

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS PEQUENAS E  
GRANDES EMPRESAS EM TERMOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA**

**MATHEUS AZEVEDO TAVARES BARBOZA**

**RIO DE JANEIRO**

**2022**

**MATHEUS AZEVEDO TAVARES BARBOZA**

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS PEQUENAS E  
GRANDES EMPRESAS EM TERMOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

**Orientador (a):** Geraldo Luiz dos Reis Nunes

**RIO DE JANEIRO**

**2022**

**MATHEUS AZEVEDO TAVARES BARBOZA**

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS PEQUENAS E  
GRANDES EMPRESAS EM TERMOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

**Orientador (a):** Geraldo Luiz dos Reis Nunes

**Aprovado em:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profº Orientador: Geraldo Luiz dos Reis Nunes

---

Profº Leitor: Renato Nunes-Bittencourt

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer e dedicar esse trabalho às seguintes pessoas:

Minha família, principalmente minha mãe Isabela e meu padrasto Julio, que sempre me apoiaram e me deram toda a estrutura que eu precisava para alcançar meus objetivos.

Meus amigos tanto da faculdade quanto da vida pessoal, por toda ajuda durante todo esse período de graduação.

Todos os professores que fizeram parte do meu aprendizado desde o colégio até o fim da faculdade, todos foram muito importante para o meu crescimento não só profissional quanto para o pessoal também.

E por fim, á mim mesmo, que me dediquei todos esses anos, sempre dando o meu melhor.

## **RESUMO**

A liderança quando atuada de forma eficaz, se torna um fator de suma importância para a coordenação, e se a empresa possui uma boa estabilidade nas áreas majoritárias, momentos de conflito não desestabilizarão as bases sólidas formadas. O presente trabalho utiliza como metodologia a pesquisa qualitativa através de um levantamento bibliográfico. O objetivo geral é analisar o nível de influência do líder nas pequenas e grandes empresas em termos de gestão estratégica. Conclui-se que o líder deve sempre estar em conjunto com o grupo e motivando este, ao passo que a motivação é a principal desencadeadora das práticas de desenvolvimento da equipe de uma pequena ou grande empresa. Dessa forma, é possível perceber o quão importante é o papel da liderança, e mesmo em pequenas e grandes empresas, este papel é crucial e determinante no que tange o sucesso tanto pessoal como a nível de grupo empresarial.

**Palavras-chave:** Liderança, Gestão de pessoas e competência, Motivação e Satisfação.

## **ABSTRACT**

Leadership, when acted upon effectively, becomes a factor of paramount importance for coordination, and if the company has good stability in the majority areas, moments of conflict will not destabilize the solid foundations formed. The present work uses as methodology the qualitative research through a bibliographic survey. The general objective is to analyze the level of influence of the leader in small and large companies in terms of strategic management. It is concluded that the leader must always be together with the group, and motivating it, while motivation is the main trigger of team development praxis in a small or large company. In this way, it is possible to understand how important the role of leadership is, and even in small and large companies, this role is crucial and a determinant in terms of success both personally and at the corporate group level.

**Keywords:** Leadership, People management and competence, Motivation and Satisfaction

## Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. A MOTIVAÇÃO DO LIDER AO COLABORADOR NAS EMPRESAS .....	10
2.1 TEORIA SOBRE MOTIVAÇÃO .....	15
3. A IMPORTÂNCIA DO PROFISSIONAL NA GERAÇÃO DE VALOR PARA A EMPRESA.....	17
3.1 O FATOR HUMANO .....	17
3.2 A HISTÓRIA DA ATIVIDADE DE AUDITORIA .....	19
3.3 A GESTÃO DE CARREIRAS POR COMPETÊNCIA NAS PEQUENAS E GRANDES EMPRESAS.....	22
4.    MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO APLICADO A ATIVIDADE DE AUDITORIA NAS PEQUENAS E GRANDES EMPRESAS .....	29
5. CONCLUSÃO.....	32
6. REFERÊNCIAS .....	33

## 1. INTRODUÇÃO

Nos atuais tempos, quando a concorrência em busca de mercado torna-se cada vez mais forte, com mudanças diárias nos rumos dos negócios, devido a uma economia globalizada, que interfere cada vez mais nos caminhos e dita regras para a economia do país, tornando o mercado altamente volátil e dinâmico, onde não mais sobrevivem os desorganizados e sem estruturas, surge a necessidade de organização das empresas no sentido de enfrentarem as dificuldades e se prepararem para a concorrência (BENTO, 2016).

Os níveis de desemprego no Brasil atingiram metas históricas há praticamente dois anos, fazendo com que o nível competitivo do mercado de trabalho aumentasse de modo exponencial. Em meio a esse cenário, o profissional capacitado se torna alvo de propostas de trabalho, o nível de preparo o diferencia dos demais, portando a responsabilidade de formar profissionais não é só do próprio trabalhador, mas também das empresas (VIEIRA, 2018).

Para abordar o termo satisfação e motivação no trabalho, faz-se necessário compreender que os dois são conectados a aspectos psicológicos e atendimento das necessidades de um indivíduo. Conforme algumas teorias, a motivação possui dois fatores: humanos e motivacionais. Em virtude das mudanças que afetaram os setores produtivos e a sociedade em geral, faz-se necessária a implantação de instrumentos que motivem o trabalhador, no sentido de que este realize satisfatoriamente suas atividades laborais, aumentando, assim, a produtividade e, por consequência, os lucros da empresa.

Dessa forma, além do melhor retorno possível, esses investidores também desejam que a empresa possa dar segurança e garantias de que está utilizando as melhores práticas de controle interno e a divulgação de seus resultados. É nesse cenário que o papel do auditor vem ganhando cada vez mais importância, pois o mesmo fornece a garantia externa que a empresa e proprietário do capital precisam.

Os líderes possuem forte influência nas empresas, assim, este tema é peculiar a análise do papel do líder, pois o mesmo possui pleno poder de condução da organização e isto leva o grupo a atingir os objetivos deliberados. Contudo, as pessoas só se submergem de contorno produtivo se o líder contiver capacidade suficiente de conduzi-los (KWASNICKA, 2018).

Ao passo que o líder acompanha grande parte da situação que a empresa está situada, isto motiva os funcionários e os mostra a influência que os mesmos possuem sobre o desenvolvimento da empresa e a melhora na eficácia do trabalho, proporcionando um índice de produção maior que o esperado. A liderança, quando atuada de forma eficaz, se torna um fator de suma importância para a coordenação, e se a empresa possui uma boa estabilidade nas áreas



majoritárias, momentos de conflito não desestabilizarão as bases sólidas formadas (HUNT, 2018).

As dúvidas são inerentes acerca da liderança, motivação e do papel exercido pelo líder na organização, ao passo que o papel do líder em relação aos liderados se torna árduo e tende a ser complexo, devido ao convívio diário.

Segundo Bento (2016), existe a preocupação em controlar e administrar o próprio patrimônio e isso acaba por não ser feito pois, com o passar do tempo e com o crescimento estrutural e natural da empresa nos aspectos físico, financeiro e econômico, verifica-se a impossibilidade de uma administração empírica por si só controlar todos os acontecimentos ocorridos dentro da organização. Os sistemas de controle interno constituem uma importante ferramenta de auxílio na gestão organizacional desse tipo de empresa. O artigo presente então busca entender qual a real importância da liderança e da motivação internamente nas empresas em termos de gestão estratégica?

O presente trabalho utiliza como metodologia a pesquisa qualitativa através de um levantamento bibliográfico. Segundo Marconi e Lakatos (2016), uma vantagem da pesquisa qualitativa é utilizar dados que ocorrem naturalmente para encontrar sequências em que os significados dos participantes são exibidos e, assim, estabelecer o caráter de algum fenômeno.

