



**A MOTIVAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES NO ALCANCE DOS OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS:
REFLEXÃO SOBRE O MODELO DE GESTÃO MERITOCRÁTICO NO CRESCIMENTO DA
EMPRESA SAIPEM-LUXEMBOURG SUCURSAL DE ANGOLA**

**THE MOTIVATION AND ITS IMPLICATIONS IN ACHIEVING ORGANIZATIONAL GOALS:
REFLECTION ON THE MERITOCRATIC MANAGEMENT MODEL IN THE GROWTH OF THE
COMPANY SAIPEM-LUXEMBOURG BRANCH OF ANGOLA**

**LA MOTIVACIÓN Y SUS IMPLICACIONES EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS
ORGANIZACIONALES: REFLEXIÓN SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN MERITOCRÁTICO EN
EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA SAIPEM-LUXEMBOURG SUCURSAL DE ANGOLA**

Maria Isabel dos Santos Rodrigues António¹

e555173

<https://doi.org/10.47820/recima21.v5i5.5173>

PUBLICADO: 05/2024

RESUMO

A meritocracia é uma ferramenta de gestão de pessoas muito utilizada nas empresas públicas e privadas. Para alcance deste fim, os dados foram recolhidos através do método hipotético-dedutivo, e foi utilizada a abordagem mista. A população fora de 100 trabalhadores, com uma amostra de 65 indivíduos. Os dados foram obtidos através da aplicação de inquérito (perguntas fechadas), as quais foram processadas a partir do *software* Microsoft Office Excel 2016. A meritocracia é como uma filosofia que estimula o desempenho e a motivação dos funcionários na organização. Frisa-se que os resultados referentes ao estudo de caso com uma amostra dos funcionários da organização revelam que grande maioria se considera motivado e que consegue reconhecer a meritocracia como algo que realmente ocorre na empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação. Modelo de gestão. Meritocracia.

ABSTRACT

Meritocracy is a widely used people management tool in both public and private companies. To achieve this goal, data was collected using the hypothetico-deductive method, employing a mixed approach. The population consisted of 100 employees, with a sample size of 65 individuals. Data was obtained through the administration of a survey (closed-ended questions), which was processed using Microsoft Office Excel 2016 software. Meritocracy functions as a philosophy that promotes performance and employee motivation within the organization. It is noteworthy that the results from the case study, with a sample of employees from the organization, reveal that the majority considers themselves motivated and recognizes the presence of meritocracy within the company.

KEYWORDS: Motivation. Management model. Meritocracy.

RESUMEN

La meritocracia es una herramienta de gestión de personas muy utilizada en empresas públicas y privadas. Para lograr este propósito, los datos se recolectaron a través del método hipotético-deductivo, y se utilizó el enfoque mixto. La población fue de 100 trabajadores, con una muestra de 65 individuos. Los datos se obtuvieron a través de la aplicación de encuestas (preguntas cerradas), las cuales fueron procesadas desde el software Microsoft Office Excel 2016. La meritocracia es como una filosofía que fomenta el desempeño y la motivación de los empleados de la organización. Cabe destacar que los resultados del estudio de caso con una muestra de empleados de la organización revelan que la gran mayoría se considera motivada y que son capaces de reconocer la meritocracia como algo que realmente ocurre en la empresa.

PALABRAS CLAVE: Motivación. Modelo de gestión. Meritocracia.

¹ Coordenadora de Recursos Humanos da Empresa SAIPEM, em Angola; Licenciada em Gestão dos Recursos Humanos, pela Universidade Lusíada de Angola; e Estudante de Mestrado em Gestão dos Recursos Humanos, pela Universidade Lusíada de Angola.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A MOTIVAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES NO ALCANCE DOS OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS: REFLEXÃO SOBRE O MODELO DE GESTÃO MERITOCRÁTICO NO CRESCIMENTO DA EMPRESA SAIPEM-LUXEMBOURG SUCURSAL DE ANGOLA
Maria Isabel dos Santos Rodrigues António

INTRODUÇÃO

A complexidade e competitividade das empresas de hoje vêm exigindo a busca de funcionários excelentes que sejam capazes de contribuir para aumento dos seus resultados. Segundo Chiavenato (2002), a actual abordagem de gestão de pessoas no contexto organizacional modificou bastante, deixando de ver as pessoas como mero recurso de produção e as vendo como um meio de alcançar resultados, tendo em vista que elas possuem inteligência, conhecimentos, personalidade, habilidade e percepções. Assim, este ensaio abordará sobre o modelo de gestão meritocrático como um fator motivacional dos funcionários no crescimento da empresa

Barbosa (2006) enfatiza que as posições dos indivíduos na sociedade dependem do mérito de cada um. Ou seja, os melhores terão um reconhecimento público de suas qualidades e realizações individuais. Nas empresas, é uma forma de atuação do trabalho baseada no mérito, onde as posições hierárquicas e os benefícios são conquistados com base no merecimento e competência.

