



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

GREGÓRIO NASCIMENTO SANTOS DE JESUS

**RELAÇÃO ENTRE GESTÃO MERITOCRÁTICA E DESENVOLVIMENTO
ORGANIZACIONAL**

**Assis/SP
2017**



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

GREGÓRIO NASCIMENTO SANTOS DE JESUS

**RELAÇÃO ENTRE GESTÃO MERITOCRÁTICA E DESENVOLVIMENTO
ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

**Orientando: Gregório Nascimento Santos de Jesus
Orientadora: Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento**

**Assis/SP
2017**

FICHA CATALOGRÁFICA

J58r JESUS, Gregório Nascimento Santos de.

Relação entre gestão meritocrática e desenvolvimento organizacional /
Gregório Nascimento Santos de Jesus. Fundação Educacional do Município de Assis –FEMA – Assis, 2017.

31p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA

Orientadora: Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento

1. Gestão organizacional. 2. Meritocracia.

CDD: 658.4
Biblioteca da FEMA

RELAÇÃO ENTRE GESTÃO MERITOCRÁTICA E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

GREGÓRIO NASCIMENTO SANTOS DE JESUS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, avaliado pela seguinte comissão examinadora:

Orientadora: _____
Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Examinador: _____
Dr. Claudiner Buzinaro

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, que é criador e criativo. Seu fôlego de vida em mim foi sustento e me deu coragem para questionar realidades e propor sempre novas possibilidades.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

Agradeço a minha família por ter me dado incentivo nessa longa jornada.

A minha orientadora Ms. Maria Beatriz A. do Nascimento por ter dividido sua sabedoria e me orientado de forma correta.

Aos meus amigos que me ajudaram direta e indiretamente, fazendo parte da minha formação.

RESUMO

O presente trabalho objetiva demonstrar a relação entre gestão meritocrática e desenvolvimento organizacional, como se dão as possibilidades de ascensão do profissional em uma empresa e como se relacionam com o ambiente de trabalho. Analisou-se como modelos de gestão influenciam na estratégia de empresas para a obtenção de resultados e os benefícios e eficiência do uso da meritocracia na gestão organizacional, tendo sido desenvolvida uma pesquisa com quatro grandes empresas de diferentes segmentos que utilizam da meritocracia como parte do modelo de gestão.

Palavras-chave: Gestão organizacional, meritocracia.

ABSTRACT

This paper aims to demonstrate the relation between meritocratic management and organizational development, and how the possibilities of professional ascension in a company relate to the work environment. An analysis was made about how management models influence the strategy to obtain results, benefits and efficiency of using meritocracy in organizational management. We also made a research with four large companies from different segments that use meritocracy as a part of management model.

Keywords: Organizational management; Meritocracy.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. GESTÃO MERITOCRÁTICA.....	8
2.1. CHA.....	10
2.2. DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA.....	11
2.3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	12
2.4. FEEDBACK	13
2.4.1. Remuneração variável	14
2.4.2. Meritocracia no setor público	15
2.4.3. Meritocracia no setor privado	15
3. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	17
4. GESTÃO MERITOCRÁTICA E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.....	20
4.1. EXEMPLOS DE ORGANIZAÇÕES QUE OS PRATICAM.....	22
4.1.1. Ambev	22
4.1.2. Grupo Energisa	23
4.1.3. Itaú.....	24
4.1.4. Magazine Luíza.....	24
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS.....	27

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo demonstrar a relação entre a gestão meritocrática e o desenvolvimento organizacional, assim como as possibilidades de ascensão dos profissionais nas organizações e seu desenvolvimento, identificando e reconhecendo os esforços dos colaboradores nas empresas

Diante de um mundo globalizado, onde as empresas visam apenas lucratividade e resultados através de metas, a gestão meritocrática é uma estratégia eficiente para que os esforços do colaborador na organização sejam identificados e reconhecidos. Com as repentinas mudanças no mercado, devidos a fatores econômicos, tecnológicos e culturais, o desenvolvimento organizacional poderá ajudar organização e colaboradores a se adaptarem a diversos fatores, sempre em busca de resultados satisfatórios.

Pessoas que trabalham em empresas com esse tipo de sistema costumam ter um alto nível de exigência, em contrapartida são sempre muito bem recompensados, através de incentivos variados e premiações por um determinado período de anos. O uso dessas recompensas favorece os colaboradores no que se refere à motivação.

Resumidamente o sistema meritocrático oferece as pessoas métodos de recompensa como bonificações, prêmios, gratificações aos colaboradores que produzem mais, ou melhor, e alcançaram suas metas juntamente com os objetivos da organização.

2. GESTÃO MERITOCRÁTICA

Os efeitos das revoluções Americana, de 1776, e a Francesa, de 1789 deram início a meritocracia, embalados pelos liberais, ao tirarem a nobreza do poder e colocando para comandar pessoas que demonstravam talento para a regência geral dos assuntos públicos.

