

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS COLOCANDO AS PESSOAS CERTAS NOS LUGARES CERTOS E INCENTIVOS FINANCEIROS E NÃO FINANCEIROS QUE GERAM RESULTADO¹

Amanda Oliveira Ramalho²

RESUMO: A administração tem como foco gerir pessoas. Nesse sentido, Gestão de Pessoas é um forte aliado na construção de organizações sólidas e rentáveis. Sendo considerado o ativo mais valioso de uma organização, o fator humano vem ganhando destaque para empresas que entendem que, através dos processos, é possível desenvolver pessoas para que se tornem um diferencial competitivo.

PALAVRAS-CHAVE: Competências; Gestão de Pessoas; Motivação no trabalho.

ABSTRACT: Management focuses on managing people. In this sense, People Management is a strong ally in building solid and profitable organizations. Being considered the most valuable asset of an organization, the human factor has been gaining prominence for companies that understand that, through the processes, it is possible to develop people so that they become a competitive differential.

KEYWORDS: Skills; People Management; Motivation at work.

1 INTRODUÇÃO

O universo empresarial sofreu mudanças significativas nos últimos anos, seja para se adaptar às novas tecnologias ou para sobreviver num mercado cada vez mais competitivo. Diante desses desafios, as empresas têm olhado para dentro, analisando suas forças e fraquezas com base nas próprias competências e gestão de Recursos Humanos.

O colaborador é identificado como um ser de altíssima capacidade de transformação e adaptação. Perde-se, então, o conceito de homem-máquina, e um novo modelo de gestão é criado, através do desenvolvimento humano como fator de vantagem competitiva. As organizações têm cada vez mais desenvolvido e criado estratégias para a manutenção dessa vantagem competitiva: as pessoas como sendo seu ativo de maior valor.

Sendo assim, a definição da gestão de competências como ferramenta no desenvolvimento da organização, traz a importância do desenvolvimento profissional dos colaboradores, tornando-os mais competentes, agregando valor e habilidades técnicas e comportamentais.

Nesse contexto, temos o desafio da motivação contínua do colaborador. Os incentivos financeiros e não financeiros que proporcionam satisfação e criam anseios

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Estudante de Graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: amandaorm@unipam.edu.br.

de metas e objetivos cada vez mais desafiadores. As necessidades do ser humano em se desenvolver e evoluir são peças-chave para a motivação dentro de uma organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Na visão de Carbone (2006), o obstáculo no diferencial competitivo está diretamente relacionado à conquista e a capacidade de manutenção contínua desta vantagem competitiva. A gestão de pessoas tem se tornado cada vez mais um diferencial dentro de uma empresa, onde os esforços combinados do desenvolvimento da empresa juntamente com o desenvolvimento do colaborador vêm se caracterizando como ponto forte da organização.

O termo competência refere-se diretamente ao indivíduo, e sua capacidade de desenvolver e se adaptar através da formação contínua. Para GIMENES (2009) o conceito “*competências*” surgido na década de 70, coloca o indivíduo como prioridade deixando de lado a mecanização do trabalho e dando espaço para novos conceitos e valores. O homem, então, torna-se engrenagem importante no desenvolvimento da empresa rumo aos seus objetivos.

A mínima iniciativa humana, que era considerada ponto forte de uma organização, tornou-se o ponto fraco diante dos novos desafios na conquista do diferencial competitivo agora focado em metas, estratégias e objetivos organizacionais. O foco era as pessoas e o desenvolvimento humano. (KLUYVIER; PEARCE II, 2006).

A definição de competência por FLEURY (2002) consiste na capacidade de ação do indivíduo no tangente a responsabilidade, habilidades, adquirir e transferir seus conhecimentos agregando valor à empresa e a sua própria vida social.

Competência se resume no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (C.H.A) (GIMENES 2009, p. 25):

- a) Conhecimentos: são as informações já adquiridas através da formação intelectual, experiência profissional, e educação formal e social que são necessárias para desempenhar as tarefas.
- b) Habilidades: são essenciais para se colocar em prática o que se sabe (os conhecimentos). É saber utilizar as ferramentas no desempenho das tarefas. São desenvolvidas na prática.
- c) Atitude: é a prontidão ao agir. É a decisão de colocar em prática os conhecimentos e habilidades. Está relacionada ao composto emocional do indivíduo.

