

Trabalho e Motivação: O Papel da Gestão de Cargos e Salários e Gestão por Competência na Motivação dos Colaboradores.

Autoria

Douglas da Silva Ribeiro

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP

Érica Murakami Bezerra

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP

Karine Cardoso Cristante

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP

Thais de Lima Compiani

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP

Vinicius Sampaio Zanotto

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP

Professor Orientador

Simone Barakat

Resumo

O tema motivação dos funcionários é recorrente em diversos estudos por ser relevante e apresentar diversas vertentes. Esta pesquisa analisou a motivação dos funcionários com principal enfoque no papel da remuneração adotada na gestão por competências e na gestão por cargos e salários. Por meio da pesquisa de campo foi possível verificar por qual dos dois tipos de gestão os colaboradores se sentem mais motivados. Para responder o problema de pesquisa, foi utilizada uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa. A coleta de dados foi feita online com uma amostra de 205 pessoas. O instrumento de coleta incluiu afirmativas acerca dos tipos de gestão estudados e suas relações com a motivação. Uma análise dos resultados obtidos permitiu inferir qual método de gestão a amostra indica como mais motivadora. Os resultados mostraram que o método de gestão avaliado como mais motivador é a Gestão por Competência. Nesse tipo de gestão, as empresas conseguem gerir melhor seus funcionários, alocando-os conforme suas habilidades e necessidades e possibilitando um melhor funcionamento da organização, pois um funcionário motivado tende a ser mais eficaz e produtivo em sua função.

Palavras-chave: Motivação. Remuneração. Gestão de Pessoas.

Gestão de Pessoas

TRABALHO E MOTIVAÇÃO: O PAPEL DA GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS E
GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES.

São Paulo
2018

RESUMO

O tema motivação dos funcionários é recorrente em diversos estudos por ser relevante e apresentar diversas vertentes. Esta pesquisa analisou a motivação dos funcionários com principal enfoque no papel da remuneração adotada na gestão por competências e na gestão por cargos e salários. Por meio da pesquisa de campo foi possível verificar por qual dos dois tipos de gestão os colaboradores se sentem mais motivados. Para responder o problema de pesquisa, foi utilizada uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa. A coleta de dados foi feita *online* com uma amostra de 205 pessoas. O instrumento de coleta incluiu afirmativas acerca dos tipos de gestão estudados e suas relações com a motivação. Uma análise dos resultados obtidos permitiu inferir qual método de gestão a amostra indica como mais motivadora. Os resultados mostraram que o método de gestão avaliado como mais motivador é a Gestão por Competência. Nesse tipo de gestão, as empresas conseguem gerir melhor seus funcionários, alocando-os conforme suas habilidades e necessidades e possibilitando um melhor funcionamento da organização, pois um funcionário motivado tende a ser mais eficaz e produtivo em sua função.

Palavras-chave: Motivação. Remuneração. Gestão de Pessoas.

1. INTRODUÇÃO

No mundo dos negócios, as empresas necessitam que seus funcionários exerçam suas funções para que atendam às necessidades de seus clientes e tenham um retorno financeiro de seus produtos e serviços. Com isso a importância da gestão dos colaboradores impacta diretamente nos resultados da empresa.

Dado que as empresas buscam diferencial da qualidade nas suas entregas, utilizam do reconhecimento dos serviços, como aumento salarial e/ou promoção de cargos, para motivar seus funcionários visando aumentar sua produtividade. Elói (2012) diz que a motivação pode ser intrínseca, ou seja, motivada por algo interno e pessoal de cada ser humano e, portanto, não há necessidade de recompensa. E pode ser extrínseca, que é o objeto da presente pesquisa, ou seja, àquela que tem origem em fatores externos ao indivíduo.

Ainda segundo Elói (2012), o “indivíduo faz a tarefa para ser recompensado ou para não ser castigado. A punição ou a recompensa é o ‘combustível’ que faz mobilizar o sujeito”. Sendo assim, a empresa possui meios de influenciar a motivação extrínseca de seus funcionários e busca sempre mantê-los motivados utilizando de recompensas materiais e não materiais.

Para manter o funcionário motivado, a empresa necessita de uma análise de seus recursos e utiliza dos tipos de gestão para ser mais eficiente na designação das funções dos cargos, alocando os funcionários conforme as necessidades da companhia. Com esta análise ela deve identificar os problemas para traçar uma estratégia e, com isso, corrigir os pontos e suprir suas necessidades maximizando seus ganhos.

Dessa forma, o presente estudo buscou analisar os impactos que as diferentes abordagens de remuneração adotada nos diferentes tipos de gestão, competências e cargos e salários, exercem sobre a motivação dos funcionários. Para tanto, se faz necessário descrever as características da remuneração nas gestões por competências e por cargos e salários e analisar as possíveis diferenças na motivação de acordo com o tipo de remuneração adotada em cada tipo de gestão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Vizioli (2010), a importância do Recurso Humano (RH) se iniciou na Revolução Industrial inglesa, por volta de 1730. Apesar de ser uma necessidade, naquela época o RH ainda não era visto dessa forma pelos empresários que geriam suas fábricas, pois os mesmos permitiam que seus funcionários trabalhassem em péssimas condições. Em seguida, veio a linha de montagem, criada por Henry Ford, que ainda hoje é utilizada em vários setores. Segundo Tonelli et al. (2002), antes da linha de montagem os funcionários eram escolhidos diariamente para os trabalhos da fábrica, somente após a

tecnologia e mecanização, que a linha de montagem proporcionou, sentiu-se a necessidade de reter os trabalhadores e ter uma forma de recrutamento mais seletiva, pois os custos da rotatividade e treinamento dos funcionários eram muito altos.

