto, objetivou-se esta pesquisa, como um gestor de forma estratégica pode contribuir através das suas competências a motivação da sua equipe de trabalho de forma que resulte num maior desempenho nas suas funções. Metodologicamente caracterizou-se como uma pesquisa descritiva com uma abordagem qualitativa, quanto aos meios de investigação foi bibliográfica e estudo de caso. As técnicas utilizadas para a coleta de dados foi um questionário aplicado nos colaboradores e uma entrevista semi-estruturada com o gestor da empresa. A análise de dados foi qualitativa. Pode-se observar e compreender que as competências que o gestor desenvolve com sua equipe de trabalho, sendo necessárias para gerir são feitas através da comunicação onde o mesmo é emissor e receptor, ética profissional onde o respeito e a educação estão presentes, assim como também a proatividade a flexibilidade diante de situações e a inovação, para que a empresa se mantenha no mercado competitivo. Conclui-se, para que se tenham colaboradores motivados, exercendo suas funções de maneira efetiva e com rendimentos operacionais, o gestor precisa exercer seu papel de líder através dessas competências.

Palavras-chave: Motivação. Gestor/ colaborador. Ambiente profissional.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.	18
Figura 2 - Árvore das Competências.....	28
Figura 3 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	29
Figura 4 - Identificação da lacuna (gap) de competência.....	32
Figura 5 – Sexo.....	43
Figura 6 - Faixa Etária.....	44
Figura 8 - Tempo de trabalho na empresa.....	46
Figura 9 - Renda mensal.....	47
Figura 10 - Motivação para trabalhar na empresa.....	48
Figura 11 - Ambiente físico de trabalho.....	49
Figura 12 - Comunicação entre colaborador e gestor.....	50
Figura 13 - Empresa que trabalha.....	51
Figura 14 - Relacionamento com os colegas de trabalho.....	52
Figura 15 - Seu relacionamento com o gestor no ambiente de trabalho.....	53
Figura 16 - Seu trabalho é valorizado e reconhecido.....	54
Figura 17- O ambiente de trabalho é acolhedor.....	55
Figura 18 - Gestor é motivacional.....	56
Figura 19 - Educação e respeito entre você e seu gestor.....	57
Figura 20 - Treinamento oferecido pela empresa.....	58
Figura 21 - Você considera a empresa um bom lugar para trabalhar.....	59
Figura 22 - Diante de conflitos, como é o seu gestor.....	60
Figura 23 - Benefícios oferecidos pela empresa.....	61
Figura 24 - Como você avalia seu gestor.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fases das experiências de Hawthorne	16
Quadro 2 - Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzeberg	20
Quadro 3 - Perfil Teoria X e Teoria Y como diferentes concepções da natureza humana.	21
Quadro 4 - Os subsistemas de Administração de Recursos	21
Quadro 5 - Competências do profissional	30
Quadro 6 - Visualização do CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude)	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 6 - Avalie sua motivação para trabalhar na empresa.	47
Tabela 7 - Na sua opinião como é o ambiente de trabalho.	48
Tabela 8 - Como você avalia a comunicação entre você e seu gestor?	50
Tabela 9 - Como você avalia a empresa que trabalha.	51
Tabela 10 - Como é o seu relacionamento com os colegas de trabalho?	52
Tabela 11 - Como é o seu relacionamento com o gestor no ambiente de trabalho ..	53
Tabela 12 - Como considera que seu trabalho na empresa é reconhecido e valorizado?	54
Tabela 13 - O ambiente de trabalho é acolhedor?	55
Tabela 14 - Seu gestor te motiva no ambiente de trabalho?	56
Tabela 15 - Como você avalia a educação e respeito entre você e seu gestor?	57
Tabela 16 - Como você avalia o treinamento oferecido pela empresa.....	57
Tabela 17 - Você considera a empresa um bom lugar para trabalhar.....	58
Tabela 18 - Diante de conflitos, como é o seu gestor?	59
Tabela 19 - Como você avalia os benefícios oferecidos pela empresa.....	60
Tabela 20 - Como você avalia seu gestor	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 TEORIAS DE TRANSIÇÃO	13
2.2 ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS	15
2.3 TEORIAS COMPORTAMENTALISTAS	17
2.3.1 Teoria motivacional - Pirâmide de Maslow	18
2.3.2 Teoria dos Dois Fatores	19
2.3.3 Teoria X e Y	20
2.4 SUBSISTEMAS DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	21
2.4.1 Subsistema de Provisão de Recursos Humanos	22
2.4.2 Subsistema de Aplicação de Recursos Humanos	23
2.4.3 Subsistema de Manutenção de Recursos Humanos	24
2.4.4 Subsistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos	24
2.4.5 Subsistema de Monitoração de Recursos Humanos	25
2.5 GESTÃO DE PESSOAS	25
2.5.1 Gestão por competência	26
2.5.2. Conceituando competência	27
2.5.3 Implementação do modelo de competência	30
2.6 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	31
2.7 MÉTODOS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA	33
2.7.1 Seleção por competência	33
2.7.2 Competências individuais	34
2.7.3 Competências organizacionais	35
2.8 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA.....	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	37
3.2 DEFINIÇÃO DO SUJEITO DE PESQUISA	38

3.3 COLETA DE DADOS	39
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	40
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA	42
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	42
4.2 PERFIL E ENTREVISTA COM O GESTOR.....	62
CONCLUSÃO	67
REFERÊNCIAS.....	69
APÊNDICE A.....	73
APÊNDICE B	75

1 INTRODUÇÃO

Em uma sociedade com tamanhas mudanças na economia, o estilo de gestão auxilia no processo das organizações, ajustando a motivação dos profissionais para o alcance dos resultados desejados dentro das metas de planejamento da empresa.

As pessoas agem como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes, essas competências são essenciais para que o indivíduo desenvolva suas atribuições e responsabilidades sendo entendida como agregação de valor para organização DUTRA (2012).

Segundo Leme (2005) a gestão de pessoas tem como objetivo identificar as competências que a organização necessita e quais já existe na organização, possibilitando utilizar tais informações para desenvolver e capacitar os colaboradores e realocar os talentos para cargos onde seu potencial seja mais bem aproveitado. O termo competência é geralmente utilizado para indicar uma pessoa com aptidão para cumprir ou realizar algo.

De acordo com Dutra (2012) o colaborador precisa estar motivado para um melhor desempenho das tarefas individuais gerando uma alta produtividade em busca de resultados, dessa forma a motivação impulsiona o ser humano a agir de determinada forma e comportamento específico.

Desta forma, demonstra-se por meio da literatura consultada que um gestor pode exercer impactos nos objetivos e estratégias organizacionais podendo promover uma maior motivação e integração dos colaboradores para que desenvolvam atividades que visem alcançar o fim almejado.

Objetiva-se a pesquisa, como um gestor de forma estratégica pode contribuir através das suas competências a motivação da sua equipe de forma que resulte num maior desempenho nas suas funções.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Os gerenciamentos nas organizações são baseados a partir de competências essenciais, que são desenvolvidas a partir de recursos humanos estando apoiada a aquisição de conhecimentos e habilidades, diretamente ligado ao processo de motivação de seus colaboradores. (MAXIMIANO, 2004).

Para Maximiano (2011), as atividades desempenhadas em uma organização e os resultados obtidos são a partir de uma equipe e não por indivíduos, sob uma influência e gestão direta.

Segundo Andrade (2007), o fator motivacional de uma equipe está direcionado dentro dos indivíduos evidenciando através de comportamentos e objetivos pretendidos afim de atingir suas expectativas de tal forma que o colaborador possa desenvolver um trabalho mais desafiante e motivador.

De acordo com Resende (2003) influenciar as pessoas está na essência de um gestor que é preciso ter respeito, educação, ética e conhecimento sobre seus colaboradores, exercendo sua atividade de autoridade com visão sistêmica, habilidade e competência.

A comunicação é importante em todas as atividades humanas, sendo a competência essencial de um profissional, é complexa devido suas falhas que gera consequências, mas que podem ser minimizadas através da competência e habilidade de um indivíduo RESENDE (2003).

A liderança está diretamente ligada com a influência que o gestor exerce, conduzindo o comportamento de seus colaboradores visando atingir os objetivos da organização, através de um gestor proativo, flexível e inovador_(PORTO, LIMA E MELO (2014).

Sendo assim, diante destes fatos, tem-se o seguinte problema de pesquisa: Qual a influência das competências essenciais em um gestor administrador, como fator motivacional da sua equipe, de uma empresa localizada na região de Forquilha?

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção serão apresentados os objetivos propostos na pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Apresentar a influência das competências essenciais de um gestor administrador que contribuem para o fator motivacional de sua equipe, de uma empresa de Forquilha-SC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar a empresa que é o objeto de estudo no contexto atual.
- b) Conhecer o perfil do gestor da empresa.
- c) Identificar as competências essenciais que o gestor deve desenvolver no seu dia-a-dia.
- d) Compreender quais as competências necessárias para gerir, nos resultados como fator motivacional na visão da equipe.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem como objetivo analisar os desafios dos gestores dentro das organizações, procura entender e identificar suas competências e ações que contribuem para a otimização nos resultados dos colaboradores como fator motivacional.

Segundo Zarifian (2001, p.115) o indivíduo produz sua própria competência, por meio da construção de sistemas educativos e profissionais, utilizando diversas fontes de conhecimentos, especialidades e expectativas de vida no qual, quando se pergunta a um indivíduo, como aprendeu a resolver tal problema complexo, em geral, a resposta é desordenada, pois foi utilizado um grande número de combinações de tributos de forma inconsciente. Quanto maior for o nível de dificuldade para resolver determinado problema, maior será dificuldade de responder esse tipo de questão.

Vale ressaltar que este assunto é importante, não apenas para a empresa em estudo, mas também relevante ao acadêmico para evidenciar as competências na representação como futuro gestor, aprimorando seus conhecimentos. A aplicação da gestão por conhecimento engloba de forma geral a criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento.

O momento é oportuno para contribuir a estruturação do cenário atual alinhando as expectativas das organizações, os desafios com que as empresas se deparam a caracterização das funções e dos papéis de um gestor, a caracterização do perfil de competências do gestor e a definição do que é um bom gestor.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente trabalho está exposto as principais construções teóricas realizadas sobre o tema e que fundamentam a pesquisa realizada neste trabalho, dividido em seções a fim de apresentar os elementos teóricos que contribuem e auxilia a pesquisa, visando desta forma, uma melhor organização das ideias e conceitos a serem apresentados ao longo do trabalho.

2.1 TEORIAS DE TRANSIÇÃO

Segundo Andrade (2007), no início do século XX, após as consequências geradas pela Revolução Industrial, surgiu a teoria clássica que deu-se a partir da abordagem formal e mecanicista com as contribuições de estudiosos e escritores, como Frederick Taylor, Henri Fayol que iniciaram um trabalho precursor de revisão, de críticas e de reformulação das bases da Teoria das organizações após problemas de baixo rendimento das suas máquinas, desperdício, insatisfação geral entre os operários, intensa concorrência, entre outros. Com o intuito de entender e melhorar o desempenho das pessoas nas organizações surgiu o período de transição, onde diversos autores abordam as teorias motivacionais.

O autor principal da teoria motivacional refere-se a abordagem da psicologia experimental dentro da administração científica foi Mary Parker Follett (1868-1933), uma pensadora política, filósofa e intelectual. Follet, pesquisou uma maior integração dos indivíduos nas relações dentro das organizações apresentando a seguinte abordagem: “Nós encontramos o homem verdadeiro somente nas organizações do grupo. As potencialidades do indivíduo permanecem até que elas sejam liberadas pela vida do grupo” SILVA (2008, p.172).

De acordo com Andrade (2007) Follett, estabeleceu quatro princípios de organização:

Princípio do contato direto: Encurtar o relacionamento das chefias, nos locais de trabalho.

Princípio de planejamento: a partir deste, todos os envolvidos que executam um trabalho devem participar desde do início do planejamento.

Princípio das relações recíprocas: todas as partes envolvidas devem estar inter-realcionadas.

Princípio do processo contínuo de coordenação: todo processo é um momento para tomada de decisão nas organizações.

Ainda de acordo com Andrade (2007), a partir do último princípio de Follett, gerou o conceito da Lei de Situação, onde permitia-se uma maior integração no trabalho, onde todo indivíduo dentro da organização torna-se importante na tomada de decisão de um processo.

Portanto, segundo Mary Parker Follett, a tarefa principal de gerir as pessoas é utilizar conhecimentos da psicologia através da análise de comportamento dos colaboradores, pois de acordo com Follett determinando tais comportamentos as pessoas executam por vontade própria um trabalho espontâneo com eficiência de maneira espontânea (SILVA, 2008).

Os estudos, ideias e conceitos de Follett, foram rejeitados por falta de provas para tais afirmações, apesar das vantagens como a resolução de conflitos e seus benefícios a pesquisa não diminuiu a competição entre grupos ou seus efeitos a partir da evolução da tecnologia, porém Follett foi uma das pioneiras na abordagem da motivação humana (SILVA, 2008).

Outro autor que também discutiu e ampliou as ideias de Follett, foi o sociólogo Chester Irving Barnard gestor da companhia de telefone Bell por mais de 30 anos e mais tarde tornou-se presidente, defendeu a visão da organização como um sistema cooperativo, descrevendo também as funções do executivo (SILVA, 2008).

Segundo Andrade (2007, p.90), Barnard dizia que os gestores para obterem autoridade sobre seus subordinados, era preciso trata-los com respeito e competência, comentou também que: “A cooperação se origina de uma necessidade individual de cumprir propósitos em um sistema cambiantes em que vários componentes físicos, biológico, psicológicos e sociais estão combinados”, Barnard ainda afirmou com a teoria da cooperação que o indivíduo é capaz de mudar seu caráter e capacidade através de suas experiências anteriores, sendo a cooperação um meio para as organizações atingirem seus objetivos.

De acordo com Silva (2008) na abordagem de Barnard sobre as funções do executivo a comunicação, não é apenas a escrita e a falada está ligado ao propósito do indivíduo a cooperar e entender situações não verbalizadas.

Silva (2008) Barnard, cita as três funções que o executivo deve desempenhar:

Prover um sistema de comunicação: onde a principal função do executivo é ser o meio entre a comunicação de maneira eficaz;

Promover a garantia dos esforços pessoais: oferecendo a cada indivíduo, serviços essenciais, estabelecendo uma relação cooperativa;

Formular e definir objetivos da organização: fixar propostas e objetivos que sejam respeitados em prol da organização.

Através dessas teorias Barnard, enfatizou a organização informal através da teoria de incentivos desenvolvendo a autoridade e autonomia na estrutura organizacional, sendo essa concepção criticada (SILVA 2008).

2.2 ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS

De acordo com Silva (2008) os aspectos organizacionais técnicos e formais deixam de ser importantes e se concentram no homem e seus grupos sociais, o movimento das relações humanas está na essência de fazer os gestores mais sensíveis as necessidades dos colaboradores o que contradiz as teorias de Taylor e Fayol.

A teoria das relações humanas foi considerada como grande fato o estudo das experiências de Hawthorne a pesquisa foi realizada em 1927 por Elton Mayo, nos Estados Unidos, num bairro chamado Hawthorne no qual originou-se o nome, iniciou-se o experimento na empresa Western Electric Company, fábrica de equipamentos e componentes telefônicos, com o objetivo de verificar se a iluminação influenciava no índice de rotatividade dos funcionários, na fadiga, acidentes no trabalho, sobre os resultados de produtividade, sendo assim a pesquisa desenvolveu-se em quatro fases (FERNANDES; COSTA, 2010).

Quadro 1 - Fases das experiências de Hawthorne

Fases	Experiências	Conclusões
1ª fase – Sistema de iluminação (1924-1927)	O estudo foi realizado em dois grupos que realizavam o mesmo trabalho nas mesmas condições: Grupo I: executou o trabalho sobre uma iluminação variável. Grupo II: executou o trabalho sobre uma iluminação intensa e constante.	Os trabalhadores reagem à intensidade da iluminação de acordo com o fator psicológico, e não diretamente pela variação da iluminação.
2ª fase – Montagem de relés (1927-1928)	Um grupo de moças trabalharam na montagem de relés onde foi introduzido mudanças nas condições de trabalho, como redução do horário de trabalho, períodos de descanso, lanches.	Aumento da produtividade, ocorreram outros resultados pois trabalhavam satisfeitos.
3ª fase – Programa de entrevistas (1928-1930)	Foi desenvolvido um programa de entrevistas com 40.000 empregados, para conhecer suas opiniões, sentimentos e atitudes e punições diante dos trabalhos que eles realizavam.	Manifestação de grupos informais entre empregados, com intensidade e padrões em questão de lealdade, afinidades pessoais, lideranças.
4ª fase – Montagem de Terminais (1930-1932)	Envolveu um grupo de montagem de terminais, com a finalidade de fazer os pagamentos de acordo com a produção do grupo e não individual.	Produziam mais quando estavam em grupo informais para que não fossem evidenciados desníveis de atuação entre os operários de um mesmo grupo.

Fonte: Adaptado de Oliviera (2004).