Severino (2017) afirmou que a pesquisa qualitativa deve ser utilizada para estudar um “fenômeno no seu contexto natural”, sem que o pesquisador tenha controle das variáveis presentes no caso a ser estudado. Esta pesquisa se refere à uma abordagem qualitativa, onde deseja pegar as essências do problema e acredita-se que será capaz de verificar a qualidade da temática em questão.

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar o nível de influência do líder nas pequenas e grandes empresas em termos de gestão estratégica. Enquanto que tem como objetivos específicos: descrever a motivação do líder ao colaborador nas empresas; demonstrar a importância do profissional na geração de valor para a empresa; verificar a motivação na organização aplicado a atividade de auditoria nas pequenas e grandes empresas.

A preocupação das pesquisas com a contribuição por parte das empresas diante do processo de capacitação de seu maior objetivo é reconhecer se as pessoas podem ser vistas como fator de mudança e como meio principal de atingir os objetivos estratégicos, o que tange uma responsabilidade compartilhada com a evolução e o desenvolvimento. Para a realização deste estudo, fez-se uma pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo, e para isso foram

utilizados artigos, livros, teses, todos com o objetivo de buscar informações sobre as formas de liderança que mais influenciam o desenvolvimento de pequenas e grandes empresas.

O cenário atual busca melhorias concretas que, aplicadas no dia a dia, servem como diferencial. Sendo assim, é necessário um maior nível de comprometimento por parte da empresa em criar valor ao colaborador e despertar neles a motivação necessária para a educação continuada, e também do profissional de mover esforços para que isso aconteça e de que o conteúdo seja realmente aplicado nas empresas.

Neste contexto, é válido questionar como a motivação pode influenciar na vida profissional das pessoas. Esta vem despertando interesse em muitas organizações e destaca-se ainda como vantagem competitiva. Partindo deste cenário, este trabalho pretende analisar como a Motivação e Satisfação contribuem para o sucesso laborativo no Ambiente Organizacional nas empresas.

## **2. A MOTIVAÇÃO DO LÍDER AO COLABORADOR NAS EMPRESAS**

A determinação do líder possui influência no desenvolvimento do meio organizacional. De acordo com Bento (2016, p.16), no ambiente competitivo, as pessoas do trabalho só se submergem de modo eficaz, de tal modo que, o líder promove desenvolvimento de um ambiente propício ao trabalho e que cada um tome sua responsabilidade acerca da equipe.

Limonge (2016, p. 261) afirma que:

“Liderança e poder são elementos interligados no processo de influenciar pessoas”. O controle é a tentativa de exercer algum tipo de influência sobre um grupo de pessoas. Autoridade é o poder que uma pessoa tem devido ao cargo em que ela exerce em uma organização.

A liderança não deve ser enxergada de maneira única, mas sim em todo o contexto da organização, ao passo que cada integrante possui uma individualidade e que precisa ser considerada e respeitada. Conforme a teoria contingencial, o líder precisará ser qualificado de modo a classificar a situação ou o grupo que é exercido a liderança. De tal modo afirma-se que o objetivo principal dos líderes deve estar voltado a conciliação dos propósitos de todos os integrantes do grupo, e ainda assim da organização como um todo, quando tais vertentes são unidas, a organização é beneficiada (HERZBERG, 2017).

É de suma importância que o líder saiba coordenar e adquirir novos recursos, estes que costumeiramente não são diários nas pequenas empresas, uma equipe bem coordenada

economiza os custos de gestão e eleva o nível de qualidade da empresa e de atendimento ao cliente, reduz as perdas e introduz uma flexibilidade ao meio organizacional. Cavalcanti *et al.*, (2015, p. 52) diz que:

A liderança é, por definição, um relacionamento interpessoal, no qual poder e influência são desigualmente distribuídos de tal forma que uma pessoa seja capaz de dirigir e controlar os seus próprios. Em tal relacionamento, entre líder e seus membros, a personalidade do líder está pronta para determinar, em grande parte, na medida em que ele pode influenciar o comportamento do seu grupo.

De tal modo, a liderança revolve de maneira completa e proporciona desafios, permitindo aos líderes a busca por procedimentos em exterioridades mais amplas do que lançam diariamente. Deste modo, as ferramentas usuais no trabalho que possuem o intuito de atingir metas e objetivos organizacionais são meramente os colaboradores da equipe. O controle interno é uma consequência do crescimento das empresas com a evolução dos tempos e o crescimento tecnológico, o controle interno como uma das ferramentas de controle e verificação das políticas, do patrimônio e planos da administração passou a ter importância vital no cenário empresarial.

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração (ATTIE, 2015).

A origem do controle interno está ligada à globalização e à diversificação de atividades de uma empresa, tornando necessário e cada vez mais importante um controle interno nas empresas, para que haja um bom desempenho de suas atividades tornando-a mais competitiva e atraente no mercado. Os controles internos representam uma fonte de dados essenciais para a administração, auxiliando a auditoria interna, assegurando seus procedimentos, dando mais confiança ao auditor nos seus testes de avaliação, ou seja, o controle interno eficiente é o suporte para o auditor interno em seus testes e procedimentos para que sejam alcançados os objetivos da empresa.

Em decorrência do crescimento das organizações, houve um aumento na quantidade de informações a serem analisadas constantemente para auxiliar às tomadas de decisão. Com isso, “... surgiu o auditor interno como uma ramificação da profissão de auditor externo e, conseqüentemente, do contador” (ALMEIDA, 2015, p. 5), passando as empresas a ter, dentro

das suas instalações, uma área que traga de forma constante a garantia da qualidade das operações realizadas na organização.

Veremos abaixo na tabela 1, que se pode dividir a auditoria em interna e externa, sendo a primeira feita por uma equipe da própria empresa, e a segunda, por auditores ou órgãos independentes. Para o melhor entendimento de cada uma das modalidades e suas peculiaridades, é necessário compreender o significado das mesmas.

**Tabela 1.** Principais diferenças entre os dois profissionais

<b>AUDITOR INTERNO</b>	<b>AUDITOR EXTERNO</b>
É empregado da empresa auditada;	Não tem vínculo empregatício com a empresa auditada;
Menor grau de independência;	Maior grau de independência;
Executa auditoria contábil e operacional	Executa apenas auditoria contábil;
Principais objetivos são: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verificar se as normas internas estão sendo seguidas;</li> <li>▪ Verificar a necessidade de aprimorar as normas internas vigentes</li> <li>▪ Verificar a necessidade de novas normas internas</li> <li>▪ Efetuar auditoria das diversas áreas das demonstrações contábeis e em áreas operacionais.</li> </ul>	O principal objetivo é emitir um parecer ou opinião sobre as demonstrações contábeis, no sentido de verificar se estas refletem a posição patrimonial e financeira, o resultado das operações, as mutações do patrimônio líquido e as origens e aplicações de recursos da empresa examinada. Também, se essas demonstrações foram elaboradas de acordo com os princípios contábeis e esses princípios foram aplicados com uniformidade em relação ao exercício social anterior;
Maior volume de testes (tem maior tempo na empresa para executar os serviços de auditoria).	Menor volume de testes, já que o auditor externo está interessado em erros que individualmente ou cumulativamente possam alterar de maneira substancial as informações das demonstrações contábeis

**Fonte:** ALMEIDA (2015).

Independentemente do tipo da auditoria ou suas diferenças, não deve haver empecilhos na companhia para atuação da mesma; caso contrário, o controle que está diretamente ligado com as demais funções do processo administrativo pode ficar inconfiável, dando espaço ao surgimento de fraudes ou consecutivas repetições de erros que poderiam ser evitados.

Um colaborador que está desmotivado no local de trabalho certamente não desenvolverá um bom desempenho e não estará colaborando para o crescimento da empresa em nenhum dos aspectos, seja ele financeiro ou organizacional.

No cenário que o Brasil vivencia atualmente é possível observar que as organizações procuram motivar seus colaboradores em busca de resultados eficazes. Porém, apesar da motivação não ser algo novo, é essencial para o desenvolvimento da organização. A motivação pode receber vários conceitos, de acordo com cada autor. Segundo Gil (2016, p. 202) define-se a motivação como:

A força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra.