Após a Segunda Guerra Mundial, as empresas fizeram a migração do Departamento Pessoal (DP) para gestão de Recursos Humanos, mudando o nome e as atividades da área. Tonelli et al. (2002) apresentam algumas mudanças nas atividades de RH que ocorreram nesse período:

Tipicamente, as atividades desenvolvidas na área expandem-se para recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e demissão. O treinamento e o desenvolvimento de pessoal, bem como a avaliação de desempenho e de potencial, ganham ênfase nesse período porque, em primeiro lugar, as tarefas ficam mais complexas e, em segundo, porque as obrigações advindas do Estado de Bem-Estar, por um lado, e da sofisticação tecnológica do trabalho, por outro, tornam a substituição de funcionários bem mais cara, o que favorece a retenção das pessoas nas organizações. (TONELLI et al., 2002, p.69)

No Brasil, as atividades de RH foram avançando aos poucos. Antes da Primeira Guerra Mundial, a economia brasileira era basicamente agrícola e, apesar do fim da escravidão, os funcionários ainda trabalhavam de forma muito parecida com o antigo regime, portanto não havia a preocupação com o RH. Apenas após os anos 1990, com o Plano Real e abertura econômica, as empresas sentiram a necessidade de rever suas políticas de gestão de recursos humanos (TONELLI et al., 2002).

Diante do contexto atual, segundo Dutra (2016), verificam-se algumas mudanças nas empresas como: trabalhos mais flexíveis e adaptáveis de acordo com o ambiente; processos decisórios ágeis e focados exigidos pelo mercado; velocidade para entrar e sair de mercados; alto grau de competitividade.

No âmbito pessoal, na expectativa dos colaboradores, também houve mudanças: pessoas cada vez mais conscientes e seguras de si mesmas, que exercem maior pressão para a transparência na relação organização/funcionário; pessoas com expectativa de vida maior, ampliando seu tempo de vida profissional ativa; pessoas que demandam oportunidades e desafios profissionais e contínua atualização e ganho de competência. A partir dessas premissas pode-se caracterizar a gestão de pessoas como: “Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2016, p.17).

A tendência na Gestão de Pessoas é que as organizações se preocupem cada vez mais com o desenvolvimento de seus funcionários. Essa preocupação ocorre devido a mudanças no ambiente em que atuam e a mudanças nas características e expectativas das pessoas. Pode-se observar que empresas que possuem experiências bem-sucedidas em gestão de pessoas que estão alinhadas aos resultados organizacionais possuem vantagem competitiva no mercado (DUTRA, 2016).

2.2 GESTÃO POR CARGOS E SALÁRIOS

Segundo Vizioli (2010), administração de cargos e salários é a função de Recursos Humanos que lida com as recompensas pelos esforços ou trabalho dos colaboradores. Essas recompensas podem ser oferecidas desde ao menor até ao maior cargo que possa haver em uma organização.

Existem dois tipos de recompensas: não materiais e materiais. As recompensas não materiais oferecidas pelas empresas incluem programas de treinamento e desenvolvimento, reconhecimento, qualidade de vida no trabalho e promoção. Já as recompensas materiais incluem salários, comissões e outros benefícios tangíveis.

De acordo com Vizioli (2010), as recompensas materiais podem ser divididas em três: Remuneração Fixa, que é o salário-base que o funcionário recebe a cada mês trabalhado; Remuneração Variável, que consiste em prêmio, comissões e participações nos lucros da empresa e resultados; Benefícios, que é a remuneração indireta concedida para o funcionário como 13º salário e férias previstos por lei. Inclui também benefícios espontâneos como assistência médica, odontológica, refeição e previdência privada.

Para a estruturação de um Plano de Cargos e Salários, a empresa precisa seguir a Avaliação de Cargos. Essa avaliação vai mostrar para a empresa o valor de cada cargo dentro da organização, avaliando o cargo e não a pessoa que irá ocupá-lo. Os métodos mais usados para essa avaliação de cargos são os métodos de escalonamento, que consistem em uma comparação de cargos seguindo critérios levantados pela empresa como complexidade e responsabilidade e método de comparação de fatores. Esse último considera cinco fatores, sendo eles requisitos mentais, físicos, habilidades requeridas, responsabilidades e condições de trabalho dos quais a empresa seleciona apenas três; e sistema de pontos que se assemelha com o método de comparação de fatores, mas traz critérios objetivos para atribuir pontos a cada fator (VIZIOLI, 2010).

Portanto, a gestão de cargos e salários é a parte do Recurso Humanos que cuida das recompensas pelo o trabalho das pessoas dentro de uma organização. É a função que formaliza a política salarial que será praticada na estruturação dos cargos e oferece salários e critérios de promoção dentro dos objetivos da organização.

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Pode-se entender por competência a capacidade do sujeito de resolver problemas, aptidão e habilidades. Porém essa competência não é a mesma que podemos encontrar no ambiente corporativo, que deve ser muito mais abrangente e específica. (HILSDORF, 2012)

Le Boterf (1994) diz que a competência não é um estado ou conhecimento possuído, ela não se reduz a um conhecimento ou *know how* específico. Possuir conhecimentos ou habilidades não significa ser competente. O autor explicita que a competência possui três eixos: formado pela pessoa, pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional.