De acordo com TAVERES (2016) a palavra meritocracia vem do latim "*meritum*" que significa mérito, unida com o sufixo grego *cracia*, que quer dizer "poder". A meritocracia foi introduzida no Brasil no ano de 1930 na chegada de Getúlio Vargas a presidência. O governo media os méritos da população por meio de concursos públicos, sendo objetivo de combater a hereditariedade de cargos e o nepotismo. A meritocracia é a recompensa através dos resultados, nas organizações é relacionada ao reconhecimento do mérito de um indivíduo, considerando seus esforços e dedicação. Teoricamente a meritocracia não busca diferenciar os profissionais por etnia, sexo, classe social, sempre busca que todos atinjam as metas determinadas pelas empresas. Tem como objetivo valorizar, motivar e reter de forma clara e democrática os colaboradores que fazem a diferença nos negócios e garantem resultados e o crescimento constante da organização, podendo oferecer como recompensa para os profissionais: bônus extras, viagens, aumento no salário e promoções.

Atualmente as empresas buscam acima de tudo o lucro. Assim, muitas adotam o modelo de gestão através da meritocracia, sendo que seu princípio é vincular a remuneração ao resultado apresentado pelos colaboradores, fazendo com que se esforcem, aumentando a possibilidade de resultados satisfatórios, com promoções e outras recompensas dadas a quem apresenta o melhor resultado. É através desse método que a gestão meritocrática funciona como multiplicar para dividir, ou dividir para crescer. Também testando o desempenho dos colaboradores, buscando o que têm de melhor para ser acrescentado à empresa.

Esse tipo de gestão pode ser adotado em qualquer negócio, seja em uma empresa pequena, porte médio, ou grande, de uma padaria a um banco. As empresas que querem praticar a meritocracia devem ter como exemplo uma empresa que atingiu o desenvolvimento e o sucesso através do seu uso.

A meritocracia busca ter o melhor funcionário, oferecendo a ele as melhores oportunidades. Com o aumento do desemprego no Brasil e as poucas vagas de trabalho, passou a ser usada para filtrar os profissionais que tem bom desempenho.

Um exemplo de empresa que sempre busca o melhor é a AmBev, seu programa de trainee no ano de 2012 teve 74 mil escritos para apenas 24 vagas, que deixou claro que a seleção foi feita considerando o mérito de cada candidato contemplado.

O crescimento de mulheres na liderança das organizações consegue mostrar que a meritocracia avalia de forma objetiva essas profissionais, sendo assim, percebemos que um bom desempenho constante, independentemente do gênero, pode acarretar em crescimento pessoal.

Um fator relevante relacionado à meritocracia é o corte nos laços de parentescos e amizade que favorecem profissionais que nem sempre são qualificados e/ou capacitados para um cargo.

Para Bekin (2013, p.137), a acirrada competição entre empresas que pertencem a indústria de serviços contribui para elevar os padrões e, assim, fazer com que os clientes esperam ainda maiores níveis de serviços.

Entre os fatores presentes na nova gestão organizacional está a meritocracia que identifica e reconhece o envolvimento e a dedicação de um colaborador no que se refere ao crescimento da organização.

Atraídos pelo crescimento organizacional que a meritocracia oferece, as novas gerações entram nas organizações com intuito de se desenvolver profissionalmente, caso esse crescimento não ocorra ele irá procurar outra empresa que lhe ofereça uma carreira mais promissora. Para que um jovem com pensamentos ambiciosos de crescimento em uma organização com muita concorrência entre pessoas ele deverá investir em treinamentos, estudos para que ele seja capaz de corresponder as atividades que estão na estratégia da empresa.

Nem sempre é possível subir de cargo um colaborador, mas para que ele continue motivado, através do seu desempenho ele ganhara bônus no salário, na gestão meritocrática isso é chamado de remuneração variável. A remuneração variável é um complemento no salário fixo do empregado, onde é realizada através de prêmios, bônus, gratificações e participações acionarias, sempre atrelada ao desempenho do colaborador, dando resultados positivos por um certo período de tempo.

Como o principal foco da gestão meritocrática é fazer com que os colaboradores alcancem seu crescimento profissional, as organizações têm que reconhecer o trabalho prestado pelos seus profissionais. Avaliar uma pessoa e o trabalho desenvolvido por ela é uma tarefa difícil, pois ainda deve ser considerada a cultura praticada por uma organização. Para que haja reconhecimento da competência dos colaboradores das organizações as organizações devem reconhecer nele o CHA: Conhecimentos, Habilidades e Atitude.

2.1. CHA

A sigla CHA é a junção de três características fundamentais no comportamento dos colaboradores e conseqüentemente no crescimento da empresa em que está inserido.

O conhecimento é aquilo que o colaborador necessita para desempenhar determinada função e dominar dos procedimentos em uma organização.

Por sua vez, a habilidade é a capacidade do colaborador na empresa e depende de sua prática e de treinos. É na habilidade que é possível se verificar os erros e os acertos, ou seja, tudo o que o colaborador sabe em teoria é colocado em prática, trazendo valor a empresa.

Além de conhecimento e habilidades, é preciso que o colaborador tenha atitude, que é o querer fazer, estando diretamente ligada a ação. Se uma empresa não está obtendo os resultados esperados, deve o colaborador ter a iniciativa de comunicar os seus superiores, com o intuito de motivá-los na atividade, ou de fazer com que escolham melhores funcionários que contribuirão para mudar a situação fática.