Já segundo Chiavenato (2018, p.476), conceitua motivação como:

[...] O resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. As pessoas diferem quanto ao seu impulso motivacional básico, e a mesma pessoa pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, ou seja, ela pode estar mais motivada em um momento e menos motivada em outra ocasião. A conclusão é que o nível de motivação varia entre as pessoas e dentro de uma mesma pessoa através do tempo. Além das diferenças individuais, existem as variações no mesmo indivíduo em função do momento e da situação.

A motivação pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um. Conforme Marins (2017, p. 17) motivação é o ato de:

Motivar é ter motivos, ter motivos para trabalhar, para se dedicar, para se comprometer, para querer vencer e poder fazer e criar condições necessárias à motivação. Isto quer dizer criar um clima em que as pessoas se sintam motivadas a empreender e fazer o necessário.

A motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual. Na concepção de Maximiano (2016, p. 256) motivação é:

A energia ou força que movimenta o comportamento e que tem três propriedades: direção (o objetivo do comportamento motivado ou a direção para a qual a motivação leva o comportamento), intensidade (magnitude da motivação) e permanência (duração da motivação).

Diante de todos estes conceitos, é possível afirmar que a palavra motivação dá o sentido de movimento, se movimentar por algo ou para consigo mesmo. Em outras palavras, quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nela um novo ânimo, e ela começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas (NAKAMURA, 2015).

Destaca-se ainda que a motivação busca investigar o comportamento das pessoas, que conforme Maximiano (2016, p. 250), indica

as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for, e que está baseada em três propriedades: direção (para onde a motivação leva o comportamento), intensidade (amplitude da motivação) e a permanência (duração da motivação).

Vale salientar que ninguém motiva ninguém, pois isto é algo que vem de dentro para fora, ou seja, a pessoa deve estar apta a querer algo, como nos afirma o autor Bergamini (2018): ninguém pode motivar ninguém, as pessoas já trazem dentro de si expectativas próprias capaz de ativar a busca de objetivos já estabelecidos.

Os seres humanos são motivados quando possuem necessidades, podendo ser básicas, psicológicas e de autorrealização. As necessidades básicas são as imprescindíveis para se manter, e as psicológicas são um estado interno de satisfação causado pela falta de algum bem necessário ao bem-estar, enquanto as de autorrealização são quando a pessoa tem a necessidade de ser reconhecida. Não são todos que possuem a necessidade de autorrealização. (SAMPAIO, 2009)

Sendo relevante o modo de funcionamento da determinação das necessidades de capacitação, a empresa identifica as carências de várias formas, como através da identificação de problemas de desempenho. O comportamento humano no ambiente de trabalho vem sendo amplamente estudado nos últimos tempos. Desde a década de 30, pesquisadores realizam estudos sobre o tema satisfação no trabalho, posto a relevância deste aspecto no ambiente de trabalho e na saúde do trabalhador.

Robbins (2015, p.74) define satisfação no trabalho como:

[...] A atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Considera que o homem possui uma reação ativa às situações de trabalho que não o satisfazem, deliberando atitudes de mudanças. Esta concepção aborda a satisfação e a insatisfação no trabalho como fenômenos distintos, sendo que a insatisfação está relacionada aos fatores que determinam o trabalho, como ambiente, recompensas e chefia, sendo essa concepção baseada na Teoria de Herzberg.

O processo de satisfação no trabalho resulta da complexa e dinâmica interação das condições gerais de vida, das relações de trabalho, do processo de trabalho e do controle que os próprios trabalhadores possuem sobre suas condições de vida. A satisfação no trabalho pode ser uma fonte de saúde, assim como a insatisfação pode gerar prejuízos à saúde física, mental e social, acarretando problemas à organização e ao ambiente de trabalho.

## 2.1 TEORIA SOBRE MOTIVAÇÃO

O ambiente de trabalho produz satisfação ou insatisfação com o próprio ambiente, mas não motivação para o trabalho. Enquanto que, apenas o trabalho em si e seu conteúdo produzem motivação para o trabalho. Os fatores motivacionais são a essência do trabalho em si, sendo eles: a auto realização, o reconhecimento, as responsabilidades e o crescimento profissional. Esses fatores dirigem a satisfação. Diferentemente dos fatores higiênicos, que não são suficientes para motivar os funcionários, estes precisam deles para se manter satisfeitos, ou seja, para pouparem a insatisfação.

Os comportamentos das pessoas no ambiente organizacional são consequência da motivação e satisfação a qual o ambiente proporciona, sendo que esta deve ser uma busca contínua, para que o ambiente seja agradável e, conseqüentemente, o aumento na produtividade com a satisfação do colaborador.

Conforme Maximiano (2016), um dos principais objetivos da Administração Científica foi buscar a melhoria do trabalho do empregado, melhorando por consequência a produtividade do trabalhador, dando maior satisfação ao empregador e grande prosperidade aos trabalhadores.

Vale ressaltar que esta motivação depende da gestão de pessoas, isto é, esta motivação depende da satisfação e do bem estar do colaborador com seu Gestor. A motivação é resultado de atitudes de uma gestão de pessoas direcionada para a satisfação e bem estar de seus funcionários, tendo por base as recompensas e benefícios - monetários ou não - oferecidos aos empregados (NAKAMURA *et al.*, 2015).

Logo, pode-se dizer que este é um recurso que motiva diretamente o funcionário. Partindo do pressuposto que as pessoas trabalham para suprir suas necessidades, foram surgindo às teorias motivacionais. Sendo assim, Maslow (1943 *apud* CHIAVENATO, 2016, p. 629) considerava o homem complexo como um indivíduo que tem suas necessidades para satisfazer seus desejos mais pessoais, bem como sua aprendizagem e realização.

Diante do estudo da motivação e comportamento do ser humano, dando destaque para teorias das relações humanas, a qual constatou que quando o indivíduo satisfaz uma necessidade vai em busca da realização de necessidades mais complexas. Maximiano (2016) mostra que a motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades.

Perante o exposto, faz-se necessário a apresentação da pirâmide, que segundo Robbins (2015, p. 133) é a mais conhecida das teorias sobre motivação. Trata-se da Hierarquia das

Necessidades de Abraham Maslow, em que cada pessoa possui uma hierarquia de cinco categorias de necessidades. São elas:

1. Fisiológica: inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo.
2. Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
3. Sociais: inclui afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
4. Estima: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
5. Autorrealização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser: inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento.

Diante o exposto na tabela 2, pode-se verificar abaixo como as necessidades são distribuídas na pirâmide.

**Tabela 2** - A pirâmide das necessidades de Maslow e suas implicações.

SATISFAÇÃO FORA DO TRABALHO	HIERARQUIA DE NECESSIDADES	SATISFAÇÃO NO TRABALHO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educação</li> <li>• Religião</li> <li>• Passatempos</li> <li>• Crescimento Pessoal</li> </ul>	Auto realização	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabalho desafiante;</li> <li>▪ Diversidade e autonomia;</li> <li>▪ Participação nas decisões;</li> <li>▪ Crescimento profissional.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovação da família</li> <li>• Aprovação dos amigos</li> <li>• Reconhecimento da comunidade</li> </ul>	Estima	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconhecimento;</li> <li>▪ Responsabilidade;</li> <li>▪ Orgulho e reconhecimento</li> <li>▪ Promoções.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Família</li> <li>• Amigos</li> <li>• Grupos sociais</li> <li>• Comunidade</li> </ul>	Sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amizade dos colegas;</li> <li>▪ Interação com clientes;</li> <li>▪ Chefe amigável.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liberdade</li> <li>• Proteção contra a violência</li> <li>• Ausência de poluição</li> <li>• Ausência de guerras</li> </ul>	Segurança	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabalho seguro;</li> <li>▪ Remuneração e benefícios;</li> <li>▪ Permanência no emprego.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comida</li> <li>• Água</li> <li>• Sexo</li> <li>• Sono</li> </ul>	Fisiológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Horário de trabalho;</li> <li>▪ Intervalos de descanso;</li> <li>▪ Conforto físico.</li> </ul>

**Fonte:** Chiavenato (2018, p. 479)

Ao observar a pirâmide, é possível verificar que o autor, organizou das necessidades mais básicas para as mais complexas, conforme tabela 2. Observa-se que há uma sequência para satisfação das necessidades, ou seja, quando uma é atendida busca-se conquistar a seguinte. Vale ressaltar que isso não é uma regra, de acordo com Kwasnicka (2018) a motivação pode diferenciar-se de indivíduo para indivíduo em algumas situações.