As competências de um indivíduo dizem respeito às suas experiências, vividas e adquiridas, e seu aprendizado diante delas, assim como seu desenvolvimento pessoal e interpessoal inerentes a estas experiências.

Chiavenato (1999) define as pessoas como o ativo de maior valor que uma organização possui. Através delas e para elas que os processos se dão. Para o autor, ainda, a relação entre pessoas e organização pode ser definida como Relação de Dependência Mútua, na qual ambos se beneficiam. Carbone (2006) traz a ideia da

organização como geradora de valor através das relações. Para Dutra (2001) as pessoas possuem conjuntos de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes não significa, diretamente, que elas agregam valores à empresa. Para ele, a capacidade de entrega e comprometimento com a empresa é o fator chave para a análise do indivíduo como agregador de valor. É necessário a geração e manutenção de motivação individual no colaborador a fim de obter dele o comprometimento com os objetivos da empresa.

A vantagem competitiva é descrita por Dutra (2001) como o novo modelo de gestão de pessoas, que consiste na junção de práticas, políticas e padrões de atitudes utilizados pela organização como ferramenta para direcionar o comportamento humano dentro do ambiente de trabalho.

Para Dutra (2004); Fischer (2002); e Zarifan (2001) o que torna um profissional competente é saber utilizar suas qualidades adequadamente, através de seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Saber identificar as competências necessárias de um cargo e as que podem ser desenvolvidas pelo funcionário ao longo do tempo é o objetivo do setor de Recursos Humanos de uma empresa.

Marras (2008, p. 25) explica que:

De fato, a consolidação da noção de competência inicia pela transição de qualificação para o de competência, período em que a ênfase principal é a identificação das capacidades necessárias para atuar em certo tipo de tarefa e obter um desempenho superior.

As competências, então, são a base do indivíduo para o seu desenvolvimento pessoal, social e profissional. Nesse contexto, Bitencourt (2005) enfatiza a relação do conceito de competência do indivíduo com a necessidade da empresa de agregar valor à organização, utilizando-o como ferramenta na gestão de pessoas, alinhando Recursos Humanos da organização aos seus objetivos, na busca da criação de vantagem competitiva bem como na sua manutenção.

2.2 MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Dutra (2004) sugere que o Modelo de Gestão por Competências (GPPC) tem por objetivo ampliar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, gerando valor para o indivíduo e para a organização. É um modelo útil, através do qual as organizações organizam, orientam e gerenciam o comportamento do indivíduo no trabalho.

Banov (2010, p. 27) diz:

A preocupação com as competências surge em resposta a um ambiente altamente competitivo em que as empresas buscam novos modelos de gestão para adequar seus colaboradores às suas estratégias de negócios. O Objetivo é alinhar as competências individuais às metas organizacionais.

Segundo Fernandes (2013) o Modelo de Competências aprimora a implantação das estratégias aos processos de gestão de pessoas. Sendo estes:

- a) Recrutamento e Seleção: define o perfil do indivíduo a ser buscado no amplo mercado ou até mesmo internamente da organização
- b) Avaliação: estabelece os critérios de instrumentos e expectativas ao avaliar o indivíduo, definindo a diferença entre o que se espera deste e o que ele realmente faz.
- c) Treinamento e Desenvolvimento: proporciona à empresa condições de formular programas de treinamento, como objetivo de desenvolver as competências necessárias em cada indivíduo
- d) Carreira: Define o modelo de competências necessárias e os critérios para mudança de cada carreira
- e) Remuneração: faixas e regras de remuneração proporcionais constituídas através das competências e dos níveis de maturidade profissional necessários.
- f) Sucessão: modelo que auxilia o desenvolvimento e a preparação do indivíduo para futura sucessão em cargos de posição fundamental dentro da organização.

2.3 INCENTIVOS E MOTIVAÇÃO

Inicialmente, a motivação do homem era guiada apenas pela necessidade da própria sobrevivência. À medida que o homem evoluiu, essas necessidades se tornaram muito mais complexas. Segundo o dicionário Michaelis, incentivo é “que ou o que encoraja, estimula ou incita”. Frequentemente as empresas buscam formas de motivar os colaboradores através de incentivos, sejam eles financeiros ou não financeiros.