Com os resultados da experiência de Hawthorne obtidos através de entrevistas em profundidade, Elton Mayo, um dos principais autores dessa escola, comprovou que existe diversas formas de motivar um colaborador além do retorno financeiro como recompensa. Os principais resultados dessa pesquisa segundo Maximiano (2011) são:

- a) Através do tratamento que recebem dos gestores, influencia na capacidade de desempenho e resultados nas tarefas exigidas;
- b) Os colaboradores se apoiam um aos outros de forma de se manterem em grupos, sendo um comportamento social, obtendo retorno positivo para organização;
- c) Aumento do nível de produção, resultante dos grupos sociais que se estabelecem dentro das organizações.

Ainda de acordo com Maximiano (2011), críticas a teoria das relações humanas surgiu por alguns estudiosos que enfatizaram uma visão inadequada, romântica e a parcialidade das conclusões resultando no descrédito da teoria.

2.3 TEORIAS COMPORTAMENTALISTAS

De acordo com Andrade (2007) a abordagem comportamentalista originou-se a partir da origem da teoria das relações humanas, continuando a dar ênfase as pessoas, porém com embasamento científico e base no comportamento organizacional, com intuito de motivar o colaborador. Contudo o profissional administrador precisa compreender como funciona a motivação de um indivíduo dentro de uma organização.

De acordo com Maximiano (2004), a palavra motivação indica todo o processo do comportamento do indivíduo, através do seu estímulo ou outra razão que influenciam tal comportamento.

Deve-se lembrar que ninguém motiva outra pessoa, pois a motivação é algo intrínseco a cada pessoa; portanto, o máximo que as organizações podem – e devem – fazer é criar e consolidar instrumentos que facilitem o processo de desenvolvimento e de explicitação do nível de motivação alcançado pelos executivos e funcionários da organização. (OLIVEIRA, 2004, p. 146)

Segundo Silva (2004) o comportamentalismo surge com de uma doutrina psico-sócio-filosófica onde o estudo aborda as causas dos fenômenos sociais através do comportamento do indivíduo.

2.3.1 Teoria motivacional - Pirâmide de Maslow

De acordo com a teoria das necessidades defendida pelo psicólogo Abraham Maslow, afirma que existe uma pirâmide de hierarquia, onde são baseadas as cinco necessidades humanas, de acordo com Ribeiro (2003) sendo subdivididas em:

Necessidades fisiológicas: baseada na necessidade básica do ser humano como: alimentação, conforto físico, descanso entre outros, que influenciam no comportamento do indivíduo.

Necessidades de segurança: Surge através das necessidades do primeiro nível, busca proteção, estabilidade no emprego, prevenções contra doenças e ameaças.

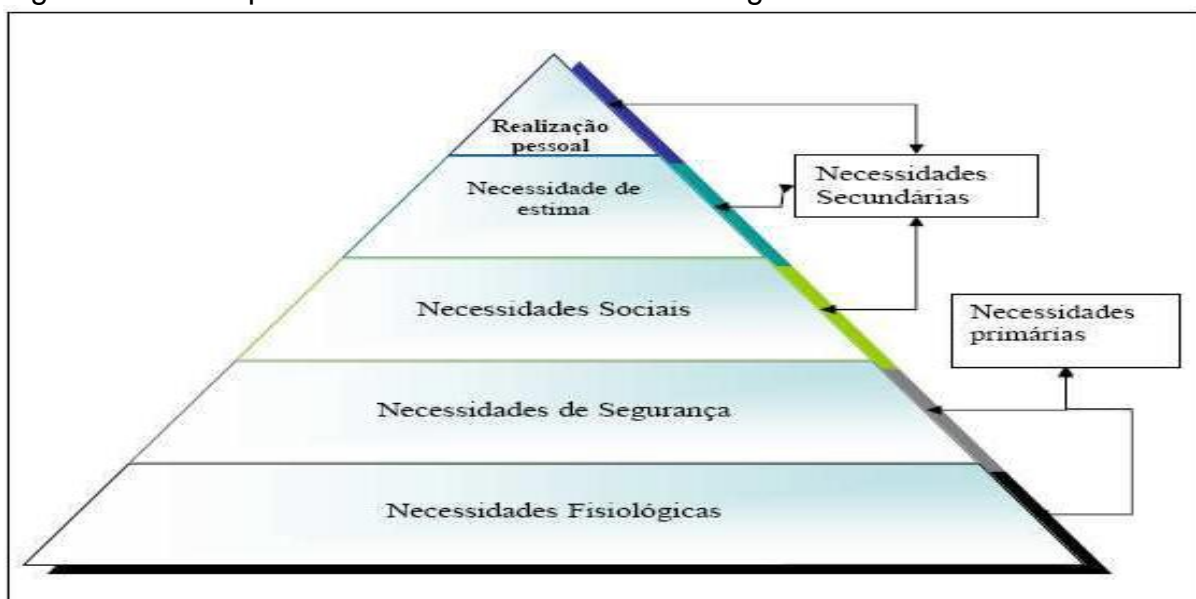
Necessidades sociais: Seguindo a escala da pirâmide o terceiro nível corresponde a aceitação em um grupo, em amor, interação social.

Necessidades de auto-estima: Está relacionado a fatores internos e externos dos seres humanos, como a autoconfiança, orgulho, reconhecimento.

Necessidades de realização do potencial: Está no topo da pirâmide relacionada ao desenvolvimento do indivíduo como pessoal e profissional, essas acontecem quando toda a escala da pirâmide está satisfeita.

A figura 1 representa a hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.

Figura 1 - Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.



Fonte: Chiavenato (2000)

Segundo Motta e Vasconcelos (2004, p.74), os estudos de Maslow dizem que as necessidades do ser humano são complexas e podem seguir uma pirâmide a fim de atingir as satisfações simples e fundamentais que motivam o comportamento do indivíduo.

Vergara (2000) cita que a teoria de Maslow é falha quando considerada que as necessidades do ser humano são variadas, devido as diferentes culturas de pessoa para pessoa

2.3.2 Teoria dos Dois Fatores

Segundo Ribeiro (2004) essa teoria foi aprimorada a partir dos estudos de Maslow, onde Frederick Herzberg também psicólogo, formulou duas teorias que contribuem para o comportamento do ser humano os de fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

Os fatores higiênicos de acordo com Oliveira (2008) estão diretamente relacionados ao ambiente de trabalho nas suas condições onde previne a insatisfação do colaborador consequentemente neutraliza o fator motivacional, quando estiverem de acordo com as expectativas do indivíduo. Já os fatores motivacionais vão além da realização pessoal está relacionada ao crescimento profissional e suas condições exercidos por determinado cargo, reconhecimento, autonomia, sendo elementos da motivação no trabalho (OLIVEIRA, 2008).

Segundo Silva (2004) os estudos de Herzberg apontam que “a insatisfação não é simplesmente o oposto da satisfação ou motivação”. O ser humano pode ter satisfação e mesmo assim não estar satisfeito.

O Quadro 02 Tem como objetivo demonstrar de uma maneira simplificada como os fatores higiênicos e motivadores são determinantes no comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, segundo herzeberg.

Quadro 2 - Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg

FATORES HIGIÊNICOS	FATORES MOTIVACIONAIS
. <i>Extrínsecos</i> : Quando ausentes geram forte insatisfação, mas quando estão presentes não geram grande motivação.	. <i>Intrínsecos</i> : quando presentes geram forte motivação, mas quando estão ausentes não geram grande insatisfação.
Salário	Realização
Segurança no trabalho	Reconhecimento
Status	Responsabilidade
Métodos empresariais	Progresso
Qualidade da supervisão	O próprio trabalho
Relações interpessoais	Possibilidade de crescimento

Fonte: Adaptado de Marras (2002).

Dessa maneira, Frederick Herzberg em sua teoria dos dois fatores, nos afirma sobre os aspectos das questões relacionadas ao potencial humano no ambiente de trabalho.

2.3.3 Teoria X e Y

Douglas McGregor, compara diferentes estilos opostos em seus estudos para entender como acontece a motivação do indivíduo, focando na influência que os gestores têm sobre seus subordinados dentro das organizações de acordo com as teorias X e Y. (LABOMBE, 2005)

Segundo Lacombe (2005) a teoria X está ligado a uma visão negativa dos subordinados que apenas realizam suas tarefas a partir da recompensa e da rigidez disciplinar, já a teoria Y é vista como positiva sendo baseado nos valores humanos e sociais onde o subordinado é capaz de fazer suas tarefas de modo natural esforçando-se por melhores resultados. No quadro 03 é possível ver de forma organizada as pressuposições de Chiavenato (2007), a relação entre as teorias X e Y,

Quadro 3 - Perfil Teoria X e Teoria Y como diferentes concepções da natureza humana.

TEORIA X	TEORIA Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho.	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
As pessoas evitam as responsabilidades, a fim de se sentirem mais seguras.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser auto-motivadas e auto-dirigidas.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

Fonte: Chiavenato (2007, p. 282).

Desta forma, observam-se os diferentes estilos da teoria X no qual baseou-se na teoria mecanicista, tradicional e pragmática e da teoria Y onde permitiu-se uma maior descentralização da autoridade, podendo o indivíduo criar autonomia em seus afazeres (MOTTA, 2004).

2.4 SUBSISTEMAS DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Costa Filho e Marques (2010) com a constante evolução de pessoas a função de Recursos Humanos dividiu-se em sistemas de recursos humanos que a partir das necessidades das organizações dividiu-se em um conjunto de subsistemas divididas em cinco áreas de atuação denominadas como sistema de provisão, sistema de aplicação, sistema de manutenção, sistema de desenvolvimento e sistema de monitoração, sendo todas interdependentes ocupando-se de atividades específicas conforme síntese no quadro 04.

Quadro 4 - Os subsistemas de Administração de Recursos

SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS	ATRIBUIÇÕES
Provisão	Planejamento de RH, Recrutamento, Seleção, Integração
Aplicação	Análise e descrição de cargos, Plano de carreiras Avaliação de desempenho
Manutenção	Administração de salários, Benefícios sociais Higiene e segurança do trabalho, Relações trabalhistas
Desenvolvimento	Treinamento, Desenvolvimento de recursos humanos, Desenvolvimento organizacional
Monitoração	Banco de dados, Sistema de informação, Auditoria de Recursos Humanos

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Desse modo, em busca de tornar os recursos humanos produtivos através dos subsistemas de administração e aperfeiçoar os colaboradores. Estas ações objetivam influenciar os resultados de uma empresa de forma positiva.

2.4.1 Subsistema de Provisão de Recursos Humanos

De acordo com Faraco (2007) o processo de provisão está diretamente relacionado com a supressão das pessoas nas organizações que através desta atividade é possível fazer uma triagem de profissionais no mercado de trabalho, dependendo da lei da oferta e da procura, para que facilite o preenchimento das vagas de maneira eficaz para posteriormente realizar o processo de recrutamento.

Recrutamento entende-se da divulgação de uma empresa no mercado de trabalho para obter recursos humanos através de vagas oferecidas pela organização onde será recrutado pessoas com determinadas características e qualificações de modo que atenda as exigências do cargo em oferta, podendo ocorrer de forma interna que acontece dentro da empresa com os funcionários já efetivos,

externamente que recruta novos profissionais ou então o recrutamento misto os dois ambientes ao mesmo tempo (FARACO, 2010).

O processo de Seleção vem logo a seguir ao processo de recrutamento, sendo a escolha dos candidatos que foram recrutados para atender as necessidades da organização, por meio de avaliações e comparações de dados e instrumentos de análise, é um processo decisório a fim de contribuir para o sucesso da empresa (LACOMBE, 2012).

Lacombe (2012) ainda enfatiza alguns pontos aos candidatos serem avaliados, como a entrevista que tem o objetivo de observar os candidatos de maneira subjetiva, Testes de conhecimentos ou capacidades, no qual consiste em avaliar e testar a competência técnica e profissional, Testes psicológicos onde avaliado a personalidade do candidato, como também seu raciocínio e a Técnica de dinâmica como forma de simular comportamento em grupos como forma de completar o diagnóstico.

2.4.2 Subsistema de Aplicação de Recursos Humanos

Segundo Benzoni e Vanalle (2011) a aplicação de recursos humanos envolve atividades como o desenho e análise de cargos, planejamento de carreira e a avaliação de desempenho, sendo um processo de agregar as pessoas de modo que sejam integradas a organização.

De acordo Faraco (2007) as pessoas ocupam cargos formalmente nas organizações reconhecidos através da descrição de cargos onde é atribuído tarefas, funções, responsabilidades relativas ao cargo reconhecidos pela empresa, para o funcionário gera fontes de expectativas e motivação.

O desenho de cargo é a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho das relações com os demais cargos, no sentido de satisfazer os requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como os requisitos pessoais de seu ocupante (FARACO, 2007,p.121).

A avaliação de desempenho visa melhorar o desempenho individual de cada profissional e conseqüentemente gera melhores resultados para a empresa, por sua vez identifica os pontos fortes como também os pontos que devem ser melhorados. A avaliação de desempenho pode ainda determinar uma política de RH

mais adequada para a empresa de modo que atenda suas necessidades, as formas mais comuns é a avaliação feita pelo próprio superior imediato a do próprio avaliador, por ambos ao mesmo tempo ou então pela equipe (COSTA FILHO; MARQUES, 2010).

2.4.3 Subsistema de Manutenção de Recursos Humanos

A manutenção de recursos humanos é utilizada políticas que satisfaçam as pessoas através de recompensas no qual visa mantê-las motivadas a permanecer na organização através de compensação como salário, benefícios sociais, higiene e segurança no trabalho (FARACO, 2010).

Ainda de acordo com Faraco (2010) o sistema de recompensas tem a finalidade incentivar e estimular os comportamentos dos funcionários, assim tem por objetivo reforçar as atividades desempenhadas de modo que aumente as responsabilidades do indivíduo ou grupo, proporcionando excelência da organização.

A política salarial de acordo com Lacombe (2012) representa o valor de cada cargo que tem um valor individual e objetivos como estabelecer padrões de faixa salarial de acordo com o mercado, reconhecer e premiar os funcionários permitindo aumentos de mérito. O plano de benefícios traz competitividade no mercado de trabalho onde atrai e retém funcionários competentes compostos através de pagamentos indiretos como saúde, segurança, férias, cesta básica, planos na educação, etc., fortalecendo laços entre o empregador e o empregado promovendo satisfação e motivação.

A higiene e segurança no trabalho são duas atividades relacionadas entre si, a higiene tem por objetivo preservar de forma física e mental os riscos referentes ao cargo do trabalhador, a segurança tem como finalidade prevenir os acidentes adotando posturas preventivas, criando um ambiente seguro para a qualidade de vida do funcionário, reduzindo custos da empresa (COSTA FILHO; MARQUES, 2010).

2.4.4 Subsistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Segundo Marras (2011) o desenvolvimento e treinamento é um investimento feito pelas organizações que visa aprimorar a médio e longo prazo os

recursos humanos disponíveis, aprimorando as pessoas de modo a adquirirem conhecimentos, habilidades e competências agregando valores afim de atingir metas futuras.

Marras (2011) ainda define treinamento como um processo de assimilação cultural em curto prazo que objetiva qualificar profissionais à execução de tarefas ou à criação de condições adequadas no trabalho, assumindo um papel de grande importância e mudanças no papel de novas metodologias de treinamento.

O desenvolvimento é o processo a longo prazo que tem por objetivo o aperfeiçoamento dos funcionários alcançando a motivação e o aperfeiçoamento no desempenho de suas tarefas no trabalho (LACOMBE, 2012).

2.4.5 Subsistema de Monitoração de Recursos Humanos

A monitoração de recursos humanos tem como principal objetivo controlar o comportamento e o desempenho das atividades, no qual incluem: banco de dados, sistema de informação e auditoria de RH, afim de garantir que os objetivos sejam alcançados (BENZONI; VANALLE, 2011).

De acordo com Lacombe (2012) um banco de dados possibilita o armazenamento e cruzamento de dados dos funcionários para o processamento e obtenção de informações que possibilita definir um perfil e as competências de determinado indivíduo, que auxiliam numa tomada de decisão. Todo esse processo serve para obter informações gerenciais que é o objetivo do sistema de informações que varia de uma organização para outra.

Ainda segundo Lacombe (2012) a auditoria de RH, verifica toda a política da organização assim como as práticas de pessoal, sendo um sistema de controle e correção de possíveis desvios de padrões e qualidade para melhoria contínua que seja no objetivo de evitar problemas para a organização, trazendo importantes benefícios.

2.5 GESTÃO DE PESSOAS

O início da gestão de pessoas é acompanhante com o aparecimento de estudos sobre Administração. Isso se deve ao fato de que toda organização precisa de pessoas para seu sucesso.

Segundo Chiavenato (1999, p. 31) relata que as mudanças ocorridas na Gestão de Pessoas, até a concepção aceita no século XXI: A antiga Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas. Neste novo conceito, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, destrezas, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização.

Ainda de acordo com Chiavenato (2010, p.50) a Gestão de Pessoas está deixando de ser a área voltada para trás, para o passado e para a tradição e algumas poucas vezes para o presente, para se constituir em uma área endireitada para frente, para o futuro e para o destino da empresa. Não mais a área que beneficia a tradição, para ser a área que foca o seu destino. Não mais a área que “vem de” e que anda de costas, para ser a área que “vai para” e que corre em direção ao futuro que está chegando. Esta será a gestão de pessoas de hoje e de amanhã.