Para implantar a gestão de competências em uma organização, a mesma deve identificar seus pontos fracos, saber quais competências sua empresa está necessitando

e definir uma estratégia de forma bem clara. Após isso, a organização deve separar as competências de acordo com as exigências que cada cargo e função requerem. Os funcionários, por sua vez, devem ser alocados aos determinados cargos conforme suas competências, juntando os dois da forma mais eficiente possível. (ENDEAVOR, 2015)

Diante dessa era de mercados globais e competição mútua, onde informação e conhecimento são fatores relevantes de sucesso, é de suma importância que os colaboradores sejam treinados e desenvolvidos. Esse método de desenvolvimento de funcionários, serve primordialmente para empresas de alta tecnologia. O questionamento das organizações é: Como fazer com que o colaborador se sinta motivado, para que haja desenvolvimento constante? E como suprir as condições para o fato? (WOOD e PICARELLI, 2004)

A resposta a esse questionamento, se dá exatamente no método de remuneração por habilidades, ou seja, a organização faça o desenvolvimento do indivíduo com a remuneração. Neste caso, a remuneração é vinculada diretamente com as habilidades do colaborador, indiferente do cargo ocupado (WOOD e PICARELLI, 2004).

2.4 MOTIVAÇÃO

As organizações junto com os gestores estão em busca de manter os colaboradores motivados, ciente de que, a motivação traz resultados para a companhia. É conhecido pelo mercado que o método de remuneração é algo motivacional para o colaborador, mas, além deste método, existe o fato de se sentir bem em determinado ambiente de trabalho. Portanto, além da remuneração o trabalho em grupo, ou seja, a relação interpessoal são estímulos para o ânimo do indivíduo também (ZANELLI, 2004).

A motivação nas organizações precisa ser considerada de forma a valorizar o funcionário, o mesmo deve se sentir integrante da empresa e de toda a cultura e não simplesmente seguir regras. Quando há motivação as pessoas trabalham mais alegres e encorajadas por estarem se aplicando nas atividades daquela empresa, com isso a organização tem um aumento de produtividade (WOOD e PICARELLI, 2004).

Melhores salários também auxiliam na motivação, mas, motivar vai muito além de um aumento salarial. O que faz o colaborador trabalhar alegre, e impulsionado, são os reconhecimentos e recompensa quando existe um bom desempenho, ter colegas de trabalho próximo, e ter confiança do superior. Atuar em um ambiente confortável e seguro, as perspectivas de crescimento e os benefícios. (WOOD e PICARELLI, 2004)

A soma de todos esses fatores motivacionais, com o objetivo organizacional em sintonia com o objetivo pessoal, faz com o colaborador se sinta feliz e motivado a buscar conhecimento e novas ideias. Através do desenvolvimento dessa motivação, é possível alimentar o ego do colaborador, e com isso traz aumento de produtividade e conseqüentemente grande sucesso (WOOD e PICARELLI, 2004).

3. MÉTODO

Este estudo foi realizado por meio de pesquisa descritiva que, segundo Gil (2008), é um método que tem como centralização descrever aspectos de uma população, fenômeno ou estabelecimento de correlação entre as variáveis. Um dos aspectos mais significativos está na aplicação de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Quanto à forma de abordagem, a presente pesquisa se classifica em pesquisa quantitativa, que segundo Marconi e Lakatos (2007) é a quantificação das informações obtidas por meio da pesquisa. Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário com a Escala *Likert* de 5 pontos, e aspectos estatísticos para a análise de dados obtidos. As perguntas do questionário encontram-se no Apêndice 1.

A população da pesquisa procurou atingir pessoas que já tiveram a experiência remunerada e conviveram com diferentes tipos de gestão, além dos que estão engajados atualmente em alguma atividade remunerada. Diante deste raciocínio, o presente trabalho se utilizou de questionário estruturado, instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito. (MARCONI e LAKATOS, 1999).

Utilizou-se o aplicativo do *google forms*, que auxilia a agilizar o processo e atingir de forma rápida o número de respondentes desejado, que aqui nessa pesquisa estipulou-se em 200 e o questionário já descrito acima com suas características. Assim, durante 03 dias ficou disponibilizado no meio digital para ser respondido por qualquer pessoa. O questionário foi encaminhado via *Whatsapp*, *e-mail* e *Facebook* a contatos de amigos, familiares, e pessoas que pudessem responder.

4. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

O questionário foi concluído com 207 respostas. Com relação ao gênero dos participantes, 52,7% são do sexo feminino e 47,3% do sexo masculino. Quanto à idade, obteve-se que 66,7% deles encontram-se na faixa etária de 21 a 30 anos de idade, seguidos de 20,8% na faixa etária de 31 a 40 anos de idade. As demais faixas de até 20 anos e de 41 a 50 anos de idade; acima de 50 anos somados todas resultaram um percentual de 12,5%.

Em relação aos respondentes estarem exercendo atividade remunerada ou não, identificou-se que, atualmente, 91,3% estão exercendo atividades e 8,7% não.

Quanto ao cargo, os respondentes informaram que, 31,9% são analista/especialista; 22,2% são auxiliares/assistentes; 16,9% são coordenador/gerente; 15% são nenhum; 9,7% são jovens aprendiz/estagiários e as demais como diretoria, CEO somaram-se quase que proporcionalmente iguais ao percentual de 4,3%.