Barros (2012) caracteriza o incentivo como recompensa; gratificação, que pode ser tangível ou intangível, pela qual o indivíduo se torna parte da organização, oferecendo parceria, colaboração, tempo e dedicação em troca deste.

A satisfação de um colaborador dentro da empresa está diretamente relacionada aos incentivos a ele ofertados. A motivação, por sua vez, está relacionada com a personalidade do indivíduo e seu desenvolvimento pessoal/social, profissional, mental e emocional (LOPES, 1980).

Nos últimos anos, os sistemas de incentivos vêm despertando o interesse da comunidade científica, fazendo com que as organizações tenham atenção especial a este tipo de recompensa (MURPH, 1999). As organizações passam, assim, a entender que para alcançar os objetivos e sustentar as vantagens competitivas adquiridas é necessário desenvolver as competências individuais e organizacionais nos colaboradores de forma contínua e alinhada com suas próprias estratégias. (OLIVEIRA; ZANUTO; SILVEIRA, 2007)

As organizações utilizam-se dos mecanismos de incentivos na intenção de alinhar os interesses, influenciando o comportamento dos colaboradores com objetivo de alcançarem o nível de maturidade e desempenho desejado (OLIVEIRA, 2012). Bergamini (1997, p. 24) cita que “o fracasso da maioria das nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico e sim na maneira de lidar com as pessoas”. Juntando as ideias dos dois autores podemos perceber que muitas empresas acreditam que seus funcionários não desempenham suas funções com qualidade por falta de habilidades

técnicas, porém o trabalho desqualificado tem origem no tratamento direto que a empresa oferece aos subordinados.

As pessoas esperam por recompensas, e elas são os elementos fundamentais para incentivar e motivar os colaboradores (CHIAVENATO, 2004). As empresas que empregam o modelo de recompensas como incentivo percebem em seus colaboradores o engajamento e alinhamento com a missão, visão e valores da empresa.

2.4 TIPOS DE INCENTIVO

Chiavenato (2004) explica que os incentivos são concedidos de várias maneiras. Eles podem ser através de bônus ou uma parcela na participação dos lucros das organizações, que são os incentivos financeiros, como também podem vir através de prêmios, reconhecimento público, folgas remuneradas, que são os incentivos não financeiros. Estes incentivos se tornam grandes aliados na manutenção da motivação, despertando proatividade na busca de melhores resultados, que são cada vez mais motivados com recompensas.

Barros (2012) caracteriza os incentivos financeiros como os que trazem mais satisfação aos colaboradores, pois através destes é possível arquitetar os sonhos idealizados. No entanto, é importante lembrar que os incentivos financeiros não são suficientes para manter um colaborador motivado ao longo do tempo. É necessário que a motivação seja contínua para que ele possa desenvolver alcançando metas e resultados cada vez mais desafiadores.

O sistema de incentivo financeiro é composto por um pacote amplo de serviços sociais e benefícios oferecidos pela empresa ao colaborador, como assistência médico-hospitalar, seguro de vida, vale-alimentação, combustível, dentre outros. (CHIAVENATO, 2004)

Os incentivos não financeiros são os que não geram desembolso de capital para a organização, mas promovem satisfação pessoal dos colaboradores. Estes incentivos são oferecidos ao colaborador como recompensas não tangíveis, demonstrando ao colaborador a importância de seu trabalho e o apreço por parte da empresa. Ainda que o incentivo financeiro seja citado como um incentivo gerador de motivação para os colaboradores, percebe-se, contudo, que esse tipo de recompensa, o não financeiro, causa maior estímulo aos colaboradores, independente dos benefícios que foram oferecidos (RANDSTAD, 2015).

2.4.1 Incentivos não financeiros

Randstad (2015) descreve os tipos de incentivos não monetários que impactam positivamente nas tarefas individuais e coletivas das organizações são:

- a) Fornecimento de planos de formação extensivos: tanto os internos como os externos a empresa, que possibilitam ao colaborador crescimento profissional

- b) Reconhecimento tangível aos funcionários que se destacam constantemente: seja por e-mail, ou nas reuniões, felicitando e reconhecendo o bom trabalho.
- c) Oferecendo dia de folga como recompensa por uma tarefa bem executada.
- d) Criação de dia temático mensal estimulando a moral: promovendo interação e valorização pessoal, por exemplo, dia de pratos típicos da região de origem do colaborador.
- e) Criação de eventos para premiações: premiando os colaboradores que se destacam através de sua liderança, ajuda nas tarefas dos outros funcionários, etc.