Chiavenato (1999, p. 29) explica essa mudança:

“A velha concepção de relações industriais foi substituída por uma nova maneira de administrar as pessoas, a qual recebeu o nome de Administração de Recursos Humanos. Os Departamentos de Recursos Humanos (DRH) visualizam as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção; RH o mais importante recurso organizacional e fator determinante de sucesso empresarial.”

É importante observar que o comportamento humano é um problema da empresa e de sua estratégia e que a gestão de pessoas não pode ser um elemento genérico e sim de diferenciação (FLEURY, 2002).

Contudo, conclui-se que as organizações devem estar abertas para nova ideias, novos conhecimentos e também novas tecnologias afim de adquirirem conhecimentos necessários para enfrentarem um mercado competitivo.

2.5.1 Gestão por competência

Segundo Dutra (2012), no Brasil as organizações empresariais estão obtendo bons resultados na gestão de pessoas, aplicando os conceitos de competência, o mesmo afirma, que para tanto, o conjunto de políticas e práticas

para gestão de pessoas devem possuir as seguintes propriedades: integração mútua, integração com a estratégia organizacional e ainda a integração com as expectativas das pessoas.

Para Chiavenato (2006, p. 216), a gestão por competências é considerada:

“Um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carreira, suprimindo as lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.”

Neste conceito, atribuir que as capacidades (habilidades, conhecimentos e atitudes) são os meios viáveis para o desempenho da competência, que se encontra intimamente ligada ao nível de envolvimento com a tarefa delegada (MASCARENHAS, 2008).

Noutra visão, Chiavenato (2006) enfatiza que o atributo como significado da palavra competência é algo que uma determinada pessoa possui e que é percebida pelos outros. Para tanto, não adianta a competência ser visível, é necessário que seja também percebida sua existência.

No mercado empresarial atual, busca-se por profissionais com competências técnicas e comportamentais, onde a inovação e conhecimento, direcionada a maneira de administrar a gestão de pessoas sob a ótica da valorização das competências sejam diferenciais, agregando vantagens competitivas para as empresas. Sendo assim “a gestão por competências é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo” (FLEURY ; FLEURY, 2004, p. 27).

2.5.2. Conceituando competência

Durante as primeiras construções literárias, Fleury e Fleury (2011) conceitua que competência está diretamente ligado e deve ser associado como um portfólio de recursos, como: físicos (infraestrutura), financeiros, intangíveis (considerados marca, imagem etc.), organizacionais (sistemas administrativos, cultural organizacional) e finalizando pelos recursos humanos.

Segundo Zarifian (2003) compreende a competência como uma condição de inteligência positivistas das situações a serem enfrentadas e que se apoia em conhecimentos obtidos ao longo da vida que vão se transformando conforme as instâncias das situações vivenciadas. Em outras palavras:

[...] é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, interagir, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Os atributos principais da competência são iniciativa, 18 responsabilidades, inteligência prática, conhecimentos adquiridos, transformação, diversidade, mobilização dos atores e compartilhamentos (ZARIFIAN, 2003, p. 120).

Fleury e Fleury (2001, p. 188) percebe a competência como sendo o

Como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas.

Outra abordagem representa o conceito de competência é a *Árvore de Competências*, representada na Figura 1, seu objetivo consiste é ilustrar as competências estruturadas a partir da combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Figura 2 - *Árvore das Competências*

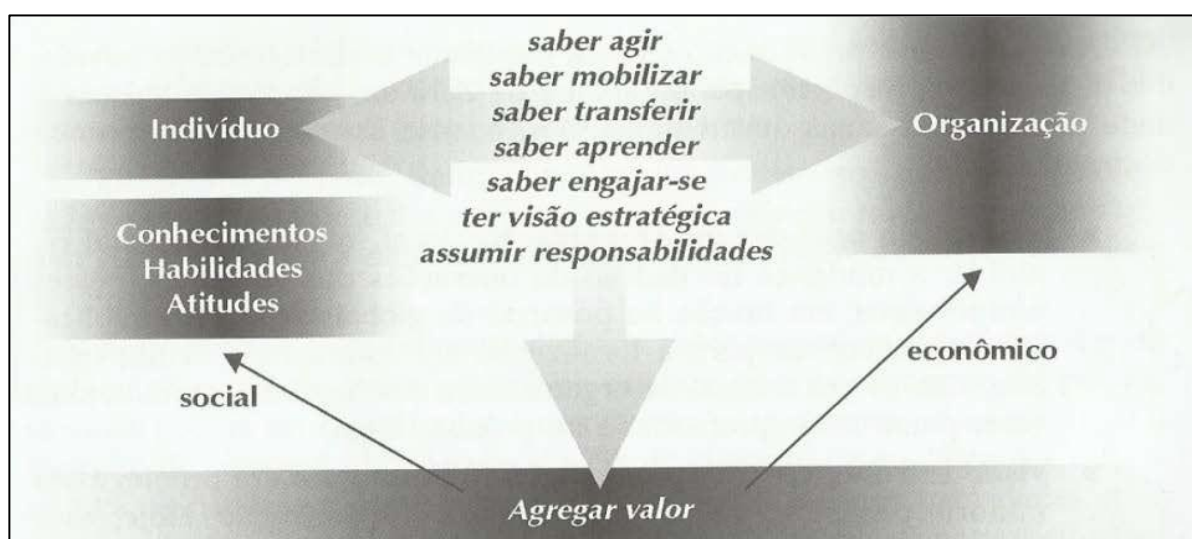


Fonte: Adaptado de Gramigna (2002)

Ainda segundo Fleury e Fleury (2004) os conhecimentos é o desempenho de uma atividade que o indivíduo necessita saber, já as habilidades referem-se aquilo que o indivíduo sabe fazer na prática e as atitudes como sendo as aptidões naturais do indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2004).

Ao definir as competências, associam-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes como fonte de valor social ao indivíduo e de valor econômico a organização, diferencial para o indivíduo por seu caráter gerador de grandes competências profissionais apresentadas conforme a figura 3 e quadro 5:

Figura 3 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury, 2011, p. 30.

Quadro 5 - Competências do profissional

Saber agir	Saber o que e o porquê faz; Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury, 2011, p. 31

Portanto, todas essas competências estão presentes na vida do ser humano e são o resultado da interação das competências individuais e dos demais recursos que a organização dispõe, em determinadas situações podem ser percebidas, porém, nem sempre os indivíduos têm consciência dessas competências, precisamente porque nunca se confrontou com qualquer experiência que requeresse esta ação sobre essa competência.

2.5.3 Implementação do modelo de competência

Ao implantar a gestão por competências como modelo de gestão a empresa pode se conhecer melhor, e descobrir as competências precisa desenvolver para se tornar mais competitiva.

Inserir um modelo de gestão por competências é um processo que necessita o empenhamento de toda a empresa. É um projeto que precisa ser participado por todos os colaboradores partindo do sentido da organização (LEME, 2005).

De acordo com Dutra (2007), o processo de implantação do modelo de competências é formado por quatro fases, que são grandemente importantes para a organização.

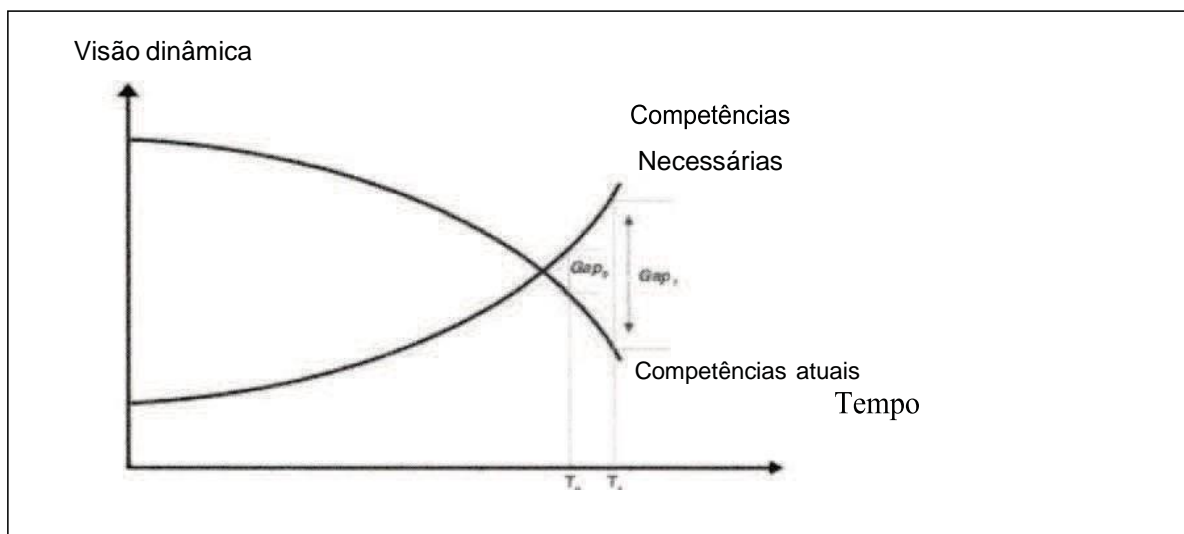
O levantamento das necessidades é a primeira fase, envolvendo uma análise mais detalhada para dentro da organização. A segunda fase é a decisão de novas direções e possibilidades, a construção de um novo modelo e o desenvolvimento do programa e a definição do grau de envolvimento dos colaboradores. A terceira fase é a definição do plano de ação das estratégias de execução e a criação de um plano piloto. A quarta e última fase refere-se à definição dos resultados em longo prazo, mantendo a mudança, para a estrutura do modelo de gestão por competências é necessário o empenhamento total dos colaboradores, pois cada um deles pode oferecer propostas ou ideias que devem ser aproveitadas para a finalização e definição do modelo a ser implantado na organização (DUTRA 2007).

2.6 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Para implantar a gestão por competências, é necessário um requisito básico chamado de mapeamento de competências.

O mapeamento de competências tem como propósito auxiliar as organizações a identificar o gap ou lacuna de competências. Esse método (modelo) foi sugerido por Lenaga (1978 apud BRANDÃO; BAHRY, 2005) consiste em estabelecer os objetivos e metas a serem obtidos pela organização para posteriormente identificar as lacunas entre as competências necessárias e as competências internas disponíveis na organização, conforme ilustra a figura 2.

Figura 4 - Identificação da lacuna (gap) de competência



Fonte: Adaptação de Ienaga (1998 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 11)

Segundo, Leme (2005) a descrição da função é uma informação de extrema valia. Cada informação de uma descrição de função indica várias competências técnicas ou comportamentais que devem ser priorizadas. Indicadores importantes para extrair o Mapeamento do Perfil são:

- a) Descrição de função;
- b) Desafios mais significativos da função;
- c) Cultura da equipe;
- d) Missão da equipe;
- e) Padrão de atendimento a clientes internos.

De acordo com Carbone (et.al. p. 54, 2005) para realização do mapeamento de competências organizacionais, geralmente é realizada, primeiro, uma pesquisa documental, que inclui análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional como o planejamento anual ou plurianual adotado. A análise da estratégia organizacional, objetiva identificar indicadores para inferir sobre as competências relevantes a organização.

Para que o método de mapeamento e identificação ocorra, (CARBONE et al 2005, p. 55 apud CARDOSO, 2006) faz uso das principais técnicas de pesquisa e procedimentos, sendo as mesmas citadas a seguir:

- a) Análise documental (da missão, da visão de futuro, dos objetivos institucionais e de outros documentos relativos à estratégia da organização);
- b) Entrevista (coletar as ideias dos entrevistados com os dados da análise documental, visando identificar as competências relevantes à organização);
- c) Observação (optativa que consiste no exame detalhado das competências relevantes ao trabalho de indivíduos e equipes);
- d) Questionário (é a técnica mais usada para realizar o mapeamento de competências relevantes a determinado contexto ou estratégia organizacional);
- e) Definir escala de avaliação (responder a um questionário de modo a avaliarem o grau de importância das competências).

2.7 MÉTODOS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA

A seguir, estão elencados e descritos alguns métodos que compreendem a gestão por competência.

2.7.1 Seleção por competência

O aumento da concorrência entre as organizações exige cada vez mais competências em colaboradores capazes de diminuir essa concorrência, aumentando facilidades de lucro e crescimento para a empresa. Devido a isto crescem os processos de seleção por competências, com formas mais ajustadas e objetiva de realizar seleção de pessoas a qual atrela práticas da empresa com algumas táticas de seleção (RABAGLIO, 2008).

Gramigna (2009) defende a necessidade das competências dentro do ramo empresarial, as empresas atualmente precisam estar preparadas e capacitadas a recrutarem profissionais com competência e habilidades com o intuito e objetivo de evoluírem com o mercado de trabalho para sobreviverem diante dos seus concorrentes.

De acordo com Rabaglio (2004, p.7) o grande objetivo da seleção por competências é criar um perfil de competências para cada cargo dentro da empresa

que façam parte das estratégias de competitividade e diferenciação no mercado de trabalho.

Ainda segundo Rabaglio (2004), competência é composta pelo CHA (conhecimento, habilidade e atitude) que devem estar associados às competências técnicas e comportamentais de cada indivíduo, sendo a primeira referente a conhecimento e desenvoltura em técnicas ou desempenhos específicos e a segunda em maneiras e condutas compatíveis com as atribuições das tarefas a serem executadas.

Nesse contexto, muitas empresas no mundo atual precisam se abastecer de competências e talentos para estar aptas e acompanhar a evolução do mercado, e assim sobreviver.

2.7.2 Competências individuais

As competências individuais constituem como um recurso importante para sustentação das competências organizacionais, fazendo parte de um sistema maior de trabalho e não só contribuem para o alcance de objetivos organizacionais como, também, podem ser a causa primária dos resultados obtidos (GREEN, P.C, 2000).

De acordo com Dutra (2001, p. 28) a competência individual é compreendida por muitas pessoas e por alguns teóricos da administração como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para desenvolver suas atribuições e responsabilidades.

Sendo possível ser observado de forma resumida no quadro 2:

Quadro 6 - Visualização do CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude)

C	H	A	
Conhecimento	Habilidades	Atitudes	
Saber	Saber Fazer	Querer	Fazer
Conhecimentos técnicos pessoais específicos, escolaridades, cursos, especializações.	Experiência prática, domínio nos conhecimentos técnicos. Implica ter praticado o conhecimento.	que nos levam a praticar ou não o que conhecemos e sabemos.	

Fonte: Rabaglio (2001, p. 6).

Segundo Brandão (2012, p.14) as competências individuais são geralmente utilizadas para qualificar a ação do indivíduo em determinado contexto de trabalho. Dessa forma, é importante que os padrões de competência sejam objetivos e passíveis de observação no trabalho, indicando à pessoa o que é esperado dela.

2.7.3 Competências organizacionais

As competências organizacionais são elaboradas de acordo com a visão organizacional, são colocadas em prática nas ações e rotinas da empresa, com a finalidade de garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados, criando assim uma empresa forte e diferenciada. (FLEURY; FLEURY, 2011)

Zarifian (1999) citado por Andrade, Lessa e Filho (2011, p. 46) distingue às competências organizacionais que acabam por configurar diferentes áreas de desenvolvimento de competências:

- a) Competências sobre processos: processo de trabalho;
- b) Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre a atividade do trabalho que deve ser desenvolvido;
- c) Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho;

d) Competências sociais: o saber ser, relacionamento com as pessoas.

Deste modo, a competência organizacional não é apenas desenvolver o gerenciar, recursos e capacidades internas é preciso também que as organizações se atrelem a outras de modo a aprimorar seu desenvolvimento e excelência no seu segmento.

2.8 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

Segundo Graminga (2004) antigamente no ambiente organizacional utilizava-se a estratégia de avaliação de desempenho do funcionário de forma sigilosa, onde o mesmo não tinha conhecimento algum do desempenho de suas funções, cabia apenas a chefia a tarefa de avaliar. Atualmente ainda existe essas empresas que não acompanham a evolução da administração.

Leme (2005) enfatiza que é preciso determinar os critérios de avaliação, é necessário começar pelo empenho do colaborador de como será avaliado, de modo que o avaliado tenha clareza se ele está atingiu bem seu desempenho ou não, caso contrário os resultados não serão alcançados.

Ainda de acordo com Graminga (2004) muitas empresas ainda não conseguem ter uma visão ampla dos benefícios que a avaliação de desempenho trás.

A ação de avaliar leva o ser humano a enfrentar um paradoxo: a eterna busca pela evolução e, conseqüentemente, pela necessidade de mudar o que pode e deve ser mudado, em conflito com a dificuldade de aceitar críticas e navegar com tranquilidade nas mudanças. Permanência e transformação. (GRAMINGA, 2004, p.89)

Desse modo, a avaliação de desempenho visa mapear os resultados apresentado pelos colaboradores, destacando os pontos fortes e fracos a fim de desenvolver e melhoria e qualidade nas atividades desenvolvidas, o que pode gerar um aumento de salário, promoções em novos cargos e até mesmo demissão, sendo possível identificar o que a empresa espera do colaborador e qual o desempenho esperado.

A seguir serão apresentados no capítulo 3, os procedimentos metodológicos que dão suportem para o desenvolvimento desta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo abordará a metodologia e os procedimentos aplicados no trabalho de pesquisa para um melhor entendimento e compreensão dos objetivos propostos.

Os procedimentos metodológicos utilizado pelo pesquisador foi a partir da elaboração do projeto de pesquisa, o levantamento de dados, a revisão bibliográfica, a aplicação de um questionário aos 40 colaboradores, uma entrevista com o gestor da empresa em estudo, a tabulação dos dados obtidos a partir das informações adquiridas pelo questionário e da entrevista, seguindo com apresentação dos resultados da pesquisa.

