

**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS - SESA
FACULDADE AMADEUS - FAMA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ELPÍDIO PEREIRA DE SANTANA NETO

GESTÃO DE PESSOAS: uma abordagem da meritocracia em uma empresa

**Aracaju – SE
2014**

ELPÍDIO PEREIRA DE SANTANA NETO

GESTÃO DE PESSOAS: uma abordagem da meritocracia em uma empresa

**Relatório Científico de Estágio
apresentado à Faculdade Amadeus
como requisito para aprovação final e
obtenção do grau de bacharel em
Administração.**

Orientador:

**Prof. M.Sc. Paulo Sérgio Melo dos
Santos**

**Aracaju – SE
2014**

ELPIDIO PEREIRA DE SANTANA NETO

**GESTÃO DE PESSOAS: uma abordagem da meritocracia
em uma empresa**

**Relatório de Estágio Supervisionado apresentado à Faculdade Amadeus como
requisito para aprovação final e obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

**M.Sc. Paulo Sérgio Melo dos santos
Coordenador do Curso**

**M.Sc. Paulo Sérgio Melo dos Santos
Prof. Orientador**

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de ____.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida, aos meus pais pela dedicação e educação a mim dispensadas, aos meus filhos que na hora do cansaço e solidão dos estudos me davam carinho e atenção, aos professores que me encheram de aprendizado, em especial ao M.Sc. Paulo Sérgio pela disponibilidade e paciência para o bom andamento deste trabalho e a amizade dos colegas de classe, que ficará para sempre presente em minhas lembranças.

Dedico este trabalho aos meus pais, pela dedicação e paciência, aos meus filhos pelo amor incondicional, mesmo tendo que me ausentar muitas vezes e aos meus irmãos, que na minha ausência abraçaram meus filhos como se fossem deles. A minha vitória também é de todos vocês.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – A empresa tem feito o necessário para me manter motivado.....	28
Gráfico 02 – A empresa procura conhecer as minhas necessidades.....	29
Gráfico 03 – Fui treinado para determinado cargo.....	30
Gráfico 04 – Na empresa, para conseguir uma promoção é levado em conta as habilidades e o bom desempenho do indivíduo.....	31
Gráfico 05 – Na empresa, para conseguir uma promoção, basta a indicação dos chefes.....	32
Gráfico 06 – Já me senti frustrado por achar que deveria ganhar uma promoção e não a obtive.....	33
Gráfico 07 – A empresa oferece convênios e planos de saúde para mim e meus familiares.....	34
Gráfico 08 – Existe um bom relacionamento entre mim e o meu chefe.....	35
Gráfico 09 – Os chefes estão sempre me motivando dentro da empresa.....	36
Gráfico 10 – O que mais me motiva na empresa é o salário.....	37
Gráfico 11 – Minhas necessidades de alimentação e moradia estão sendo satisfeitas.....	38
Gráfico 12 – Eu me sinto realizado trabalhando na empresa.....	39
Gráfico 13 – O ambiente de trabalho é favorável para elevar o meu nível de satisfação.....	40
Gráfico 14 – As minhas ideias são levadas em consideração dentro da empresa...	41
Gráfico 15 – Trabalhar sobre pressão de um chefe rígido ajuda a melhorar o meu rendimento na empresa.....	42
Gráfico 16 – Em geral, eu me sinto motivado por trabalhar na empresa.....	43

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	08
2 – OBJETIVOS	11
2.1 – Objetivo Geral	11
2.2 – Objetivos Específicos.....	11
3 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	12
3.1 – Histórico da Empresa	12
3.2 – Estrutura Organizacional	13
3.2.1 – Organograma Engeset.....	13
3.3 – Missão, Visão, Objetivos, Valores e Serviços	13
3.4 – Recursos Humanos	14
3.5 – Ramo de Atividade	15
4 – ASPECTOS CONCEITUAIS	16
4.1 – Gestão de Pessoas	16
4.2 – Motivação	17
4.3 – Meritocracia	23
4.3.1 – A meritocracia no Brasil.....	24
4.3.2 – A atuação do gestor.....	26
4.3.3 – Considerações sobre a pesquisa.....	26
5 – ATIVIDADES DE ESTÁGIO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	27
5.1 – Atividades de Estágio	27
5.2 – Desenvolvimento da Pesquisa	27
5.3 – Análise dos Resultados	28
6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS	47
APENDICE 1 – Questionário	51

1 INTRODUÇÃO

Estudando as teorias da administração do passado, alguns cientistas pensavam que a principal motivação do empregado para trabalhar era a remuneração. Ela era o bastante para resolver todos os problemas, tanto social, físico, financeiro ou psicológico.

Com o tempo, através do aprimoramento e aprofundamento dos estudos e pesquisas nesta área, esse quadro foi se revelando totalmente fora de contexto.

Há tempos que benefícios como: plano de saúde, viagens, condições de trabalho favoráveis, oferecidas pelas empresas, vêm elevando a autoestima dos colaboradores, fazendo com que a vontade de trabalhar e se dedicar às atividades aumentem. Além disso, treinamentos, palestras, dinâmicas de grupo que também ajudam a motivar os colaboradores.

Outro aspecto que ajuda a corroborar com a informação acima, é que a motivação é de suma importância na aplicação dentro de uma empresa, já que os colaboradores esperam ser reconhecidos pelos seus esforços e não passar de mera estatística para a direção.

Esta motivação tem que ser aplicada em todas as unidades da empresa, englobando todos os funcionários, pois todos desejam atingir metas e resultados, e serem reconhecidos, premiados, melhorando o clima organizacional.

Todos os trabalhadores têm desejos que precisam ser realizados, dentro ou fora da sua atividade laborativa. Atuando como um impulsionador para suas realizações, a motivação é uma ferramenta importantíssima para ajudar neste quesito, elevando ao mais alto grau o interesse do colaborador sobre suas atividades.

A relevância desta pesquisa está em levantar dados necessários para serem utilizados na melhoria das condições de trabalho, principalmente na convivência entre os trabalhadores, já que injustiças e desmandos fazem parte do cotidiano.

A melhoria do clima organizacional da Engeset fará com que seus colaboradores sintam-se valorizados, importantes e inclusos nos planos presentes e futuros desta empresa.

Tendo sucesso, este trabalho poderá ser utilizado como modelo para outras empresas que no momento estão passando por essa dificuldade. Esse tema é tão importante que se não for sanado o problema, usando como base depoimentos de funcionários da empresa em referência, o quadro poderá ser agravado, fazendo com que alguns funcionários cheguem às vias-de-fato.

O pilar desse movimento para a recuperação do ótimo clima que havia chama-se motivação. É com ela que os funcionários conviverão a partir do momento que for potencializada.

As empresas estão acompanhando a evolução no mercado, principalmente no que tange o ambiente de trabalho positivamente. Funcionários satisfeitos, felizes e reconhecidos tendem a desenvolver suas atividades de forma mais produtiva. Por isso as empresas estão investindo mais e mais nos seus colaboradores, caso contrário sentirá o peso do erro em seus números.

A gestão participativa é mais que obrigatória nas empresas em substituição às gestões tradicionais e antiquadas que faziam parte da filosofia nas organizações (CHIAVENATO, 2005).

A concorrência está aí, aberta aos desamparados moralmente para atraí-los com novas propostas e novos objetivos, dentre eles a satisfação total.

Esse trabalho de pesquisa pretende ajudar no clima organizacional da empresa ENGESET, dirimindo os problemas de relacionamento, conflitos, baixa autoestima, orientando de forma correta para que o moral da equipe mantenha-se sempre elevado com justiça, através da meritocracia, demonstrando o grau de satisfação e motivação de seus colaboradores.

Para a melhor mensuração do problema é importante identificar as diferentes culturas dos funcionários, verificando a existência da meritocracia e se

está sendo empregada, e avaliar os desejos, os sonhos dos funcionários e suas realizações.

Neste sentido, surge o seguinte questionamento: Quais os principais fatores que influenciam negativamente num ambiente de trabalho, prejudicando a convivência dos trabalhadores, diminuindo a motivação e subtraindo as chances de promoção na empresa?

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Esse trabalho científico quer demonstrar o grau de satisfação e motivação dos colaboradores da empresa Engeset – Engenharia e Telecomunicações.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) identificar as diferentes culturas dos funcionários;
- b) verificar a existência da meritocracia e se está sendo empregada;
- c) avaliar os desejos, os sonhos dos funcionários e suas realizações.

Para a conclusão desse trabalho, será realizada pesquisa de campo, através de diálogos com os funcionários e preenchimento de questionários, transformados em gráficos e dados concretos sobre o grau de motivação na empresa ENGESET.

Segundo GIL (2002, pág. 50):

Levantamento é a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. Quando o levantamento recolhe informações de todos os integrantes do universo pesquisado, tem-se um censo (GIL, 2002, p. 50).

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

3.1 Histórico da Empresa

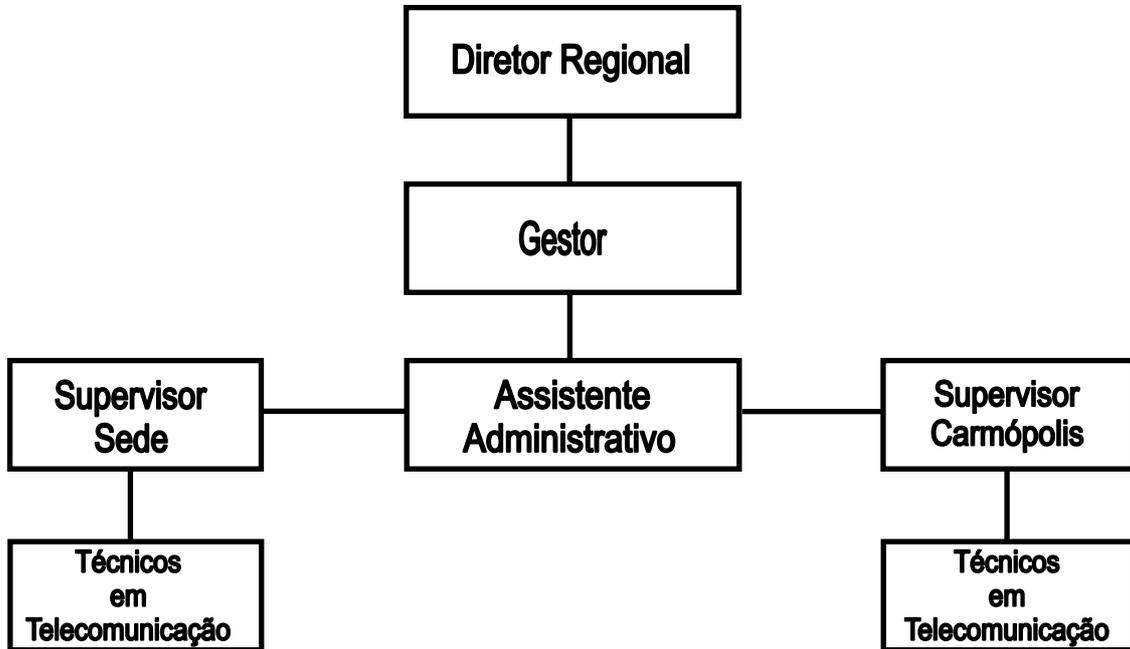
Nascido no dia 3 de abril de 1907, na Aldeia Lapa do Lobo, em Portugal, começou a trabalhar ainda menino, ajudando os pais na lavoura. A família veio para o Brasil em 1919. Aqui, Alexandrino foi servente de pedreiro, ferreiro, mecânico, e motorista do caminhão de fretes comprado pelo pai, José Alves Garcia. Aos 17 anos, já trabalhava em máquinas de arroz. Casou-se em 1929 com dona Maria Silva. Seu primeiro negócio foi uma cerealista, como sócio de seu pai e depois dos irmãos. Desde então, apesar de dono da empresa, acostumou-se a deixar sua marca em todos os setores, com uma capacidade de trabalho extraordinária.

Em 1941, alugou um posto de combustíveis que, em 1944, foi ampliado, tornando-se revendedora da General Motors. Em 1950, abriu outra empresa no mesmo ramo, a Garinco. Entre 1953 e 1955, presidiu a ACIUB - Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Uberlândia. Foi nessa época que ele liderou a constituição da sociedade anônima que assumiria o controle da Empresa Telefônica Teixeira, que, em 1954, tornou-se a CTBC (Companhia de telefones do Brasil Central). A nova empresa expandiu-se rapidamente e consolidou-se em dezenas de cidades do Brasil Central. Sempre com a marca da inovação e do pioneirismo, sob o comando de Alexandrino, que iniciava assim sua atividade empresarial na área de telecomunicações, que marcou definitivamente sua trajetória e a do grupo que criou.

A partir da década de 60, sempre com a colaboração de seus filhos Walter Garcia (já falecido) e Luiz Alberto Garcia, agregou dezenas de empresas e constituiu um grupo empresarial de atuação nacional. Alexandrino permaneceu à frente dos negócios até 1987, quando teve de afastar-se por problema de saúde. Ele faleceu no dia 24 de outubro de 1993. Alexandrino, muito mais do que uma organização empresarial, deixou como legado suas crenças e valores, sua determinação e pioneirismo, sua vontade de servir e ensinar, sua fé inabalável no futuro do Brasil e a certeza de que nada impede o crescimento que nasce da força do trabalho bem intencionado.

3.2 Estrutura Organizacional

3.2.1 Organograma Engeset



Fonte: Grupo Algar, 2014.

3.3 Missão, Visão, Objetivos, Valores e Serviços

“Educar, articular e mobilizar pessoas e organizações para a prática da sustentabilidade”.

“Contribuir para o desenvolvimento do ser humano, visando a sustentabilidade social e ambiental.”

A busca pelo desenvolvimento e adoção de ações sustentáveis com foco no meio ambiente é comum a todas as empresas do Grupo Algar, por meio dos comitês de sustentabilidade. Nos últimos anos, passou a fazer parte da pauta de sustentabilidade também o desafio para a redução da emissão de gases de efeito estufa.