CHA ou CHAOs é o conjunto de atributos como conhecimento, habilidade, aptidão e outras características. São fatores essenciais para que o colaborador se destaque em uma organização, sendo necessário para que uma pessoa desempenhe, de forma favorável, sua função e apresente sua capacidade de realização das atividades no trabalho e as características pessoais que favorecem seu desenvolvimento na empresa.

Para SPECTOR (2009, p.76) “A abordagem orientada à pessoa fornece uma descrição dos atributos, das características ou dos CHAOs necessários para que pessoa desenvolva, com sucesso, um determinado trabalho”.

Na gestão meritocrática o conjunto dos CHAOs é a chave para atingir todo o resultado exigido pela empresa. Para a organização o importante é ter o profissional mais capacitado, sendo assim é necessário investir em treinamento, tendo como objetivo o crescimento da empresa e do colaborador, que será direcionado para que desenvolva as habilidades necessárias para o crescimento de sua carreira.

2.2. DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

Novos trabalhadores procuram nas empresas um bom plano de carreira e crescimento profissional, porém devem apresentar as habilidades necessárias e manterem um bom desempenho no trabalho. Um exemplo de plano de carreira é o exército, onde o indivíduo tem a possibilidade de mudança de patente conforme seu destaque nas funções, dedicação aos treinamentos e atividades, desenvolvimento das habilidades e aproveitamento das oportunidades.

Quando um profissional passa a fazer parte do quadro de funcionários de uma empresa, já deve identificar os objetivos e conhecimentos necessários, para que reconheça em si e em seu trabalho aquilo que é parte do crescimento da empresa e de que forma poderá participar desse projeto, considerando inclusive a possibilidade de cursos de capacitação.

Para Marques (2012)

Um dos problemas que muitas empresas sofrem é a alta rotatividade de funcionários, pois, hoje em dia, não é apenas o salário que se torna um atrativo para os colaboradores. Cada vez mais as pessoas procuram por um ambiente que possibilite desenvolvimento contínuo. Ao ter um plano de carreira para seus funcionários, você garante a retenção de talentos e terá uma equipe motivada e que se empenha na busca por resultados.

Um colaborador motivado dificilmente ficará insatisfeito, diminuindo assim a possibilidade de rotatividade dos funcionários, que buscarão o crescimento.

Na gestão meritocrática, a empresa deve estabelecer metas e objetivos para que o colaborador mantenha alto seu rendimento e dessa forma possa alcançar promoções, benefícios e crescimento de acordo com os interesses de ambas as partes.

Na EMBRAER, fabricante brasileira de aviões, foi criado um plano de carreira denominado “Plano de Vôo” onde existem oportunidades de desenvolvimento e atenção

às expectativas de carreira, estabelecendo processos que contribuam para o crescimento profissional das pessoas. Entendemos que a carreira é o caminho que o indivíduo escolhe para sua trajetória profissional, um plano identificando suas metas, sonhos, talentos objetivos e definindo a forma de atingi-los. A EMBRAER se propõe a ser parceira de seus colaboradores neste processo e desenhou o Sistema de Gestão de Carreira, uma visão integrada, desde a admissão até a aposentadoria, com ações voltadas para o desenvolvimento, movimentação e crescimento profissional.

Através da meritocracia a empresa consegue beneficiar aquele funcionário que desempenha melhor sua função, reconhecendo seu desempenho, motivando-o para que tenha resultados cada vez melhores, favorecendo também o clima organizacional.

2.3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Algumas organizações utilizam o grau de desempenho para impor penalidades e recompensas, considerando fatores favoráveis a elas seus colaboradores, a avaliação pode ser individual ou em grupo, dependendo das necessidades e situações a que são expostos ou que estão vivenciando

De acordo com Dias (2017):

O processo de Avaliação de Desempenho reforça a prática do nosso Valor Pessoas, uma vez que oferece ao colaborador uma ferramenta que estimula e incentiva o crescimento profissional e lhe dá suporte para o desenvolvimento de competências necessárias para alavancar seu potencial e melhorar seus resultados perante os desafios do dia a dia. Além disso, o processo contribui ainda para a valorização da meritocracia na empresa, pois auxilia na tomada de decisão estratégica em assuntos ligados a Gestão de Pessoas.

Na meritocracia é necessário dar oportunidades aos melhores, com a avaliação de desempenho, auxiliando na identificação de talentos e habilidades no contexto da organização. Os gestores devem estar atentos aos resultados da avaliação, tendo informações de como e em que setores investirem e quais os colaboradores devem ser incentivados no que se refere a sua atuação e desenvolvimento de sua carreira.

Através da avaliação de desempenho a empresa identifica quais os fatores relacionados a uma equipe ou colaborador devem ser estimulados, criando oportunidades de *feedback* e usando a transparência em todos os relacionamentos.

Segundo Reis (2017)

É comum as empresas realizarem constantes avaliações rígidas de desempenho, que servem como um importante instrumento para a política de meritocracia. Como o próprio nome já revela, meritocracia é a promoção de uma pessoa de acordo com seus méritos. Para que seja posta em prática, a base essencial é a companhia ter um bom sistema de avaliação.

É possível usar os resultados da avaliação para gerar uma competição saudável na empresa e com isso aumentar o desempenho, elevar o nível dos funcionários, sempre recompensando e incentivando para que continuem se dedicando para o desenvolvimento.