De acordo Lacombe (2015, p. 131):



Segundo Maslow, há uma tendência, na maioria das pessoas, para procurar satisfazer, primeiro, as necessidades básicas. Após o atendimento delas, procuram-se satisfazer as de segurança e, a seguir, as de associação, as de status e as de auto realização, nessa ordem, na maioria dos casos. Dois pontos precisam ficar claros: as necessidades de cada pessoa variam no tempo, não só em função de sua satisfação como em função das alterações em sua hierarquia dos valores de cada um; e a hierarquia de Maslow representa uma tendência média e não deve ser encarada como uma escala rígida.

Porém, todas essas necessidades são essenciais para sobrevivência do ser humano. Todas são necessárias para que o indivíduo se sinta aceito e integrado no meio em que ele vive.

### **3. A IMPORTÂNCIA DO PROFISSIONAL NA GERAÇÃO DE VALOR PARA A EMPRESA**

#### **3.1 O FATOR HUMANO**

O aparecimento do capital humano tem se mostrado uma das características mais importantes, se não a mais relevante, da economia do conhecimento, pois nele são encontradas habilidades, o próprio conhecimento e capacidades para alavancar essa economia. Mesmo sendo considerado um fator de sucesso na sociedade industrial, é na sociedade do conhecimento que o capital humano passa a ganhar elevada importância.

Um dos meios mais eficazes de se chegar a uma meta empresarial é através das pessoas que dedicam seus esforços em prol da sua materialização. Visto este extremo valor, as organizações modernas passaram a atentar para a importância do capital intelectual observando a variabilidade de cada indivíduo. Para Maximiano (2016, p. 179):

“Uma organização é um sistema de pessoas e recursos que procura alcançar objetivos. [...]. O processo de dividir o trabalho entre pessoas, para realizar objetivos, chama-se processo de organização.”. É notório observar que antes de qualquer processo ou estratégia que uma organização possua, ela é formada também por pessoas que irão utilizar os processos e a estratégia para atingir um determinado propósito desejado.

As organizações não funcionam por si mesmas. Elas dependem de pessoas para dirigi-las, controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para o seu sucesso e continuidade. O estudo das pessoas constitui a unidade básica das organizações e, principalmente, da área de RH. Sem organizações e sem pessoas, não haveria RH (CHIAVENATO, 2018).

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, Knapik (2018, p. 14) afirma que as organizações são criadas pelos homens e perpetuam-se por meio deles, são compostas de pessoas que, assim como as empresas, tem seus objetivos geralmente delineados e específicos.

O fator humano é a forma mais segura e eficaz para que as empresas alcancem seus propósitos de forma que, a partir do seu capital humano, a organização consiga se diferenciar de seus competidores obtendo assim o tão sonhado diferencial competitivo, pois é através das ações e comportamentos dos indivíduos diante dos desafios que o mercado impõe que uma empresa consegue se distinguir do mercado concorrente.

Segundo Fiorelli (2016, p. 128):

A pessoa traz à organização sua “bagagem psicológica”, conhecimentos, características, preconceitos, experiências anteriores. A visão de mundo que desenvolveu acompanha-a no teatro organizacional, onde representará seus papéis.

Cada ser humano é diferente um do outro, diferenças essas que vem desde o seu nascimento, portando características da individualidade, até o seu desenvolvimento no decorrer de sua vida, acumulando experiências que lhes serão particulares. Se as organizações são diferentes entre si, o mesmo ocorre com as pessoas. As diferenças individuais fazem com que cada pessoa tenha suas próprias características de personalidade, suas aspirações, seus valores, suas atitudes, suas motivações e suas aptidões. Cada pessoa é um fenômeno multidimensional sujeito às influências de uma enormidade de variáveis. (CHIAVENATO, 2018).

Ao longo da história, o olhar para o aspecto humano da organização foi mudando gradativamente e, atualmente, percebe-se que o indivíduo é um ser sociável, pertencente a um grupo familiar e a comunidade em que vive, relacionando-se com outras pessoas e sendo influenciadas por diversas variáveis ambientais, eliminando de uma vez o conceito de que o ser humano é um elemento previsível.

De acordo com Gardner (2016, p. 45), cada um de nós é um perfil único de pontos fortes e fracos. Vale a pena conhecer tais pontos, tirar vantagem deles e, quando for apropriado, reforçá-los ou combiná-los de novas formas. O indivíduo em uma organização exerce um conjunto de papéis, ou seja, faces que as organizações devem levar em consideração para o alcance eficaz de seus objetivos.

Para Fiorelli (2016) existem dois elementos dependentes a respeito do desempenho de um indivíduo para com a realização de uma determinada atividade. De um lado existe o elemento técnico, indispensável para a eficácia no exercício de sua função em uma organização.

Do outro lado está o elemento emocional que influencia diretamente no ambiente organizacional e, conseqüentemente, no rendimento da empresa.

Diante disto, observa-se que além da habilidade de possuir o conhecimento para o correto exercício das atividades, é necessário valorizar também os aspectos emocionais intrínsecos a cada colaborador de forma a alcançar eficientemente os objetivos organizacionais e individuais. Segundo Hunt (2018, p. 184) “os aspectos organizacionais mais importantes se concentram no homem e seu grupo social, isto é, a preocupação passa dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos.”

Portanto, é necessário que uma organização observe e busque o equilíbrio desses dois componentes, pois além da necessidade que a pessoa tem de possuir o componente técnico, se torna de fundamental importância atentar ainda mais para o fator emocional, visto a impossibilidade de separar o lado racional do emocional de um ser humano. As empresas devem atentar para o correto gerenciamento dessas duas faces, visto que o indivíduo detentor de conhecimentos e habilidades traz à organização a eficiência e eficácia em suas atividades, porém apenas a inteligência emocional é capaz de levar à efetividade organizacional.

### 3.2 A HISTÓRIA DA ATIVIDADE DE AUDITORIA

A natureza da auditoria interna consiste na atividade de conferir se com o capital investido foram adquiridos ou produzidos os bens ou serviços esperados e se estes renderam o lucro almejado. As primeiras evidências de auditoria interna são da entidade *Worshipful Pewterers Co*, que em 1854 nomeou quatro pessoas para analisar suas contas. O conceito de auditoria interna com objetivo de medir e avaliar a eficácia de controles surgiu a partir de 1941 nos Estados Unidos da América. Em Nova York do mesmo ano foi criado o “*The Institute of Internal Auditors*” (CREPALDI, 2017).

Com o desenvolvimento da indústria e do comércio as funções dos auditores internos se ampliaram, e deixaram de ser apenas de análise de documentos e conferência de valores e passaram a dar apoio para administração. Deste modo, o Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA) foi fundado em 1960 por Kurt F. *Schader*. A auditoria interna pode ser conceituada como um procedimento a ser seguido, formalizado tecnicamente, e que busca agregar valor à organização. A metodologia consiste em aperfeiçoar os processos da empresa para além de dar apoio à administração, minimizar a possibilidade de fraudes (ATTIE, 2015).