Desta forma, foi realizada a busca de ferramentas e instrumentos que auxiliaram o pesquisador no seu objetivo geral.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo é caracterizado através de pesquisa com abordagem qualitativa. Essa abordagem é utilizada quando se busca descrever a complexidade de determinado problema aonde não envolve manipulação de variáveis ou estudos experimentais (CASTRO, 1978).

Segundo Gil (2002), para que seja possível comparar a visão teórica com os dados da realidade, é necessário delinear os conceitos que colaborem com o desenvolvimento da pesquisa. Na literatura inglesa, o modelo era chamado de design, ou desenho, atualmente este termo é mais conhecido como delineamento. A expressão delineamento define de uma forma mais clara o seu significado, que é o planejamento da pesquisa em uma ampla dimensão.

Sendo assim, a pesquisa foi caracterizada com o método descritivo. Uma pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinado fato, podendo estabelecer relação entre variáveis, no qual exige uma série de informações do qual o pesquisador precisa para desenvolver sua pesquisa (MATTAR,2005).

Quanto aos meios de investigação a serem utilizados, o presente estudo pode ser considerado como sendo um estudo de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica busca estudar e analisar o ponto de vista de cada autor sobre um assunto.

Para Vianna (2001, p. 115):

Para desenvolver uma pesquisa bibliográfica você deve proceder ao levantamento de material (livros, revistas científicas, jornais e outros) publicado a respeito do assunto, para poder identificar, nos escritos de vários autores, aspectos que possam contribuir para esclarecer o problema da pesquisa, analisando-a em suas causas, consequências e relações, variáveis, alternativas de solução e tudo mais que julgar conveniente e necessário.

Quanto a escolha do objeto de estudo da pesquisa foi classificada em estudo de caso no qual, segundo Yin (2001) é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo dos fatos objetos de investigação, permitindo um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Yin, ainda afirma que:

“A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados” (YIN, 2001 p. 33-34).

Portanto, a contribuição do estudo de caso em uma pesquisa é esclarecida através do seu método que permite a investigação preservando as características do objeto de estudo.

3.2 DEFINIÇÃO DO SUJEITO DE PESQUISA

Segundo Roesch (2005) a população é caracteriza-se com sendo um grupo de pessoas ou empresas onde se tem o interesse de entrevistar para o propósito específico de um estudo. A realização da pesquisa desse estudo foi em uma empresa de suplementos alimentares na região de Forquilha-SC.

A empresa foi fundada no ano de 2004, com a aquisição da Indústria Farmacêutica Dom Araújo. Logo após a aquisição a empresa abre suas portas em um pequeno local com apenas 25 m² na cidade de Maracajá-SC. Neste local a

empresa ficou alguns anos até que em 2008, com o crescimento nas vendas do primeiro suplemento auxiliar de função hepática registrado no Brasil (Ecoplex) houve a necessidade de buscar um local maior e mais amplo. Por causa desse crescimento a empresa mudou-se para o município de Santa Rosa do Sul-SC, onde a empresa apresentou novos produtos. Atualmente a empresa localiza-se no município de Forquilha-SC. Sua área total é de 14.000 m² sendo que a área construída é de 2500 m², possui 63 colaboradores divididos da seguinte forma: Produção 40 (quarenta), Comercial 16 (dezesesseis) e Administrativo 7 (sete). Os estados do Brasil atuantes pela empresa são: Acre, Alagoas, Amazonas, Amapá, Bahia, Ceara, Distrito Federal, Goiânia, Espírito Santo, Maranhão, Minas Gerais, Mata Grosso do Sul, Mato Grosso, Pará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rondônia, Roraima, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Sergipe.

A Empresa vende suplemento nutracêutico que são alimentos e componentes alimentícios com apelo médico ou de saúde. Os suplementos alimentares são preparações destinadas a complementar a dieta e fornecer nutrientes, como vitaminas, minerais, fibras, ácidos graxos ou aminoácidos, que podem estar faltando ou não podem ser consumidos em quantidade suficiente na dieta de uma pessoa. O suplemento tem uma ação essencial para proteção contra várias doenças infecciosas. A empresa vende seus produtos através dos Assistentes de Vendas que atuam em seus respectivos estados. Eles apresentam os produtos nas farmácias e cadastram junto à distribuidora exclusiva em cada estado. A partir disso começa o ciclo de venda, ou seja, o consumidor final vai até a farmácia comprar o produto. A farmácia necessitando repor seu estoque faz seu pedido na distribuidora que por si manda seu pedido para a empresa.

3.3 COLETA DE DADOS

Para realizar a coleta de informações foi elaborado dois métodos, o primeiro a ser utilizado foi por meio de dados primários com aplicação de uma entrevista semi estruturada ao gestor, onde foi possível um maior aprofundamento nos questionamentos, possibilitando uma liberdade do entrevistado ampliando e relatando fatos úteis e necessários para análise dos dados, sem que estivesse previamente estabelecido no questionamento.

Gil (2007 p. 117) afirma que na entrevista semi estruturada “o entrevistador guia-se por algum tipo de roteiro, que pode ser memorizado ou registrado em folhas próprias”. O entrevistador foi guiado pelo roteiro onde pode fazer questionamentos fora do próprio roteiro, por meio de perguntas abertas onde o pesquisador pode avaliar e relacionar as ideias da pesquisa com o objetivo de relacionar as competências essenciais do gestor como fator motivacional da sua equipe de trabalho a fim de concluir o estudo.

O pesquisador realizou a entrevista na empresa em estudo no dia 10 de Outubro de 2017 onde foi previamente marcado dia e horário com o gestor, a entrevista foi guiada através de um roteiro de perguntas, onde o entrevistado pode responder de forma livre os questionamentos, sendo foi transcrita de acordo com as palavras do gestor.

No segundo método, o pesquisador agendou de forma prévia o dia 10 de Outubro de 2017 na empresa em estudo para a aplicação de um questionário composto por 19 perguntas fechadas sendo claras e objetivas aos 40 profissionais da área de produção sem nenhuma interferência, dentro os quais 38 colaboradores responderam.

De acordo com Gil (2008) questionário é um instrumento constituído por um conjunto de perguntas ordenadas de deve ser respondido por escrito sem a presença do pesquisador. O objetivo da aplicação do questionário foi recolher informação para a pesquisa, facilitando o processamento dos dados nas respostas obtidas.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Sendo uma das fases mais importante da pesquisa, a análise de dados, é a partir dela que serão apresentados os resultados e conclusão da pesquisa, no qual poderá ser finalizada ou não, deixando margem para futuros pesquisadores (MARCONI; LAKATOS,1996).

A análise dos dados necessários para o desenvolvimento desta pesquisa foram obtidos e recolhidos por meio de uma entrevista e aplicação de um questionário, visando atender o objetivo geral desta pesquisa, sendo assim no estudo apresentado foi empregada técnica de análise de discurso. A Análise de discurso surgiu no fim da década de 1960 como resposta às insuficiências de um

tipo de análise de texto praticada na época e que se aproxima do que se conhece atualmente por análise de conteúdo (ROCHA; DEUSDARÁ, 2005).

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos através da pesquisa realizada com 40 colaboradores da área de produção e 01 gestor administrador de uma empresa situada no em Forquilha-SC, a apresentação da análise tem por objetivo identificar o perfil dos entrevistados e seus resultados da pesquisa.

Os colaboradores receberam um questionário, situado no Apêndice A, onde puderam responder de forma livre sem tempo as questões referentes à pesquisa.

O resultado da entrevista com o gestor situado no Apêndice B será exposto através de cada pergunta feita assim como também as respectivas respostas.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

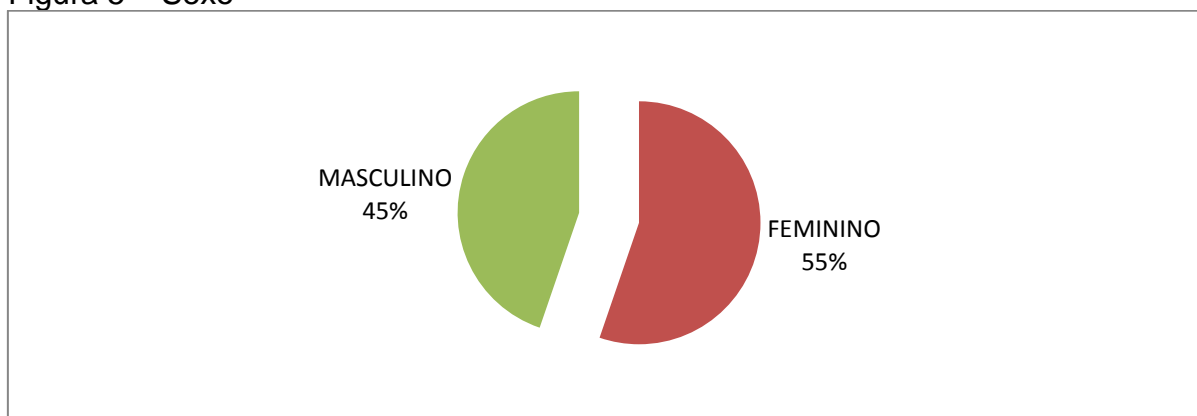
A seguir serão apresentados o perfil dos 38 colaboradores que responderam a pesquisa, abordaram-se questões de sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de trabalho na empresa e renda mensal.

Tabela 1 - Sexo

Variáveis	Frequência absoluta	Frequência Relativa%
Feminino	21	55%
Masculino	17	45%
Total dos entrevistados	38	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Figura 5 – Sexo



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os colaboradores da empresa em pesquisa que responderam ao questionário correspondem 55% (cinquenta e cinco) do sexo feminino e 45% (quarenta e cinco) do sexo masculino, respectivamente 21 (vinte e uma) mulheres e 17 (dezessete) homens.

A empresa apresenta um quadro maior de colaboradores do sexo feminino, o que significa que as mulheres vêm se destacando em várias áreas, e esse perfil tende a crescer de forma significativa, de acordo com justificção do gestor da empresa em estudo, na sua percepção quanto a este índice, é que a mulher tem muito mais compromisso que o homem quando são casadas e com filhos, procurando estabilidade financeira.

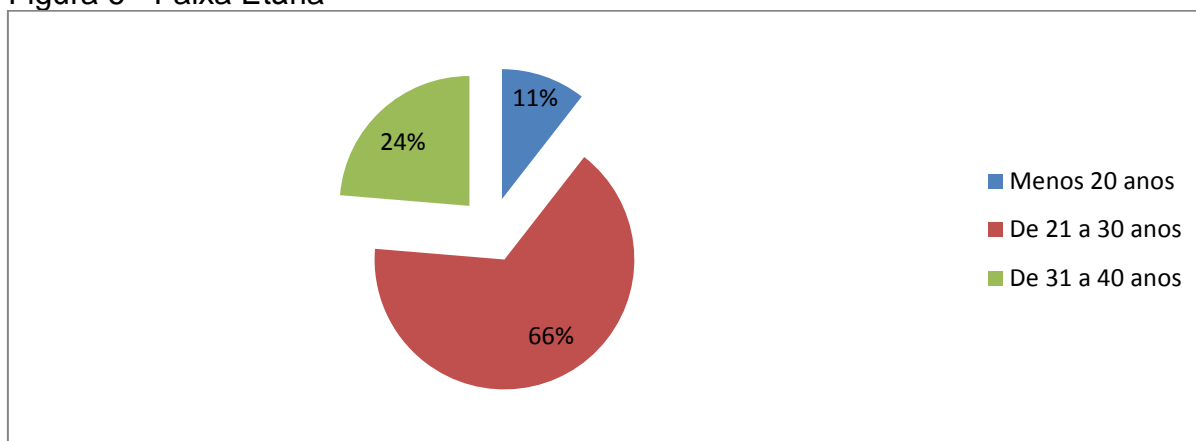
Atualmente os postos de trabalho vem sendo ocupados por mais mulheres. Sendo elas mais perctíveis, pacientes, criativas e ainda, exercem mais que uma jornada de trabalho, ou seja, além de trabalharem fora, a maioria das mulheres, quando vão para casa ainda cuidam dos trabalhos domésticos, assim como também da sua família (PEREIRA; SANTOS; BORGES, 2005).

Tabela 2 - Faixa Etária

Variáveis	Frequência absoluta	Frequência Relativa%
Menos 20 anos	4	11%
De 21 a 30 anos	25	66%
De 31 a 40 anos	9	24%
Total dos entrevistados	38	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Figura 6 - Faixa Etária



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os entrevistados apresentam idades entre 18 à 40 anos sendo 11% (onze) apresentam idade inferior á 20 anos, 66% (sessenta e seis) de faixa etária representam 21 a 30 anos e 24% (vinte e quatro) faixa etária de 31 a 40 ano.

A empresa apresenta um quadro que colaboradores jovens, de acordo com o gestor da empresa, á procura deste perfil se dá devido ao fato de serem profissionais mais flexíveis, ágeis, abertos a novas ideias, onde apresentam e desenvolvem um melhor desempenho.

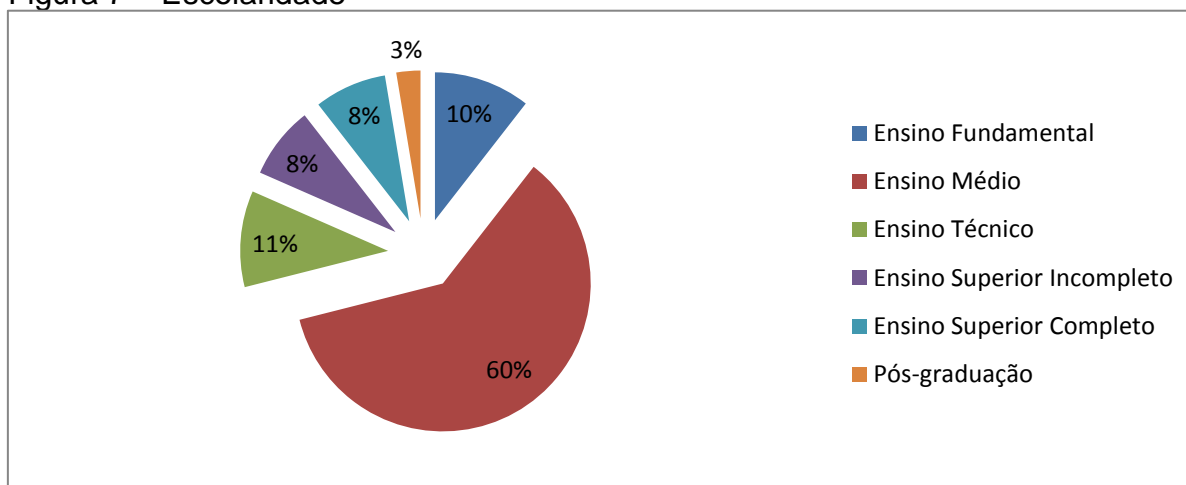
Diversas as gerações que são vistas no mercado de trabalho atual, sendo a mais recente a inserção da geração Z, essa nova geração domina a era digital estando sempre conectados ao mundo virtual, podendo desempenhar diversas tarefas ao mesmo que conversam com seu superior, são jovens profissionais habilidosos, práticos e talentosos (DALAPRIA et al, 2015).

Tabela 3 - Escolaridade

Variáveis	Frequência absoluta	Frequência Relativa%
Ensino Fundamental	4	11%
Ensino Médio	23	61%
Ensino Técnico	4	11%
Ensino Superior Incompleto	3	8%
Ensino Superior Completo	3	8%
Pós-graduação	1	3%
Total dos entrevistados	38	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Figura 7 – Escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Demonstra-se que 60% (sessenta) dos entrevistados possuem o ensino médio, 10% (dez) o ensino fundamental, 11% (onze) representam o ensino técnico 8% (oito) o ensino superior incompleto, 8% (oito) com ensino superior e 3% (três) pós-graduação.

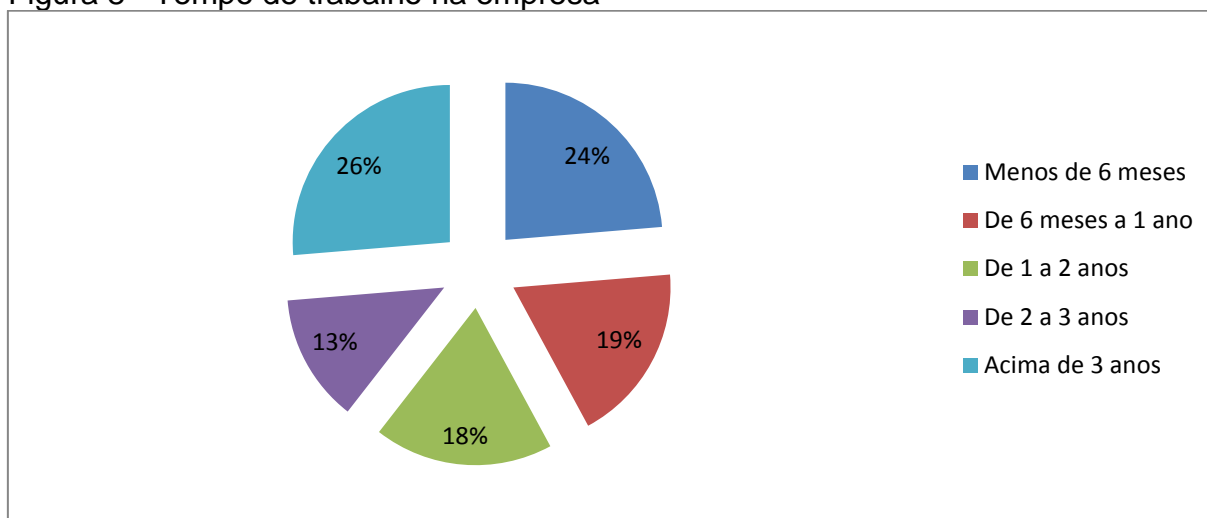
De acordo as atividades desenvolvidas na empresa o maior número de colaboradores estão no setor da produção, onde as exigências mínimas requeridas para contratação é de ensino médio representando assim a elevada representação.