2.4.2 Incentivos financeiros

Para Barros (2012) os incentivos financeiros podem ser:

- a) Remuneração variável: por meta pré-definida pela empresa alcançada
- b) Bônus anuais: por metas anuais alcançadas
- c) PLR: participação em parcela dos lucros da empresa
- d) Distribuições de ações: participação nos papéis da companhia
- e) Oportunidade de compra de ações da companhia: por valor subsidiado pela empresa

2.5 NECESSIDADES HUMANAS

Os anseios humanos são complexos. Para que as organizações possam entendê-los é necessário entender sobre as necessidades do ser humano. Foi nesse intuito que Abraham H. Maslow criou, em 1943, a Hierarquia das Necessidades de Maslow. Para ele, a vida dos seres humanos se resume em satisfazer suas necessidades com o objetivo de conquistar a tão afamada autorrealização plena (PERIAD, 2011).

A importância da percepção dos anseios dos seus funcionários permite à organização traçar metas de incentivos que atendam suas expectativas. Nesse contexto, é importante reconhecer o indivíduo como um ser pensante, que possui anseios, sonhos, limitações e qualidades, o qual detém conhecimento e capacidade de evolução imensurável.

A Pirâmide de Maslow é um esquema que descreve a hierarquização das necessidades desenvolvidas pelo ser humano ao longo da vida. A teoria baseia-se no esforço que cada pessoa emprega na satisfação de suas necessidades profissionais e pessoais. Para ela, cada pessoa realiza uma subida hierárquica das necessidades a fim de atingir o topo da pirâmide: a autorrealização (REZ, 2013)

A figura 1 mostra a Pirâmide Maslow, divididas em cinco necessidades que Maslow define como necessidades do ser:

Figura 1: Pirâmide de Maslow



Fonte: Periard (2011).

Lourenço (2006) observa que os ambientes externos e internos são fatores motivacionais de grande importância na vida do ser humano, porém, as organizações enfatizam apenas o ambiente no qual o indivíduo trabalha e as circunstâncias externas a ele no desenvolvimento de suas políticas de recursos humanos.

A teoria de Maslow não tem base científica relevante, contudo ela tem grande aceitação entre administradores, por se tratar de uma teoria com lógica baseada na intuição e de fácil compreensão. Ela é a teoria mais conhecida que trata sobre motivação humana (CHIAVENATO 2005).

Para se criar valores fazendo com que a organização conquiste resultados há a necessidade de focalizar não apenas nas atividades ou tarefas a serem feitas, mas nas metas e resultados esperados para, a partir daí, definir as funções dos colaboradores da organização. Os profissionais de RH (Recursos Humanos) precisam aprender a serem estratégicos e operacionais, ao mesmo tempo, focalizando o longo e curto prazo (CHIAVENATO, 2004, p. 05).

Percebe-se que a estratégia de incentivos, juntamente com o a gestão de competências são ferramentas importantes no planejamento estratégico de uma organização, que geram vantagem competitiva e agregar valor à própria empresa.

3 METODOLOGIA

Para Vegara (1997) a pesquisa tem base e relevância quanto aos fins e quantos aos meios. Quanto aos fins a presente pesquisa foi desenvolvida de forma quantitativa não probabilística por conveniência, e quanto aos meios descritiva e exploratória. E quanto aos meios: bibliográfico, webbibliografia e documental.

4 ESTUDO DE CASO: EMPRESA AGROJAPÃO COMERCIO E REPRESENTAÇÃO DE INSUMOS AGROPECUÁRIOS

A presente pesquisa foi realizada na empresa Agrojapão, que tem sua sede em Patos de Minas MG. A Agrojapão é uma loja de agropecuária que tem como público-alvo o produtor rural da região do Alto Paranaíba, com venda de insumos agropecuários. Sua missão é: Oferecer soluções e melhorias que promovam o crescimento sustentável dos nossos clientes. Sua visão é: Ser uma revenda Agropecuária de referência na qualidade dos produtos e serviços prestados. E seus valores são: Satisfação do Cliente com Respeito, Ética e Compromisso. A empresa possui 30 funcionários e está no mercado desde 1994.