2.4. FEEDBACK

Em organizações meritocráticas o *feedback* se tornou algo muito importante, para um bom funcionamento da empresa, tanto para o crescimento dos gestores quanto dos colaboradores. Para que haja um bom funcionamento do *feedback* nas organizações, líderes e funcionários tem que estar aptos para ouvirem críticas e recomendações. O gestor deve estar ciente de que nessa situação todas as partes devem estar abertas ao diálogo, onde o colaborador esteja confortável para sanar suas dúvidas e dificuldades, sendo assim deverá ser usado de forma construtiva, favorecendo a relação entre todos os envolvidos nesse ambiente.

Segundo Spector (2009, p.113)

Os funcionários precisam saber quando estão apresentando bom desempenho, de modo que possam mantê-lo, quando não mostram desempenho satisfatório, para que modifiquem seu procedimento. Os *feedbacks* podem ser úteis para explicar aos funcionários como aprimorar suas habilidades, a fim de conquistarem cargos mais elevados.

Com o *feedback*, as organizações conseguem guiar seus colaboradores para atingirem os objetivos, corrigirem os erros e usarem da motivação em busca do crescimento.

2.4.1. Remuneração variável

Nem sempre é possível promover um colaborador a um cargo mais alto, porém é importante que ele seja motivado, sendo assim através do seu desempenho poderá, por exemplo, ser contemplado por um bônus no salário. Na gestão meritocrática essa forma de estímulo é denominada remuneração variável, um complemento no salário fixo através de prêmios, bônus, gratificações e participações acionárias, sempre atrelada ao desempenho do colaborador, dando resultados positivos por um certo período de tempo

A remuneração variável é um plano onde o salário não é pago de forma fixa, diferente do salário mensal. Geralmente a remuneração variável é usada para estimular a competitividade nas empresas, recompensando o colaborador de forma individual, por equipe ou a empresa como um todo. Para que o colaborador, equipe ou empresa não receba esse salário extra, é necessário que seu desempenho seja aprovado através de uma avaliação que comprove os resultados atingidos. A relação entre desempenho e a recompensa é importante dentro da remuneração variável, pois o colaborador será responsável pelos seus resultados e conseqüentemente pelo valor que receberá.

Os programas de remuneração variável podem ser classificados em duas categorias: os incentivos de curto prazo, em que se enquadram os modelos de PLR, a bonificação pela realização de metas e objetivos, os programas voltados à remuneração dos profissionais da área comercial (comissionamento ou premiação de vendas) e outras forma de premiação e os programas de incentivo de longo prazo, com destaque para os programas de participação acionaria e para práticas de bônus diferido e de longo prazo. (DUTRA e HIPÓLITO, 2012, p. 12)

A legislação brasileira estabelece que o programa de remuneração variável não substitua a remuneração fixa. É uma negociação entre o empregador e o colaborador, evitando a elevação do salário fixo mensal, sendo usado um bônus no salário e/ou benefícios.

As vantagens de ser ter uma remuneração através do desempenho é o incentivo a busca da qualidade total, melhora do conjunto de qualidade, reforça os valores culturais da empresa e o incentivo individual e coletivo nos projetos.

A remuneração variável é uma forma de motivar os colaboradores, mas para isso é necessário que a empresa deixe seus objetivos bem claros para que os colaboradores sejam eficientes em suas realizações, tendo por objetivo comum o sucesso nos resultados da empresa.

2.4.2. Meritocracia no setor público

Historicamente os servidores públicos são vistos, por boa parte da população, como pessoas acomodadas que se apoiam na estabilidade do cargo, sem se importarem em executar suas atividades de forma correta.

Quando se fala em meritocracia nos serviços públicos o primeiro exemplo que vem em mente é o concurso, o candidato que tiver a maior nota estará mais cotado para assumir determinado cargo. Mais isso nem sempre acontece, pois temos alguns cargos públicos que são chamados de cargos em comissão, que são destinados apenas às atribuições de chefia, direção e assessoramento.

No Brasil a meritocracia é usada nos concursos públicos, porém não é uma regra em outros países.

Nos Estados Unidos, por exemplo, existem sistemas meritocráticos que não selecionam as pessoas por concurso, e sim pelo desempenho já comprovado em determinadas tarefas ou pelo currículo, estabelecendo uma meritocracia de mérito discriminatório (*discriminatory merit criteria*). (BARBOSA, 2010, p.57).

Há também uma grande concorrência em cargos públicos no Brasil, como por exemplo, os concursos a cargos de órgãos federais e estaduais. Considerando o trabalho do servidor federal e estadual há diferenças referentes a remuneração, plano de carreira e reconhecimento individual. O servidor federal tem maior remuneração maior, além dos privilégios e plano de carreira. Outra vantagem de ser funcionário público federal é a possibilidade de transferência de estado, pois há órgãos federais em todos estados do país.

2.4.3. Meritocracia no setor privado

Na iniciativa privada, especialmente em multinacionais a gestão meritocrática é amplamente disseminada, onde há uma grande aceitação por parte dos colaboradores. Em uma definição de Duarte (2005, p.365), meritocracia é a "fórmula utilizada por organizações, como estímulo profissional, oferecendo recompensas aos seus integrantes que proporcionem melhorias importantes para elas ou para sua clientela".