- Clientes, nossa razão de existir;
- Integridade;
- Sustentabilidade;
- Valorização dos Talentos Humanos;
- Crença no Brasil.

Há mais de 20 anos a Engeset oferece soluções em Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Telecomunicação. Em 2013 passou a oferecer soluções para processos de negócios, por meio de serviços de Infraestrutura de TI (Data Center), Serviços Gerenciados de TIC (Service Desk, Field Service, Serviços Profissionais), Aplicações de Negócios (Sustentação de Negócios, Fábrica de Softwares e SAP), Relacionamento com o Cliente (Contact Center e Cobrança) e Mobilidade.

3.4 Recursos Humanos

Ter a participação dos associados (como chamamos nossos colaboradores) nas decisões corporativas é o primeiro objetivo da Empresa-Rede. Nesta maneira de administração por objetivos, os resultados são mais importantes que as horas trabalhadas.

Assim, ao cumprirem os objetivos propostos, nossos associados recebem remunerações variáveis e prêmios por resultado, o que possibilita uma remuneração diferenciada do mercado.

Outro importante canal para a participação dos associados na gestão das empresas é o Comitê de Associados. Funcionando como órgão de representação dos associados, o Comitê tem o papel de ouvir e levantar as necessidades dos associados nos locais de trabalho e negociar com a direção da empresa. Os membros do Comitê são definidos pelos próprios associados. Os principais resultados alcançados são a melhoria da qualidade de vida e maior integração dos associados, além da definição de benefícios e maior facilidade de negociação entre as empresas e os sindicatos.

Princípios da gestão Empresa-Rede:

- Espírito de equipe
- Comprometimento
- Crescimento humano e profissional
- Liderança educadora
- Autonomia com responsabilidade
- Participação no processo decisório

- Reconhecimento dos diferentes graus de responsabilidade
- Associado em vez de empregado

3.5 Ramo de Atividade

Engenharia e Serviços de Telecomunicações

ENGESET – empresa do grupo Algar com matriz em Uberlândia-MG, que há mais de 20 anos oferece soluções em Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Telecomunicação.

4 ASPECTOS CONCEITUAIS

4.1 Gestão de Pessoas

É um conjunto de políticas e práticas que não podem faltar na condução dos aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos. É dela também a função na organização de provisionar cargos, avaliar desempenho, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados (CHIAVENATO, 1999).

Para Gil (2001, p. 17), “Gestão de pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações, para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Desde a década de 1980, as empresas vêm passando por mudanças organizacionais positivas no que tange as tecnologias empregadas, globalização da economia e a competitividade, como também questionamentos sobre a forma que os empregados são tratados, não passando de meros números para elas (GIL, 2001).

Cooperar com a organização para o alcance das metas, proporcionar ambiente sadio para as atividades dos colaboradores, com qualidade de vida, ética e valorização pessoal, são alguns objetivos da gestão de pessoas (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Gil (2001, p. 23):

As pessoas têm que ser tratadas como parceiros, parte integrante do patrimônio de uma organização, sendo reconhecidas como fornecedoras de conhecimento, habilidades e sobretudo a inteligência, constituindo o capital intelectual de uma organização (GIL, 2001, p. 23).

Para todas as empresas que buscam esse tratamento diferenciado, preocupadas com a força de trabalho, são necessários basicamente 6 processos da gestão de pessoas: agregar pessoas; aplicar pessoas; recompensar pessoas; desenvolver pessoas; manter pessoas e monitorar pessoas (CHIAVENATO, 1999).

4.2 Motivação

Mover, motor, vem do latim *motivus*, que significa *aquilo que movimenta, aquilo que faz andar*. O estudo da motivação é um dos temas mais estudados no enfoque comportamental humano. É extremamente importante compreender os mecanismos que movimentam as pessoas (FERREIRA, 1993).

De acordo com Ferreira (1993, p.374),

Motivação – Ato ou efeito de motivar, exposição de motivos ou causas, conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo (móbil+ções). Motivar – Dar motivo a, causar, despertar o interesse por (aula, conferencia, atividade, etc.), ou de (alguém), incitar, mover, estimular. Motivo – causa, razão, fim, intuito (FERREIRA,1993, p. 374).

Segundo o dicionário Larousse (1992, p. 768),

Motivação - Ato de motivar; ato ou efeito de justificar alguma coisa; por em movimento; o que motiva; exposição de causas e motivos; estímulo; interesse (LAROUSSE, 1992, p. 768).

O salário é uma necessidade humana, porque sem ele não é possível ter acesso aos bens materiais e imateriais, não o suficiente para trazer felicidade nas suas atividades dentro de uma organização. Ele só será motivador quando as expectativas do trabalhador forem atingidas (LACOMBE e HEILBORN, 2008).

Para Chiavenato (2008, p. 227), “Na realidade, a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser influenciada por fontes externas ou pelo seu próprio trabalho na empresa”.

É muito importante um plano de cargos e salários, para que o equilíbrio emocional e financeiro dos empregados seja mantido, deixando as atividades de uma organização mais leves e mais fáceis de serem realizadas, já que o que mais os motivam são suas necessidades (FRANCO, 2008).

Em tempos atuais, as organizações têm que procurar entender o que realmente motiva o trabalhador nas suas atividades, já que cada um pensa de maneira diferente do outro. Se estiver na área que gosta, tendo a oportunidade de mostrar toda sua experiência, num ambiente propício, recebendo um salário compatível, o administrador não terá problemas em gerir. É uma via de mão dupla. O

trabalhador produz mais, em menos tempo, com menos gastos e a empresa vende mais e com lucros maiores (MARRAS, 2007).

Segundo Chiavenato (2004, p. 264), “O administrador deve conhecer as necessidades humanas para compreender o comportamento humano e utilizar a motivação como meio para melhorar a qualidade de vida nas empresas”.

Na década de 1994, Stoner (1994, p.321) falou de alguns itens sobre motivação no ambiente de trabalho, citando suas vantagens sobre teorias antigas e ultrapassadas, no intuito de melhorar o ambiente laboral do colaborador:

- A motivação decorre da integração entre fatores individuais e ambientais;
- A motivação concentra-se nas necessidades internas;
- A pirâmide de Maslow – 5 necessidades: básica; segurança; social; autoestima; autorrealização;
- Teoria do reforço; Teoria do estabelecimento dos objetivos; Teoria de processo; Teoria da expectativa; ERC (existência, relacionamento e crescimento); Teoria dos 2 fatores; Teoria do conteúdo; Teoria X e Y (Mc Gregor).

Em algum momento na organização, o colaborador passou por problemas particulares que fugiam ao seu controle, afetando negativamente na sua produtividade, prejudicando até no convívio com os outros colegas de profissão, causando insegurança nas tarefas a serem desenvolvidas (STONER, 1994).

Fiorelli explica essa frustração através de dois fatores orientadores do comportamento humano: o da não-satisfação e o de satisfação. Essa frustração pertence ao fator não-satisfatório, explicando que as pessoas não conseguem vislumbrar o sucesso no seu trabalho, já que não conseguem se livrar das preocupações diárias que são acometidas fora do trabalho (FIORELLI, 2004).

Quando as pessoas estão com a vida pessoal equilibrada, sentem-se motivadas, tornando-as mais produtivas, atuando com maior satisfação e produzindo efeitos multiplicadores. Despertar a motivação, mantê-la e canalizá-la, tem sido preocupação constante para os administradores. Sem isso, ficaria muito difícil manter um ambiente de trabalho amistoso, automaticamente sem hostilidade (FIORELLI, 2006).

Segundo Lacombe e Heilborn (2008, p. 312) “O homem se acha motivado basicamente por suas necessidades sociais e obtém seu sentido básico de identidade mediante suas relações com os demais”.

A realização das necessidades dos colaboradores nos dias de hoje, é quase que obrigatório para as organizações no tocante ao futuro, fazendo com que a competitividade aumente ainda mais no mercado. Os frutos serão colhidos mais breve que o esperado, porque os colaboradores trabalharão felizes e determinados (DRUCKER, 1998).

De acordo com Lacombe e Heilborn (2008, p. 312) “O que motiva as pessoas são as necessidades satisfeitas e não as insatisfeitas”.

É muito importante o trabalhador está ciente das suas responsabilidades com a organização. A especialização na área afim é item obrigatório para a manutenção da sua vaga, ficando difícil a sua substituição por outro profissional. Empresas competitivas e de sucesso pleiteiam profissionais prontos para o trabalho, evitando assim gastos com aprendizado (ROBBINS, 2002).

Como bem esclarece Robbins (2002, p. 341), “A motivação é apenas um elemento para se conseguir que os funcionários tenham o mais alto nível de seu desempenho. Igualmente importantes são a habilidade e o apoio”.

Chiavenato (2003, p. 118) assinala que “As necessidades motivam o comportamento das pessoas, dando-lhes direção e conteúdo, ao longo de sua vida”.

As pessoas têm o poder de adaptar-se a qualquer mudança para melhor, dentro das organizações. Com isso, abre-se um leque de oportunidades muito maior que aquelas que são *engessadas*. Novas atividades, novos rumos da empresa, novas expectativas com a mudança farão com que o sucesso da organização seja perene. É aí que o empregado tem que estar preparado, pois, sem esse engajamento, todos afundarão num mar de incertezas e conseqüentemente no prejuízo (ROBBINS, 2002).

Para o sucesso das organizações, o papel do supervisor é de suma importância. Nele estão confiadas ordens diretas da alta cúpula, a confiança

necessária no seu papel, a esperança de dias melhores para seus subalternos. Para isso, o clima organizacional tem que ser o melhor possível, as informações têm que ser passadas de forma clara, as atividades têm que ser direcionadas para as pessoas certas. Sua omissão diante de um impasse entre os colaboradores poderá prejudicar o andamento do serviço, fazendo com que enfraqueça a relação de confiança conquistada com sacrifício (MARRAS, 2007).

Segundo Marras (2007, p.36):

Um líder deve ser capaz de identificar se, as condições oferecidas pela organização são ideais para o desenvolvimento natural das atividades dos trabalhadores. Ele deve estar habilitado para tal, facilitando os caminhos que levem ao sucesso dos seus objetivos (MARRAS, 2007, p. 36).

De acordo com Lacombe e Heilborn (2008, p. 312), “A remuneração não é suficiente para motivar os empregados e sim manter o moral elevado, através de um ambiente agradável e humano na empresa”.

Segundo Chiavenato (2006, p. 59) “A moderna RH procura tratar as pessoas como pessoas e não apenas como importantes recursos organizacionais, rompendo a maneira tradicional de tratá-los meramente como meios de produção”.

Pessoas motivadas significam alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa. No entanto, as pessoas também se motivam para fazer coisas contra a vontade da empresa, como sabotagem, greves, invasões de fábricas contra as demissões (MAXIMIANO, 2000).

Marras (2007, p. 37) descreveu que: “A linha central do comportamento humano é sempre orientada para resultados – as pessoas fazem coisas esperando sempre outras em troca”.

Como bem esclarece Corrêa e Caon (2002, p. 239), “Avaliar o grau de satisfação do funcionário é tão importante para mantê-lo na empresa, quanto para o objetivo de querer atendimento que torne clientes mais satisfeitos”.

Para Fiorelli (2004, p. 99), “Muitos fatores influenciaram o comportamento do indivíduo, porém nenhum deles é determinante de suas características”.

De acordo com Marras (2007, p. 37), “A motivação é a força motriz que alavanca as pessoas a buscarem a satisfação. Enquanto perdura a situação, perdura a motivação. Ao satisfazê-la, acaba a motivação”.

Para Chiavenato (2004, p. 227):

Motivação intrínseca e extrínseca, não podem ser deixadas ao acaso. Elas podem ser perfeitamente compreendidas pelo gerente e utilizadas como ponto de apoio para potencializar a satisfação das pessoas. O gerente deve conhecer a capacidade de motivar de cada funcionário e saber extrair do ambiente de trabalho, as condições externas para elevar a satisfação profissional (CHIAVENATO, 2004, p. 227).

De acordo com Maximiano (2000, p. 318 e 319), existem algumas teorias que explicam o que desencadeia a motivação:

Teoria de processo – procura explicar como funciona a motivação.

- *Comportamento*: explicam como os motivos determinam as ações individuais.

- *Expectativa*: procuram explicar como as crenças e expectativas que as pessoas têm a respeito do seu trabalho, combinam-se com a força dos seus desejos para produzir motivação.

- *Behaviorismo*: foca a motivação humana para o trabalho, mas suas proposições e hipóteses oferecem alguns elementos para a compreensão do mecanismo que ativam o comportamento humano, no que diz respeito à recompensa.

- *Equidade*: se duas pessoas realizam o mesmo esforço, a recompensa de uma deve ser igual à da outra.

Teoria de conteúdo – procura explicar quais fatores motivam as pessoas.

- *Necessidades*: quanto mais forte a necessidade, mais intensa é a motivação. Uma vez satisfeita, extingue-se o motivo que movimenta o comportamento e a motivação cessa.

- *Frustração*: a frustração que decorre da necessidade insatisfeita, ou da percepção de falta de equidade, gera outras manifestações do comportamento

humano. Como consequência dessa frustração, uma pessoa adota um comportamento de fuga, compensação, agressão ou deslocamento.

- *Dois fatores*: motivacionais (intrínseco):

- conteúdo do trabalho em si
- sentido de realização de algo importante
- exercício da responsabilidade
- possibilidade de crescimento
- orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão.

- *Dois fatores*: higiênicos (extrínseco):

- estilo de supervisão do chefe
- relações pessoais com os colegas
- salário
- políticas de administração de pessoal
- condições físicas e segurança do trabalho.

Teoria X e Y de Douglas Mc Gregor

X – assume que o indivíduo não gosta de trabalho, necessitando de ser coagido, ameaçado e controlado. Não se sentirá motivado mesmo aumentando a recompensa.