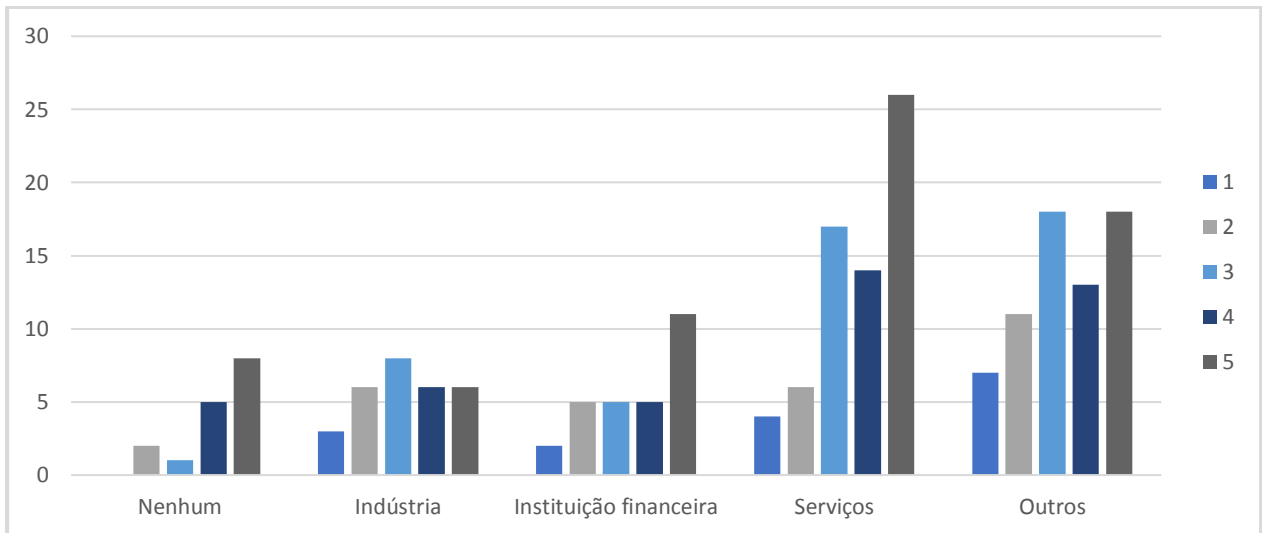
Em relação ao setor da empresa em que o respondente trabalha, dentre os 207: 32,4% estão em serviços; 13,5% instituições financeiras; 14% na indústria e 7,7% nenhum.

Grande parte dos respondentes da pesquisa (28%) apresentam um salário entre R\$ 3.748,01 a R\$ 9.370,00; 26,1% recebe de R\$ 1.874,01 a R\$ 3.748,00 e 25,1% recebem até R\$1.874,00. O restante dos respondentes recebe entre R\$9.370,01 até R\$18.740,01 ou mais. Essas faixas salariais foram obtidas através do IBGE referentes ao ano de 2016.

Diante destes dados conclui-se que os respondentes desta pesquisa são em sua maioria do sexo feminino, na faixa etária de 21 a 30 anos, considerada jovens, e que ocupam vagas de analista/especialista no setor de serviços.

Na segunda parte do instrumento de coleta de dados, foram disponibilizadas perguntas para avaliar a opinião dos respondentes sobre os temas de interesse da presente pesquisa. Os números de 1 a 5 mostrados no eixo y dos gráficos representam os pontos da escala *Likert*, onde 1 significa discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

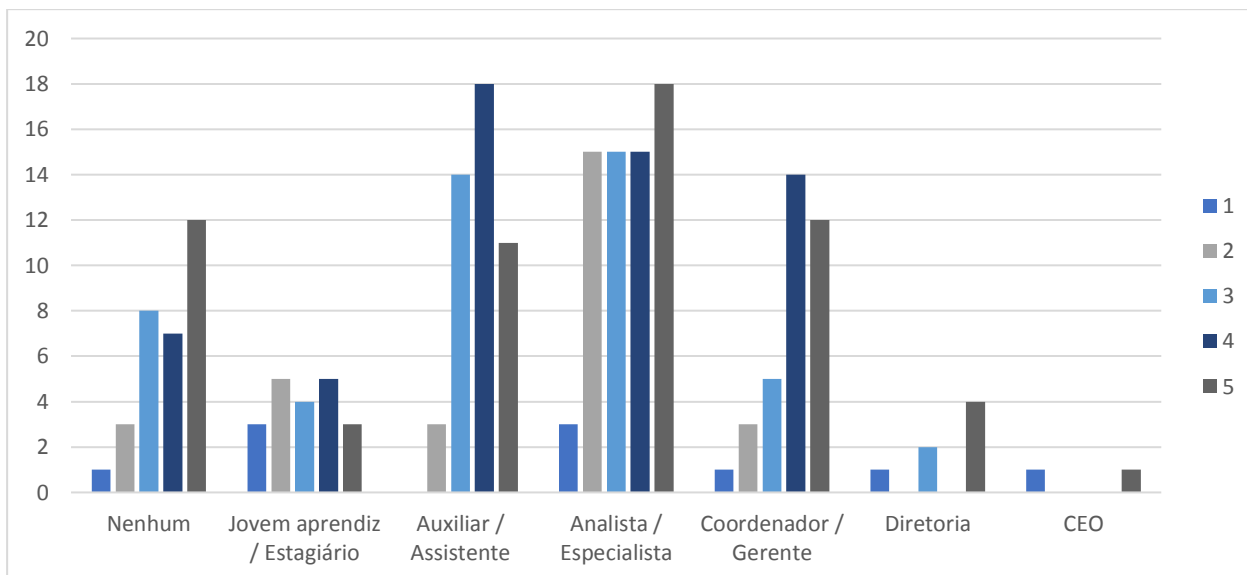
Gráfico 1 - Relevância em ter regras bem definidas dentro da organização.