Para a realização deste estudo, foi aplicado questionário a 19 funcionários, representando todos os setores. Os participantes estão assim caracterizados:

Quadro 1: caracterização dos participantes

ENTREVISTADO	SEXO	IDADE	ESTADO CIVIL	FORMAÇÃO	TEMPO DE EMP.
1	FEMININO	21 A 30 ANOS	SOLTEIRO	CURS. SUP.	3 A 5 ANOS
2	FEMININO	21 A 30 ANOS	CASADO	POS GRADUAD	3 A 5 ANOS
3	MASCULINO	21 A 30 ANOS	SOLTEIRO	CURS. SUP.	3 A 5 ANOS
4	MASCULINO	41 A 50 ANOS	VIUVO	ENS. MEDIO	ATE 2 ANOS
5	FEMININO	ATE 20 ANOS	SOLTEIRO	ENS. MEDIO	ATE 2 ANOS
6	FEMININO	31 A 40 ANOS	CASADO	ENS. MEDIO	6 A 10 ANOS
7	FEMININO	41 A 50 ANOS	DIVORCIADO	CURS. SUP.	6 A 10 ANOS
8	MASCULINO	51 ANOS OU +	CASADO	ENS. MEDIO	11 A 15 ANOS
9	FEMININO	21 A 30 ANOS	SOLTEIRO	ENS. MEDIO	ATE 2 ANOS
10	MASCULINO	31 A 40 ANOS	CASADO	POS GRADUAD	6 A 10 ANOS
11	FEMININO	31 A 40 ANOS	CASADO	ENS. MEDIO	11 A 15 ANOS
12	MASCULINO	41 A 50 ANOS	CASADO	GRADUADO	21 ANOS OU +
13	MASCULINO	41 A 50 ANOS	CASADO	GRADUADO	21 ANOS OU +
14	FEMININO	31 A 40 ANOS	SOLTEIRO	ENS. MEDIO	6 A 10 ANOS
15	MASCULINO	21 A 30 ANOS	SOLTEIRO	CURS. SUP.	ATE 2 ANOS
16	MASCULINO	51 ANOS OU +	CASADO	GRADUADO	ATE 2 ANOS

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Analisando atentamente as respostas dos entrevistados notou-se que a maioria dos colaboradores não permanecem nas funções nas quais começaram dentro da empresa. Deste modo é possível observar que houve avaliação dos colaboradores, com o comparativo das competências identificadas nestes e com as funções disponíveis dentro da empresa. Assim, conseqüentemente, houve também a realocação destes colaboradores de acordo com o seu perfil profissional. A avaliação serve como norte para a Gestão de Pessoas, possibilitando avaliar o desempenho individual de cada colaborador, seu potencial e qualificações existentes e as necessárias para o desenvolvimento. Auxilia também na tomada de decisões relacionadas a treinamentos, promoções, demissões, reposicionamento e encarreiramento (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Na pergunta sobre adequação ao setor atual, 73,7% dos colaboradores entrevistados se sentem adequados para o setor atual, 15,8% se sentem adequados a

maior parte do tempo e apenas 10,5% se sentem regularmente adequados. Isso reflete o quão eficaz a avaliação individual pode ser, tanto no desenvolvimento do colaborador como agente desenvolvedor na empresa como na sua automotivação. Meyer e Allen (1991) afirmam que colaboradores envolvidos, que se sentem adequados apresentam vigor, dedicação, realizam suas tarefas com maior precisão, possuem mais energia, concentram mais e se envolvem mais nas tarefas sem perceber o tempo passar.