Y – o comando da organização não necessita forçar as pessoas a trabalhar, mas oferecer ferramentas para encorajá-las a desenvolver todos os seus atributos (MAXIMIANO, 2000).

Mayo (2008, p. 312) discorreu que: “O homem se acha motivado basicamente por suas necessidades sociais e obtém seu sentido básico de identidade mediante suas relações com os demais”.

Segundo Motta (2006, p.25):

O que mais contribui para que as pessoas produzam, são os fatores motivacionais. Deve-se procurar aumentar ao máximo esses fatores, pois são os principais responsáveis pela melhora dos resultados (MOTTA, 2006, p. 25).

4.3 Meritocracia

É um sistema em que os mais dotados ou aptos são escolhidos e promovidos conforme seus progressos e conquistas; sistema onde o mérito pessoal determina a hierarquia (DICIONÁRIO AURÉLIO, 2014).

A palavra meritocracia vem do latim *mereo* que significa obter, merecer e pode ser definida como forma de atuação baseada no mérito, na qual as posições hierárquicas e outras recompensas são conquistadas pelos colaboradores que atingem os resultados esperados e apresentam no dia a dia de trabalho as competências de liderança, técnicas e estratégicas estabelecidas previamente pelas organizações (ESTEVES; MAGLIOCCA; GALDINI, 2013).

Para Barbosa (1999, p. 22), “A meritocracia é como um conjunto de valores que rejeita toda e qualquer forma de privilégio hereditário e corporativo, permitindo que os indivíduos sejam avaliados e valorizados independentemente de suas trajetórias e biografias sociais”.

Seguindo esse entendimento, a ascensão funcional do trabalhador dependerá única e exclusivamente dos seus esforços, conquistada através do desenvolvimento das atividades de forma correta, avaliadas através de critérios assinalados e mensurados pela direção da organização (BARBOSA, 1999).

De acordo com Barbosa (2003, p. 21),

A meritocracia refere-se a uma das mais importantes ideologias e ao principal critério de hierarquização social das sociedades modernas, na qual permeia todas as dimensões de nossa vida social no âmbito do espaço público (BARBOSA, 2003, p. 21).

A Meritocracia é um dos principais sistemas de hierarquização social da sociedade moderna. Podemos defini-la como um conjunto de valores que defende que as posições sociais dos indivíduos na sociedade devem ser resultados do mérito de cada um, ou seja, das suas realizações individuais. Resumindo-se em aprendizado e geração de resultados (BARBOSA, 2003).

A meritocracia é uma forma de liderança que se baseia no mérito, nas capacidades e nas realizações alcançadas, em detrimento da posição social (DICIONÁRIO PRIBERAM, 2014).

Meritocracia é uma palavra de origem latina, derivada do sufixo *cracia*, que significa um sistema de governo baseado na habilidade ao invés da riqueza ou posição social; já a palavra mérito está relacionada com a facilidade de aprendizado do colaborador nas suas atividades, mais o esforço para conseguir desenvolvê-las (MACEDO, 2008).

Os planos de cargos e salários contemplam do mesmo modo que a estrutura organizacional contempla a política piramidal, que dá ênfase à hierarquia, centralização e a especialização. Deste modo cria-se para cada classe salarial uma faixa salarial com o objetivo de reconhecer e compensar diferenças de desempenho, dando origem à utilização da avaliação de desempenho como ferramenta para efetuar a Política de Mérito e a consequente circulação das pessoas em suas faixas salariais (LUCENA, 1992).

4.3.1 A meritocracia no Brasil

A meritocracia avança nas empresas em operação no Brasil. Essa foi a conclusão que a empresa de pesquisas econômicas PrincehouseCoopers, realizou entre 2009 e 2011 (LINS, 2011).

O processo de gestão de desempenho é importante na estratégia organizacional, mas infelizmente recebe pouca atenção nas discussões sobre os melhoramentos na sua eficácia, refletindo negativamente no esforço dos colaboradores, dentro dessas organizações (LINS, 2011).

É com essa análise que as organizações podem estabelecer planos de ação, para o desenvolvimento das habilidades dos funcionários, se utilizando de critérios meritocráticos para a recompensa e gestão de suas carreiras, objetivando conhecer a maturidade dessas empresas na prática, como também a sua evolução (LINS, 2011).

Das 51 empresas pesquisadas, 60% delas tem investimento multinacional, atuam nos setores de energia, tecnologia e serviços, empregam mais de 600 mil pessoas, têm ótima reputação na gestão de pessoas e são de grande porte. A maioria dessas empresas, já desenvolve esse planejamento há pelo menos 5 anos, em todos os níveis da organização – dos executivos até a base da pirâmide institucional (LINS, 2011).

A função da gestão de desempenho é compreender e avaliar o desempenho esperado, acompanhar e orientar continuamente os colaboradores, como também dar a eles o feedback de atuações para a melhoria contínua e satisfação de todos, dentro da organização (LINS, 2011).

O desenvolvimento dos colaboradores e suas equipes, a realização dos objetivos organizacionais, oferta de subsídios para a ascensão na carreira e implementação de mecanismos de reconhecimento e recompensa, são itens obrigatórios para o fortalecimento da meritocracia em uma organização (LINS, 2011).

86% dessas empresas afirmam que tanto os aspectos quantitativos – que são capturados em metas de desempenho – quanto os aspectos qualitativos – que são prioritariamente tratados por competências – fazem parte do modelo de gestão de desempenho (LINS, 2011).

As metas são tratadas individualmente dos níveis executivos até os operacionais. Já as competências são utilizadas em todos os níveis da organização. 62% dessas empresas, afirmaram que aplicam as competências de liderança e de técnicas em seu sistema de gestão de desempenho. Elas influenciam nos processos de gestão de pessoas e nas decisões sobre ascensão de carreira e sucessão (LINS, 2011).

Os principais benefícios da gestão de desempenho para as empresas foram: conhecimento real das expectativas no trabalho, melhor desempenho das pessoas e equipes, identificação das necessidades de treinamento, melhoria nos resultados, oferta de crescimento profissional, melhoria no nível de comunicação e

relacionamento, e por último, estímulo à produtividade e ao relacionamento interpessoal (LINS, 2011).

4.3.2 A atuação do Gestor

Ela é a chave para o sucesso neste processo. Esse papel é importantíssimo nas etapas de contratação das metas de desempenho até o feedback. O lado ruim é que justamente nessa fase, onde os resultados e o desenvolvimento dos profissionais acontecem, as organizações não acompanham os resultados diários (LINS, 2011).

Isso acontece porque o gestor não tem condição de acompanhar diariamente esse processo, já que sob o seu comando há de 20 a 50 empregados, formando-se um gargalo para a melhoria desta prática nas empresas, dificultando a capacitação do gestor para as atividades do processo de gestão de desempenho (LINS, 2011).

4.3.3 Considerações sobre a pesquisa

Os processos de gestão de pessoas estão mais sofisticados e mais alinhados com a realidade das empresas brasileiras. O aumento do conteúdo intelectual do trabalho, a importância da motivação e da criatividade nos negócios, são elementos importantes para impulsioná-las e desenvolverem práticas efetivas na gestão do capital humano e padrões de excelência no desempenho (LINS, 2011).

As empresas que participaram desse estudo, são divulgadoras do regime meritocrático, contribuindo para a divulgação das boas práticas gerenciais no Brasil. Num futuro próximo, gestores e profissionais podem esperar uma maior presença da gestão de desempenho no seu dia a dia (LINS, 2011).

5 ATIVIDADES DE ESTÁGIO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 ATIVIDADES DE ESTÁGIO

As atividades de estágio foram desenvolvidas na empresa Engeset, onde possui uma filial em Aracaju. Há 43 anos atua na área de telecomunicações, prestando serviços de instalação e manutenção de redes de telecomunicações e sistemas irradiantes, em plataformas terrestres e marítimas.

Escolhido para o desenrolar das atividades, o setor de telecomunicações que conta com 29 técnicos, corroborou positivamente para esse trabalho, pois é nele que encontra-se a força de trabalho e a problemática a ser estudada.

A empresa nomeou o meu cargo de estagiário como Administrador Aprendiz e deu toda a liberdade de pesquisa necessária para a melhoria do seu clima organizacional, através de ações céleres e objetivas.

A pesquisa foi desenvolvida após a detecção dos problemas no clima organizacional e a necessidade de melhoria no convívio: trabalhador-trabalhador e trabalhador-empresa. Após encontros regados a muito diálogo, os colaboradores sondados aceitaram fazer a pesquisa, desde que não fossem revelados os seus nomes.

5.2 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi realizada de forma descritiva – observando, registrando, analisando, classificando e interpretando os dados, e explicativa – determinando os fatores causadores dos acontecimentos através da obtenção desses dados.

Todos os comentários descritos após os gráficos foram baseados nos depoimentos dos colaboradores após responderem às perguntas. Nada foi alterado ou dirimido na sua essência, seja qualitativamente ou quantitativamente, para que os resultados obtidos tivessem total transparência, revelando a verdadeira face do problema e enriquecendo ainda mais a pesquisa.

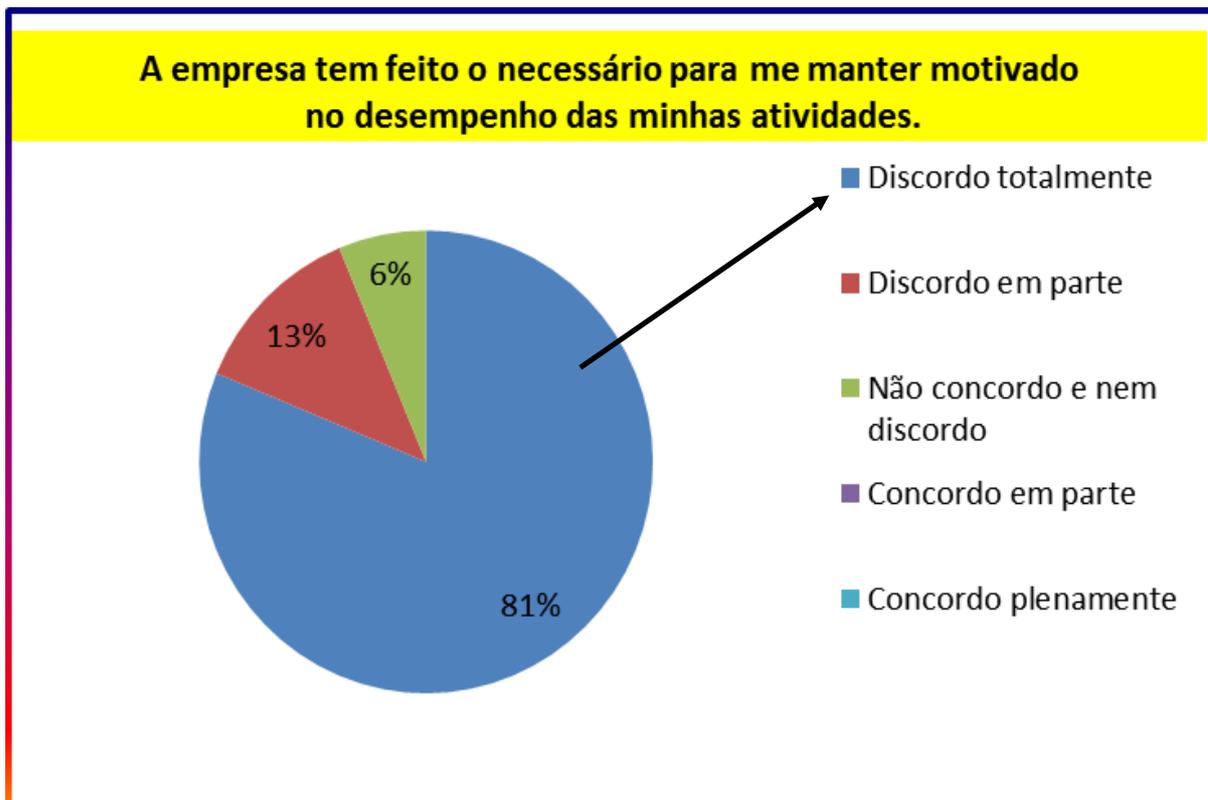
5.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com o gráfico 01, é difícil trabalhar motivado, já que alguns colaboradores ascenderam profissionalmente sem merecimento, ganharam o direito ao plantão remunerado sem experiência, e sempre que tem curso para especialização, são os primeiros a serem inscritos.

Falta treinamento adequado, através de cursos ou seminários para toda a força de trabalho, trazendo mais tranquilidade aos colaboradores para o desenvolvimento das suas atividades laborativas.

Os colaboradores, que é assim que a Engeset chama seus funcionários, sentem-se órfãos de um tratamento mais humano, mais preocupado com suas reais necessidades e desafios, essenciais para o crescimento dentro da empresa.