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

No Gráfico 1, pode-se observar que pelos setores inseridos na pesquisa identifica-se a concordância de achar mais motivador um ambiente de trabalho com regras mais definidas. Dado que no setor de serviços está inserido o setor público, advocacias e auditorias, por exemplo, onde normalmente as regras são bem definidas, o resultado da presente pesquisa de fato apresenta coerência em seus dados. No entanto há também, dentro do setor de serviços, empresas de tecnologia, startups e agências de publicidade, entre outras, onde a tendência é não ter regras bem definidas e serem mais flexíveis. Pessoas com um perfil mais analítico e estável tendem a preferir trabalhar em ambientes mais organizados, reservados, estáveis, tranquilos e sem conflitos e se sentem seguros executando suas funções com essas condições. (COSTA, 2015)

Gráfico 2 - Hierarquização definida de cargos e salários



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

Considerando o Gráfico 2, os respondentes que trabalham e que já trabalharam, julgam motivador a existência da hierarquização bem definida.

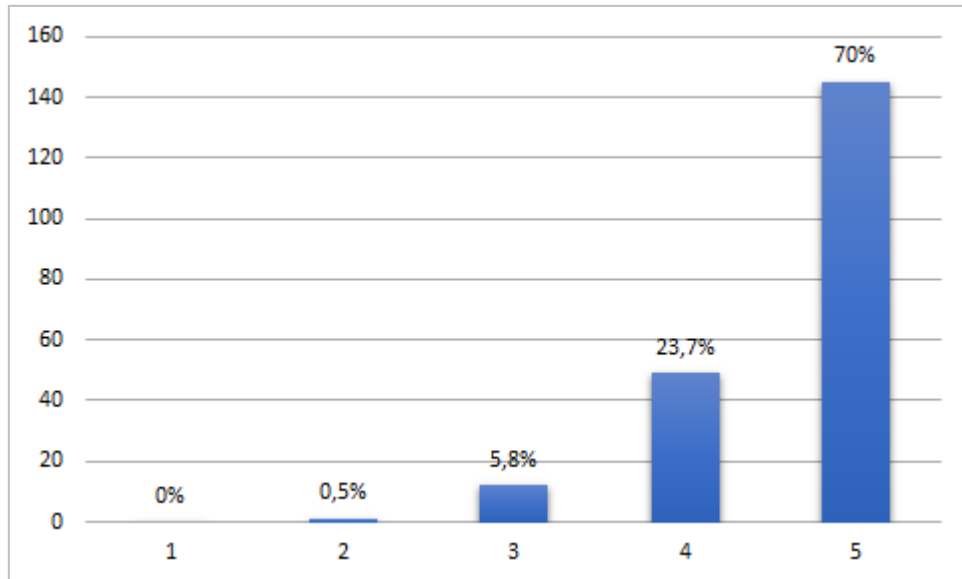
As pessoas com cargos de Auxiliar/Assistente e Analista/Especialista são os que mais se motivam com essa afirmação. Pode-se perceber através dessa análise que esses cargos em níveis iniciais da carreira tendem a preferir essa hierarquização devido a possibilidade de enxergar o crescimento profissional dentro da empresa e uma melhor visão do funcionamento dos cargos e suas funções.

Os estudos apresentam que a hierarquização está presente não somente na vida profissional, como também na vida pessoal de cada ser humano. Dessa forma, a hierarquização bem desenhada permite que as pessoas tenham uma visão geral e clara da organização, das atividades a serem exercidas e os níveis de autoridade. (MARQUES, 2016)

O modelo de hierarquização tem características positivas e essas devem ser utilizadas na empresa. O importante não deve ser o método ou desenho da hierarquia e sim a colocação das pessoas certas nos lugares adequados. (MARQUES, 2016)

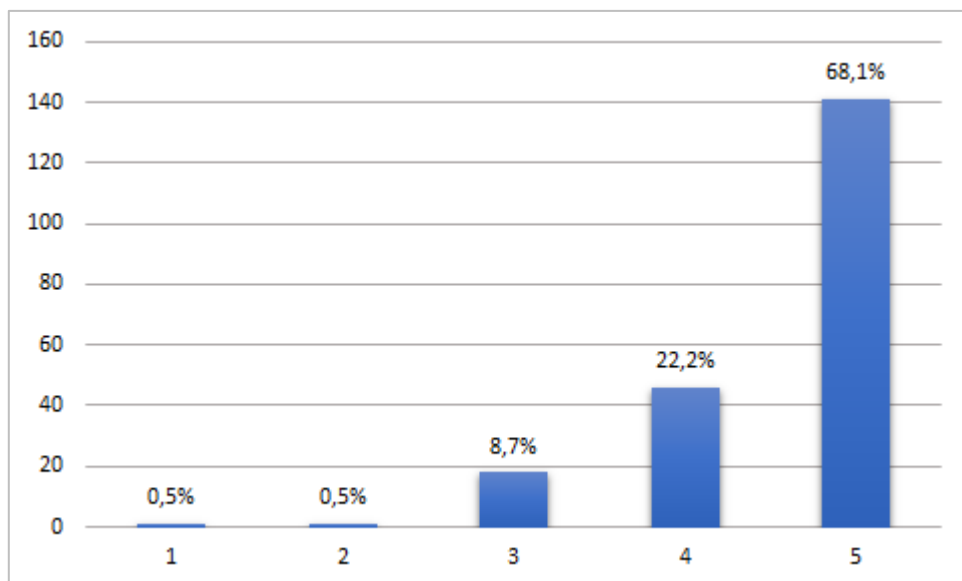
Dado que a hierarquia é a escala de autoridades e cargos de uma empresa em diferentes níveis, para que haja compreensão e discernimento do método em prática, é necessário ter como base os níveis de apreensão de um determinado profissional na área que ele atua. (MARQUES, 2016)

Gráfico 3 - Importância de conhecer o negócio da organização a fim de identificar oportunidades e alternativas.



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

Gráfico 4 - Importância da integração dos departamentos da organização criando sinergia entre eles.