No meio corporativo, empresas que adoptam a meritocracia fazem avaliações de desempenho nos seus funcionários, com intuito de medir se eles conseguem realizar os seus trabalhos de forma excelente, garantindo que as suas metas sejam alcançadas e desempenhando um comportamento condizente com o esperado pela empresa. Entretanto, este artigo abordará sobre a utilização da meritocracia na gestão de pessoas e a sua influência no desempenho dos funcionários e na motivação individual.

1. A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A motivação é um assunto de grande importância para o entendimento do comportamento humano nas organizações. De um lado, as organizações buscam aperfeiçoar os seus resultados e aumentar os seus lucros e de outro, os funcionários buscam alcançar objetivos pessoais. Muitas vezes os objetivos dos funcionários não estão alinhados com os da empresa, por isso, as empresas precisam incentivar o desempenho de seus funcionários no trabalho.

Robbins (2004, p.203) conceitua a motivação como sendo “a disposição em exercer altos níveis de esforços para alcançar os objetivos organizacionais, condicionada pela habilidade do esforço em satisfazer alguma necessidade individual”. O autor continua explicando que “motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Partindo da abordagem acima, nota-se que o homem é um ser complexo e cada um é diferente do outro. Cada homem é uma individualidade, e todos possuem personalidades, objetivos e necessidades diferentes, além de percepção do meio interno, externo e capacidades diferentes. Por esse motivo, não é possível saber exatamente como estimular a motivação de cada indivíduo. Ainda são desconhecidos que fatores são relevantes para a motivação individual.

Bueno (2002) entende a motivação como uma energia, uma tensão, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos. Sobretudo, o que é relevante considerar é que a motivação é interior



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A MOTIVAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES NO ALCANCE DOS OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS: REFLEXÃO SOBRE O MODELO DE GESTÃO MERITOCRÁTICO NO CRESCIMENTO DA EMPRESA SAIPEM-LUXEMBOURG SUCURSAL DE ANGOLA
Maria Isabel dos Santos Rodrigues António

a cada indivíduo e leva-o a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo. Assim, não é possível motivar uma pessoa, o que é possível é criar um ambiente compatível com os objetivos da pessoa, um ambiente no qual a pessoa se sinta motivada.

Para Toledo (1982), a motivação resulta num processo que tem sua origem em um factor interno, que impulsiona o indivíduo a realizar algo. Esse fator interno é o motivo que dá início, dirige e integra o comportamento da pessoa. Segundo ele, os fatores de motivação são aqueles que realmente influenciam de forma positiva o desenvolvimento e motivação dos membros de uma organização.

O primeiro estudo sobre comportamento humano surgiu com a teoria comportamental em 1947, marcado por um livro de Herbert A. Simon, “O comportamento administrativo de Herbert”. Segundo Chiavenato (2003), a teoria comportamental da administração trouxe uma nova concepção, a abordagem das ciências do comportamento, abandonando posições normativas e prescritivas das teorias anteriores, como a teoria de recursos humanos, teoria clássica e teoria da burocracia, e adotando posições explicativas e descritivas. A sua ênfase se encontra no comportamento humano e leva em consideração o contexto organizacional, abrangendo a influência desse comportamento na organização como um todo e as perspectivas das pessoas diante das organizações.

Em síntese, a motivação dos funcionários na empresa está associada a diversos factores que permeiam o ambiente organizacional. A definição de metas ligadas ao objetivo da organização, reconhecimento pelo trabalho e concessão de recompensas, objetos do presente estudo, são alguns desses fatores. Eles podem ter influência significativa sobre a motivação dos funcionários no trabalho.

2. A MERITOCRACIA NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo o dicionário de administração 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 a sua clientela”.