Gráfico 01



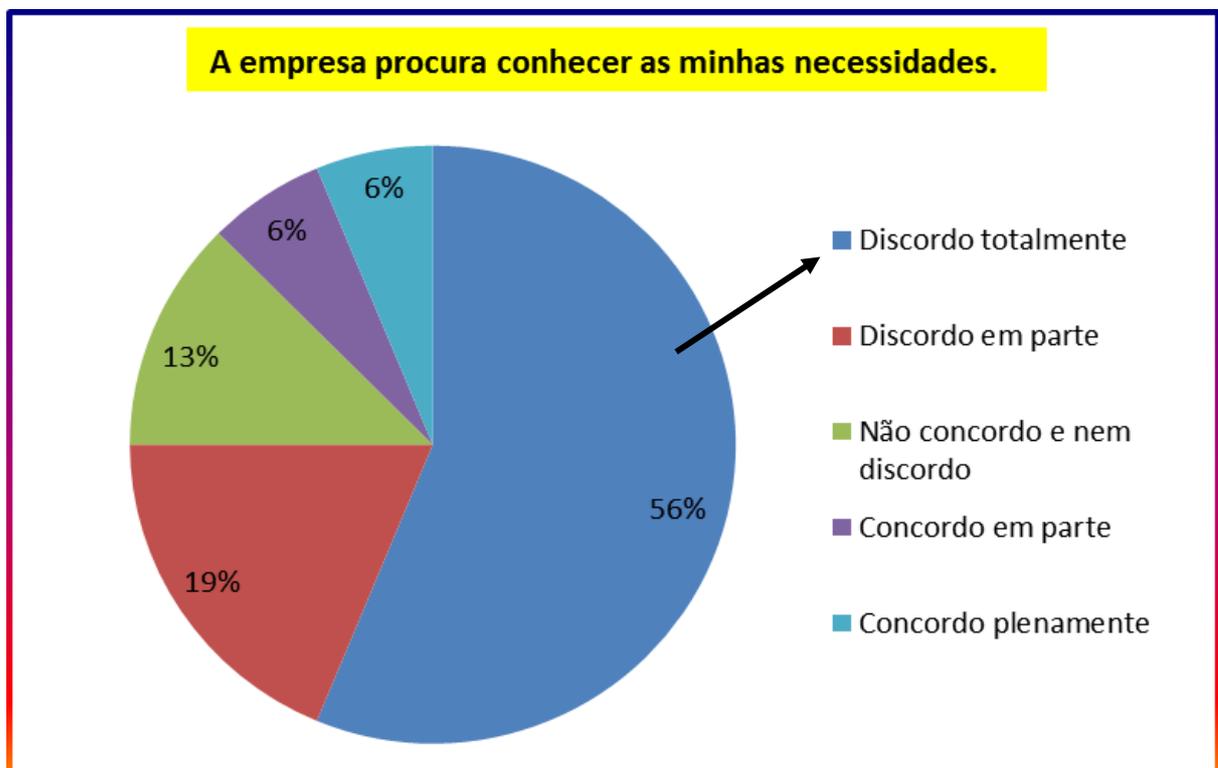
Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

Conforme gráfico 02, está faltando como prioridades a preocupação com as necessidades dos colaboradores, sejam elas físicas, sociais, fisiológicas e psicológicas, segundo a Pirâmide de Maslow.

Quando são feitas pesquisas de ambiência, falta liberdade de discernimento aos colaboradores, já que os superiores acompanham de perto o preenchimento desse documento, deixando-os constrangidos, amedrontados, sentindo-se ameaçados de perder o emprego, evitando assim a realidade negativa no resultado de suas opiniões.

A busca desenfreada por resultados está acima das necessidades dos colaboradores. A empresa deixa transparecer que a única coisa que importa são as atividades realizadas, mesmo sem oferecer as condições necessárias para as devidas obrigações junto a Petrobras.

Gráfico 02



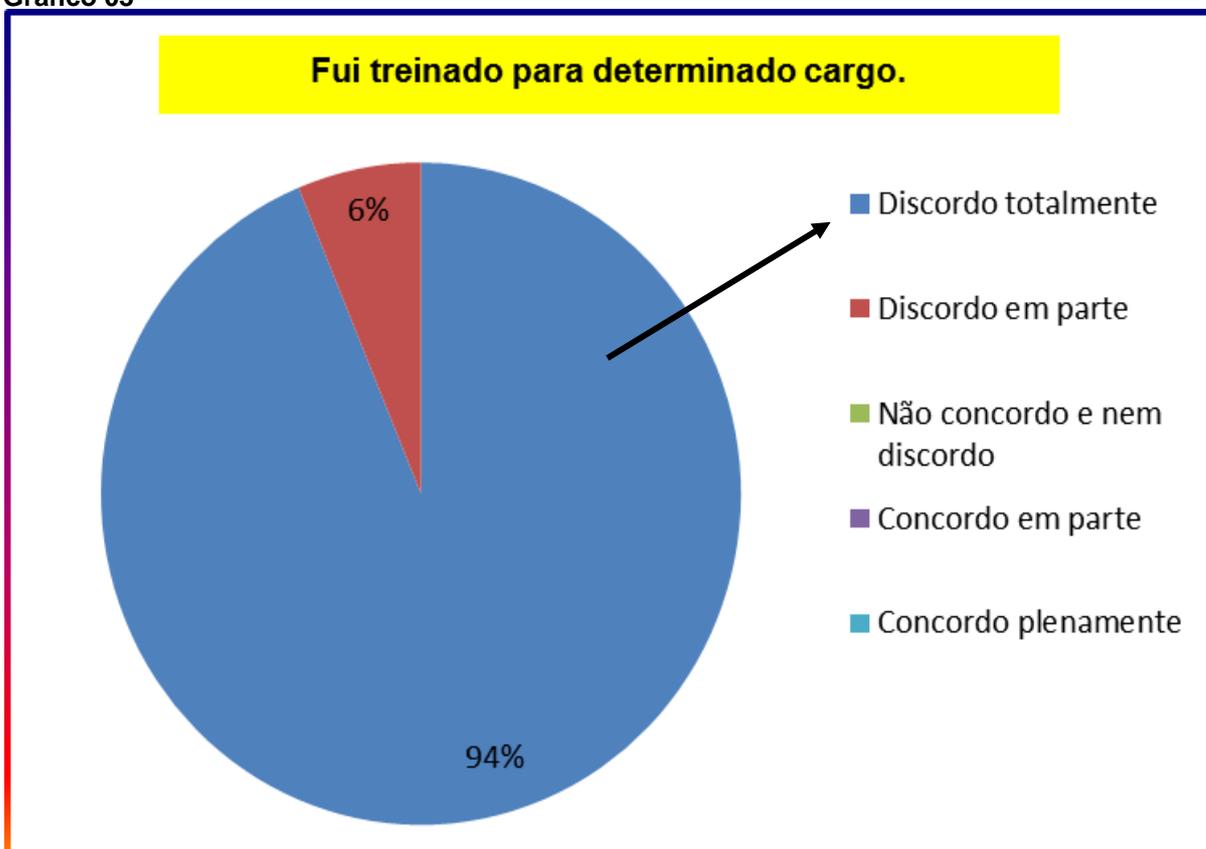
Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

Considerando a amostra pesquisada no gráfico 03, falta treinamento para a maioria dos colaboradores que correspondem aos cargos na empresa, desde o administrativo até o operacional.

Os 6% que responderam positivamente, são os que sempre fazem cursos de capacitação, em todas as vagas disponibilizadas tanto pela Engeset como pela Petrobras, já que é a parcela que mais tem amizade com a direção. Todas as novidades apresentadas pela empresa, são direcionadas para esses profissionais em questão.

Vários cursos de especialização na área de telecomunicações são apresentados aos gestores da empresa. Os colaboradores são incumbidos de pesquisar preços, local, notoriedade e experiência dessas prestadoras dos cursos. Mas, ao chegar à mesa da alta administração, esse levantamento é posto no esquecimento, com a desculpa de que falta verba suficiente para concretizar o pedido dos colaboradores. Lembrando que isso não é gasto e sim investimento em mão-de-obra especializada.

Gráfico 03



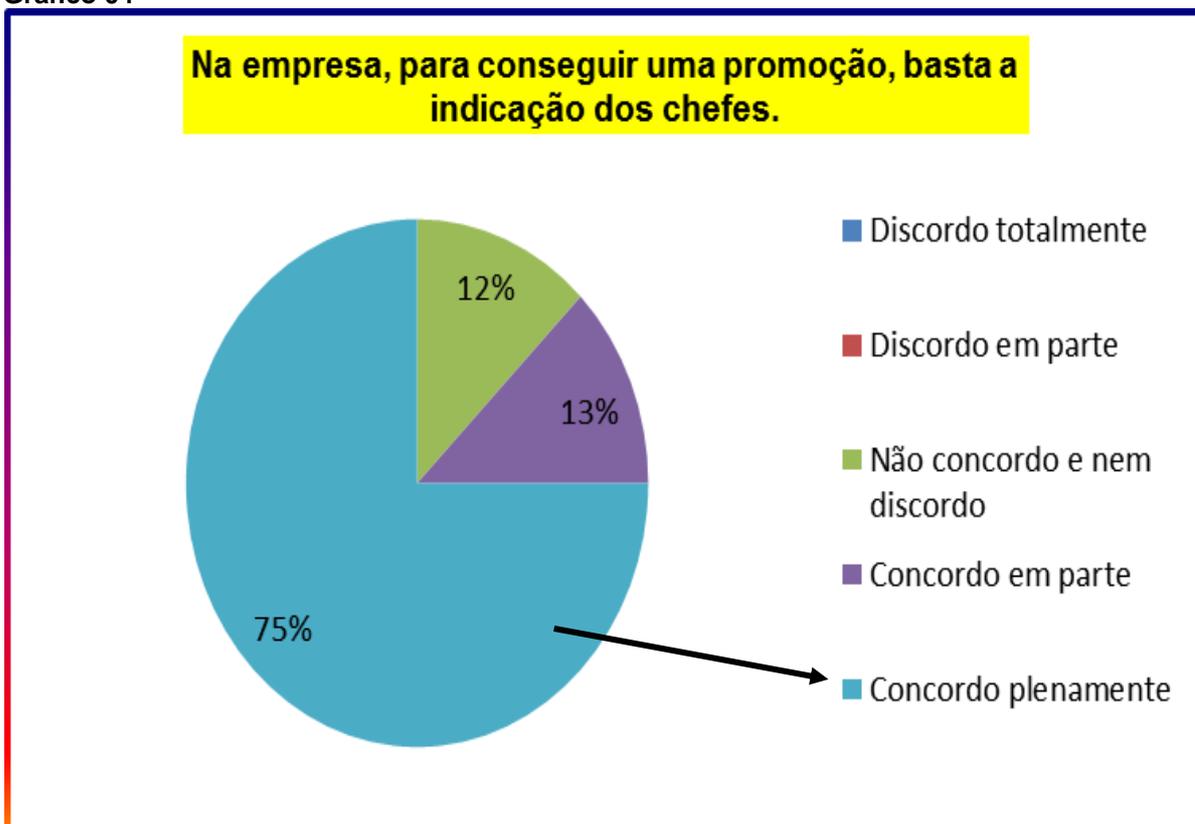
Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

Pela pesquisa e pelo resultado demonstrado no gráfico 04, verifica-se que a indicação para ascender na empresa é a principal causa da desmotivação, afetando em cheio o espírito de toda a força de trabalho.

Alguns funcionários que trabalham há 18 anos no sistema Petrobras, com experiência comprovada, continuam como Auxiliar de Telecomunicações. Enquanto outros que ainda nem completaram 3 meses de atividades laborativas, mesmo sem o CREA, já passaram para Técnico.

Tem colaborador presenteando o chefe com almoço diário, outro fazendo serviço na casa dele, como se fosse empregado doméstico. Para completar a lista de desserviços à equipe, três colaboradores fazem ligações diárias, passando tudo que acontece no âmbito do trabalho para os superiores. Desde atraso na chegada ao trabalho, como também falhas de operação, discursões etc... que podem ocorrer.

Gráfico 04



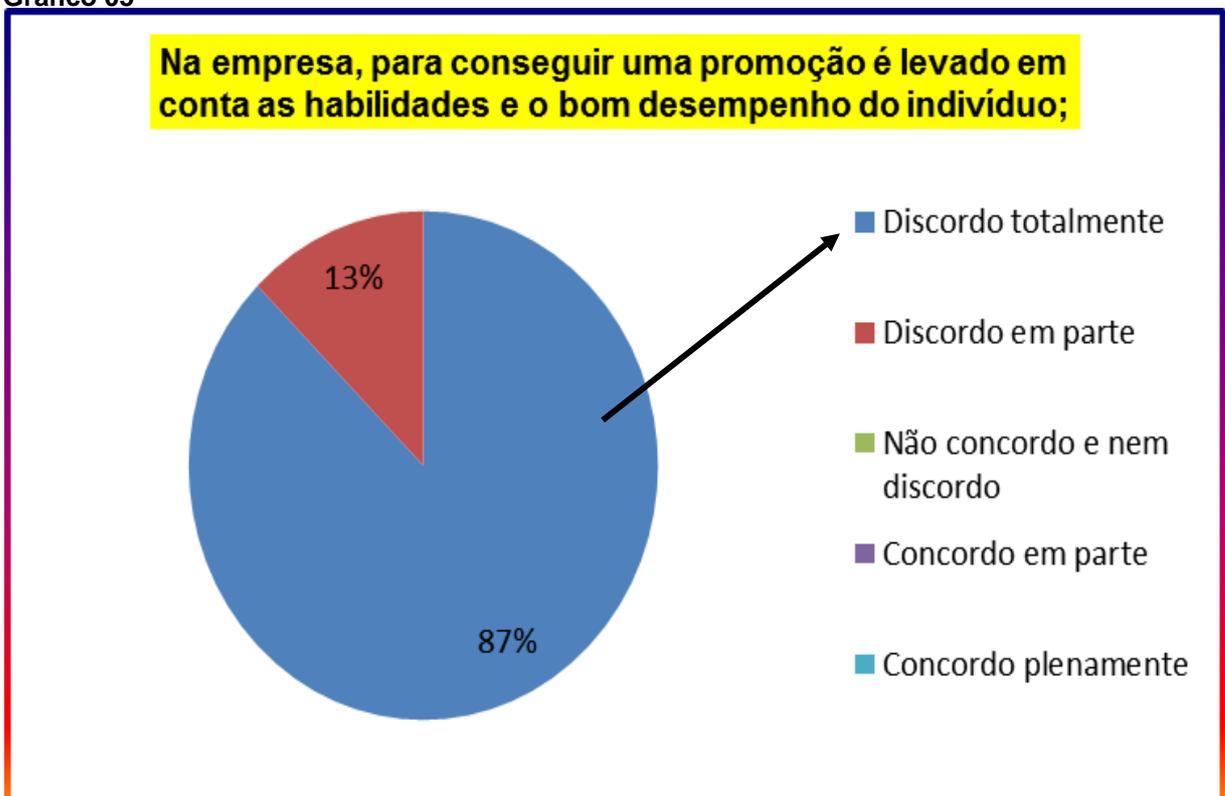
Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

Como já revelado em gráficos anteriores e confirmado no gráfico 05, as promoções na sua maioria absoluta são direcionadas às pessoas mais próximas e também aos untuosos. De nada vale o bom desempenho e as habilidades do colaborador para a gestão atual, já que todo esse esforço só serve para mantê-lo empregado.