Tabela 4 - Tempo de trabalho na empresa

Variáveis	Frequência absoluta	Frequência Relativa%
Menos de 6 meses	10	24%
De 6 meses a 1 ano	7	19%
De 1 a 2 anos	6	18%
De 2 a 3 anos	5	13%
Acima de 3 anos	10	226%
Total dos entrevistados	38	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Figura 8 - Tempo de trabalho na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

É possível identificar que 24% (vinte e quatro) dos colaboradores estão a menos de 6 meses na empresa e outros 26% (vinte e seis) representam os colaboradores que estão acima de 3 anos na empresa, 19% (dezenove) dos entrevistados trabalham de 6 meses a 1 ano outros 18% (dezoito) de 1 ano a 2 anos e 13% (treze) de 2 anos.

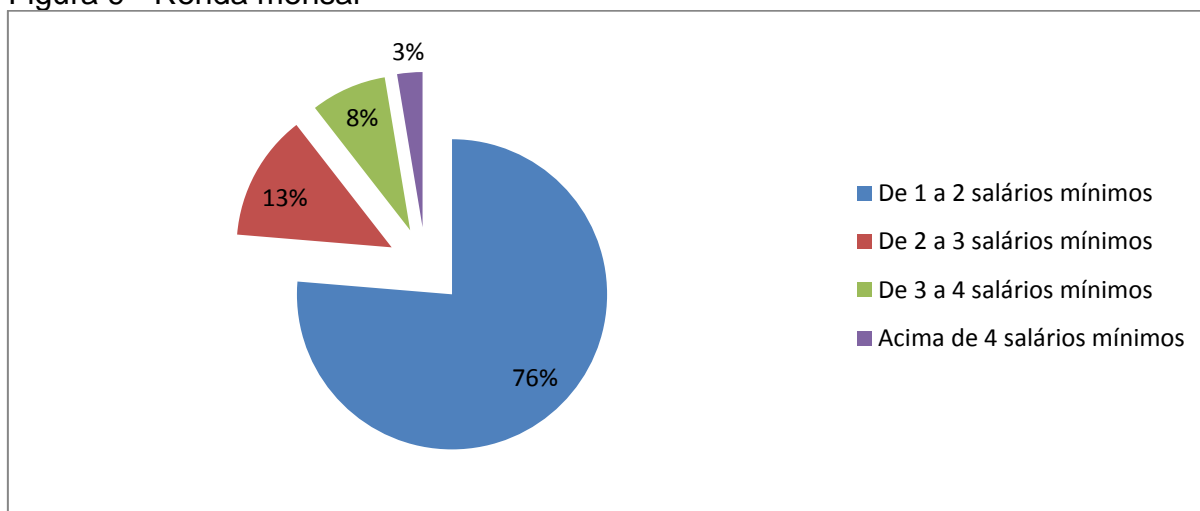
A empresa segue padrões de laboratório farmacêutico, onde são produzidos suplementos alimentares, devido a isto existem regras e procedimentos da Anvisa que devem ser seguidos pelos profissionais de higiene e limpeza que representam estarem a menos de 6 meses na empresa, onde possui o maior número de rotatividade na empresa, pois esses colaboradores não conseguem se adequarem as exigências.

Tabela 5 - Renda mensal

Variáveis	Frequência absoluta	Frequência Relativa%
De 1 a 2 salários mínimos	29	76%
De 2 a 3 salários mínimos	5	13%
De 3 a 4 salários mínimos	3	8%
Acima de 4 salários mínimos	1	3%
Total dos entrevistados	38	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Figura 9 - Renda mensal



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os colaboradores que são remunerados de 1 a 2 salários mínimos representam conforme a figura 9, 76% (setenta e seis), de 2 a 3 salários mínimos correspondem a 13% (treze), de 3 a 4 salários mínimos 8% (oito) e acima de 4 salários mínimos 3% (três).

De acordo com os pré requisitos de contratação pela empresa, onde o maior número de colaboradores representa terem o ensino médio, a remuneração mensal estabelecida é de 1 a 2 salários mínimos. O colaborador que tem acima 4 salários mínimos é supervisor de compras, graduado em farmácia e especialista em gestão de qualidade, justificando a maior remuneração.

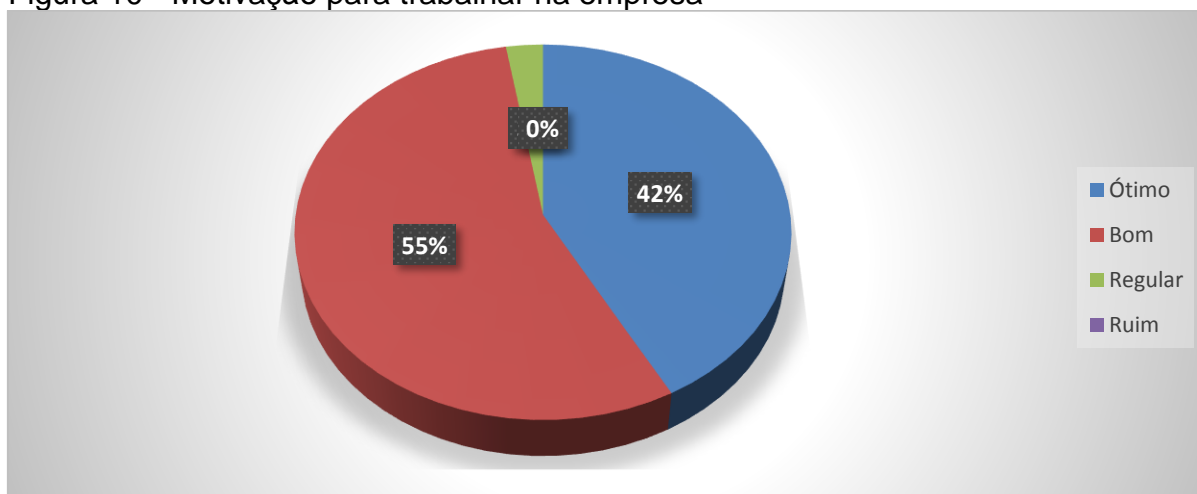
A seguir será apresentado os resultados das perguntas aplicadas a partir do questionário que foram respondidos por 38 profissionais da empresa sendo que 2 colaboradores não quiseram participar da pesquisa, as perguntas foram elaboradas de acordo com o objetivo do estudo, apresentar a influência das competências essenciais de um gestor administrador que contribuem para o fator motivacional de sua equipe de trabalho.

Tabela 6 - Avalie sua motivação para trabalhar na empresa.

Variáveis	Frequência absoluta	Frequência Relativa%
Ótimo	16	42%
Bom	21	55%
Regular	1	3%
Ruim	0	0%
Total dos entrevistados	38	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Figura 10 - Motivação para trabalhar na empresa



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

Os dados apresentam que 55% (cinquenta e cinco) dos colaboradores responderam bom, 42% (quarenta e dois) responderam ótimo, nenhum colaborador respondeu as opções de regular ou ruim.

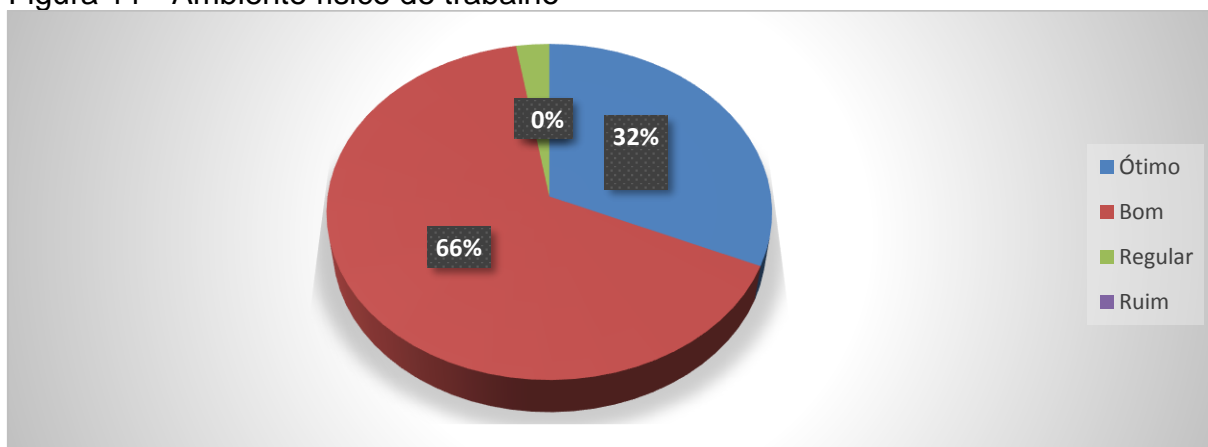
Esses resultados significam que as estratégias utilizadas pela empresa, como a comunicação interna, os treinamentos realizados regularmente através de palestra e dinâmicas em grupo para motivar seus colaboradores é perceptível que atuação do gestor contribui para esses resultados, onde o gestor demonstra sempre presente de forma acessível.

Tabela 7 - Na sua opinião como é o ambiente de trabalho.

Variáveis	Frequência absoluta	Frequência Relativa%
Ótimo	12	32%
Bom	25	66%
Regular	1	3%
Ruim	0	0%
Total dos entrevistados	38	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Figura 11 - Ambiente físico de trabalho



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

De acordo com os dados da pesquisa 66% (sessenta) dos colaboradores consideram a empresa como um bom ambiente físico para se trabalhar, seguindo de 32% (trinta e dois) que responderam ótimo e nenhum colaborador marcou no questionário as opções regular ou ruim.

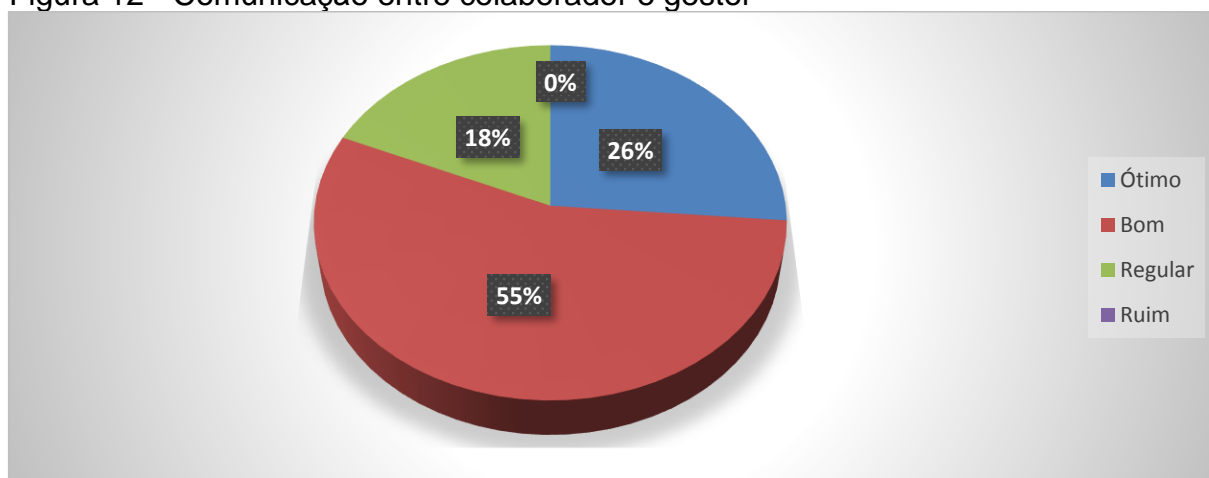
Esse resultado é reflexo da empresa que busca constantemente melhorias no ambiente físico adequando uma boa iluminação, ventilação através de um ambiente climatizado, havendo um maior rendimento dos colaboradores, esta percepção é feita através de uma pesquisa de clima que é feita pela empresa semestralmente, refletindo na satisfação pessoal e na motivação.

Tabela 8 - Como você avalia a comunicação entre você e seu gestor?

Variáveis	Frequência absoluta	Frequência Relativa%
Ótimo	10	26%
Bom	21	55%
Regular	7	18%
Ruim	0	0%
Total dos entrevistados	38	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Figura 12 - Comunicação entre colaborador e gestor



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

Dos 38 colaboradores que responderam ao questionário 21 deles, ou seja cerca de 55% (cinquenta e cinco) responderam terem uma boa comunicação com o gestor da empresa, 26% (vinte e seis) afirmaram uma ótima comunicação, já 18%(dezoito) consideraram a comunicação regular e nenhum dos colaboradores respondeu a opção ruim.

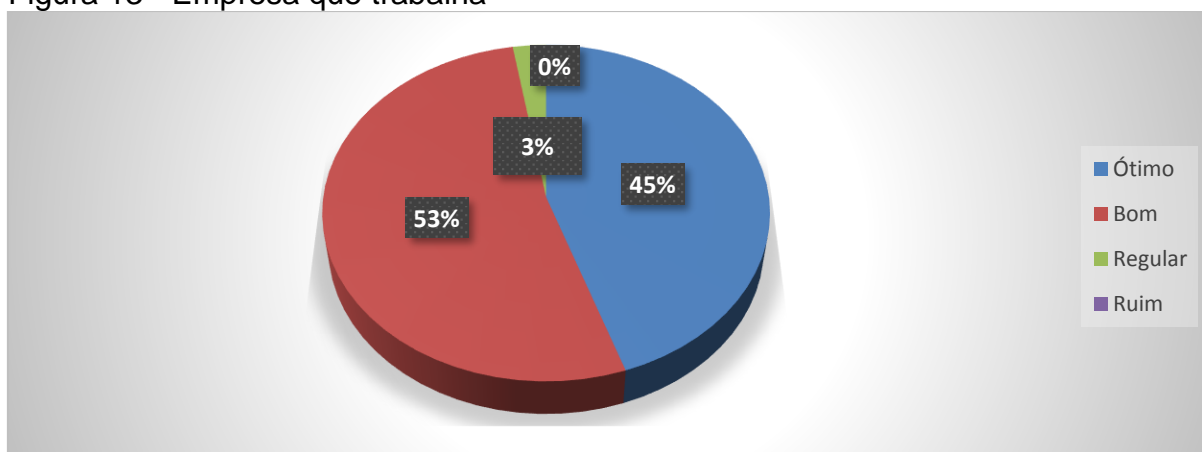
Os dados revelam que a comunicação interna entre gestor e colaborador é um índice necessário para um bom relacionamento dentro da organização, essa comunicação interna é feita através de Skipe ou então diretamente na sala do gestor, onde todos possuem acesso livre.

Tabela 9 - Como você avalia a empresa que trabalha.

Variáveis	Frequência absoluta	Frequência Relativa%
Ótimo	17	45%
Bom	20	53%
Regular	1	3%
Ruim	0	0%
Total dos entrevistados	38	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Figura 13 - Empresa que trabalha



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

Os dados apresentam que 53% (cinquenta e três) dos colaboradores avaliaram a empresa como um bom lugar para se trabalhar, 45% (quarenta e cinco) consideram como uma ótima empresa apenas 3% (três) responderam regular e nenhum colaborador respondeu a opção ruim.

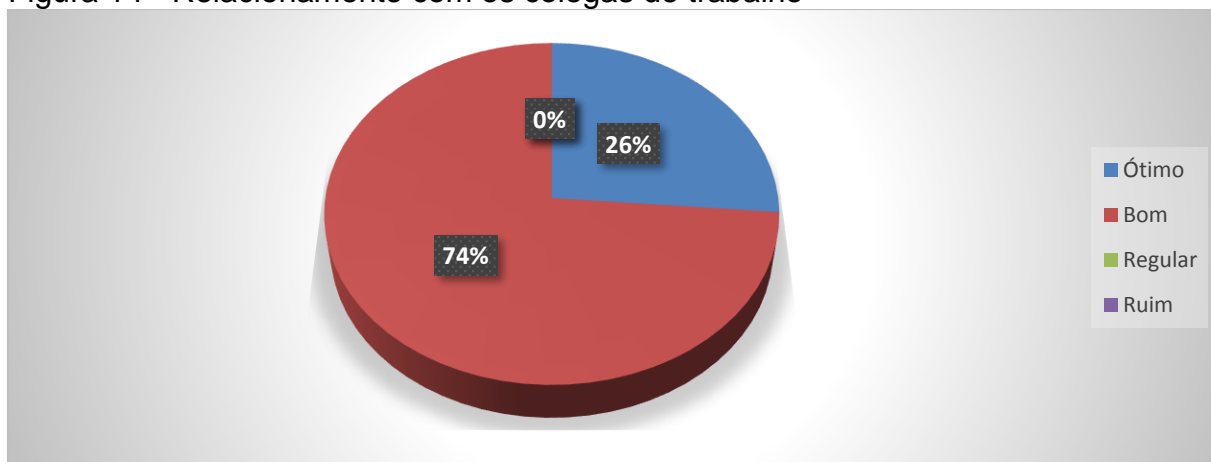
Essa avaliação é muito importante para empresa e para o gestor que procuram sempre atender as necessidades da equipe de trabalho através do reconhecimento e valorização profissional, estando aberta a sugestões e opiniões, já que o que move uma empresa são as pessoas, que exercem o papel de pilares com capital humano.