Analisando as respostas sobre cursos e treinamentos ofertados pela empresa, pôde-se perceber que nem todos os setores recebem cursos e treinamentos regularmente. Analisando as respostas de forma individual, constatou-se que os setores Faturamento e Administrativo são os setores que raramente recebem ou nunca recebem cursos e treinamentos adequados. Marras (2000) orienta que os treinamentos devem ser frequentes, e devem ser elaborados de maneira que os objetivos, os valores, os comportamentos e as atitudes esperadas dos colaboradores, sejam passados de forma clara, a fim de orientar adequadamente cada colaborador. O mesmo autor, Marras (2001 p. 145) afirma que “treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Quando perguntados sobre satisfação sobre os ganhos mensais, a grande maioria (57,9%) dos funcionários estão muitas vezes ou sempre satisfeitos, apenas 5,3% nunca estão satisfeitos. Ao cruzar estas informações e o tempo de serviço, de forma individual, dentre os que expuseram estar insatisfeitos com seus ganhos mensais, todos possuem menos de dois anos de empresa e apenas 1 (um) teve realocação de setor. O que permite ainda passar por avaliação e ser realocado para um setor mais compatível com suas capacidades e necessidades. Barros (2012) ressalta a importância da satisfação do colaborador em relação aos seus ganhos monetários, pois é através dele que este consegue projetar e realizar seus sonhos, assim como também se automotivar e se satisfazer.

Quando perguntados sobre a possibilidade de crescimento na empresa, 63,2% dos entrevistados responderam que percebem sempre possibilidade de crescimento, 21,1% disse perceber as vezes e 15,8% dos entrevistados responderam que raramente percebem possibilidade de crescimento profissional dentro da empresa. Chanlat (1996) afirma que a possibilidade de avanço na carreira faz com que o indivíduo concentre seu recurso central na especialização, focando o reconhecimento e desenvolvendo disciplina profissional. Porém o desenvolvimento e avanço profissional dependem da própria natureza do trabalho.

Quando perguntados sobre o reconhecimento pessoal, 42,1% dos entrevistados responderam que sempre se sentem reconhecidos por seu desempenho, 31,6% disseram que muitas vezes se sentem reconhecidos, 15,8% disseram que às vezes se sentem reconhecidos, 5,3% disseram que raramente se sentem reconhecidos e 5,3% disseram que nunca se sentem reconhecidos por seu desempenho dentro da empresa. Ainda sobre a Teoria das Necessidades, de Maslow, Chiavenato (2007) afirma que as Necessidades de Estima são relacionadas a autoavaliação e autoestima, e ao serem satisfeitas produzem sentimentos de autoconfiança, amor-próprio, autoconhecimento, etc. Se não satisfeitas produzem sensação de inferioridade, rejeição, fraqueza e desamparo. Robbins (2005) reforça que essa necessidade, considerada por ele como

necessidade de crescimento, é a força motriz para que o indivíduo se desenvolva e conseqüentemente cresça.

Quando perguntados sobre a participação nas tomadas de decisões, 36,8% dos entrevistados disseram sentir que suas ideias são sempre valorizadas pela empresa, 26,3% disseram sentir que muitas vezes são valorizadas, 21,1% disseram sentir que às vezes suas ideias são valorizadas, 10,5% sentem que raramente são valorizadas e 5,3% sentem que nunca são valorizadas. Chiavenato (1999) caracteriza a liderança democrática como sendo o estilo de liderança voltado para o objetivo, com ênfase tanto no líder como no subordinado. Estudos apontam que esse estilo de liderança é o que obtém melhores resultados quanto a qualidade no trabalho, clima e comprometimento.

Quando perguntados sobre a relação entre os colegas de trabalho, 36,8% dos entrevistados considera a relação entre os colegas ótima, 47,7% considera a relação entre os colegas boa e 15,8 % considera regular. Chiavenato (2007) complementa a Teoria das Necessidades de Maslow, afirmando que as necessidades sociais surgem quando outras necessidades primárias são satisfeitas. Refere-se ao convívio com outras pessoas. Salienta, ainda, que quando satisfeitas tais necessidades, resultam em forças motivadoras comportamentais.

Quando perguntados sobre a identificação com os valores da empresa, 73,7% disseram sempre se identificar com os valores adotados pela empresa, 21,1% disseram se identificar muitas vezes e 5,3% disseram se identificar às vezes. Os colaboradores, ao buscarem por empresas compatíveis com seus valores, da mesma forma a empresa seleciona candidatos que se identifiquem com os seus valores. Isso faz com que as interferências e distorções entre valores sejam menores, e possibilita maior crescimento a ambos. Chatman (1989) define como “a congruência entre as normas, os valores organizacionais e os valores das pessoas”.