A força de trabalho já perdeu a esperança de dias melhores ou de melhorias no seu salário e benefícios. Nas reuniões realizadas na base de Carmópolis, o gestor sempre passa informações inexatas, de forma insegura, despertando a desconfiança dos colaboradores no que tange a ascensão profissional na empresa.

Para agravar ainda mais o quadro, a empresa não conta com um plano de cargos e salários. Em todas as votações de dissídio coletivo, os colaboradores lutam para que esse sistema seja efetivado em definitivo, mas, como sempre, a gestão não se mostra interessada e nem abre um canal de negociação para essa pauta ser pelo menos discutida nas assembleias.

Gráfico 05



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

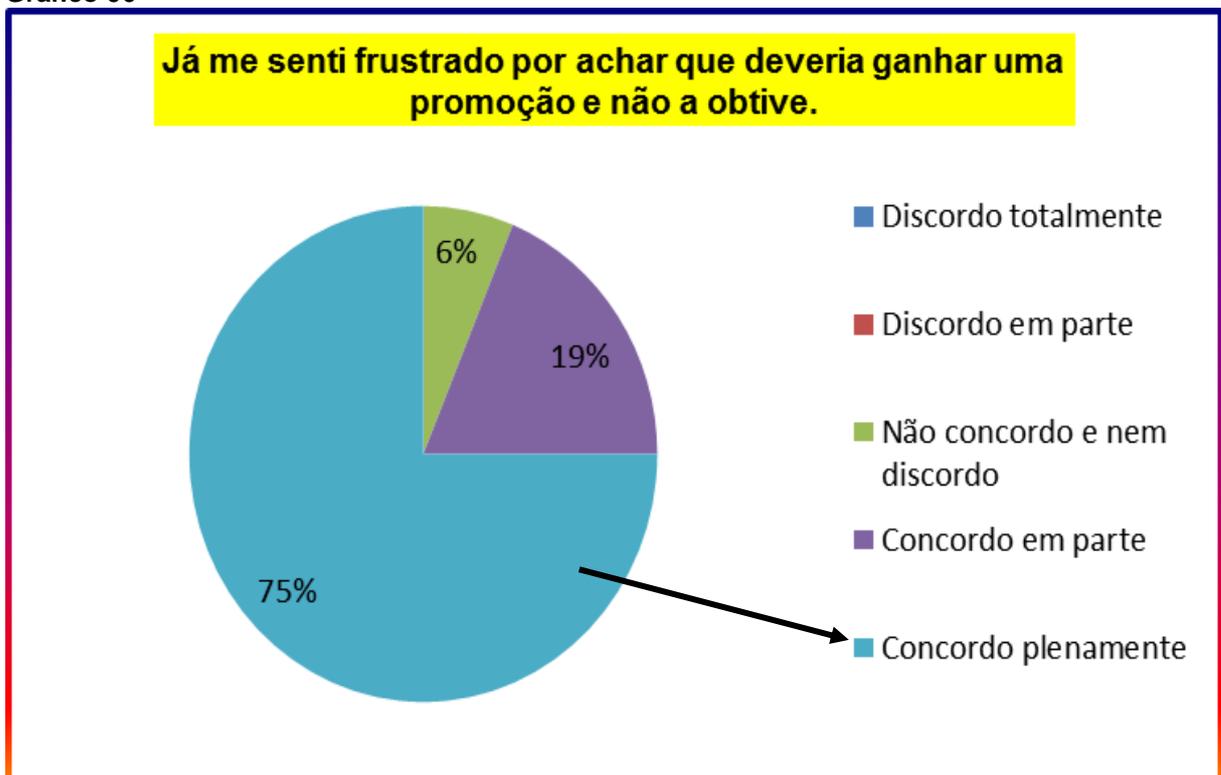
O percentual alto que vemos no gráfico 06, só revela a falta de meritocracia empregada nas escolhas. É o assunto mais comentado nas conversas diárias que acontecem entre os colaboradores. A empresa promete melhorias, passam os meses e nada é realmente concretizado, agravando ainda mais o clima.

Aos poucos a força de trabalho vai, segundo ela popularmente falando, “puxando o freio de mão”, como forma de protesto contra a não implantação do programa de cargos e salários, gerando atrasos e desperdícios nas atividades desenvolvidas.

Todos os esforços dos colaboradores para ascenderem na empresa estão sendo em vão, gerando desconforto e frustração generalizada. Planos para o futuro eles procuram fazer, mas sem confiar muito que esse futuro possa vir acontecer.

Na pauta de reivindicações dos colaboradores, a desmotivação sempre foi discutida de maneira intensa e vista como um mal que deve ser extirpado para sempre, acompanhada também da desvalorização profissional e da falta de empenho por parte da empresa em solucioná-los.

Gráfico 06



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

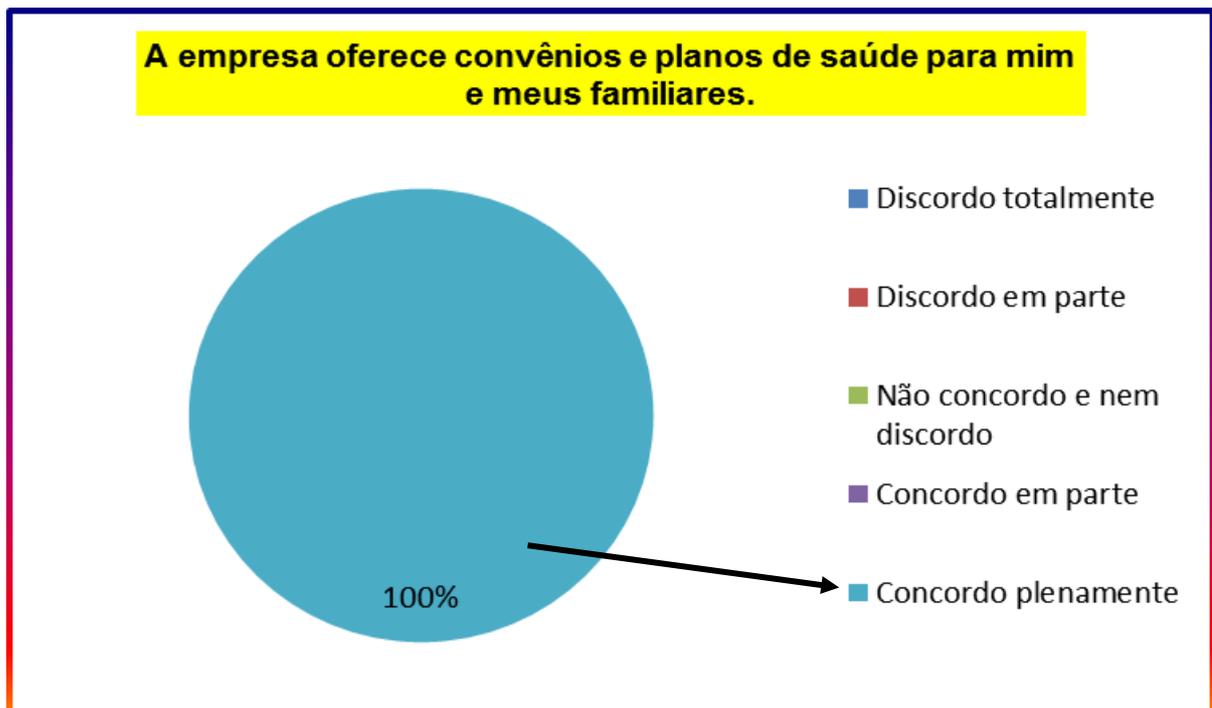
O GRÁFICO 07 revela que a empresa prima pelos benefícios como: ticket alimentação, planos de saúde, auxílio estudantil e odontológico. É o lado positivo que às vezes ela cogita cancelar, todas as vezes que os colaboradores pleiteiam aumento de salário, deixando-os tenebrosos quanto ao futuro.

Nesse ponto a unanimidade não deixa dúvidas. Cirurgias eletivas, atendimentos clínicos, pronto-socorro, outras especialidades, todos esses eventos são realizados sem custos aos colaboradores.

O nível de satisfação sempre foi altíssimo, pois a empresa sempre se preocupou nesse sentido, evitando que os colaboradores faltassem muito e fossem afetados por preocupações que venham a atrapalhar o dia a dia das suas atividades.

O RH que fica em Uberlândia, acompanha via Internet todos os problemas e pendências relacionadas à saúde do trabalhador, bem como o estado psicológico de e de sua família que esteja conveniada. O colaborador é obrigado mensalmente a passar as informações necessárias para a mensuração e conseqüentemente um tratamento definitivo para eles.

Gráfico 07



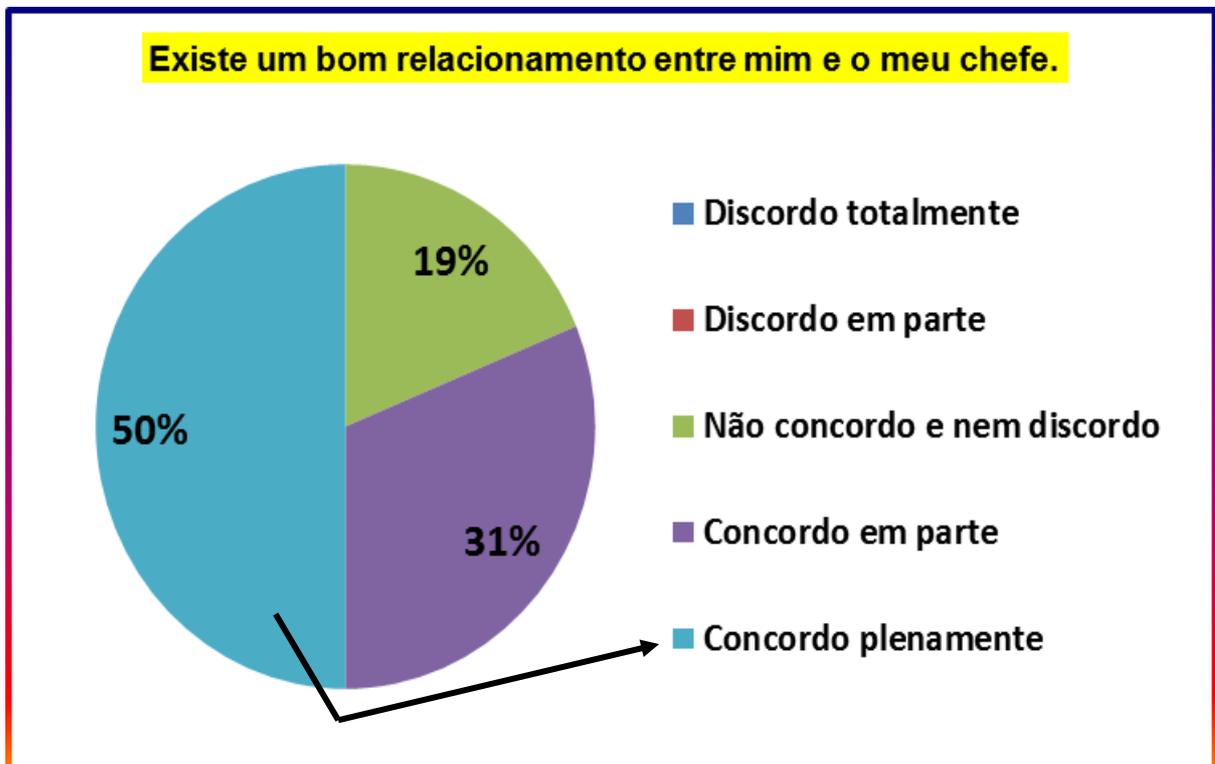
Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

Torna-se necessário explicar o perfil específico do GRÁFICO 08. O clima com um superior direto em questão é excelente, mas piora e muito quando ele é substituído. Em casos de doença ou folga, os colaboradores ficam em polvorosa, sentindo-se desprotegidos em relação à empresa, já que o líder deles ficará afastado por determinado período.

O poder de liderança, a simpatia, o carisma do referido líder é algo que acalenta os nervos de força de trabalho. Sempre com um olhar especial, uma palavra amiga, sorriso no rosto, ele atende a todos e a qualquer hora, tanto no expediente de trabalho quanto fora dele. Qualquer que seja o problema que acometa o colaborador ou sua família, esse líder está sempre a postos para solucionar e dar o melhor tratamento possível, amenizando assim o sofrimento alheio.

Quando o líder se ausenta, infelizmente o clima muda. A perseguição a alguns colaboradores por parte do chefe substituto é explícita de forma a coagi-los, para que as reclamações sejam sufocadas e se extingam o mais breve possível, evitando assim um levante contra a direção da empresa.