Tabela 10 - Como é o seu relacionamento com os colegas de trabalho?

Variáveis	Frequência absoluta	Frequência Relativa%
Ótimo	10	26%
Bom	28	74%
Regular	0	0%
Ruim	0	0%
Total dos entrevistados	38	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Figura 14 - Relacionamento com os colegas de trabalho



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

No questionamento sobre o relacionamento com os colegas de trabalho, 74% (setenta e quatro) dos colaboradores responderam bom, bem como 26% (vinte e seis) afirmaram como ótimo, nas opções regular ou bom, não foi marcada no questionário.

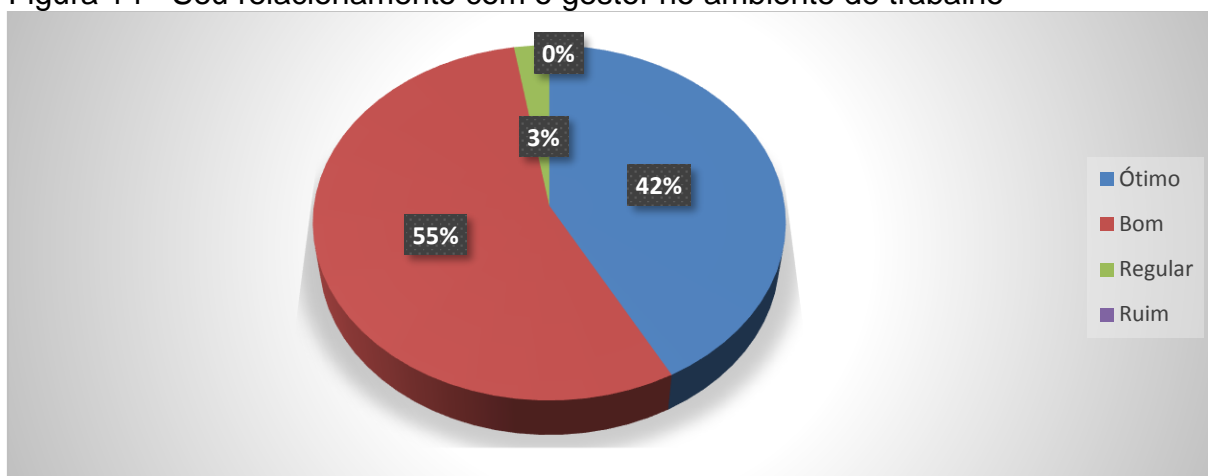
A socialização entre os colegas de trabalho é fundamental para o ambiente de trabalho visto que o grupo convive diariamente, a empresa apresenta dados favoráveis deste convívio, demonstrando que a comunicação e a motivação estão presentes, onde o gestor tem um papel importante devendo promover momentos de socialização entre os colaboradores.

Tabela 11 - Como é o seu relacionamento com o gestor no ambiente de trabalho

Variáveis	Frequência absoluta	Frequência Relativa%
Ótimo	16	42%
Bom	21	55%
Regular	1	3%
Ruim	0	0%
Total dos entrevistados	38	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Figura 14 - Seu relacionamento com o gestor no ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

Segundo os dados 55% (cinquenta e cinco) dos colaboradores consideraram ter um bom relacionamento com gestor no ambiente de trabalho, 42% (quarenta e dois) consideram um ótimo relacionamento, 3% (três) responderam com regular, sendo que na opção ruim, ninguém marcou no questionário.

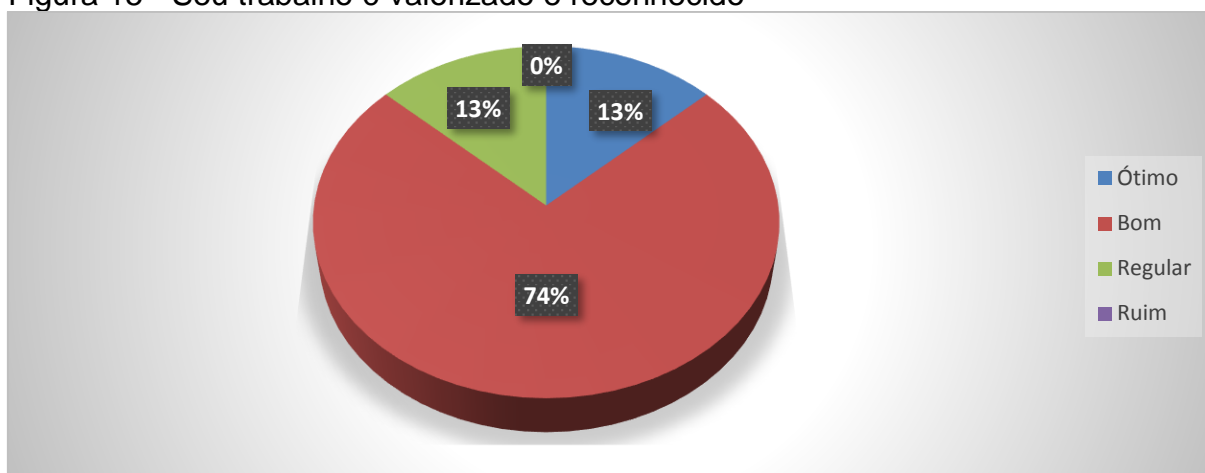
Através do estilo de liderança democrático do gestor, o mesmo busca a participação da equipe de trabalho, os dados apresentam bons resultados, significando a que o relacionamento é recebido e retribuído através das competências do gestor.

Tabela 12 - Como considera que seu trabalho na empresa é reconhecido e valorizado?

Variáveis	Frequência absoluta	Frequência Relativa%
Ótimo	5	13%
Bom	28	74%
Regular	5	13%
Ruim	0	0%
Total dos entrevistados	38	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Figura 15 - Seu trabalho é valorizado e reconhecido



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

De acordo com os dados apresentados, 74% (setenta e quatro), responderam como “bom” considerando o trabalho valorizado e reconhecido pela empresa, 13% (treze) responderam ótimo, também 13% (treze) responderam como regular e nenhum colaborador respondeu ruim.

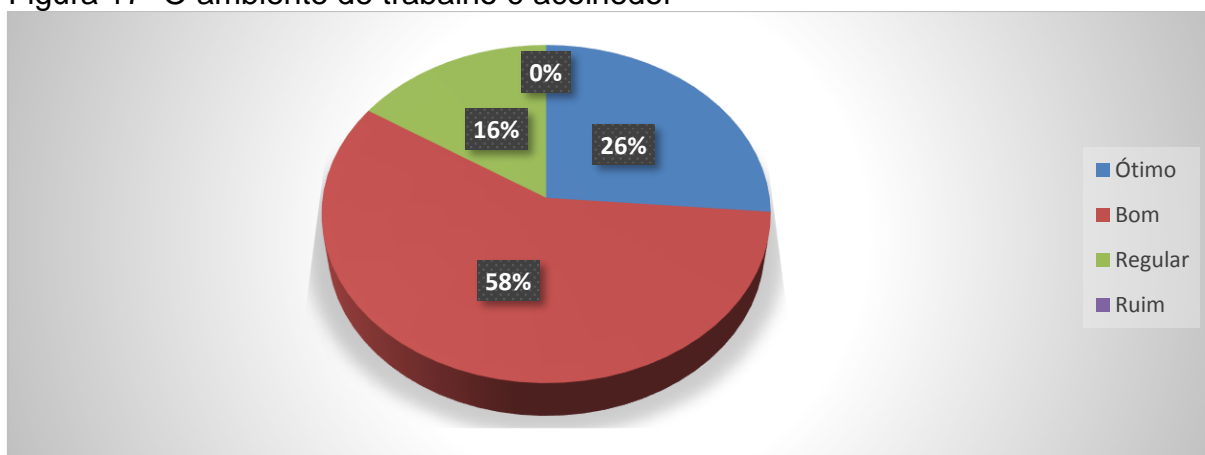
A valorização e o reconhecimento são fontes essenciais para se manter o colaborador na empresa e que queira crescer junto com ela, por isso o gestor busca um relacionamento de respeito com todos promovendo um ambiente agradável e motivador

Tabela 13 - O ambiente de trabalho é acolhedor?

Variáveis	Frequência absoluta	Frequência Relativa%
Ótimo	10	26%
Bom	22	58%
Regular	6	16%
Ruim	0	0%
Total dos entrevistados	38	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Figura 17- O ambiente de trabalho é acolhedor



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

De acordo com os dados 58% (cinquenta e oito) dos colaboradores consideram bom o ambiente de trabalho sendo acolhedor, 26% (vinte e seis) responderam como ótimo, 16% (dezesseis) consideram regular e nenhum colaborador respondeu como ruim.

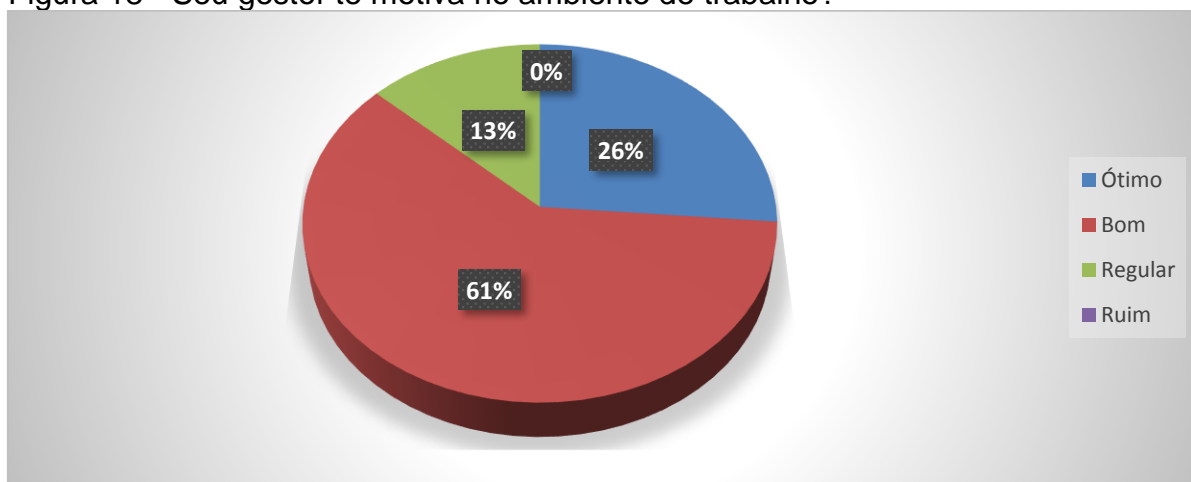
Se o local onde se trabalha não for acolhedor pode influenciar o desempenho do indivíduo, por isso dever ser papel da empresa implantar estratégias dentro da organização onde o colaborador se sinta satisfeito em realizar suas atividades. Diante dos dados é possível verificar que os colaboradores consideram que a empresa tem um ambiente acolhedor.

Tabela 14 - Seu gestor te motiva no ambiente de trabalho?

Variáveis	Frequência absoluta	Frequência Relativa%
Ótimo	10	26%
Bom	23	61%
Regular	5	13%
Ruim	0	0%
Total dos entrevistados	38	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Figura 18 - Seu gestor te motiva no ambiente de trabalho?



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

Os dados apresentam que 61% (sessenta e um) dos colaboradores, consideram um bom gestor como fator motivacional no ambiente de trabalho, 26% (vinte e seis) avaliam como ótimo e nenhum colaborador respondeu como ruim.

De acordo com a entrevista feita com o gestor, este faz questão de estar presente nos setores da empresa, conversando sobre os ótimos resultados obtidos pela equipe de trabalho, também espera o momento certo de dizer o que tem que ser melhorado, para não desmotivar o colaborador.

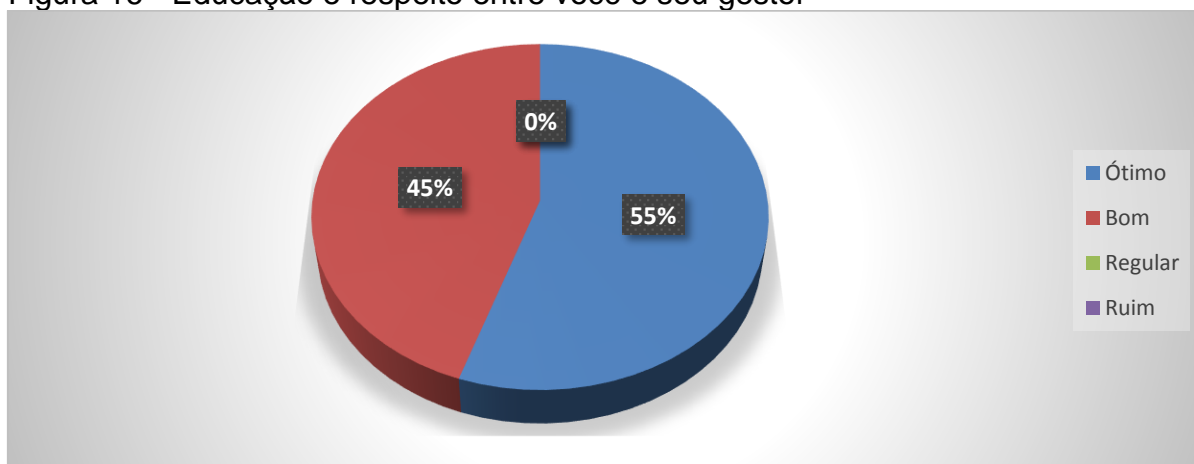
Diante disso vale ressaltar a importância da motivação organizacional que contribui para o desenvolvimento organizacional, pessoas motivadas produzem mais e melhor.

Tabela 15 - Como você avalia a educação e respeito entre você e seu gestor?

Variáveis	Frequência absoluta	Frequência Relativa%
Ótimo	21	55%
Bom	17	45%
Regular	0	0%
Ruim	0	0%
Total dos entrevistados	38	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Figura 16 - Educação e respeito entre você e seu gestor



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

Conforme os dados 55% (cinquenta e cinco) dos colaboradores responderam como ótimo a educação e o respeito o colaborador e o gestor, 45% (quarenta e cinco) responderam bom e nenhum respondeu como ruim.

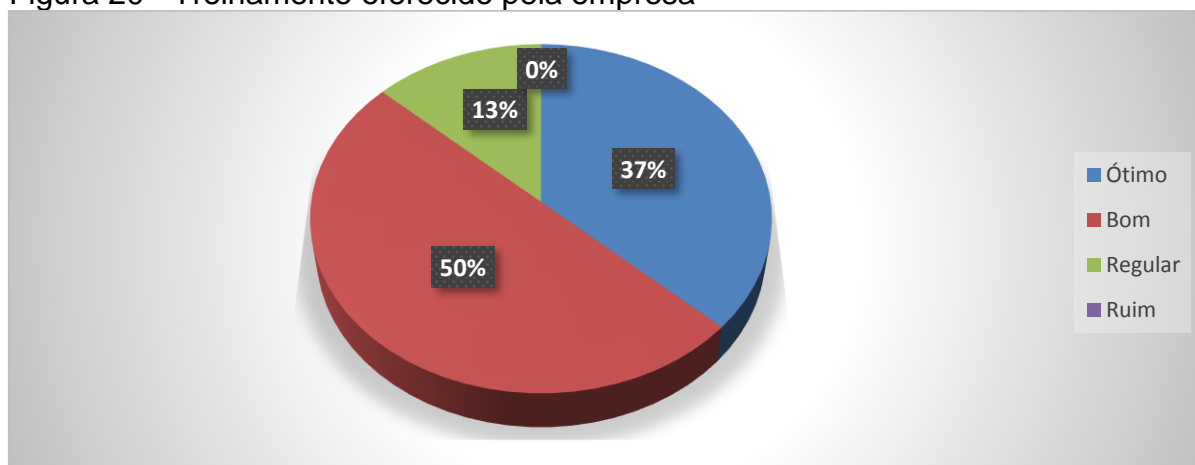
Diante destes dados é possível afirmar que gestor pode ser sensível, objetivo e determinado sem deixar de lado a educação e o respeito com sua equipe de trabalho, trazendo resultados satisfatórios para a organização.

Tabela 16 - Como você avalia o treinamento oferecido pela empresa

Variáveis	Frequência absoluta	Frequência Relativa%
Ótimo	14	37%
Bom	19	50%
Regular	5	13%
Ruim	0	0%
Total dos entrevistados	38	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Figura 20 - Treinamento oferecido pela empresa



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

Quanto ao treinamento oferecido pela empresa para realização das suas funções, 50% (cinquenta) dos colaboradores responderam como bom, 37% (trinta e sete) avaliaram como ótimo e 13% (treze) responderam como regular, não houve nenhuma resposta na opção ruim.