Partindo da citação acima, podemos observar que a meritocracia é um sistema baseado em metas e objetivos individuais que dá oportunidade aos bons de ganharem mais que os acomodados e ajuda a empresa a equilibrar as contas de modo mais eficiente, pois paga mais àqueles que mais produzem. Além disso, padroniza a forma que a empresa promove os funcionários, fazendo com que apenas aqueles que se destacam sejam reconhecidos e tenham melhores cargos.

Barbosa (2006, p. 22) define meritocracia como “um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequência do mérito de cada um. Ou seja, do reconhecimento público da qualidade das realizações individuais”.

Barbosa (2006) ressalta que a meritocracia é um modelo de gestão baseado no cumprimento de metas e objectivos, que não dá valor a variáveis sociais como origem, posição social, económica e poder político.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A MOTIVAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES NO ALCANCE DOS OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS: REFLEXÃO SOBRE O MODELO DE GESTÃO MERITOCRÁTICO NO CRESCIMENTO DA EMPRESA SAIPEM-LUXEMBOURG SUCURSAL DE ANGOLA
Maria Isabel dos Santos Rodrigues António

A meritocracia considera o desempenho momentâneo do colaborador como factor-chave da composição da sua remuneração, dando menos importância ao histórico profissional do colaborador. Ou seja, em favor da meritocracia a autora argumenta que proporciona justiça frente a outros sistemas hierárquicos, pois distinções não são feitas baseadas em cor, sexo, raça.

Periard (2011) salienta que a meritocracia é bastante utilizada em empresas com grande competitividade no mercado e pressão por lucros, pois essas empresas precisam reter e motivar os melhores funcionários e, assim, estarem mais preparadas para combater a concorrência. É através dela que os gestores conseguem comparar os melhores funcionários, mostrando que acompanham os seus trabalhos e conseguem diferenciá-los dos funcionários menos capazes. A meritocracia também diminui a possibilidade de funcionários crescerem apenas por indicação, como acontece com muitas empresas.

Segundo Gehringer (2006, p.148), “as empresas mais lucrativas vêm adotando um sistema chamado meritocracia”. Ao contrário de democracia, um conceito político que significa governar para todos, meritocracia é um conceito empresarial que significa “governar para aqueles que merecem”.

Em resumo, podemos observar que a importância de utilizar a meritocracia como uma filosofia que estimule o desempenho e a motivação dos funcionários na organização. O sistema por meritocracia, além de promover funcionários de forma mais justa, é utilizado como forma de motivação e retenção dos melhores profissionais. Todavia, o mérito aos trabalhadores, é dado com base o seu empenho, que reflecte na sua produtividade. Um funcionário que trabalha pouco, e que não é assíduo ou pontual, perde as regalias.

3. GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A forma como os funcionários comunicam-se nas organizações, com os seus superiores hierárquicos e com os clientes, utentes, foram sofrendo alterações do ponto de vista do desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação. Actualmente, as empresas vão procurando evoluir para melhor adaptar-se às rápidas e constantes mudanças do mercado financeiro. Todavia, para que os objectivos sejam atingidos, é essencial que as empresas implementem modelos organizacionais adequados.

Chiavenato (1999, p. 49) compreende a gestão organizacional, reflectindo na gestão de pessoas, considerando-o como sendo um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos para gerir as pessoas e recursos humanos numa determinada organização, sem excluir o processo de recrutamento, selecção, treinamento, remunerações e avaliação de desempenho e dedicação dos funcionários.

Millioli (2002, p. 31) ressalta que a gestão organizacional está relacionada com a gestão de pessoas, a qual pode ser compreendida como um conjunto de métodos, técnicas e procedimentos que velam pela mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências dos funcionários de



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A MOTIVAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES NO ALCANCE DOS OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS: REFLEXÃO SOBRE O MODELO DE GESTÃO MERITOCRÁTICO NO CRESCIMENTO DA EMPRESA SAIPEM-LUXEMBOURG SUCURSAL DE ANGOLA
Maria Isabel dos Santos Rodrigues António

uma determinada organização, e também a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes.

De acordo com o Fisher e Fleury (2001, p.55), “a gestão organizacional consiste num conjunto de políticas e práticas definidas por gestores de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”. Para o autor, a gestão organizacional ajuda a promover o desenvolvimento da organização.

3.1 Modelos de Gestão Meritocrática

Os modelos de gestão permitem que uma organização esteja bem definida no que toca à tomada de decisões, na medida em que, a partir do momento em que este ocorre de forma clarificada, tanto o líder como os colaboradores estão cientes daquilo que poderão esperar uns dos outros, permitindo assim que, a organização possa atingir os seus objectivos (Chiavenato, 1999).