Gráfico 08



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

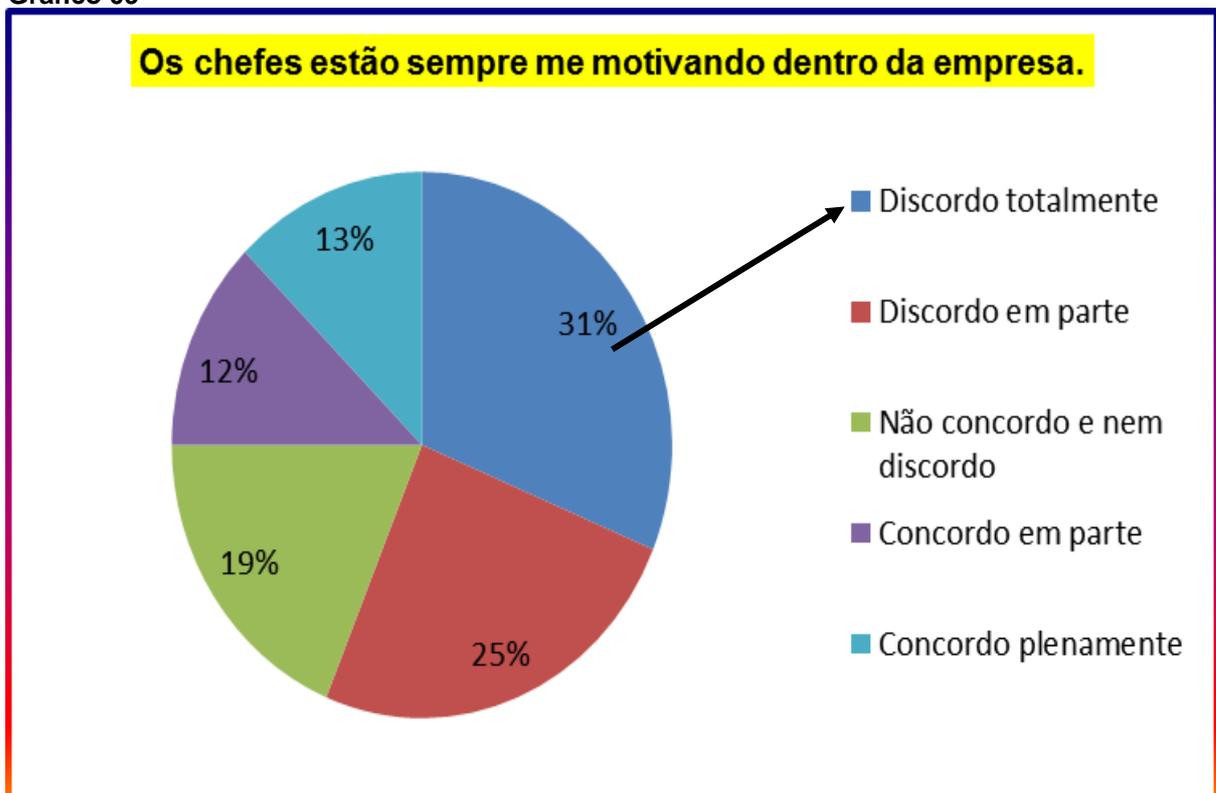
Um bom relacionamento entre chefes e colaboradores, se torna papel importante para a manutenção de um ambiente quase perfeito para trabalhar. Eles devem nutrir essa filosofia e divulgar para os colaboradores, corroborando para o bom desempenho da equipe.

Infelizmente a empresa possui falhas que precisam ser sanadas. Os colaboradores reclamam da falta de autonomia, de diálogo, participação nas decisões, da promoção do desenvolvimento e de serem ouvidos. São detalhes importantes, que na falta, influenciam negativamente na satisfação do colaborador.

Fica comprovada através do GRÁFICO 09, que a maioria dos colaboradores não é motivada como deveria, mas ainda não perdeu as esperanças de tempos melhores. Essa variação de chefes e líderes, faz com que as opiniões sobre motivação se divirjam.

Elogios, palavras amigas e de apoio são raros. Quando o colaborador desempenha suas atividades de forma rápida e objetiva, nem sempre é reconhecido. A frase mais conhecida é “você não fez mais que a sua obrigação”.

Gráfico 09



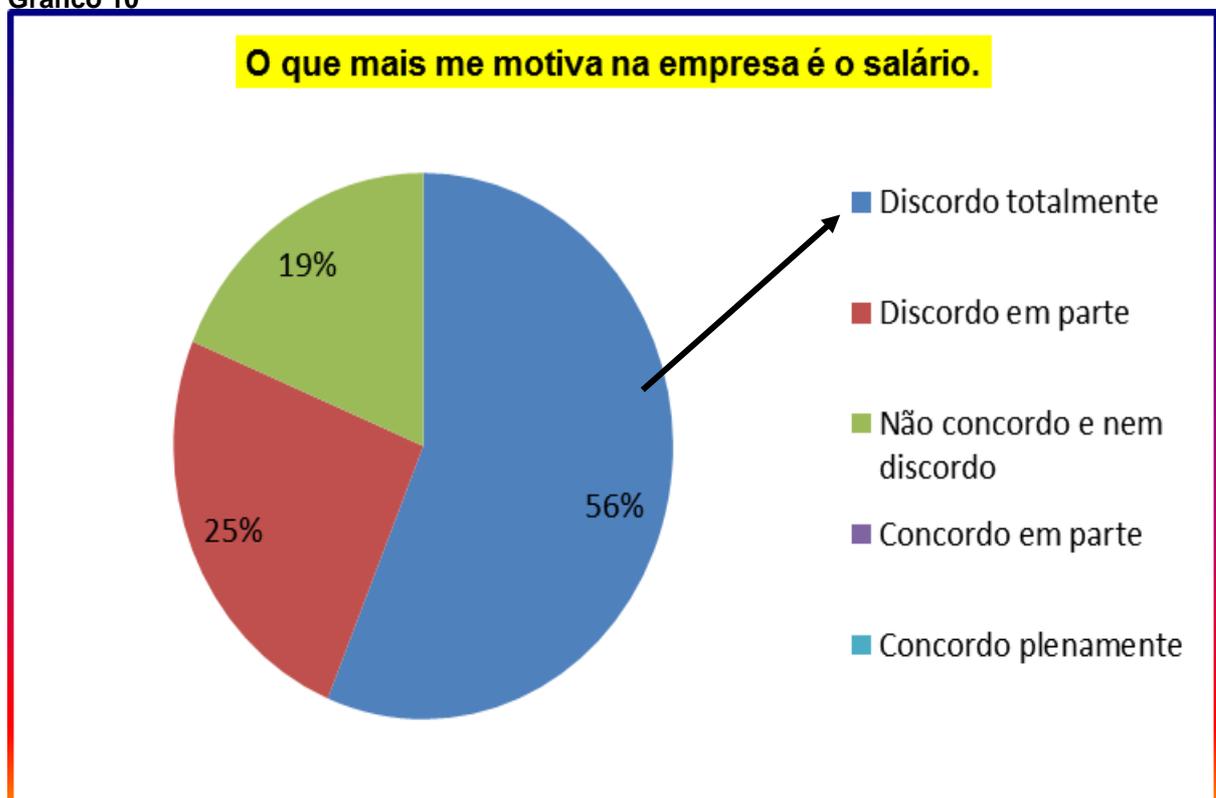
Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

De acordo com o GRÁFICO 10, o salário está longe de motivar a equipe. Além de ser muito abaixo de mercado, está defasado, e também não condiz com a realidade e a necessidade dos colaboradores. As pessoas desejam dinheiro porque este permite não só a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de autorrealização.

Segundo o relato dos pesquisados, a maioria não se sente encorajada para enfrentar mais um dia de trabalho. Passar o dia contando as horas para voltar para casa é um martírio, mas infelizmente alguém tem que fazer. E o mais importante é que não basta ter boas políticas de cargos e salários, também é necessário reconhecer os colaboradores de forma justa e motivá-los. São apenas ações simples que resultam num resultado grandioso. Portanto, o dinheiro é um meio e não um fim.

O salário não é fator de motivação quando analisado isoladamente. Ele gera satisfação ao empregado e é apenas recompensa justa pelo seu trabalho.

Gráfico 10



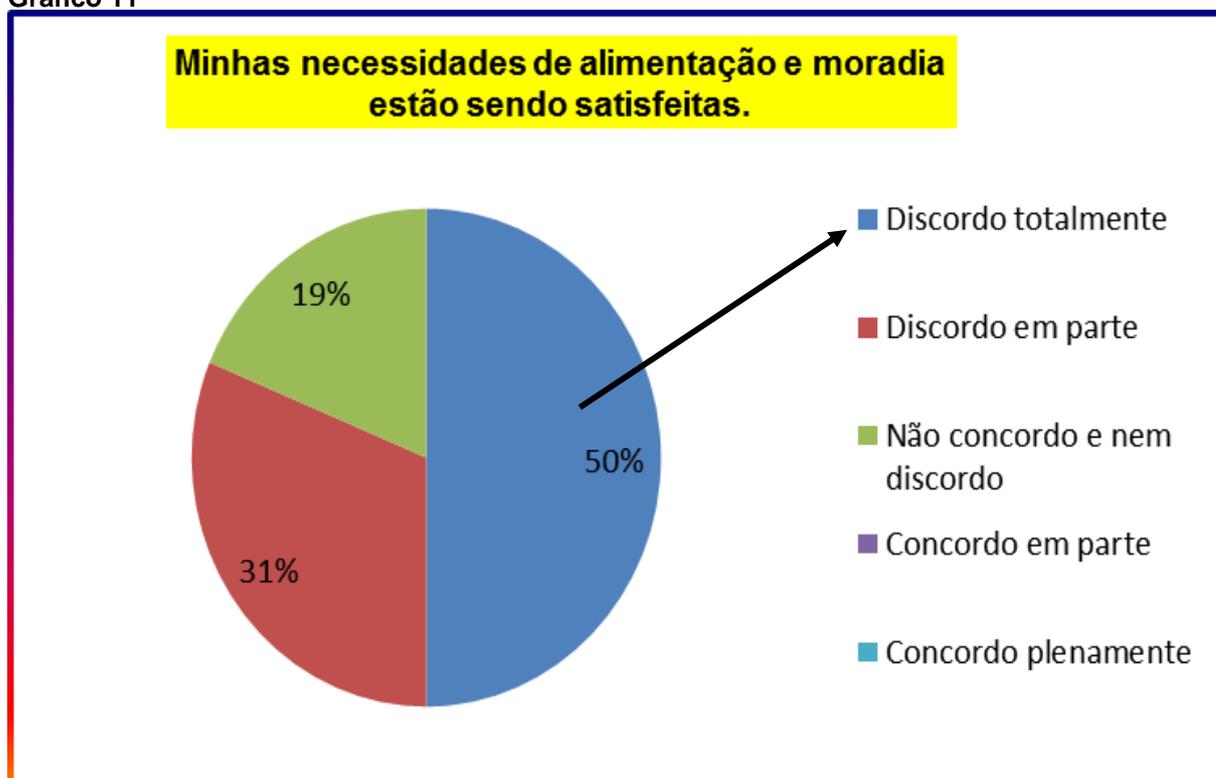
Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

O GRÁFICO 11 revela o descontentamento com a situação atual. Como a única fonte de renda dos colaboradores é o salário que recebem da Engeset, as necessidades fisiológicas e de segurança têm que ficar em segundo plano. Dos 16 entrevistados, 12 moram de aluguel e sofrem com as mensalidades caras, visto que a construção civil está em alta.

Com o salário que eles ganham, fica impossível adquirir a tão sonhada casa própria, como também ter acesso a uma alimentação que satisfaça suas necessidades. Toda família tem direito a um padrão de vida capaz de assegurar a saúde e o bem-estar próprio e de sua família, e cada um de seus membros têm de ter acesso a uma habitação provida de infraestrutura básica e outras facilidades, ou seja, acesso a uma habitação adequada.

A habitação adequada é condição fundamental para o homem exercer plenamente a sua cidadania, estando inserido na concepção de um padrão de vida adequado. Infelizmente a maioria dos colaboradores não usufrui desse benefício básico, pois, juntar dinheiro suficiente para dar entrada, ou mesmo comprar a vista uma casa, se tornaria inviável.

Gráfico 11



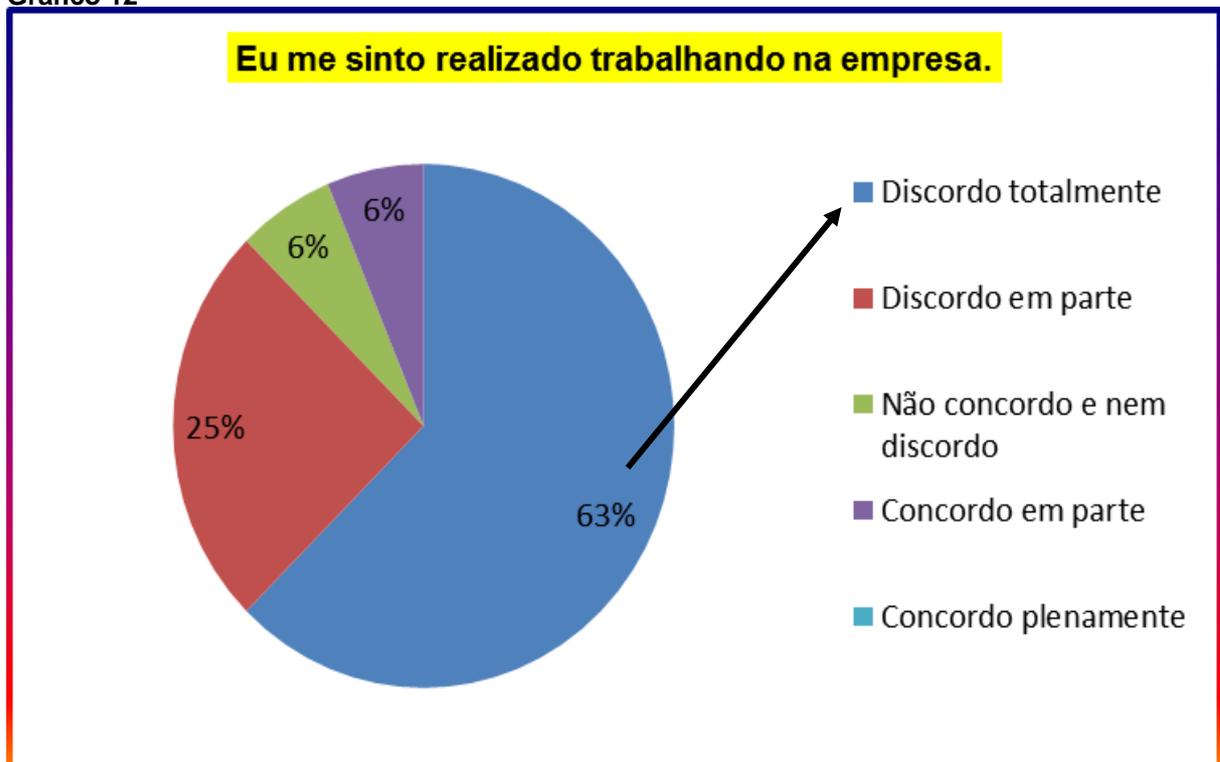
Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

De acordo com o GRÁFICO 12, falta à empresa estimular os colaboradores, pois a realização profissional e pessoal é um processo que exige cuidados, os indivíduos são diferentes, e cada um tem um jeito próprio de satisfazer suas necessidades. Por isso a empresa tem que conhecer os seus funcionários e descobrir o que fazer para mantê-los motivados a desempenhar seu papel de trabalhador nas atividades diárias.