A auditoria interna tem a responsabilidade de monitorar e avaliar a adequação do ambiente de controles internos e das normas e procedimentos estabelecidos pela gestão. Cabe a esses auditores atuar proativamente na recomendação do aperfeiçoamento dos controles, das normas e dos procedimentos, em consonância com as melhores práticas de mercado. Ou seja, a área tem cada vez mais importância quando se trata de ferramentas de mitigação e avaliação de riscos, principalmente pós-lei *Sarbanes Oxley*. Com práticas mais fortalecidas e independentes, ela pode ajudar a gerar valor e a executar todos os objetivos estratégicos da alta cúpula, avaliando e mensurando a eficácia dos processos de controle e gestão de riscos.

A atividade da auditoria interna está estruturada em procedimentos, com enfoque técnico, objetivo, sistemático e disciplinado, e tem por finalidade agregar valor ao resultado da organização, apresentando subsídios para o aperfeiçoamento dos processos, da gestão e dos controles internos, por meio da recomendação de soluções para as não-conformidades apontadas nos relatórios.

A auditoria interna também está voltada para identificação e prevenção de erros, omissões e fraudes, verificação de demonstrações contábeis, financeiras e operacionais estão corretas e estimular a eficiência dos funcionários, realizado através de análise e exame de documentos, controles e processos da organização (LIMA, 2018).

Percebe-se que enquanto a auditoria em âmbito geral tem como objetivo verificar se as demonstrações contábeis estão livres de distorções relevantes, a auditoria interna parte deste objetivo e verifica os diversos setores, controles e processos da empresa para dar apoio à administração da organização. Auditoria interna avalia processos, controles internos, verifica riscos internos e os externos para que possa ajudar a administração da tomada de decisões. Ressalta-se que o auditor interno propõe melhorias, dá sugestões, mas a ação de realizar estas mudanças fica a cargo do administrador ou gerente.

Segundo a Lima (2018), o plano de Auditoria Interna contempla trabalhos com foco operacional e financeiro, porém, cada vez mais as empresas precisam de uma atuação mais preventiva e alinhada às ações empresariais, que não tenha foco somente em aspectos operacionais, mas também estratégicos, tendo como desafio estabelecer este equilíbrio com recursos limitados e crescentes necessidades por parte das empresas e do mercado.

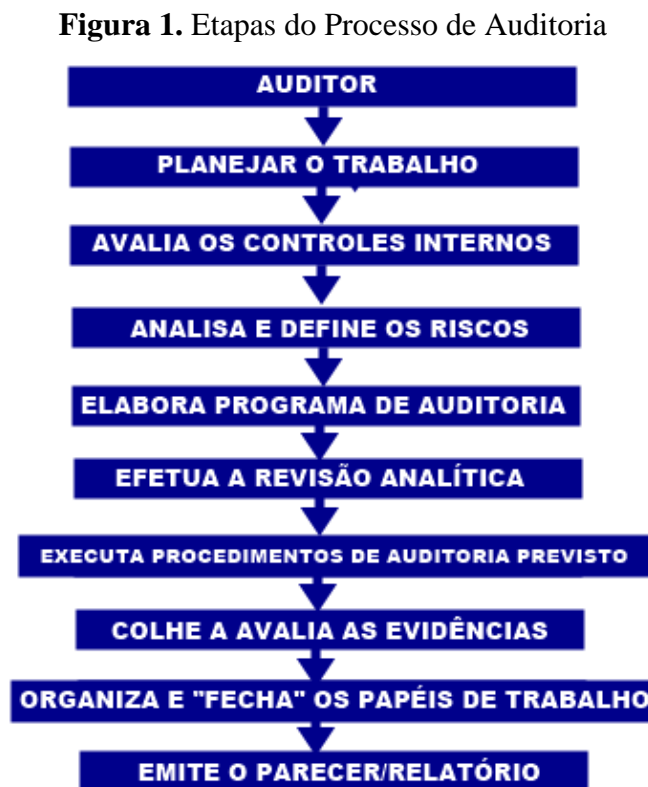
Portanto, torna-se cada vez mais clara a valorização de formas como a auditoria alinha seus objetivos e o escopo de trabalho com as metas da organização. A área vive um período de mudanças e precisa acompanhar essas transformações, ampliando seus escopos para além do

mero reporte de questões internas e operacionais, mais focada e integrada à estratégia e missão da empresa.

O auditor interno deve estar atento a qualquer processo do negócio, desenvolver sua visão sistêmica, prestando um trabalho de assessoria ou consultoria à administração da organização, pressupondo que tenha que se inteirar de campos que vão muito além da contabilidade, fornecendo análises amplas ao interesse final dos stakeholders envolvidos. Segundo Attie (2015, p. 38):

“À auditoria interna, como um todo, precisa funcionar a níveis ótimos, com adequado status na empresa, além de capacidade técnica suficiente para o desempenho da função”. Além disso, os auditores devem atentar às normas de conduta, exercer a profissão com a ética exigida pelo Instituto dos Auditores Internos, que demanda diligência e um exímio padrão de qualidade.

O trabalho de auditoria é dividido em diversas etapas, nas quais são determinados procedimentos a serem seguidos, baseados em normas e padrões. Os procedimentos de auditoria são técnicas utilizadas pelo auditor para obter as informações necessárias para emitir opinião sobre as demonstrações contábeis. A figura 1 abaixo apresenta etapas para o processo de auditoria de (JUND, 2017)



Fonte: JUND (2017).

O processo de auditoria é planejado e dividido em etapas que seguem normas e padrões. O auditor, ao realizar o trabalho, irá seguir cada etapa como foi determinado no planejamento. Isto é, cada passo do auditor tem um objetivo e segue uma lógica, e está escriturado no seu planejamento.

A auditoria deve ser utilizada como uma ferramenta de fornecimento de maior competitividade às empresas, embasando as lideranças nas suas opiniões e as cercando de informações pertinentes às melhores oportunidades, sem deixar de lado a garantia de eficácia dos sistemas de controles para garantir que a contabilidade possa inserir suas informações com confiança e gerar valor a partir de seus relatórios.

### 3.3 A GESTÃO DE CARREIRAS POR COMPETÊNCIA NAS PEQUENAS E GRANDES EMPRESAS

A despeito do termo competência em pequenas e grandes empresas, destaca-se que durante o período da Idade Média estava estritamente relacionado à linguagem jurídica, referindo-se à faculdade conferida ao indivíduo ou instituição aptos a apreciar e julgar determinadas questões. Posteriormente, com o surgimento da Administração Científica, o termo passou a ter uma utilização mais generalista, caracterizando o sujeito com capacidade de desenvolver determinado trabalho (SOARES, 2018).

A utilização do termo no âmbito mercantil partiu da preocupação em ter indivíduos capacitados no desempenho eficiente de certa função dentro da organização. Importante destacar que o termo competência passou a ser utilizado na área de administração desde a publicação das primeiras teorias organizacionais, nas quais apresentava sentido diferente do que prevalece atualmente.

No que se refere aos estudos sobre competência, o conceito de competência na esfera das organizações começou a ser evidenciado no início da década de 70, devido ao aumento da competição e da ampliação da preocupação das organizações da simples eficiência produtiva para a eficácia, um novo sentido começou a ser construído (FARAH, 2018).

O foco deixou, então, de repousar apenas na capacidade, passando a privilegiar o desempenho, envolvendo não mais apenas os comportamentos adotados pelo indivíduo, como também as realizações por ele proporcionadas. Os autores atribuem a David *McClelland* o pioneirismo nas pesquisas e estudos de avaliação de competência. *McClelland* foi um teórico da psicologia norte americano, reconhecido por fomentar o movimento em favor do uso das

competências, a partir da publicação, em 1973, do artigo intitulado *Testing for competence rather than intelligence*, no qual destaca o conceito de competência pela perspectiva do indivíduo (DEMO, 2018).