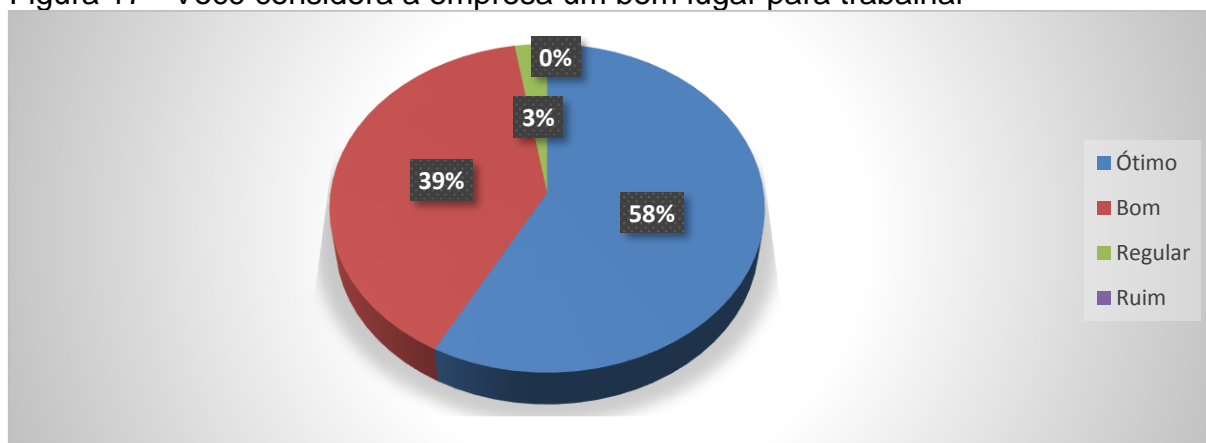
O treinamento demonstra quanto a organização busca e procura investir no aprendizado e atualizar seus colaboradores, esses treinamentos são feitos de forma interna por meio da psicóloga da empresa, onde são realizadas por meio de palestras abertas, vídeos e dinâmicas, sendo assim através dos resultados da pesquisa na figura 21, é possível notar que os colaboradores gostam dos meios de treinamento aplicados.

Tabela 17 - Você considera a empresa um bom lugar para trabalhar

Variáveis	Frequência absoluta	Frequência Relativa%
Ótimo	22	58%
Bom	15	39%
Regular	1	3%
Ruim	0	0%
Total dos entrevistados	38	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Figura 17 - Você considera a empresa um bom lugar para trabalhar



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

De acordo com os resultados da pesquisa 58% (cinquenta e oito) dos colaboradores consideram uma ótima empresa para se trabalhar, 39% (trinta e nove) responderam como bom, 3% (três) consideraram como regular e nenhum respondeu a empresa como ruim.

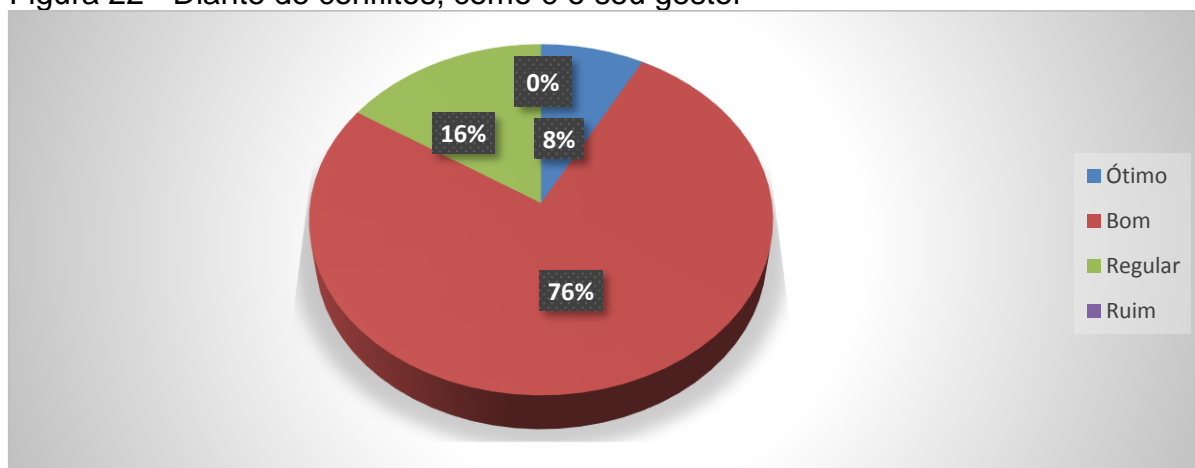
Os dados obtidos nesta questão demonstram que existe um ótimo ambiente para se trabalhar, o que resulta num resultado favorável para a organização.

Tabela 18 - Diante de conflitos, como é o seu gestor?

Variáveis	Frequência absoluta	Frequência Relativa%
Ótimo	3	8%
Bom	29	76%
Regular	6	16%
Ruim	0	0%
Total dos entrevistados	38	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Figura 22 - Diante de conflitos, como é o seu gestor



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

Na atuação do gestor diante a conflitos 76% (setenta e seis) dos colaboradores responderam bom, 18% (oito) consideraram como ótimo, 16% (dezesseis) avaliaram como regular e nenhum respondeu como ruim.

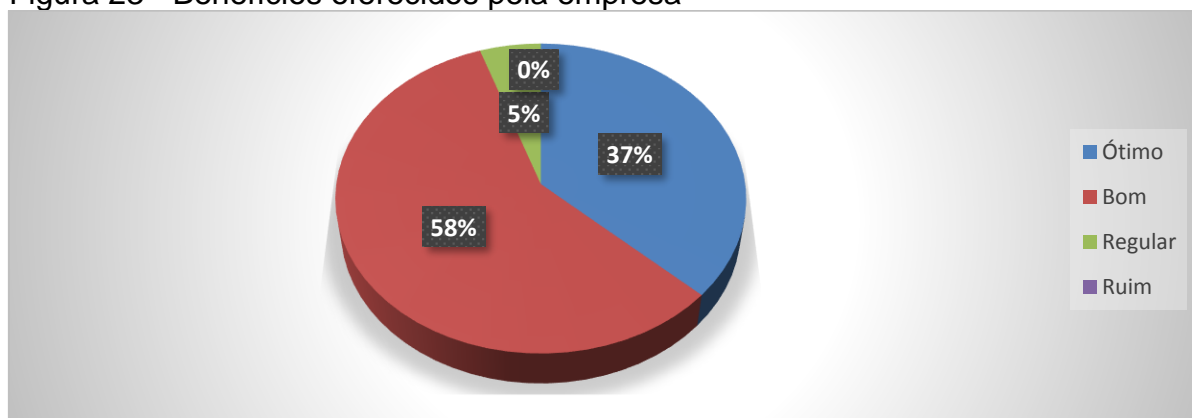
O gestor da empresa não é apenas um líder, também atua como mediador de conflitos, sendo de sua responsabilidade administrar o clima entre os colaboradores identifica os problemas de convívio e encontra soluções de melhorias, diante disto o gestor da empresa consegue incentivar e orientar a equipe de trabalho através da comunicação.

Tabela 19 - Como você avalia os benefícios oferecidos pela empresa.

Variáveis	Frequência absoluta	Frequência Relativa%
Ótimo	14	37%
Bom	22	58%
Regular	2	5%
Ruim	0	0%
Total dos entrevistados	38	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Figura 23 - Benefícios oferecidos pela empresa



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

Quando questionados sobre os benefícios oferecidos pela empresa além do salário fixo que recebem, 58% (cinquenta e oito) consideraram bom, 37% (trinta e sete) responderam como ótimo, 5% (cinco) como regular e nenhum respondeu a opção ruim.

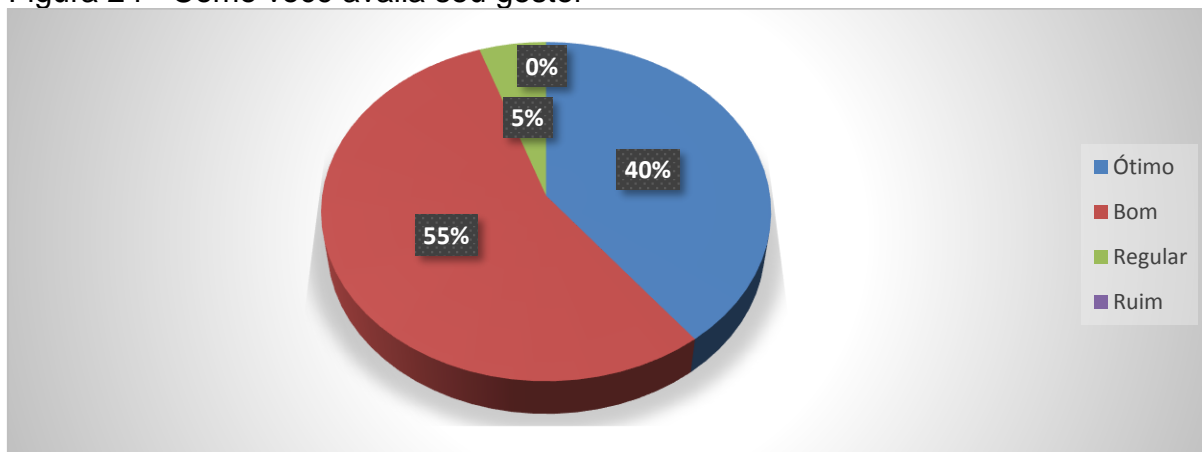
Diante dos resultados apontam que as necessidades e expectativas dos colaboradores em relação aos benefícios oferecidos pela empresa estão sendo atendidos, sendo um fator considerável para manter um colaborador na empresa.

Tabela 20 - Como você avalia seu gestor

Variáveis	Frequência absoluta	Frequência Relativa%
Ótimo	15	39%
Bom	21	55%
Regular	2	5%
Ruim	0	0%
Total dos entrevistados	38	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Figura 24 - Como você avalia seu gestor



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

De acordo com os dados obtidos 55% (cinquenta e cinco) avaliaram terem um bom gestor, 40% (quarenta) responderam como ótimo, 5% (cinco) considerou como regular e nenhum respondeu a opção de ruim.

Esses dados representam que as competências do gestor estão sendo percebidas pela sua equipe de trabalho, sendo o fator motivacional a peça chave para esse desenvolvimento, onde o colaborador não é visto apenas como um número para a organização, mas sim parte integrante para o sucesso da empresa.

4.2 PERFIL E ENTREVISTA COM O GESTOR

A partir de uma entrevista semiestruturada foi possível identificar o perfil do gestor, este possui 39 anos, do sexo masculino, atuante na empresa a 6 anos, sua formação é de ensino superior incompleto em fase de conclusão na área de administração de empresas. Ourique (2012) afirma em sua pesquisa que os profissionais que atuam na área de gestão estão cada vez mais buscando se capacitar com ensino superior, pós-graduação e áreas afins de modo a melhorar seu desempenho na empresa.

Foi seguido um roteiro de 10 questões abertas, visando atingir o objetivo da pesquisa o que facilitou a pesquisadora conduzir o trabalho.

O gestor traz consigo experiências e competências já exercidas ao longo da vida sendo um profissional sensível a suas necessidades e sentimentos e, perceptível a capacidade dos outros, esse fato contribuiu para o seu desempenho

De acordo com a empresa os processos de capacitações e

desenvolvimento de pessoas em empresas são necessidades básicas para a adaptação do colaborador o que se torna imprescindível para o crescimento pessoal e profissional, sendo assim o gestor destaca que *“hoje a empresa faz treinamentos regularmente, atualizando o colaborador em dicas de trabalho e normas de funcionamento de maquinários. Também está atenta e disponibiliza cursos fora do local de trabalho como a ACIC”* (GESTOR).

Esses treinamentos aplicados na empresa são internos de modo que o colaborador não precise se deslocar da rota diária do trabalho, o que facilita a participação de todos *“a psicóloga da empresa se reúne com que os líderes de cada setor a cada 6 meses para falar sobre reciclagem e integração”* (GESTOR).

O programa de reciclagem e integração implantados na empresa mostram resultados positivos quando comparado ao resultado dos questionários dos colaboradores, mostrando como fonte de motivação e satisfação, onde os mesmos sintam-se acolhidos no ambiente de trabalho: *“A reciclagem é falar e reforçar novamente os cuidados de higiene e limpeza que os colaboradores têm que ter assim como também as normas de boas práticas, manuseio de equipamentos e a integração é feito por meio de palestras com debate aberto, vídeos e dinâmicas em grupo”* (GESTOR).

É através desses treinamentos que as pessoas sentem-se mais acolhidos e motivados de maneira que produzem mais dentro da organização assim como também são mais criativas e inovadoras o que contribui no desenvolvimento organizacional da empresa.

Foi possível identificar que o ambiente físico e psicológico na empresa é voltado para a qualidade de vida dos colaboradores, a empresa tem preferência na contratação de pessoas mais jovens, afirmando terem um melhor desempenho e habilidades sendo mais ágeis [...] *“posso dizer que o ambiente físico é ótimo e atende em todos os aspectos, como: iluminação, Ventilação e temperatura pois é climatizado. Já no psicológico, temos uma equipe bem jovem com uma faixa etária abaixo de 29 anos e com um RH bem ativo promovendo um ambiente bem agradável e motivador”* (GESTOR).

A partir de pesquisas de clima feito pela empresa semestralmente é notável a preocupação da empresa com a satisfação do quadro de colaboradores a

partir desses resultados são feitas melhorias onde a equipe de trabalho melhora sua produtividade consideravelmente.

A motivação dos colaboradores está relacionada aos aspectos internos da empresa, onde é perceptivo as diferentes formas de motivação no ser humano, estando o gestor incumbido de aplicar uma pesquisa de clima organizacional a fim de identificar tais fatores.

A pesquisa apresenta que a comunicação do gestor com os colaboradores é a principal ferramenta utilizada na empresa e o próprio gestor afirma ser comunicativo *“Sim, me considerado. Por gostar muito de que as informações fiquem bem claras, eu acabo até falando demais. Pois acredito que a comunicação se faz necessária na empresa”* (GESTOR).

A partir dos canais de comunicação que a equipe usa para chegar até o gestor, é possível afirma com os resultados da pesquisa que entre gestor e colaborador existe um bom relacionamento: *“Existe dois canais o mais utilizado internamente é via Skipe onde os líderes de cada setor têm acesso, o segundo canal é o contato direto, onde os colaboradores têm acesso livre pois não tenho secretária de auxílio”* (GESTOR).

A comunicação interna é a principal ferramenta de grande importância para o gestor é através dela que a motivação nos colaboradores é estimulada, sendo utilizada como instrumento de estratégia para motivar e valorizar o relacionamento dentro da empresa.

A partir das competências do gestor que pode-se apresentar a contribuição para o desempenho pessoal e profissional que motiva seus colaboradores, pode-se afirmar de acordo com os resultados dos questionários a satisfação da equipe de trabalho: *“Determinação, pois gosto de agir de forma direta. Objetividade para agir nos momentos exatos. Sensibilidade pois sou observador e gosto de alinhar as necessidades da empresa. Acredito que a contribuição foi tornar um gestor atendo as necessidades que toda empresa tem”* (GESTOR).

Partindo essas premissas pode-se classificar o estilo de liderança do gestor como democrático, onde a tomada de decisões feitas na empresa envolve a participação da equipe de trabalho, tendo o líder como apoio, o que facilita as discussões e produtividade dos colaboradores assim como também a mútua comunicação dentro da organização.

É possível afirmar que a equipe de trabalho percebe a liderança exercida pelo gestor e gostam da atuação por meio da comunicação interna e a motivação existente dentro do ambiente de trabalho *“A equipe percebe essa liderança quando o gestor tem as seguintes ações no dia-a-dia: passa informações para os setores, esta atento as competências do colaboradores que observa o comprometimento da equipe e faz elogios, que busca a participação da equipe na solução de um problema, E que tem um relacionamento de respeito com todos”* (GESTOR).

A empresa percebe que a flexibilidade do gestor com sua equipe de trabalho reflete diretamente nos resultados de acordo com as figuras 16 e 25 que resulta na boa avaliação dos colaboradores, assim o gestor classifica seu índice de flexibilidade: *“Índice 5, sou acessível, paciente, ouvinte de fácil acesso não penso apenas no meu trabalho e sim em toda a equipe, procuro sempre passar nos setores para verificar se está tudo bem, ensino pessoalmente os novos colaboradores estou sempre presente no caso de dúvidas”* (GESTOR).

O gestor sendo proativo contribui para a empresa, mas devem ser cuidada devido ao fato que a proatividade do gestor é feita através de ações inconsciente [...] *“No primeiro momento contribui bastante mais também sinto que em muitos casos isso atrapalha um pouco, porque as vezes não dão a chance de eles tomarem ou darem o primeiro passo”* (GESTOR).

O comportamento proativo do gestor é uma escolha que está relacionado ao querer agir, não gostando de esperar pelo outro, o que as vezes traz resultados tanto positivo como negativo para o colaborador, positivo no sentido de incentivar o outro de como agir, e negativo pelo fato de não deixar o outro desenvolver a *iniciativa* e as suas responsabilidades sozinho.

O gestor da empresa apresenta trabalhar motivado acreditando na proposta que a empresa deve investir em estratégias que deixem seus colaboradores motivados, utilizando como estratégia seus benefícios e treinamentos, diante disso o gestor afirma a importância de motivar a equipe de trabalho [...] *“procuro tirar um tempo pra passar em cada setor e conversar com o líderes pra mostrar alguns pontos positivos e sabendo o momento certo de mostrar quando a algo a melhorar para deixar ele motivado e não o desanimar”* (GESTOR).