Contraopondo-se a essa filosofia, a Engeset, mesmo tendo as ferramentas necessárias para dirimir esse desconforto, não se preocupa em oferecer o que tem de melhor aos seus colaboradores. Sua direção está precisando atualizar seus conceitos como outras empresas do mesmo porte hoje em operação no Brasil fazem.

Todos são conscientes de que o clima deve melhorar, mas o que paira sobre suas cabeças é o medo de que a alta administração saiba que os subalternos estão insatisfeitos, seja com o trabalho, salário ou os benefícios. Isso é sinal que o chefe tem que melhorar o seu comportamento junto à força de trabalho, saber conduzir uma unidade.

Gráfico 12



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

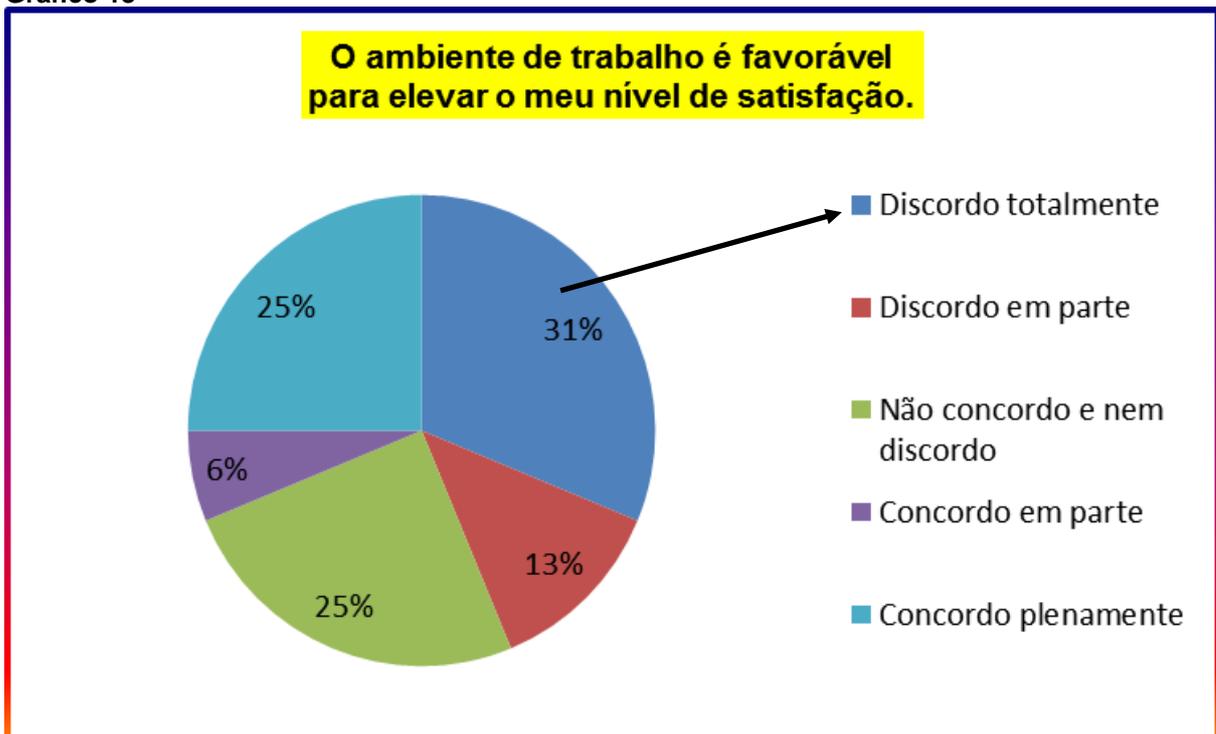
Todos os dias, saímos para trabalhar deixando nossos familiares e nossa casa para trás. Então, o ambiente de trabalho tem que ser tranquilo e agradável, para que possamos suportar essa falta, esquecendo por um momento a vida lá fora.

Como passamos a maior parte do dia no trabalho, nada melhor do que um convívio salutar e civilizado. A interação com outros profissionais através do diálogo deve ser cordial, clara e objetiva, para que o clima sempre mantenha-se em perfeito equilíbrio.

Conforme revela o GRÁFICO 13, o ambiente não é muito propício para as atividades diárias. A empresa se deixa levar por pessoas maldosas, invejosas e esbirras. Elas instalam a discórdia, levando e trazendo informações desencontradas e tendenciosas negativamente, para que a concorrência diminua e o caminho fique livre para vagas de ascensão.

Ainda segundo o gráfico, há uma proximidade entre os que concordam e os que não concordam com a afirmativa do título do gráfico, transparecendo que alguns dos colaboradores estão dentro daquela turma que defende cegamente a empresa.

Gráfico 13



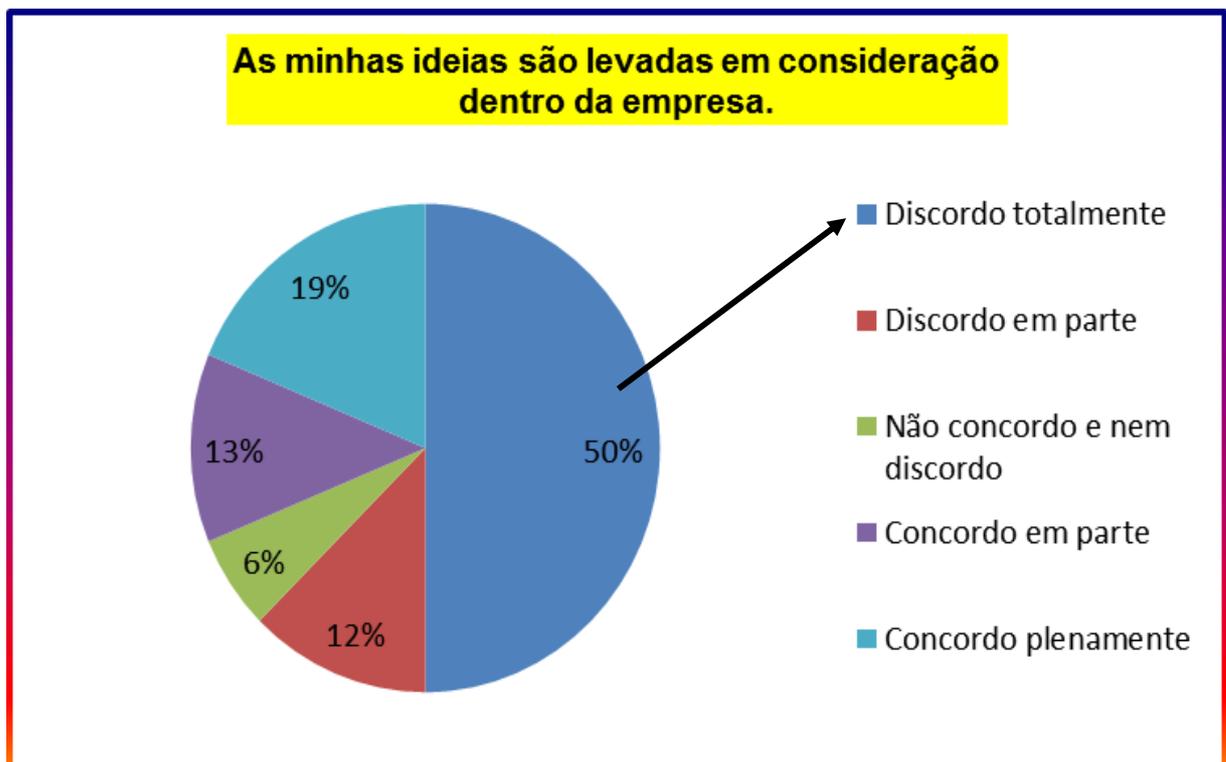
Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

A gestão de pessoas torna-se indispensável para as empresas terem sucesso no mercado. Ela é uma ferramenta importantíssima para desenvolver o potencial humano, sua capacidade de pensar, agir, falar, mantendo-se num equilíbrio de raciocínio compatível com suas atividades.

As empresas que possuem filosofia de trabalho ultrapassada, se preocupam apenas com os resultados econômicos, deixando os resultados humanos para segundo plano. O reconhecimento, a readequação de ideias e ideais, o trato do meio trabalhista como meio de transformação pessoal, são fatores preponderantes para que as empresas abertas às mudanças, sejam dissipadoras desse novo conceito de sistema organizacional.

Contraopondo-se a essa afirmação, o GRÁFICO 14 traduz a frustração dos colaboradores, quando suas ideias são abolidas de qualquer diálogo. Caixinhas de sugestões, encontros semanais, não são suficientes para a resolução dos problemas apresentados. A maior parte dos colaboradores acha que se faz necessário que os chefes façam um curso superior na área de gestão. Só assim, com esse aprendizado, as mudanças para melhor passariam a ser concretizadas.

Gráfico 14



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

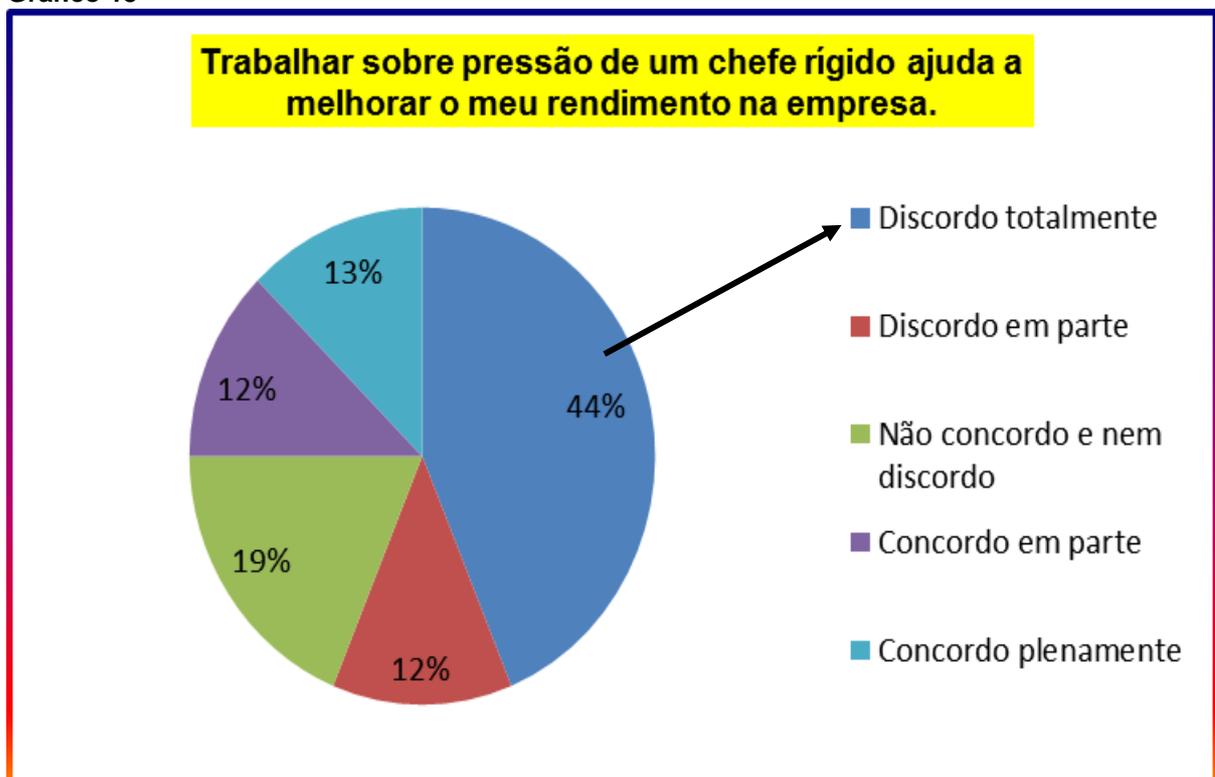
A equipe de trabalhadores é composta por pessoas de todos os níveis escolares. Mesmo 44% dos colaboradores discordando dos dados do GRÁFICO 15, todos concordam que dependendo do grau de escolaridade, os chefes têm que ser mais duros no trato com sua equipe.

Felizmente esse regime às vezes rígido, com determinados colaboradores, não chega a atentar contra a moral e a ética no trabalho, evitando assim constrangimento ou humilhação gratuita, como também processos trabalhistas futuros.

Por não conhecer completamente as atividades, alguns superiores sustentam um ar de desconfiança durante o trabalho, chegando a perguntar várias vezes se o subalterno conseguiu completá-las. Até mesmo no preenchimento da quilometragem dos carros, eles suspeitam que alguém esteja levando vantagens numerárias nos abastecimentos.

Portanto, se a empresa continuar adotando um sistema rígido, gerará insatisfação profissional e conseqüentemente perdas na produtividade.