De acordo com o teórico, a competência proporciona à pessoa que a possui, condições para manter um elevado desempenho na realização de suas tarefas produtivas. David *McClelland* condenava o uso de testes de aptidão e inteligência na avaliação de estudantes e na seleção de candidatos a emprego, argumentando que esses testes não são capazes de prever o sucesso em situações de vida fora da escola e, particularmente, o sucesso profissional, uma vez que não existe correlação entre o resultado alcançado nesses testes e o desempenho no trabalho (DEMO, 2018).

Ademais, sustentou que os testes de competência nas pequenas e grandes empresas deveriam ser testes de desempenho tendo como padrão de referência amostras de comportamento no trabalho de profissionais bons e ruins. A fim de sustentar seus argumentos, *McClelland* elenca exemplos, tais como: se desejarmos saber se uma pessoa é capaz de dirigir um automóvel, deveremos dar-lhe um teste de direção, não um teste de inteligência; se quisermos saber quem será um bom policial, deveremos descobrir o que um policial faz, elaborar uma relação de suas atividades e escolher uma amostra dessas atividades como base para testar candidatos, e ainda, se quisermos identificar quem são os bons professores dentre vários candidatos à docência, temos, primeiro que filmar várias aulas e identificar quais são as diferenças de comportamento entre os professores bons e ruins (FRANCO, 2018).

O teórico defende ainda que os resultados dos testes de competência em pequenas e grandes empresas deveriam refletir as mudanças ocorridas na capacidade dos indivíduos como resultado do treinamento ou da experiência. *McClelland* sustentou ainda que os testes tradicionais de conhecimento e inteligência, como o teste de QI, por exemplo, tinham duas deficiências, sendo elas: a incapacidade de identificar se uma pessoa teria sucesso no trabalho e na vida e a outra era que favoreciam preconceitos contra minorias, mulheres e pessoas de nível socioeconômico inferior (FARAH, 2018).

Para o teórico, necessário se faz partir da identificação das atitudes e hábitos que caracterizariam um funcionário que apresenta excelente desempenho e, com base na organização destas características em um modelo de competências, fosse definido um processo de seleção consistente com as necessidades das organizações (SOARES, 2018).

Vale destacar ainda que *McClelland* defende que as competências são características observáveis do indivíduo (conhecimentos, habilidades, objetivos, valores) que estão associadas

ao desempenho superior no trabalho e, por isso, sua identificação permite que se faça o prognóstico do desempenho de um candidato a um cargo. Partindo de tal ideia foi que a empresa McBer, fundada por McClelland e David Berlew, criou *Job Competency Assessment (JCA)*, uma metodologia que se propõe a identificar e organizar as competências em modelos que pudessem ser utilizados como base na tomada de decisões relacionadas a sistemas de recursos humanos.

Pode-se considerar que a obra de McClelland foi de extrema relevância para as organizações, uma vez que, conforme destacam Fleury, A. e Fleury, M. (2015) atingiu repercussão considerável a ponto de despertar interesse pela busca de mecanismos que possibilitam a aquisição de novas competências pelos trabalhadores.

Além de McClelland, autores como Prahalad, Hamel e Philippe Zarifian tiveram relevante contribuição na formação do entendimento que se tem hoje a respeito da competência trabalhada nas organizações. Apesar dos dois primeiros teóricos, suas ideias estão inscritas no artigo intitulado *The core competence of the corporation*, publicado na Harvard Business Review em 1990 (FRANCO, 2018).

O ponto chave para que as pequenas e grandes empresas ganhem vantagens competitivas no mercado está no uso de um pequeno número de competências essenciais que afetam produtos diferentes através das unidades de negócios. Tais competências essenciais são um conjunto de habilidades e tecnologias que permitem a uma empresa oferecer um determinado benefício aos seus clientes. Referem-se a habilidades ou capacidades e não a produtos ou serviços. Importante mencionar que depois da publicação do artigo dos autores supracitados, a temática da competência, tanto individual quanto organizacional, vem sendo amplamente explorada por estudiosos e tornando-se filosofia de sucesso de diversas empresas no mundo inteiro (LACOMBE, 2018).

Magalhães (2017) propôs uma abordagem diferenciada a respeito da competência nas organizações, destacando três características do sistema produtivo atual de extrema importância para a compreensão dos desafios da gestão por competência. Uma delas é a ideia de incidente, representada pela capacidade de convivência com fatos imprevistos, cuja ocorrência modifica as rotinas produtivas.

Outra característica é a relevância assumida pela comunicação, de modo que a aquisição de competências relacionadas ao relacionamento interpessoal é a consequência mais imediata da importância assumida pelas comunicações no âmbito das organizações. A terceira característica apontada pelo autor refere-se a noção de que todos os que trabalham na organização representam uma forma de prestação de serviço a alguém, devendo cada pessoa



dentro da organização ser capaz de identificar sua missão no trabalho e não apenas desempenhar as tarefas que lhe são atribuídas ou cumprir normas e rotinas estabelecidas.

Tais características percebidas pelo autor nos sistemas produtivos atuais o conduziram a construir uma definição sobre competência, sendo ela a inteligência prática, aplicada na solução dos problemas que surgem. Essa inteligência precisa se apoiar nos conhecimentos adquiridos, procurando constantemente revê-los e atualizá-los, de modo a adaptá-los aos desafios cotidianos (GARDNER, 2015).

Sendo assim, observa-se que, para o autor, a competência significa assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas juntamente com o exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular. Iniciados os primeiros estudos da competência nas organizações, vários outros se sucederam, de modo que o uso frequente do vocábulo “competência” no campo da gestão organizacional permitiu que este adquirisse vários sentidos, além de proporcionar uma transformação de paradigmas, principalmente na visão dos gestores sobre pessoas e cargos.

Passando para uma análise no entendimento atual de competência em termos organizacionais, Magalhães *et al.*, (2017, p.14) considera que as competências em pequenas empresas referem-se:

“ao conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer uma determinada função”, estando relacionada “à combinação de experiências com destrezas com vista ao alcance de um determinado propósito.”

O entendimento do autor conduz a constatação de que a gestão baseada nas competências tem como foco as habilidades necessárias ao negócio da organização com base na alavancagem e disponibilização dos talentos humanos. O foco passa a estar concentrado na atividade estratégica a fim de alinhar competências (individuais, grupais e organizacionais) com as estratégias de negócios da organização.

Refletindo a respeito da conceituação sobre competência em pequenas e grandes empresas, Barbalho (2015, p. 2) conclui que, a responsabilidade principal da gestão de pessoas permanece distribuída no nível gerencial ou intermediário da organização, mas o staff constitui o núcleo básico da gestão do conhecimento e da otimização do capital humano e intelectual através da gestão das competências individuais, grupais e organizacionais.

A base fundamental deixa de ser o desenho dos cargos e passa a ser o conceito dinâmico de habilidades e competências necessárias ao sucesso da organização e dos seus parceiros –

clientes, fornecedores, funcionários e acionistas. Outro autor que apresenta uma definição de competência é Demo (2018), para quem esta é a capacidade de fazer e fazer-se diariamente, ou seja, para o autor ter competência não é apenas executar bem uma tarefa, é, acima de tudo, refazer-se para antecipar as demandas, reconstruindo, questionando, inovando de modo a enfrentar os desafios da qualidade formal (inovação pelo conhecimento) e política (intervenção ética e cidadania).

O autor considera ainda que competência é atributo da cidadania, do sujeito consciente e organizado, que cada ação competente é produto de uma combinação de recursos e é no saber mobilizar e aplicar esses recursos que reside a riqueza profissional, ou seja, a competência. Dutra *et al.*, (2018) tratam a competência em pequenas e grandes empresas como a capacidade de uma pessoa gerar resultados de acordo com os objetivos organizacionais, isto é, pelos resultados e desempenho obtidos através do conjunto que qualidades que lhe é inerente.