Empresas como AmBev, Grupo Energisa, Magazine Luiza e o Banco Itaú são exemplos de empresas bem-sucedidas que adotam a meritocracia com estilo de gestão. Não é por mera coincidência que essas empresas compõem frequentemente lista de melhores empresas para se trabalhar.

Normalmente nessas empresas o modelo de gestão requer fixação de metas coletivas ou individuais, avaliação de desempenho, crescimento na carreira, treinamento e qualificação dos colaboradores e a preocupação de manter os melhores talentos dentro da empresa.

A iniciativa privada se diferencia do setor público, pois há um maior comprometimento e integração dos gestores, visão empresarial voltada ao lucro, concorrência do mercado, bom uso do capital investido, ausência de trocas de favores. Outro fator importante é que se o colaborador não atingir os resultados esperados, poderá ser demitido.

3. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

As mudanças no mercado estão cada vez mais presentes no cotidiano das organizações, devido a crises econômicas, inovações tecnológicas e novas metodologias de trabalho. De acordo com os fatores do mundo moderno, muitas organizações são obrigadas a diminuir o número de funcionários em decorrência da economia, porém existe a necessidade de um planejamento que evite que no futuro, em um período de controle econômico, haja a necessidade de recontração. É importante buscar o equilíbrio em todos os momentos.

O desenvolvimento organizacional foi criado para que as organizações se adaptem as mudanças, mantendo a eficiência e o desenvolvimento.

De acordo com SPECTOR (2009, p.535)

Uma iniciativa de desenvolvimento organizacional envolve a organização inteira ou uma grande parte dela e tem como objetivo resultar em mudanças importantes na forma com que ela opera. Tais mudanças podem envolver uma reorganização na qual departamentos são criados ou eliminados e funções mudam de área para área e de pessoas para pessoas.

Um bom administrador é fundamental para que haja mudança nas organizações. No desenvolvimento organizacional esse profissional é denominado agente de mudança, podendo ser um funcionário da própria empresa ou um consultor externo. Esse agente de mudança irá preparar os funcionários para atuarem conforme as necessidades e os objetivos da organização, favorecendo as relações entre os envolvidos e esclarecendo a eles como será implementada a nova estrutura.

Em princípio para os colaboradores a mudança dentro da organização pode representar uma ameaça, principalmente em situações em que esses não participaram do processo decisório e da construção de mudança, sendo assim podem não compreender os objetivos que fazem parte do projeto de desenvolvimento da empresa.

A organização espera que os colaboradores adaptem seu comportamento e desempenho, adequando as mudanças, a utilização de novos equipamentos, contribuindo para o sucesso da empresa. Colaboradores que já tiveram experiências positivas com mudanças no passado serão mais propensos em aceita-la no futuro.

O desenvolvimento organizacional prepara a empresa para as mudanças, assim como seus colaboradores, fazendo com que sempre estejam em busca de melhores resultados, oferecendo vantagens a sua clientela.

Em verdade, a função principal do Desenvolvimento Organizacional é não deixar a empresa estancar durante o seu processo de evolução, num mundo em constante transição deve sempre estar prevenida em relação as alterações do mercado. (CORDEIRO, 2013).

Com a escassez de profissionais no mercado, o desenvolvimento organizacional tem como missão captar, contratar e desenvolver os profissionais certos. Esses profissionais, responsáveis pelo desenvolvimento da empresa, devem colocar em prática os objetivos. Para que haja resultados expressivos, é necessário que os colaboradores estejam capacitados e comprometidos com a organização.

Muitas técnicas são utilizadas para um processo de desenvolvimento organizacional ao redor do mundo, mas apenas quatro tem maior eficiência, são elas administração por objetivos, *feedback* de pesquisa, criação de equipes e grupo de treinamento.

- Administração por objetivos - essa técnica define os objetivos apresentados pela empresa. Primeiramente são apresentadas as metas organizadas pela empresa e essas são relacionadas aos objetivos, sendo ambos apresentados a todos, dessa forma cada setor pode identificar a melhor forma de atuação. Importante salientar que o responsável por cada setor tem condições, juntamente com seus subordinados, de sugerir qual a melhor forma de atuação para eles.

- O *feedback* de pesquisa é a realização de atitudes e opinião de cada funcionário, sendo utilizadas pela empresa.

- A criação de equipes é uma técnica para melhorar o funcionamento das empresas, uma vez que muitas das tarefas das organizações são conduzidas por equipes de trabalho e não por indivíduos. Com a ajuda do agente de mudança o desempenho dessas equipes aumenta, favorece o trabalho em conjunto de forma eficaz, que aumenta a possibilidade de desenvolvimento.

- Grupo T ou grupo de treinamento é usado na melhoria da comunicação e habilidades interpessoais dos colaboradores. O treinamento é conduzido fora do ambiente de trabalho, para que ganhem experiência em atuar com pessoas desconhecidas, possibilitando o aumento da eficácia. O grupo T encoraja os colaboradores a

experimentarem seu comportamento interpessoal em uma situação que não sofra nenhum julgamento de seus companheiros nem de seus superiores.

Para que haja um bom desempenho de um programa de desenvolvimento organizacional a empresa tem que contar com o apoio da administração e ter conhecimento de técnicas eficazes.