Quando perguntados se é possível perceber que há paixão pelo trabalho, 68,4 % dos entrevistados responderam que sempre é possível perceber que há paixão no trabalho. Para 10,5% muitas vezes é possível perceber e 21,1% disseram às vezes perceber paixão no trabalho. Vallerand et. al. (2003) definem a paixão como desejo ou força direcionada a algo que o indivíduo gosta e considera ser importante, por esta razão o indivíduo investe energia e tempo para a realização desta. Para os autores, a paixão harmoniosa produz no indivíduo o desejo de se engajar, levando-o a vivenciar sentimentos positivos em relação ao trabalho, alinhando o trabalho e seus desejos pessoais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista a necessidade de diferencial competitivo dentro das organizações, a força de trabalho humana vem se destacando como peça chave nessa questão, e a Gestão de Pessoas como fator essencial no desenvolvimento das organizações. Nesse contexto há o colaborador, seus anseios e necessidades, suas competências individuais, suas motivações e convicções. Desta forma, a questão central que foi utilizada como premissa para o presente estudo foi: o que faz o colaborador se auto motivar no desenvolvimento das tarefas e de suas competências para a melhoria contínua do seu trabalho?

Conforme demonstrado pela pesquisa, os colaboradores que se sentem motivados possuem cargos compatíveis com suas competências, se sentem adequados para tais e satisfeitos com os seus ganhos. Produzem mais e se sentem apaixonados pelo que fazem. Se identificam com a empresa no tangente aos objetivos e valores organizacionais, e mantém boa relação interpessoal com a sua equipe de trabalho.

REFERÊNCIAS

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 172 p.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 13-20, jan./fev./mar. 1996.

BARROS, B. **Processo de Recompensar Pessoas**. Disponível em: <http://gestaoderecursoshumano.blogspot.com.br/2012/06/processo-de-recompensar-pessoas.html>. Acesso em: 01 junho 2020.

BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BITENCOURT, C. C. **Gestão de Competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.

BRUNO, F. M. F. F. **Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional**. Mimeo. 2000.

CHATMAN, J. A. Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit. **Academy of Management Review**, v. 14, p. 333-49. 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DURAND, Tommas. L'alchimie de la compce. **Revue Française de Gestion**, Paris, n. 127, p. 84-102, jan./ fev. 2000.

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

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FERNANDES, B. R. **Gestão Estratégica de Pessoas. Foco em Competências**. Rio de Janeiro. Elsevier. 2013.

FISCHER, André. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Maria Teresa Leme. A gestão da competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIMENES, Celso Huerta. Formação de competências gerenciais: um fator de desenvolvimento de lideranças – estudo de caso no IPEN. **Catálogo USP**, São Paulo, 2009.

KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia**: uma visão executiva. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LACOMBE, Francisco José M.; HEILBORN, Gilberto Luiz J. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOPES, Tomas V. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

LOURENÇO C. V. **Satisfação no trabalho**. Disponível em:
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/12/clla.html>. Acesso em: 01 junho 2020.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, J. P. **Competências, conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas. 2008.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas. 1996.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

OLIVEIRA, L. H; ZANUTTO, L. O.; SILVEIRA, M. A. O capital humano nos processos de inovação: estudo exploratório com as empresas associadas ao Grupo de Recursos Humanos de Campinas – GRHUS. **Semead**, FEA/USP. 2007.

OLIVEIRA, M.C. **Associação entre a remuneração oferecida aos gestores e o desempenho econômico das empresas da América Latina**. 2012. 46p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE, Espírito Santo, 2012.

PERIARD, G.A: **Hierarquia de necessidades de Maslow**. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>. Acesso em: 01 junho 2020.

RANDSTAD, H. **10 incentivos não monetários**. Disponível em: https://www.randstad.pt/tendencias360/arquivo/10-incentivos-nao-monetarios_67/. Acesso em: 01 junho 2020.

REZ, R. **Pirâmide de Maslow**: hierarquia de necessidades do consumidor. Disponível em: <http://www.novaescolademarketing.com.br/marketing/piramide-de-maslow/>. Acesso em: 01 junho 2020.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva 2005.

VALLERAND, R. J.; HOULFORT, N. Passion at work: toward a new conceptualization. In: GILLILAND, S. W. *et al.* (EE). Emerging perspectives on values in organizations. **Greenwich, CT**, 2003, p. 175-204.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

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