Dessa forma consideram que competência é saber ouvir de maneira responsável, é mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Agir de forma responsável significa que o indivíduo deve se entregar completamente para a empresa, isto é, deve se comprometer com os objetivos desta. Pelo que se observa há uma pluralidade de definições sobre competência, sendo possível extrair de cada um desses conceitos três elementos, que podem ser considerados como constituintes da competência, sendo eles: o conhecimento, a habilidade e a atitude.

Sobre esses elementos Barbalho (2015, p.3), explicita que: o conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permite entender o mundo, ou seja, é a dimensão do saber. A habilidade, por sua vez, está associada ao saber fazer, ou seja, a capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido utilizá-lo em uma ação com vista ao atingimento de um propósito específico. Finalmente a atitude é a dimensão do querer saber-fazer, que diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

Dito de outro modo, diz-se que o conhecimento tem relação com a formação acadêmica, o conhecimento teórico, a habilidade está ligada ao prático, a vivência e ao domínio do conhecimento, já a atitude representa as emoções, os valores e sentimentos das pessoas, isto é, o comportamento humano.

Refletindo a respeito de cada um desses elementos, Leme (2015, p.18) destaca que, o conhecimento é o saber, é o que aprendemos nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho, etc. A habilidade é o saber fazer, é tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos

no dia a dia. A atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, ela é o querer fazer.

Deve restar claro que esses elementos estão interligados e são interdependentes, posto que, para exposição de uma habilidade, presume-se que o indivíduo conheça princípios e técnicas específicas, os elementos que compõem a competência são interdependentes, de modo que muitas vezes, a exposição ou adoção de determinado comportamento exige do indivíduo a detenção de conhecimentos e técnicas específicas. Da mesma forma, para utilizar uma habilidade presume-se que a pessoa tenha conhecimento a respeito de determinado processo.

Durand (2015) destaca que o desenvolvimento de competências em pequenas e grandes empresas acontece através do processo de aprendizagem individual e coletivo, processo este que envolve os três elementos do modelo ao mesmo tempo, ou seja, pela apreensão de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes significativas para um contexto organizacional específico ou para o alcance de alto desempenho no trabalho.

De acordo com Brandão e Guimarães (2016), abordagens como essa parecem possuir aceitação mais ampla tanto no ambiente empresarial como no meio acadêmico, à medida que procuram integrar aspectos técnicos, sociais e atitudes relacionadas ao trabalho. Por fim, ao tratar sobre o conceito de competência, defende, não há, na verdade, um conceito único para o termo.

Uma das mais conhecidas definições é a que diz ser competência um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que credenciam um indivíduo a exercer uma determinada função. Há autores, entretanto, que entendem ser a competência não um conjunto de qualificações do indivíduo e sim as realizações por ele alcançadas em seu trabalho.

Desse modo, mais do que a busca por encontrar um conceito completo de competência, o que se necessita alcançar é uma maior compreensão a respeito do papel das competências em uma organização, buscando identificar suas características, vantagens e aplicações.

O termo competência tem sido bastante evidenciado no modelo de Gestão por Competência. Tal modelo tem por objetivo principal identificar o quanto a gestão da empresa está preparada para oferecer suporte ao desenvolvimento e uso de competências individuais e de equipes. A proposta da Gestão por Competências é uma metodologia de gestão moderna, focada nos negócios, no mercado e no desenvolvimento profissional permanente, com o objetivo de aproximar ao máximo as competências existentes na organização daquelas necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais.

O capital intelectual pode ser entendido como o principal e maior patrimônio que uma organização pode possuir, visto que este bem é produzido a partir das competências individuais das pessoas. A definição de competência é difundida não só no mundo organizacional como também no acadêmico, diversos autores ligados à administração e à gestão de pessoas trazem em suas obras conceitos para a competência, para um melhor entendimento acerca do conceito e definição de competência, a seguir expõe-se dois conceitos de autores diferentes.

Para Albuquerque e Leite (2018) competência é definida com base em três dimensões – conhecimento, habilidade e atitude – abrangendo o aspecto técnico, de cognição e de atitudes frente ao trabalho. Em conformidade com essa visão, uma competência está associada ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes que levam à consecução de determinado objetivo.

Segundo Fleury e Fleury (2015, p. 188) a competência pode ser definida como: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Em meio a diversos conceitos sobre o que vem a ser competência, pode-se entrar em consenso que competência é o talento para exercer uma determinada atividade ou função, refere-se ao conjunto interdependente de conhecimento, habilidade e atitude.

A reunião de novos conhecimentos, hábitos e habilidades de forma intrínseca ao profissional acarretará em mudanças no seu comportamento organizacional transformando-se em aprendizagem. A competência em pequenas e grandes empresas não está ligada somente ao saber, à experiência e aos conceitos aprendidos no decorrer da vida pessoal e profissional de uma pessoa, está ligada também ao saber fazer e ao saber agir em determinadas situações no ambiente organizacional. O conhecimento refere-se aos conceitos e ideias aprendidas, a habilidade refere-se à colocação do conhecimento na prática e a atitude em fazer as coisas acontecerem (FRANÇA, 2016).

#### **4. MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO APLICADO A ATIVIDADE DE AUDITORIA NAS PEQUENAS E GRANDES EMPRESAS**

Pode-se observar que determinadas características de um líder podem influenciar a motivação tanto pessoal do mesmo como dos liderados nas pequenas e grandes empresas. Para que se possa implantar, desenvolver, conduzir e gerir uma liderança eficaz se faz necessário uma boa comunicação entre líder e liderados.

Destaca-se que a motivação busca investigar o comportamento das pessoas, que conforme Maximiano (2016, p.256), indica:

As causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for, e que está baseada em três propriedades: direção (para onde a motivação leva o comportamento), intensidade (amplitude da motivação) e a permanência (duração da motivação).

Knapik (2018, p. 16) acredita que o bem estar no trabalho pode ser definido como:

Prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida. Definindo deste modo, o bem-estar no trabalho inclui tantos aspectos afetivos (emoções e humores) quanto cognitivos (percepção de expressividade e realização) e engloba os pontos centrais da abordagem hedonista e da abordagem eudaimônica.

De acordo com Knapik (2018), líder é aquela pessoa que reúne as condições necessárias para conduzir o grupo ao objetivo comum, dando a liberdade necessária para que os membros deste grupo cheguem ao objetivo da melhor maneira possível, uma vez que a liberdade depende essencialmente da capacidade de cada um, frente ao exercício de autoridade que lhe é conferido.

A liderança é de suma importância para o desenvolvimento do líder e da equipe, pois este anda junto com a felicidade, logo se os funcionários possuem um ambiente agradável, conseqüentemente, estarão satisfeitos e felizes, logo, influenciará positivamente na produção. Vê-se que a liderança contribui efetivamente para a motivação organizacional, estes aspectos quebram o paradigma de que as pessoas só se motivam por recursos financeiros, e com isso é possível notar que, nos dias atuais, o bem estar no ambiente laboral vem se destacando como um fator motivador e detentor de talentos.

Dessa forma, pode-se notar que um trabalho de auditoria requer um planejamento adequado eficiente, devendo estar sempre levando em consideração, inclusive, a questão da motivação dos colaboradores. É necessário, portanto, que se defina os objetivos, estratégias, recursos, condições, registros dos trabalhos executados, para que outros auditores, sendo mérito

deste trabalho, possam fazer revisões, e a plena colaboração e assistência por parte da empresa, a fim de dar condições de detectar os eventuais problemas relacionados com os controles internos, identificando as áreas prioritárias a serem analisadas.

Segundo Crepaldi (2017, pag. 320), a utilização adequada das técnicas auditorias e sua conjugação aos objetivos a serem atingidos formularão os programas de trabalho de auditoria, utilizados de acordo com os objetivos traçados e a segurança fornecida pelo controle interno. Poderão existir casos em que, com a utilização de um só procedimento de auditoria, o objetivo terá sido cumprido, e casos em que se fará necessária a conjugação de todos os possíveis procedimentos.