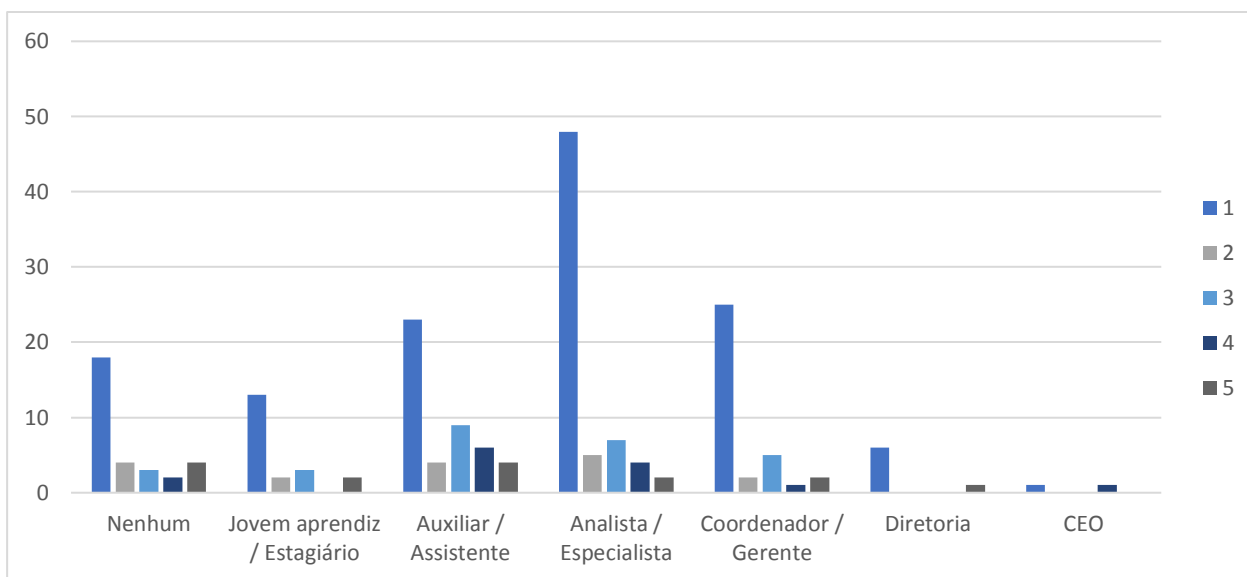


Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

Através dos Gráficos 3 e 4, pode-se constatar a importância de conhecer a organização o qual o funcionário está inserido, tanto no aspecto da cultura organizacional como no seu funcionamento em relação a departamentos.

Conhecendo a cultura organizacional da empresa o colaborador tem a possibilidade de identificar oportunidades de crescimento profissional e assim aspirar onde quer chegar no futuro. É de extrema importância também, a integração dos departamentos da empresa, possibilitando uma comunicação mais eficaz entre os funcionários, a otimização de processos e podendo assim adquirir uma maior produtividade. Estratégias como *job rotation* ajudam na compreensão dos processos organizacionais facilitando seu entendimento. (Fleury Fleury, 2004)

Gráfico 5 - Remuneração de acordo com o QI (Quem indica)



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

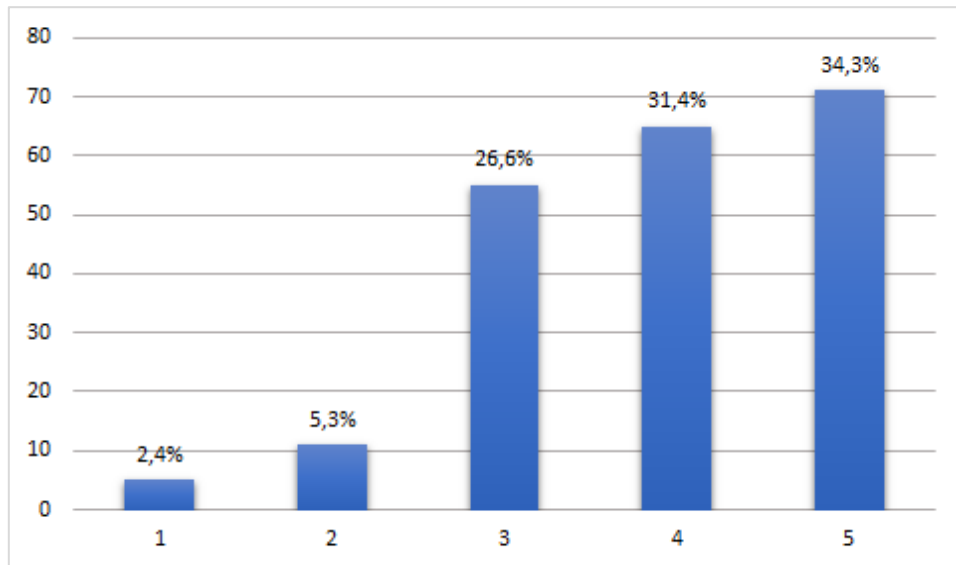
Conforme apresentado no Gráfico 3 pode-se perceber que respondentes em todos os cargos não se identificam com "Ser bem remunerado de acordo com o QI (Quem Indica)". Conforme está indicado com um maior índice de discordância dos cargos de Analista/Especialista, uma vez que a prática citada acima é utilizada com mais frequência em cargos de confiança. (MARQUES, 2016)

A dificuldade para a entrada de pessoas no mercado de trabalho, permite que ainda exista uma prática chamada QI (Quem Indica). Ou seja, pessoas de dentro das organizações indicam pessoas próximas, conhecidas, para ocupar algum cargo. (MARQUES, 2016)

Assim como indica as respostas do gráfico 3, em geral as pessoas se sentem injustiçadas, uma vez que o cargo pode estar sendo ocupado por uma pessoa que não tem habilidades suficientes para direcionar certas atividades e estratégias. Algumas empresas entendem que QI é uma prática segura e eficaz, porém caso utilizem de forma

incorreta podem ocasionar casos de competitividade das organizações. (MARQUES, 2016)

Gráfico 6 - Importância da estrutura de cargos dentro da organização para os funcionários.