4. GESTÃO MERITOCRÁTICA E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Com as constantes mudanças do mercado, seja pelas crises econômicas que estão presentes no nosso cotidiano, novas tecnologias e novas metodologias de trabalho fazem com que as organizações que necessitam de rápidas adaptações para continuarem competitivas no mercado. Com isso o desenvolvimento organizacional é usado para que haja uma rápida mudança na estrutura da empresa e que ela continue proativa, prevendo o que poderá ocorrer no futuro. Para isso a organização precisa de colaboradores comprometidos com os seus objetivos.

Para BRUM (2010, p.140) as empresas desejam ter profissionais engajados aos programas, projetos, processos e objetivos internos. Através da gestão meritocrática a organização conseguirá manter os colaboradores motivados para vencer obstáculos e superar barreiras que lhe são colocados como objetivos.

Ao competente executivo de Desenvolvimento Organizacional compete trabalhar a “cultura” e fazer a cabeça das pessoas de dentro de casa para a necessidade de se adaptarem e tanto quanto possível anteciparem as mudanças ocorrentes no contexto da empresa; quando necessário deve se preocupar em trazer gente de fora que seja capaz de mudar, de reconhecer as transformações necessárias e eventualmente de administrá-las. Compete-lhe, também, desenvolver meios e maneiras de premiar as pessoas da empresa de forma a que elas sintam que ganham mais satisfação de suas necessidades materiais e pecuniárias na medida em que colaboram para o sucesso das inovações necessárias. (CORDEIRO, 2013)

Para as organizações esses dois modelos de gestão são excelentes para aumentar o desempenho organizacional, aprimorando a eficácia, diante dos clientes e colaboradores. Para o colaborador esses modelos ajudam a desenvolver suas competências e aumentar seu crescimento profissional.

A gestão meritocrática busca impulsionar o desenvolvimento organizacional, reconhecendo o comprometimento e a efetiva entrega de resultados superados pelas profissionais, tornando as empresas atentas para que esses não se acomodem, ou seja, não fiquem presos à zona de conforto. Esses métodos são utilizados para que as organizações estejam preparadas para as mudanças, desafios e crises.

Nessas duas metodologias um bom líder é fundamental para funcionamento da empresa, seja ele para dar sequência na adaptação da organização no mercado ou para manter o colaborador motivado. Segundo Spector (2009 p.494) dentro de uma organização, os líderes estão frequentemente associados a cargos de supervisão, porém, ser um supervisor não garante que você será capaz de influenciar os outros.

Pois dentro dessa situação o líder ficara responsável por montar uma equipe, recrutar talentos capacitá-los, motivá-los, reconhecer os resultados, para que as mudanças feitas sejam eficazes e as empresas continuem competitivas. Sempre estando atento o líder saberá o comportamento de cada um do grupo, o quanto ele está contribuindo para o sucesso.

Para manter os colaboradores engajados para conduzir tais mudanças é necessário que a organização tenha um projeto. O comum é que elas tenham uma estrutura de cargos e salários, programa de remuneração de acordo com os resultados dos colaboradores, treinamentos, avaliações e feedback.

Segundo Marques (2017)

Na prática, este sistema defende o impulsionamento profissional sempre de acordo com os esforços individuais de cada colaborador, que pode galgar novos cargos e salários na empresa, de acordo com sua dedicação, capacitação técnica e comportamental e, claro, com seus resultados. Num ambiente de trabalho assim, o funcionário é avaliado não por seus contatos ou tempo de empresa, mas sim por seu comprometimento, foco, engajamento, proatividade, pelas metas alcançadas e por seus sucessos.

A gestão meritocrática tem uma grande importância nas organizações, impactando positivamente na melhoria da tomada de decisões estratégicas. Esse modelo de gestão funciona nas organizações, porém é necessário que as empresas ajam com clareza em seus objetivos, definições de metas, expectativas dos resultados em relação à mesma e seus colaboradores, avaliações de desempenho dos profissionais seguidos de *feedback*, planos de desenvolvimento e capacitações para os colaboradores para que assim seja possível alcançar os objetivos.

O desenvolvimento organizacional e a gestão meritocrática possibilitam que as organizações tenham alguns benefícios como: rápida adaptação as mudanças, profissionais motivados, capacidade de lidar com desafios e imagem positiva da empresa para os clientes.

Mesmo a gestão meritocrática enfatizando o profissional e o desenvolvimento organizacional o resultado da empresa, essas duas metodologias se relacionam, pois, o colaborador atingindo um alto desempenho, apresentará bons resultados à empresa, assim, ela o recompensará, pois os objetivos são comuns para ambas as partes.

4.1. EXEMPLOS DE ORGANIZAÇÕES QUE OS PRATICAM

4.1.1. Ambev

A maior cervejaria do mundo, a Ambev é referência quando falamos em meritocracia. Jorge Paulo Lemann, um dos donos da cervejaria, desde o início aplicou a gestão meritocrática na organização, valorizando o sucesso e investindo no crescimento das pessoas.