A motivação é essencial de maneira que o gestor consiga a colaboração das pessoas a fim de alcançar os objetivos da empresa sendo inserida com

pretensão de valorizar os colaboradores, deixando-os integrado a empresa e não sendo apenas aquele que segue regras.

O gestor reconhece que para se obter bons resultados organizacionais o mesmo precisa adotar uma postura ética diante da organização e de liderados, devido a isto os colaboradores conseguem reconhecer e valorizar tais posturas, *“Quando se trabalha com um número razoável de pessoas, essa palavra ética é essencial, pois o gestor não é apenas o líder e sim um grande psicólogo. Com isso, ele tem muitas informações em suas mãos mais que devem ser usadas somente no momento certo trazendo esse equilíbrio dentro do ambiente de trabalho (GESTOR).*

O gestor busca constantemente ações de inovação e ferramentas para implantar na empresa, de modo que consiga cada vez mais a aproximação com os colaboradores, *“A empresa hoje é dividida em 4 setores internos; Adm., Controle de Qualidade, Produção e Expedição. Como um bom gestor e sabendo da importância da comunicação entre todos os setores, eu implantei uma reunião semanal dentro de cada setor e uma entre todos os setores para que todo e qualquer necessidade que pudesse ser sanada periodicamente chegasse a conhecimento de todos e assim não apenas o gestor tomasse uma posição, mais toda a equipe pudesse trabalhar na solução junta” (GESTOR).*

A produtividade dos colaboradores está relacionada com o processo de inovação na empresa, sendo a partir disto que os problemas são solucionados de uma maneira simples. Atualmente diante de um mercado competitivo a empresa buscar a inovação diariamente.

Sobre o processo de comunicação na empresa, ocorre resultados positivos e favoráveis nos diferentes setores e diferentes níveis hierárquicos, desse modo existe a comunicação interna e a motivação dos colaboradores pode ser percebida, emitindo assim uma boa imagem organizacional.

CONCLUSÃO

No contexto atual do ambiente interno das organizações existem diversos fatores que influenciam as mudanças comportamentais dos colaboradores, e a motivação está atrelada a esses fatores.

Objetivou-se esta pesquisa, como um gestor de forma estratégica pode contribuir através das suas competências a motivação da sua equipe de trabalho de forma que resulte num maior desempenho nas suas funções.

Ter colaboradores motivados é de extrema importância, onde a empresa tende a ganhar em qualidade e melhores resultados no desempenho desses profissionais, do contrário um colaborador desmotivado gera diversas insatisfações. Diante desses fatos é preciso que se tenha um gestor a fim de suprir os desejos e necessidades de cada um.

Um dos objetivos traçados nesta pesquisa foi caracterizar a empresa que foi o objeto de estudo, com isso foi possível identificar com êxito que a empresa propicia um ambiente agradável, onde os colaboradores sentem-se motivados, considerando uma boa empresa para se trabalhar.

Conhecer o perfil do gestor da empresa foi o outro objetivo e um dos mais importantes visto que esse profissional é o principal agente influenciador, que administra os conflitos dentro do ambiente de trabalho, observou-se a partir dos dados obtidos que o gestor consegue de forma estratégica gerir esses conflitos através do bom relacionamento.

Pode-se observar e compreender que as competências que o gestor desenvolve com sua equipe de trabalho, são necessárias para os bons resultados da sua equipe de trabalho. O gestor é comunicativo o que favorece num bom ambiente para se trabalhar, visto que a comunicação influencia uma ou mais pessoas, ético profissional, onde o respeito e a educação estão presentes, assim como também a proatividade antecipando aos acontecimentos, a flexibilidade diante de situações, a inovação, mantendo a empresa no mercado competitivo e ainda uma visão sistêmica, o que permite ver a empresa como um todo.

Conclui-se, para que se tenham colaboradores motivados, exercendo suas funções de maneira efetiva e com rendimentos operacionais, o gestor precisa exercer seu papel de líder através dessas competências.

Assim, na visão do pesquisador, os resultados obtidos nesta pesquisa foram de extrema relevância, onde se pode observar que os fatores motivacionais geram grande influência sobre o desempenho de um colaborador, onde foi percebido a partir da análise de resultados que os colaboradores de uma forma geral, demonstraram estar satisfeitos com o gestor, sendo uma liderança motivacional, o que afirma que esse fator auxilia a equipe de trabalho tanto no desempenho pessoal como profissional.

O presente estudo foi de suma importância para o pesquisador, onde foi possível colocar em prática a teoria dos conteúdos vistos em sala de aula, durante o curso de Administração de empresas e como sugestão para trabalhos futuros sugere-se o desenvolvimento de estudos na aplicação de remuneração por competência nos profissionais da área de produção.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Anataís Nunes; LESSA, Maria da Conceição Alves; FILHO, Moisés Gomes dos Anjos. **Gestão por competência**. [Monografia]. Faculdade Castro Alves. Salvador, 2011, 99p. Disponível em <https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/53124.pdf> Acesso em: 09 de set. 2017

BENZONI, Paulo Eduardo; VANALLE, Rosângela Maria. **Artigo Novas Propostas De Gestão De Recursos Humanos e a Flexibilidade Na Produção**. UNAERP – Universidade de Ribeirão Preto/Curso de Administração de Empresas, 2011. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGERP2001_TR15_0918.pdf> Acesso em : 16 de set. 2017

BOHLANDER, George.; SNELL, Scott.; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão por competência**: métodos e técnicas e aplicações de gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena; BABRY, Carla Patrícia. **Gestão por competência**: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista de Serviço Público Brasileiro 56(2): 179-194, abr./jun. 2005.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed.Fundação Getúlio Vargas – FGV, Série Gestão de Pessoas, 2005.

CARDOSO, Gilson da Silva. **Mapeamento das competências funcionais**: estudo de caso em uma empresa de celulose e papel. Ponta Grossa. 2006. 163 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal Do Paraná, 2006. Disponível em <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/40/Dissertacao.pdf>> Acesso em: 23 de set. 2017.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Série provas e concursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo de recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

COSTA FILHO, Hercilio; MARQUES, Clauber Antonio Ceolin. **Artigo Subsistemas de Recursos Humanos**. Universidade Paranaense (UNIPAR), 2010. Disponível em <http://www.fafipa.br/site/images/stories/artigos/administracao_anais/2010/014_subistemas_de_recursos_humanos.pdf> Acesso em: 23 set. 2017

DALAPRIA, Noemi Thomaz. et al. **A inserção da Geração Z no Mercado de Trabalho e o impacto causado nas organizações**. Disponível em www.admpg.com.br/2015/down.php?id=1468&q=1> Acesso em: 12 nov. 2017.

DUTRA, J. S. **Competências**: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA, Joel Souza (org). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna. 1ª Ed.–10. Reimp.–São Paulo: Atlas, 2012.

FERNANDES, Ana Paula Lima Marques; COSTA, Carlos Everaldo Silva da. **Aplicação das Teorias de Motivação, Relação Humana e Administração Clássica em Postos de Gasolina na Cidade de Arapiraca – Alagoas**. Universidade Federal de Alagoas (UFAL).2010. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/26_SEGET_TeoriaMotivacao.pdf > Acesso em: 01 out. 2017.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004

FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3ª Ed.-reimp.-São Paulo: Atlas, 2011.

FLEURY, Maria Tereza Leme (org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Fleury. **Construindo o Conceito de Competência**. RAC, Edição Especial, 2001, p.183-196.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelos de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Pearson: Makron Books, 2004.

GREEN, P. C. **Desenvolvendo competências consistentes**: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005. 420p.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LEME, Rogério. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica, elementos de estatística aplicada, normas legais, benefícios**. São Paulo: Thomson, 2002. 312p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 5 ed. Sao Paulo: Futura, 2002.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: Evolução, teoria e critica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6' ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 441p.
Ourique, Sandi Larissa. **O perfil do gestor e o uso das ferramentas de gestão nas áreas funcionais: o caso dos associados ao sindilojas ijuí**. UNIJUÍ – Universidade regional do noroeste do estado do rio grande do sul. Ijuí – RS. 2012. Disponível em http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/417/browse?order=ASC&rpp=20&sort_by=1&etal=-1&offset=194&type=title Acesso em: 20 set. 2017

PEREIRA, Rosangela Saldanha; SANTOS, Danielle Almeida dos; BORGES, Waleska. **A mulher no mercado de trabalho**. 2005. Disponível em http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppIII/html/Trabalhos2/waleska_Rosangela_Danielle321.pdf. Acesso em: 12 nov. 2017

PORTO, Lailane; LIMA, Valdirene; MELO Fernanda Augusta de Oliveira. **Artigo Gestão de Pessoas por Competências através da Liderança ética** . 2014 UniFOA. Disponível em <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/38320406.pdf>> Acesso em: 08 set. 2017

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competência**. Rio de Janeiro; Qualit Mark, 2008.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. 4ª ed. São Paulo: Educator,2004.

ROCHA, Décio; DEUSDARÁ, Bruno. **Análise de conteúdo e análise do discurso: aproximações e afastamentos na (re) construção de uma trajetória.** ALEA. v. 7. n. 2. julho/dezembro, 2005.

ROESCH, M. A. Sylvia. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIANNA, Ilca Oliveira de A. **Metodologia do Trabalho Científico: Um enfoque didático da produção científica.** São Paulo: E.P.U, 2001.

WOOD Jr Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e carreira por habilidades e competências.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; FILHO, Vicente Picarelli. **Remuneração Estratégica: a nova abordagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas.** São Paulo: Senac, 2003.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo Editora Atlas, 2001.

APÊNDICE A

Perfil do entrevistado

1- Qual seu Gênero? () Feminino () Masculino

Idade? _____

Em que setor você trabalha? _____

Qual o seu cargo? _____

2- Escolaridade

() Ensino Fundamental

() Ensino Superior Incompleto

() Ensino Médio

() Ensino Superior Completo

() Ensino Técnico

() Outros: _____

3- A quanto tempo você trabalha na empresa?

() Menos de 6 meses

() De 6 meses a 1 ano

() De 1 a 2 anos

() De 2 a 3 anos

() Acima de 3 anos

4- Renda Mensal

() De 1 a 2 salários mínimos

() De 3 a 4 salários mínimos

() De 2 a 3 salários mínimos

() Acima de 4 salários mínimos

	Perguntas	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
5	Avalie sua motivação para trabalhar na empresa.				
6	Na sua opinião como é o ambiente físico de trabalho.				
7	Como você avalia a comunicação entre você e seu gestor?				
8	Como você avalia a empresa que trabalha.				
9	Como é o seu relacionamento com os colegas de trabalho?				
10	Como é o seu relacionamento com o gestor no ambiente de trabalho?				
11	Como considera que seu trabalho na empresa é reconhecido e valorizado?				
12	O ambiente de trabalho é acolhedor?				
13	Seu gestor te motiva no ambiente de trabalho?				
14	Como você avalia a educação e respeito entre você e seu gestor?				
15	Como você avalia o treinamento oferecido pela empresa.				
16	Você considera a empresa um bom lugar para trabalhar?				
17	Diante de conflitos, como é o seu gestor?				
18	Como você avalia os benefícios oferecidos pela empresa.				
19	Como você avalia seu gestor				

APÊNDICE B**ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GESTOR**

Idade: _____ Formação: _____

Tempo de atuação na empresa: _____

Sexo: F () M ()

Você acredita ser um bom gestor? Sim () Não ()

1) Quais são os processos de capacitações e desenvolvimento de pessoas aplicados na empresa?

2) Como é o ambiente físico e psicológico na empresa?

3) Você se considera um gestor comunicativo? De que forma?

4) Como gestor quais são suas competências? E qual a contribuição para o seu desempenho profissional?

5) Quais são as suas ações para que sua equipe de trabalho perceba seu espírito de liderança

6) Como você avalia seu índice de flexibilidade (1 a 5) na gestão da sua equipe? Explique?

7) Na sua percepção você se considera uma pessoa proativa? De que maneira contribui ou interfere?

8) Você consegue motivar o seu grupo? Caso a resposta seja sim, de que maneira você costuma fazer isso?

9) A ética é uma fator primordial para gestão. O quanto ela contribui para o equilíbrio das suas ações no dia a dia?

10) Dê um exemplo de uma ação inovadora que você tenha colocado em prática na sua gestão?

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GESTOR

Idade: 39

Formação: Administração (7ª fase)

Tempo de atuação na empresa: 6 anos

Sexo: F () M (x)

Você acredita ser um bom gestor? Sim (x) Não ()

1) Quais são os processos de capacitações e desenvolvimento de pessoas aplicados na empresa?

Hoje a empresa faz treinamentos regularmente, atualizando o colaborador em dicas de trabalho e normas de funcionamento de maquinários. Também esta atenta e disponibiliza cursos fora do local de trabalho como a ACIC.

Esses treinamentos aplicados na empresa são internos ou externos?

Interno, a psicóloga da empresa se reúne com que os líderes de cada setor a cada 6 meses para falar sobre reciclagem e integração.

O que seria a reciclagem? E de que forma é feito a integração?

A reciclagem é falar e reforçar novamente os cuidados de higiene e limpeza que os colaboradores têm que ter, assim como também, as normas de boas práticas, manuseio de equipamentos e a integração é feito por meio de palestras com debate aberto, vídeos e dinâmicas em grupo.

2) Como é o ambiente físico e psicológico na empresa?

Como nosso espaço tem apenas 3 anos de uso, posso dizer que o ambiente físico é ótimo e atende em todos os aspectos, como: iluminação, Ventilação e temperatura, pois é todo climatizado.

Já no psicológico, temos uma equipe bem jovem com uma faixa etária abaixo de 29 anos e com um RH bem ativo promovendo um ambiente bem agradável e motivador. Esta percepção é senso comum ou a empresa já aplicou alguma pesquisa de satisfação?

A empresa faz pesquisa de clima semestralmente.

3) Você se considera um gestor comunicativo? De que forma?

Sim, me considerado. Por gostar muito de que as informações fiquem bem claras, eu acabo até falando demais. Pois acredito que a comunicação se faz necessária na empresa.

Qual o canal de comunicação que a sua equipe usa para chegar até você?

existe dois canais o mais utilizado internamente é via Skipe onde os líderes de cada setor têm acesso, o segundo canal é o contato direto, onde os colaboradores têm acesso livre pois não tenho secretária de auxílio

4) Como gestor quais são suas competências? E qual a contribuição para o seu desempenho profissional?

Determinação, pois gosto de agir de forma direta. Objetividade para agir nos momentos exatos. Sensibilidade pois sou observador e gosto de alinhar as necessidades da empresa.

Acredito que a contribuição foi tornar um gestor atendo as necessidades que toda empresa tem.

Partindo essas premissas como você classifica o seu estilo de liderança?

Democrático

5) Quais são as suas ações para que sua equipe de trabalho perceba seu espírito de liderança.

A equipe percebe essa liderança quando o gestor tem as seguintes ações no dia a dia:

** Passa informações para os setores,*

** esta atento as competências do colaboradores,*

** que observa o comprometimento da equipe e faz elogios.*

** que busca a participação da equipe na solução de um problema*

** e que tem um relacionamento de respeito com todos.*

6) Como você avalia seu índice de flexibilidade (1 a 5) na gestão da sua equipe? Explique?

Índice 5, sou acessível, paciente, ouvinte de fácil acesso não penso apenas no meu trabalho e sim em toda a equipe, procuro sempre passar nos setores para verificar se está tudo bem, ensino pessoalmente os novos colaboradores estou sempre presente no caso de dúvidas.

7) Na sua percepção você se considera uma pessoa proativa? De que maneira contribui ou interfere?

Sim, me considero muito proativo. No primeiro momento contribui bastante mais também sinto que em muitos casos isso atrapalha um pouco, porque as vezes não dão a chance de eles tomarem ou darem o primeiro passo.

8) Você consegue motivar o seu grupo? Caso a resposta seja sim, de que maneira você costuma fazer isso?

Sim, sempre lembrando com o que ele acabou de fazer trouxe ótimos resultados, também procuro tirar um tempo pra passar em cada setor e conversar com o líderes pra mostrar alguns pontos positivos e sabendo o momento certo de mostrar quando a algo a melhorar para deixar ele motivado e não o desanimar.

9) A ética é um fator primordial para gestão. O quanto ela contribui para o equilíbrio das suas ações no dia a dia?

Quando se trabalha com um número razoável de pessoas, essa palavra ética é essencial, pois o gestor não é apenas o líder e sim um grande psicólogo. Com isso, ele tem muitas informações em suas mãos mais que devem ser usadas somente no momento certo trazendo esse equilíbrio dentro do ambiente de trabalho.

10) Dê um exemplo de uma ação inovadora que você tenha colocado em prática na sua gestão?

A empresa hoje é dividida em 4 setores internos; Adm, Controle de Qualidade, Produção e Expedição. Como um bom gestor e sabendo da importância da comunicação entre todos os setores, eu implantei uma reunião semanal dentro de cada setor e uma entre todos os setores para que todo e qualquer necessidade que pudesse ser sanada periodicamente chegasse a conhecimento de todos e assim não apenas o gestor tomasse uma posição , mais toda a equipe pudesse trabalhar na solução junta.