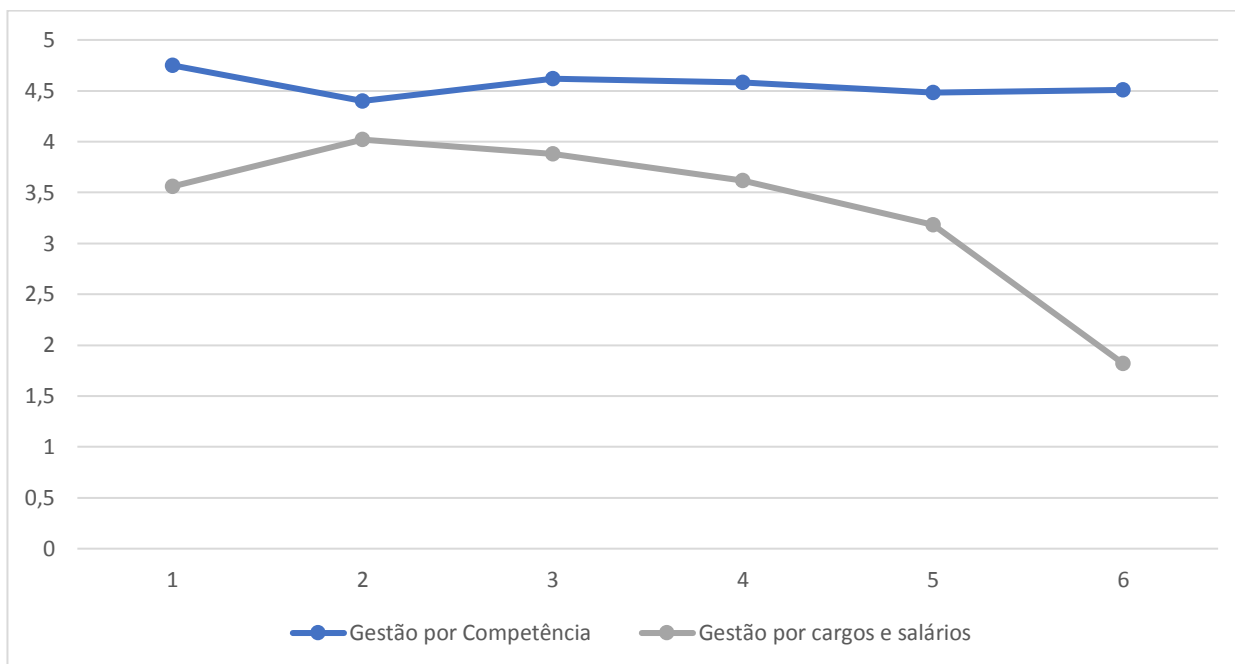


Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

A concordância nas respostas de uma boa estrutura de cargos e salários dentro da organização mostra como é importante e relevante esse assunto, conforme apresentado no Gráfico 8, uma vez que 65,7% concordam com essa afirmação.

Através da estrutura de cargos, das definições de atribuições, deveres e responsabilidades de cada um e de seus níveis salariais, há o alcance dos equilíbrios internos e externos. A falta dessa estrutura gera, normalmente, um clima de desmotivação nos funcionários, pois não há perspectiva de crescimento e carreira. (Dutra, 2016)

Gráfico 7 - Nível de motivação



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

Foi utilizado o método do *Ranking Médio*(RM) para uma melhor análise dos resultados, possibilitando mensurar o grau de concordância dos respondentes em relação as perguntas feitas no questionário.

Através do RM, conforme exemplificado na Tabela 1, pode-se verificar a frequência das respostas, onde os valores abaixo de 3 são considerados discordantes e valores acima de 3 como concordantes. O valor 3 significa “indiferente” considerando a escala de 5 pontos.

Tabela 1 – Cálculo de RM

QUESTÕES	FREQUENCIA DE SUJEITOS					RM
	1	2	3	4	5	
1 - Acredito que seja motivacional saber o que e porquê faço determinada função no meu trabalho	1	0	8	28	158	4,75

$$\text{Média ponderada} = (1 \times 1) + (0 \times 2) + (8 \times 3) + (28 \times 4) + (158 \times 5) = 927$$

$$\text{RM} = 927 / (1 + 0 + 8 + 28 + 158) = 4,75$$

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

O Gráfico 7 mostra a comparação das duas gestões. O eixo y considera o valor do RM, que é feito a partir da escala *Likert* de 5 pontos, enquanto o eixo x considera as 6 questões de cada gestão.

Através desses dados, pôde-se analisar que a média de opinião para a Gestão por Competências é de 4,56 enquanto a de Cargos e Salários é de 3,35.

Valores próximos a 5 significam concordar com a gestão e valores próximos a 1 significam discordar, logo pode-se concluir que os respondentes se sentem mais motivados, considerando a remuneração, com a Gestão por Competências.

5. CONCLUSÃO

Desde as mudanças no mercado mundial, com as entradas de mercados internacionais no Brasil, as empresas tiveram que adaptar as estratégias a fim de permanecerem no mercado. Dentre essas mudanças, as de maior destaque foram as de RH, para um processo moderno e, com essa mudança, o capital humano seria visto como capital da empresa (MARQUES, 2016).