A aplicação dos procedimentos de auditoria deve ser realizada através de provas, testes e amostragens, em razão da complexidade e volume das operações, cabendo ao auditor, com base na análise de riscos de auditoria e outros elementos de que dispuser, determinar a amplitude dos exames necessários à obtenção dos elementos de convicção que sejam válidos para o todo. De acordo com Attie (2015, p.131):

“A aplicação dos procedimentos de auditoria precisa estar atrelada ao objetivo que se quer atingir. Os objetivos é a meta a ser alcançada. Os procedimentos são os caminhos que levam à consecução do objetivo.”

O programa de auditoria consiste no plano de trabalho para exame de área específica, o mesmo prevê os procedimentos que deverão ser aplicados para que se possa alcançar o resultado desejado. Deve ser bastante amplo e flexível, para permitir alterações durante o andamento das verificações.

Os procedimentos normalmente usados na auditoria estão a confirmação externa (circularização), inspeção física, exame ou obtenção de comprovantes autênticos, revisão profunda dos critérios de avaliação e exame de sua conformidade com os princípios contábeis, exame de registros auxiliares e fiscais e obtenção e cruzamento de informações de várias fontes fidedignas. De acordo com Attie, (2015, p. 31):

“os procedimentos aplicados no exame das demonstrações financeiras são aqueles que, a juízo do auditor, permitem uma conclusão quanto à razoabilidade das operações e aos seus reflexos nas demonstrações financeiras”.

O movimento financeiro em qualquer empresa, representa uma área de muita responsabilidade merecendo total atenção. A grande preocupação dos organizadores tem consistido, portanto, em dar segurança ao movimento de numerário, eliminando ao máximo o

giro em espécie na empresa e apelando para uma descarga das tarefas nos estabelecimentos bancários, razão pela qual grande parte da movimentação gira hoje, nas empresas bem estruturadas, por meio de cheques e transações via internet.

A auditoria de caixa não precisa ser feita no término ou no início de ano quando a empresa deverá ter seus dados apurados para o levantamento do balanço. Poderá ser feita na oportunidade da entrega das peças para o exame ou na data fixada para o início da auditoria de acordo com o contrato de trabalho assinado pelo auditor.

A segurança maior que concerne a evitar desvios, fraudes, erros etc., repousa na eficiência dos controles internos. Na maioria dos casos, os alcances, desfalques e desvios estão diretamente relacionados com o dinheiro no disponível, por outro lado está envolvida em tamanho número de operações. O programa de verificação das disponibilidades assume importância extraordinária, pelos fatos acima expostos, devendo ser planejado tendo em vista as inúmeras possibilidades de desvios e manipulações.

## 5. CONCLUSÃO

A globalização proporcionou o surgimento de novas tecnologias oportunizando a adoção de métodos mais modernos na administração. A cada dia mais tem se intensificado a busca por mecanismos responsáveis por tornar as organizações mais competitivas no mercado, ocasionando a ampliação de requisitos de qualificação dos trabalhadores.

Embora tenha ocorrido progressos consideráveis, muitas pesquisas ainda estão por fazer. A evolução do pensamento organizacional geralmente leva a novas formas de estrutura organizacional. Aumentos na complexidade organizacional e na conectividade operacional intensificaram a necessidade de tomada de decisão coordenada em todos os níveis de organização e entre eles.

A busca pela compreensão desta temática foi de extrema relevância para avaliar a gestão estratégica sobre a ótica dos funcionários, analisar as suas percepções sobre a interferência e contribuição da motivação na produtividade e resultados positivos das pequenas e grandes empresas.

O liderar é responsável por identificar e satisfazer as necessidades legítimas de seus liderados e remover as barreiras para que possam servir ao cliente, sendo assim, o líder deve ter a capacidade de tomar as decisões necessárias sem a participação da equipe. Ao analisar todo pressuposto literário é notório que o líder tem papel fundamental para o desenvolvimento de uma empresa, bem como para seu bom funcionamento.

Conclui-se que o líder deve sempre estar em conjunto com o grupo, e motivando o mesmo, ao passo que a motivação é a principal desencadeadora das práticas de desenvolvimento da equipe de uma pequena ou grande empresa. Dessa forma, é possível perceber o quão importante é o papel da liderança, independentemente do tamanho da empresa. Ela é crucial e determinante no que tange o sucesso tanto pessoal como a nível de grupo empresarial.



## 6. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão De; LEITE, Nildes Pitombo; ORGANIZADORES. **Gestão de Pessoas: perspectivas e estratégias**. São Paulo: Atlas, 2018.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ATTIE, William. **Auditoria interna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BARBALHO, C. R. S. **Gestão baseada nas competências: gestão das competências; recursos humanos; unidades de informação; bibliotecas Universitárias**. 2015. UFRJ. Disponível em: <<http://www.sibi.ufrj.br/snbu/snbu2002/oralpdf/26.a.pdf>>. Acesso em: 15 de julho. 2022.

BENTO, Sidnei Dalberto. **A importância do capital humano dentro das organizações**. XIII SIMPEP - Bauru. São Paulo, nov. 2016.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo**. Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2016.

CAVALCANTI, V. Lúcia...[et.al]. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: Editora. 2015

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3ªed. São Paulo: Makron Books, 2018.

CREPALDI, Silvio Aparecido, **Auditoria Contábil: teoria e prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas. 2017.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas: introdução às teorias do capital humano e do capital intelectual**. In:\_\_\_\_\_. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

DURAND, T. L'“alchimie de la compétence. Revue Française de Gestion. **Dossier du**, Paris, p. 84-102, n. 127, jan./fév. 2015.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2018.

FARAH, F. **O conceito de competência**. 2018. Disponível em:<[http://www.ogerente.com.br/novo/colunas\\_1er.php?canal=16&canallocal=48&canalsub2=155&id=1699](http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_1er.php?canal=16&canallocal=48&canalsub2=155&id=1699)>. Acesso em: 15 julho 2022.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2015, vol.5, n.spe, pp. 183-196. ISSN 1982-7849.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de Recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** 1. ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2016.

FRANCO, José de Oliveira. **Cargos, salários e remuneração.** IESDE BRASIL SA, 2018.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GARDNER, Houward. **Inteligência: cada um tem a sua.** HSM Management, São Paulo, n. 87, p. 42-46, jul./ago. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1. ed. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2016.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos.** 2. ed. Curitiba: Ibplex, 2018.

HERZBERG, F. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** In: BERGAMINI, C.; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HUNT, J.; OSBORN, R. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Bookman, 2018.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

JUND, Sergio. **Auditoria: conceitos, normas, técnicas e procedimentos.** 4. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2017. 513 p.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da Administração.** São Paulo: Saraiva, 2018.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2015.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competência: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

LIMA, Ana Carina Ritzel. **Auditoria Contábil Interna como Instrumento de Apoio para Gestão de Empresas.** Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2018. 21 p.

LIMONGE, França, A. C., Aurellano, E. B. **Liderança, poder e comportamento organizacional.** In: FLEURY, M. T. L. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2016.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARINS, L. **Desmistificando a motivação no trabalho e na vida.** 3. ed. São Paulo: Harbra, 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Gerência de trabalho de equipe**. São Paulo: Pioneira, 2016.

NAKAMURA, C. C. et al. **Motivação no trabalho em pequenas e grandes empresas**. Management: Revista de Ciências Empresariais, Maringá, v. 2, n.1, p. 20 - 25, 2015.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2015.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e amp. São Paulo: Cortez, 2017.

SOARES, V. A.; ANDRADE, R. A. G. **Gestão por competências: uma questão de sobrevivência em um ambiente empresarial incerto**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2018.

VERGARA, S. C & Branco. **Empresa humanizada: a organização necessária e possível**. Rio de Janeiro, 2017.

VIEIRA, R. G.; VIEIRA, S. P. **A influência do clima organizacional nas pequenas e grandes empresas**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2018.