Gráfico 15



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

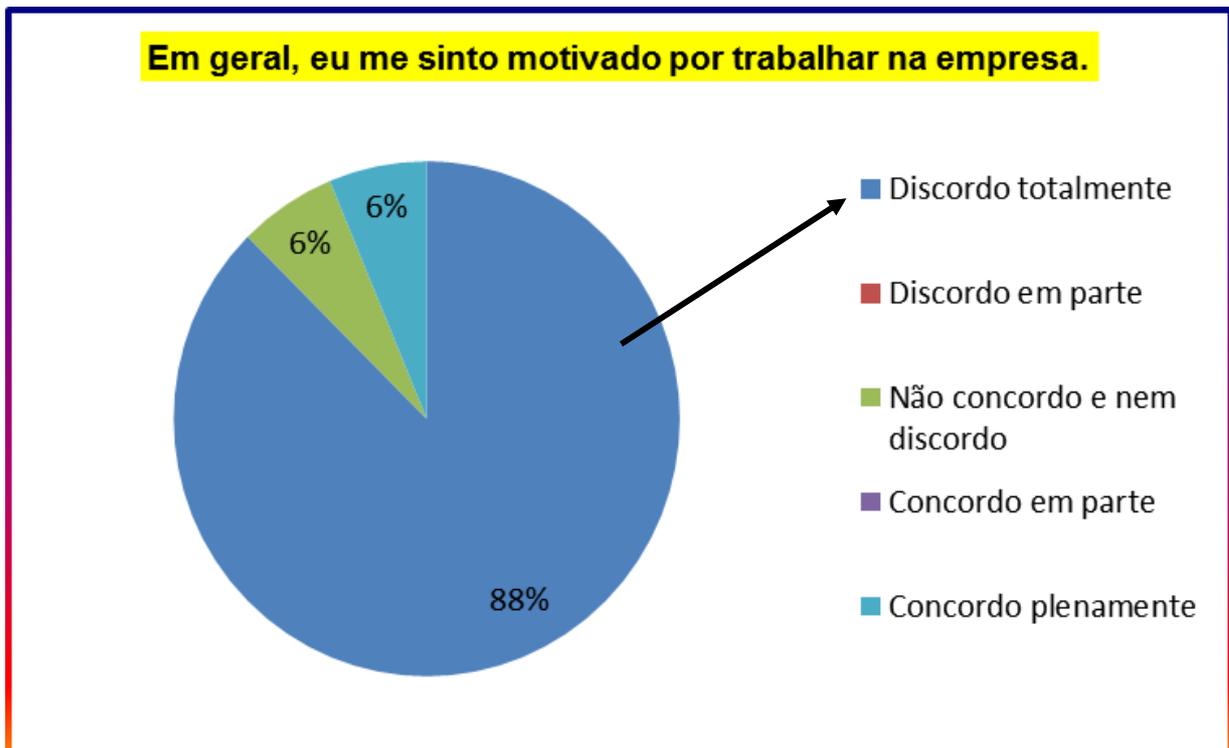
Dentre as mais conhecidas ações que motivam os trabalhadores, o reconhecimento e a equidade no tratamento, são as mais relevantes para o bom andamento das atividades.

A identificação das necessidades, dos pontos fracos e fortes, as contribuições que o colaborador trouxe para a empresa, a decisão sobre a resolução das atividades, são importantes para ajudar no crescimento profissional, para que sua passagem na empresa não tenha sido em vão.

De acordo com o GRÁFICO 16, o que os colaboradores querem e necessitam para se manterem motivados, é a confiança do chefe na solução de problemas, o reconhecimento pela melhoria nos processos ou nas atividades, como também as recompensas em forma de ascensão, acesso a mais benefícios e aumento nos vencimentos.

Há na empresa mais erros do que acertos. Como descrito no decorrer da pesquisa, ela não está interessada na motivação dos clientes e nem acena para que isso se torne uma regra. Falta muito ainda para que essa mentalidade mude.

Gráfico 16



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema Meritocracia vem tomando espaço em todos os debates que acontecem nas empresas modernas, ou nas que querem esses passos. A avaliação de desempenho é o instrumento que ajudará nessa nova concepção de administração, influenciando de forma positiva nas melhores decisões, como também na evolução de seus subordinados.

Tendo como base a equidade de tratamento aos indivíduos numa organização, a Meritocracia traz equilíbrio entre os desejos dos colaboradores e as necessidades da empresa em vencer num mercado muito competitivo, que é o de telecomunicações, revelando talentos através da gestão de desempenho.

O sistema meritocrático, que de alguns anos para cá vem sendo ventilado entre as empresas mais competitivas, é considerado o meio mais viável para o colaborador almejar um cargo superior. Assim, a igualdade de condição vale para todos que se encaixam no perfil exigido para determinado cargo.

A meritocracia tem sua base nos valores que definem o indivíduo e a sua recompensa pelo seu desempenho, e vai de encontro às escolhas através de indicações de um chefe amigo ou de um chefe que seja parente, jogando por água abaixo as esperanças de contratações que não fazem jus ao mérito.

Os caminhos para escolher o diferencial de cada colaborador, vem da meritocracia, na qual fornece subsídios necessários para o reconhecimento dos seus esforços através de estratégias avaliativas, organizadas pelo setor de recursos humanos. A reestruturação social nas organizações também é importante nessa transição, convertendo em um pensamento mais humano.

A economia está mudando nos últimos anos com o advento da gestão do conhecimento, desenvolvido nas empresas que se destacam entre suas concorrentes. A agilidade é um diferencial estratégico que se utiliza das informações adquiridas com os colaboradores, convertidas em ações práticas no cotidiano, onde eles têm total abertura para concretizar seus pensamentos.

Todo processo de mudança é difícil e requer planejamento rigoroso antecipado, de forma clara, para que as perdas sejam as menores possíveis. A empresa que se sente estável, acomodada, achando que nada acontecerá daqui para a frente, está fadada ao fracasso. Nomear funcionários sem qualificação, extraindo os mais competentes da lista, corrobora ainda mais para esse final infeliz.

Os antigos hábitos de comportamento, têm que ser abolidos de vez. Pensamentos retrógrados e conceitos ultrapassados, só tendem a atrasar ainda mais esse processo. Conhecer de fato a verdadeira essência da mudança, é primordial para que não fique arestas do modelo anterior na gestão atual.

O papel dos gestores nesse processo de mudança é fundamental para que ele ocorra com tranquilidade, sem perdas pelo caminho. O medo do desconhecido fará com que alguns colaboradores não sintam firmeza nas decisões que virão, evitando sair da zona de conforto que estavam inseridos por todos esses anos.

A adaptação ao novo será árdua e morosa, se a intervenção dos gestores não for urgente. A celeridade na reação é de suma importância para o bom desempenho do projeto, reagindo às ameaças e fortalecendo as relações interpessoais.

Neste sentido, surge o seguinte questionamento: Quais os principais fatores que influenciam negativamente num ambiente de trabalho, prejudicando a convivência dos trabalhadores, diminuindo a motivação e subtraindo as chances de promoção na empresa?

De acordo com os gráficos, embasados no questionário e no diálogo com os colaboradores, os objetivos geral e específicos foram atingidos, revelando ao acadêmico os fatores de motivação e desmotivação que afetam diretamente o clima organizacional da Engeset.

Em seus pensamentos permeiam a realização profissional, a ascensão, o reconhecimento, os salários dignos condizentes com os seus esforços, e com suas necessidades físicas, psíquicas, sociais e fisiológicas.

Para encerrar, estudiosos apontam que a meritocracia sozinha não ocasiona as mudanças esperadas. Se a vida amorosa, social, e física do colaborador não for tratada com seriedade, nada disso terá efeito modificador sobre as organizações.

REFERÊNCIAS

ARCHER, Earnest R. **O mito da motivação**. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

BARBOSA, L. **Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?** Revista do Serviço Público, Rio de Janeiro, 1996.

_____. **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. São Paulo: Editora FGV, 2001. 216p.

_____. **Igualdade e Meritocracia** – A ética do desempenho nas sociedades modernas. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas** – Uma abordagem contingencial. 3ª ed. São Paulo: Editora Makron Books, 1995.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

_____. **Teoria Geral da Administração**. 6ª ed. Edição atualizada. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2002.

_____. **Teoria Geral da Administração** – Introdução à administração. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

_____. **Gerenciando com as Pessoas** – Transformando um executivo em um excelente gestor de pessoas. 4ª tiragem. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

_____. **Gerenciando com as Pessoas** – Transformando um executivo em um excelente gestor de pessoas. 2ª tiragem. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

_____. **Recursos Humanos** – O capital humano das organizações. 8ª ed. São Paulo: Editora Atlas 2006.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de Serviços** – Lucratividade por meio de operações e satisfação dos clientes. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, 2008-2013, disponível em: <http://www.priberam.pt/dlpo/meritocracia> [consultado em 03-03-2014].

DOUGLAS, Mary Leakey [1927-2007]. **Como as instituições pensam**. Tradução: Carlos Eugênio Marcondes de Moura. São Paulo: Editora Edusp, 2007. 141p.

DRUCKER, Peter. **Introdução à Administração**. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

ESTEVES, Sofia; MAGLIOCCA, Renata; GALDINI, Danilca. **Carreira: você está cuidando da sua?** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2013.

FERREIRA, Aurélio de Buarque de Holanda. **Minidicionário de língua portuguesa**. 4ª ed. Versão. Ampliada. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2000.

_____. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2ª ed. Revista ampliada. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1993.

FIORELLI, José Osnir. **Psicologia para Administradores** – Integrando Teoria e Prática. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

_____. **Psicologia para Administradores** – Integrando Teoria e Prática. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

FRANCO, José de Oliveira. **Cargos, Salários e Remunerações**. São Paulo: Editora Digital, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed, 7ª tiragem. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas** – Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

HERZBERG, Frederick. **Mais uma vez: como motivar seus funcionários?** In: Harvard Business School Press. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

_____. **O conceito da higiene como motivação e os problemas do potencial humano no trabalho**. In: HAMPTON, David R. *conceitos de comportamento na administração*. São Paulo: Editora EPU, 1973.

MAUSNER, Bernard; HERZBERG, Frederick; SNYDERMAN, Bárbara Bloch. **The motivation to work**. 2ª ed. New York : John Willey & Sons Inc., 1959.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria Geral da Administração** – Uma síntese. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1989.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração** – Princípios e Tendências. 2ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

LAROUSSE CULTURAL, **Grande Dicionário Larousse Cultura da Língua Portuguesa**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1999.

LINS, João. **O Capital Humano**. São Paulo: Editora Pricewaterhousecoopers, 2011.

MACEDO, Viviane. **Meritocracia: Reconhecimento por resultados**. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

MARKOVITCH, Jacques. **Temas Empresariais** – O capital humano e o futuro. São Paulo: Editora PWC, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos** – Do operacional ao estratégico. 12ª ed. São Paulo: Editora Futura, 2007.

MASLOW, Abraham. **Motivação e Personalidade**. 2ª ed. New York: Harper & Row, 1970.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração** – Da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea** - A ciência e a arte de ser dirigente. São Paulo: Editora Record, 1991.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria Geral da Administração** - Uma introdução. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

PINHEIRO, Roberto Meireles et al. **Comportamento do Consumidor e Pesquisa de Mercado**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Administração** – Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

_____. **Comportamento Organizacional** – 11ª ed. São Paulo: Editora Pearson, 2005.

SEASHORE, Stanley; TONENBAUN, Arnold. **Análise Organizacional** – Um enfoque sociológico. São Paulo: Editora Atlas, 1972.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1994.

VROOM, Victor H. **Work and Motivation**. New York: Ed. John Wiley & Sons, 1964.

VERGARA, S.C. **Gestão de Pessoas**. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

APÊNDICE

APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIO

Caro colaborador,

Essa pesquisa faz parte do estudo de caso sobre a meritocracia na Engeset – Aracaju/SE, como parte do trabalho de conclusão de curso de Bacharel em Administração da Faculdade Amadeus, desenvolvido pelo aluno Elpídio Pereira de Santana Neto. Os dados aqui adquiridos são exclusivamente de uso acadêmico e a identidade dos pesquisados será preservada. Sua resposta será de grande ajuda.

Julgue as afirmativas do quadro a abaixo, seguindo a seguinte escala de concordância:

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| 1 – Discordo totalmente; | 4 – Concordo em parte; |
| 2 – Discordo em parte; | 5 – Concordo totalmente. |
| 3 – Não concordo nem discordo; | |

Nº	Afirmativas	Escala de concordância				
		1	2	3	4	5
1	A empresa tem feito o necessário para me manter motivado no desempenho das minhas atividades;	1	2	3	4	5
2	A empresa procura conhecer as minhas necessidades;	1	2	3	4	5
3	Fui treinado para determinado cargo;	1	2	3	4	5
4	Na empresa, para conseguir uma promoção é levado em conta as habilidades e o bom desempenho do indivíduo;	1	2	3	4	5
5	Na empresa, para conseguir uma promoção, basta a indicação dos chefes;	1	2	3	4	5
6	Já me senti frustrado por achar que deveria ganhar uma promoção e não a obtive;	1	2	3	4	5
7	A empresa oferece convênios e planos de saúde para mim e meus familiares;	1	2	3	4	5
8	Existe um bom relacionamento entre mim e o meu chefe;	1	2	3	4	5
9	Os chefes estão sempre me motivando dentro da empresa;	1	2	3	4	5
10	O que mais me motiva na empresa é o salário;	1	2	3	4	5
11	Minhas necessidades de alimentação e moradia estão sendo satisfeitas;	1	2	3	4	5
12	Eu me sinto realizado trabalhando na empresa;	1	2	3	4	5
13	O ambiente de trabalho é favorável para elevar o meu nível de satisfação;	1	2	3	4	5
14	As minhas ideias são levadas em consideração dentro da empresa;	1	2	3	4	5
15	Trabalhar sobre pressão de um chefe rígido ajuda a melhorar o meu rendimento na empresa;	1	2	3	4	5
16	Em geral, eu me sinto motivado por trabalhar na empresa.	1	2	3	4	5