A área Gestão de Pessoas passou a ser vista de outra forma, como uma área estratégica e não mais operacional, adequando os colaboradores nos devidos cargos corretos. Ocorreram diversas transições, e com isso passou a acontecer treinamentos e remunerações mais adequadas. Porém, a concorrência permanece a cada dia mais acirrada. Por este motivo a importância de manter-se sempre atualizado, traçando novas ideias e estratégias (MARQUES, 2016)

Este estudo teve como objetivo identificar os tipos de gestão (cargos e salários e competências) na motivação dos funcionários, ou seja, buscou analisar por qual tipo de gestão, o funcionário se sente mais motivado.

No âmbito de Cargos e Salários, observa-se que os respondentes concordam com uma gestão com cargos e salários bem definidos e com regras mais rígidas, eles se sentem motivados ao saber quais são suas oportunidades de crescimento na empresa. Porém, como um todo, esse tipo de gestão com foco em cargos não é de agrado total dos nossos respondentes.

Ser remunerado baseado na execução de tarefas ou pela posição que ocupa é, ainda, a gestão mais utilizada atualmente. A dificuldade dessa estrutura, de usar o cargo como referência, está no modo como o mundo muda e se atualiza muito rapidamente e, conseqüentemente, as tarefas e responsabilidades dos colaboradores estão sempre em constante alteração.

A Gestão por Competências foi o método de gestão preferível aos respondentes desta pesquisa e é o que mais os motiva no âmbito profissional. Esse tipo de gestão desenvolve mais os funcionários, permite que eles sejam mais proativos, assumam responsabilidades adicionais e sejam mais competitivos. Com todos esses aspectos os colaboradores ganham valor de mercado, portanto, eles ficam mais valorizados profissionalmente. Devido a tais mudanças é recomendado que a remuneração seja aplicada reconhecendo as diferenças individuais.

A Gestão por Competências é relevante em uma organização devido a sua eficiência. Ao aplicá-la tanto os funcionários quanto a empresa são beneficiados. Os funcionários se desenvolvem e ficam mais satisfeitos, e a empresa alcança resultados melhores e podem obter vantagem competitiva com relação aos seus concorrentes. Por meio desse tipo de gestão, a organização pode identificar quais são suas forças e fraquezas, aprimorar seus funcionários, desenvolvendo-os, e conseqüentemente aumentar sua produtividade e maximizar seus resultados.

REFERÊNCIAS

COSTA, Ruvanece. **Relatório de Mapeamento de Perfil Comportamental com Metodologia D.I.S.C.** 2015. Disponível em <<https://www.coachecom.com/assets/site/img/pdf-perfil-comportamental.pdf>> Acesso em: 28 abr. 2018.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ELÓI, Jorge. **Motivação: Extrínseca vs Intrínseca.** 2012. Disponível em <http://www.psicologiafree.com/areas-da-psicologia/psicologia_clinica/motivacao-extrinseca-vs-intrinseca/> Acesso em 18 mai. 2018.

ENDEAVOR. **Gestão por competências: por que é fundamental e, como implantar.** 2015. Disponível em <<https://endeavor.org.br/gestao-por-competencias/>> Acesso em: 04 out. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

HILSDORF, Carlos. **O que é competência.** 2012. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/carlos-hilsdorf/o-que-e-competencia>>. Acesso em: 06 out. 2017.

LE BOTERF, Guy. De la compétence. **Essai sur un attracteur étrange**, 1994.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARQUES, José Roberto. **Entenda a Diferença entre Análise e Descrição de Cargos.** 2017. Disponível em < <http://www.ibccoaching.com.br/portal/mercado-trabalho/entenda-diferenca-entre-analise-descricao-cargos/>> Acesso em: 18 mai. 2018.

MARQUES, José Roberto. **Rotatividade de Funcionários – Entenda as Causas.** 2016. Disponível em < <http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/causas-rotatividade-de-funcionarios/>> Acesso em: 18 mai. 2018.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências**, volume 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

VIZIOLI, Miguel et al. Administração de recursos humanos. **São Paulo: Academia Pearson**, 2010.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e Carreira por Habilidades e por Competências.** 2004. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/279903308_remuneracao_e_carreira_por_habilidades_e_por_competencias> Acesso em: 18 de mai. 2018.

ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Ed.: Artmed, 2004

APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa

- 1 - Acredito que seja motivacional saber o porquê faço determinada função no meu trabalho
- 2- Acho motivador ter regras bem definidas dentro da organização (Horários, vestimentas, entre outros)
- 3– Acredito ser encorajador que cada colaborador seja remunerado de acordo com sua competência e habilidade
- 4 – Considero ser motivacional a importância de conhecer e entender o negócio da organização e seu ambiente a fim de identificar oportunidades e alternativas.
- 5 – Considero estimulante que cada colaborador tenha seu salário mais compatível com sua competência do que com seu cargo
- 6 – Acredito na importância de saber mobilizar os departamentos de RH, Financeiro, Materiais e outros, criando sinergia entre eles.
- 7 – A empresa ter uma estrutura de valores relativos para cargos é algo muito importante para mim.
- 8 – Julgo motivador a hierarquização bem definida por cargos em classes e níveis.
- 9 – Acredito ser motivador a relevância de saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
- 10 – É estimulante que o cargo e o salário de cada colaborador sejam compatíveis com o tempo de empresa.
- 11 – Considero encorajador ser responsável, assumindo os riscos e as consequências das minhas ações e através disso ser reconhecido.
- 12 – É motivacional ser bem remunerado de acordo com o QI (Quem Indica) dentro da organização.