Uma conversa com Jorge Paulo Lemann, Beto ou Marcel sempre será pontuada pelas mesmas referências. Os três acreditam que, para ser vencedora, uma empresa deve recrutar gente boa, preservar a meritocracia e dividir o sucesso com os melhores. Estão mais preocupados em construir empresas duradoras do que aparecer em listas dos empresários mais ricos do mundo. (Correa, 2013, p. 103)

A AMBEV avalia os líderes pela qualidade de sua equipe, assim selecionando os melhores colaboradores, dando liberdade para crescerem de acordo com o seu talento e os recompensando adequadamente. Os gestores nunca estão satisfeitos com os resultados, sempre cobrando mais dos colaboradores, pois assim a empresa garante uma competitividade duradoura. O estímulo à criatividade é um fator importante dentro da empresa, quando o colaborador encontra alguma solução ou ideia que são proveitosas ele é premiado por isso.

Para que o modelo de gestão meritocrática funcione dentro da Ambev, o *feedback* contínuo e o plano de carreira são tratados como prioridade pelos gestores da empresa. Todo o resultado do ano anterior como avaliações e metas é analisado para traçar um plano para que os líderes e suas equipes executem incluindo treinamentos para conhecer as melhores práticas do mercado. O que mais agrada os colaboradores é a remuneração, apesar de serem de acordo com o mercado, os bônus chegam a atingir sete salários, mas para isso é necessário atingir os resultados estipulados pela empresa.

4.1.2. Grupo Energisa

O Grupo Energisa é um dos principais conglomerados privados do setor elétrico do Brasil. Há 110 anos fornecendo soluções para o mercado de energia elétrica, tendo 13 distribuidoras em diferentes estados. Busca até 2020 ser uma das melhores e mais respeitadas no setor elétrico no país.

As oportunidades na empresa dependem principalmente do mérito e do engajamento de cada colaborador, obtendo resultados que gerem valor aos clientes e os acionistas. O colaborador tem que superar metas para que o Grupo Energisa alcance suas expectativas.

Toda a estrutura do Grupo Energisa foi desenhada com base em avaliações cuidadosas, que assegurem a prática da meritocracia. Com isso a empresa consegue reconhecer colaboradores que atingiram excelentes resultados ao longo de sua trajetória e que possuem as competências profissionais necessárias para assumir novos desafios no Grupo. A Energisa valoriza os talentos internos e oferece oportunidades de crescimento, sempre orientadas pela meritocracia, a todos que se engajam com a empresa.

A empresa valoriza o público interno, adotando práticas que promovam a meritocracia, a saúde, a segurança e a qualidade de vida, estimulando a participação no negócio garantindo os direitos à associação e a negociação coletiva e investindo continuamente nos desenvolvimentos pessoal e profissional.

Na empresa é realizada a avaliação de desempenho anualmente, cujo objetivo é definir e medir o grau de contribuição de cada colaborador no alcance dos objetivos organizacionais, auxiliando na identificação de talentos e permite o reposicionamento do colaborador para um trabalho mais rentável. Oferece informações necessárias para o planejamento das ações de capacitação que visam desenvolver as competências necessárias para o bom desempenho do colaborador

Há também a participação nos lucros e resultados (PLR) que se caracteriza por um reconhecimento financeiro feito aos colaboradores em função de terem atingido as metas (indicadores financeiros e operacionais) da Energisa, o empenho e o comprometimento na execução das atividades diárias por parte de cada colaborador, contribuiu de forma decisiva para este resultado.

4.1.3. Itaú

O Itaú com mais de 90 anos de história, é o maior banco privado da América Latina. Presente em 19 países nas Américas, Europa e Ásia, o banco conta com cerca de 90 mil colaboradores, busca ser um banco líder em alta performance e em satisfação dos clientes, sendo essencial que todos os colaboradores estejam sempre alinhados com os valores e princípios do banco.

No Banco Itaú acredita-se que o estímulo da meritocracia é fundamental para o bom funcionamento de uma empresa, sendo necessário que o colaborador saiba aproveitar as oportunidades, e é necessário ter em mente os seus objetivos de carreira. A meritocracia é definida no banco como liderar pessoas, reconhecer seus resultados, diferenciar dos demais.

Os gestores do banco têm o papel de garantir o progresso da equipe, traçando os objetivos a serem alcançados, sempre apoiando o desenvolvimento dos colaboradores, olhando para os talentos da organização.

As avaliações de desempenho são comuns no Banco, servindo para o alinhamento do colaborador com a cultura da organização. O *feedback* transparente e honesto também é fundamental dentro dessa empresa, através dele o colaborador tem a oportunidade de se desenvolver.

É comum no Itaú os colaboradores, através de seus méritos, receberem promoções, aumentos e novas oportunidades, mas sempre prevenindo o risco das competições, para que dessa forma a organização consiga ter uma gestão eficiente com a meritocracia.

O Banco também tem altos índices de aprovação no tratamento com os trainees, a gestão meritocrática também é usada nesses casos, onde o talento é reconhecido com benefícios e mudanças na remuneração.

4.1.4. Magazine Luíza

A Magazine Luiza é uma das maiores empresas de varejo no Brasil. Prega em sua cultura a inovação e ousadia, para ser uma empresa competitiva. A empresa Magazine Luiza usa a meritocracia como um pilar para sua cultura, onde esse o modelo de gestão por

mérito é vivenciado na prática, tendo a crença nas pessoas dizendo que é possível ter sucesso nos negócios.

A diretora de gestão de pessoas da referida empresa, Telma Rodrigues, afirma:

Fomos pioneiros em vários programas de desenvolvimento humano, benefícios e meritocracia, além de mantermos total atenção ao clima organizacional e desenvolvimento de carreira, valorizando a “prata da casa”. Esse é o nosso principal diferencial e acredito que seja justamente por isso que conseguimos tal reconhecimento. (RODRIGUES, 2014)

Colaboradores que se destacam no dia-a-dia da empresa pelo seu talento e seu desempenho são recompensados. São realizadas campanhas internas, o colaborador que se destaca é valorizado publicamente como *outdoors* e o Prêmio Luiza Helena que leva o nome da dona da empresa. O prêmio foi criado para recompensar o gerente que apresenta os melhores resultados em lucro, gestão e clima em sua unidade. O gerente será contemplado com uma viagem para qualquer lugar do Brasil, junto com sua família, geralmente o profissional é promovido como forma de valorização do seu desempenho.

O líder de cada loja é responsável por reconhecer esses talentos e recompensá-los, podendo ter autonomia para criar novos métodos motivadores para que os colaboradores continuem se destacando. Os líderes têm o dever de garantir que o processo de promoção seja justo e transparente, de acordo com os valores da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente trabalho possibilitou uma análise de como um modelo de gestão pode influenciar na estratégia da empresa para que ela possa obter os resultados esperados, além disso, fazendo com que os colaboradores entendam que o sucesso da empresa trará benefícios a eles.

De modo geral, a meritocracia traz benefícios tanto para a organização quanto para o colaborador, grandes empresas não importando o setor de atuação, que utilizam o modelo de gestão meritocrática, conseguem figurar no topo e estão em pleno crescimento, onde os colaboradores que nelas trabalham estão satisfeitos e prontos para se esforçarem mais, pois sabem que serão recompensados.

A gestão meritocrática e o desenvolvimento organizacional mostram ser muito eficientes, com as exigências do mercado atual, é necessário que as organizações tenham um modelo de gestão eficaz, que faça com que todos dentro dela saibam agir de acordo com os objetivos da empresa.

Foi desenvolvida uma pesquisa com quatro grandes empresas de segmentos diferentes, que usam a meritocracia como parte de seu modelo de gestão, possibilitando mostrar as suas visões para o futuro, como a meritocracia é aplicada e método de reconhecimento do mérito dos colaboradores.

Um estudo mais aprofundando, possibilitará trazer mais exemplos de empresas de diferente tamanhos e atuação no mercado que utilizar da meritocracia e do desenvolvimento organizacional e poderão ter resultados positivos no que se refere a satisfação dos colaboradores e crescimento das empresas.

Através deste trabalho pode-se concluir que a gestão meritocrática e o desenvolvimento organizacional são eficientes quando se refere aos resultados e competitividade no mercado, podendo motivar os profissionais a obterem crescimento profissional e sempre estarem motivados a trabalhar, fazendo com que a organização tenha sucesso em parceria com seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2010.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson. 2004.
- CORDEIRO, Laerte Leite. **Desenvolvimento organizacional e o sucesso da empresa**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/desenvolvimento-organizacional-e-o-sucesso-da-empresa/78980/>>. Acesso em: 02 fev. 2017
- CORREA, Cristiane. **Sonho Grande**: Como Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira revolucionaram o capitalismo brasileiro e conquistaram o mundo. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.
- DIAS, Adelene Batista. **Avaliação de Desempenho**. Disponível em: <<http://intranet/Lists/Noticias/DispForm2.aspx?List=396c6618-2c91-4074-9950-2ded78f8d688&ID=9903&Web=256de918-ab53-4e36-be63-3e3f818561c6>>. Acesso em: 29 jan. 2017.
- DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração**. 2ª ed. Fortaleza: CRA/CE e Realce, 2005.
- MARQUES, José Roberto. **A relação do coaching com a meritocracia nas empresas**. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/a-relacao-do-coaching-com-a-meritocracia-nas-empresas/>>. Acesso em: 02 jun. 2017
- MARQUES, José Roberto. **O que é Plano de Carreira**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/o-que-e-plano-de-carreira/#.com.br/noticias/negocios/desenvolvimento-organizacional-e-o-sucesso-da-empresa/78980/>>. Acesso em: 31 jan. 2017
- MEDEIROS BRUM, Analisa. **Endomarketing de A a Z**. São Paulo: INTEGRARE, 2010.
- REIS, Thiago. **Meritocracia e avaliação de desempenho**. Disponível em: <<http://www.projectbuilder.com.br/blog-home/entry/projetos/meritocracia-e-avaliacao-de-desempenho>>. Acesso em: 07 mar. 2017.
- RODRIGUES, Telma. **Magazine Luiza: exemplo de alta performance na gestão de pessoas**. Disponível em: <<http://www.etalent.com.br/cliente/magazine-luiza-exemplo-de-alta-performance-na-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 08 jun. 2017.
- SOUZA DUTRA, Joel. HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. **Remuneração e Recompensa**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2012.
- SPECTOR, E. Paul. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva. 2009.

TAVARES, Marcelo. **Significado de Meritocracia**. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/significado-de-meritocracia-marcelo-tavares>>. Acesso em: 09 fev. 2017