De acordo com Chiavenato (1999, p. 53), os modelos de gestão “consistem num conjunto de princípios que orientam a forma como as informações, lideranças, bem como as responsabilidades devem ser distribuídos ou aplicados dentro de uma determinada empresa, considerados como sendo a “alma da empresa”.

Chiavenato (1999, p. 54), destaca os seguintes modelos de gestão: (1) modelo vertical ou autoritária; (2) modelo gestão horizontal ou democrática; (3) modelo de gestão meritocrática; (4) modelo de gestão por resultados; (5) modelo de gestão por processos; e (6) modelo de gestão cadeia de valor.

Na gestão meritocrática, os resultados obtidos são individualmente levados em conta, ou seja, o fruto de cada funcionário é bastante valorizado, e isso permite com que os colaboradores e a empresa tenham grandes avanços, na medida em que onde os membros possuem certas habilidades e papéis semelhantes, com a finalidade de garantir uma equipa num limite satisfatório de trabalho, uma equipa bastante competitiva (Chiavenato, 1999, p. 56). Segundo o autor, neste modelo de gestão, o trabalho tem mérito quando é bem-sucedido, e o gestor disponibiliza certo bônus para todos os colaboradores que os merecem.

3.2 Gestão por Desempenho e por Competências

Chiavenato (2002) sustenta a ideia de que, nos dias de hoje, a gestão de pessoas no contexto organizacional, o factor humano não deve ser encarado como mero recurso de produção. Segundo o autor, as pessoas deixam de ser simples recursos organizacionais e passam a ser vistas como seres com inteligência, conhecimentos, personalidade, habilidade e percepções.

Ademais, Argolo (2008) defende que, no mundo empresarial, um dos desafios dos gestores é identificar o profissional de desempenho superior, aquele que traz resultados significativos para a empresa. Muitas vezes nem o próprio funcionário conhece o valor que possui para a organização e onde poderia chegar caso permanecesse nesta empresa. Práticas bastante utilizadas recentemente



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A MOTIVAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES NO ALCANCE DOS OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS: REFLEXÃO SOBRE O MODELO DE GESTÃO MERITOCRÁTICO NO CRESCIMENTO DA EMPRESA SAIPEM-LUXEMBOURG SUCURSAL DE ANGOLA
Maria Isabel dos Santos Rodrigues António

para classificar os melhores funcionários são os processos de gestão do desempenho e gestão por competência.

Se analisarmos as abordagens anteriores dos autores citados acima, notamos que a gestão por desempenho é um processo recente da gestão de pessoas que veio evoluindo muito nas organizações. No entanto, antes o que era apenas um processo de avaliação de funcionários, passou a ser um processo de aprendizagem, autodesenvolvimento, gestão da própria carreira, das aspirações profissionais, além da utilização de resultados quantitativos para medição dos resultados adquiridos.

De acordo com Lopes (2009, p. 3), a gestão por desempenho “é um processo contínuo de negociação, acompanhamento e renegociação de metas, individuais e grupais, com foco nos resultados organizacionais e que gera subsídios para recompensar desempenhos superiores”. A autora explica que a gestão por desempenho das pessoas é um dos maiores desafios enfrentado pelas organizações.

Robbins (2005) explica que a gestão do desempenho se constitui um processo cujos princípios, estratégias e técnicas têm finalidade estimar e avaliar a qualidade da contribuição dos funcionários para o desempenho global do negócio. Ora, existe uma diferença entre uma gestão por desempenho baseada em julgamento e uma gestão por desempenho baseada em mensuração. Lopes (2009), defende que, quando uma pessoa é avaliada por julgamento, a opinião do avaliador é a que conta, normalmente baseado em percepções e valores pessoais.

Entretanto, para que a meritocracia seja feita de forma justa dentro de uma empresa, devem ser evitadas avaliações por julgamento, sem critérios pré-estabelecidos. Isso significa que em muitas organizações os funcionários são avaliados não apenas pelos resultados alcançados, mas também por sua aderência à cultura da empresa, comportamentos individuais e em grupo, competências, entre outros fatores.

Dutra (2011) considera a competência como um conjunto de qualificações que permite à pessoa um desempenho superior num trabalho ou situação. As competências podem ser estruturadas de um modo que a pessoa desenvolva de forma superior o seu trabalho.

Na perspectiva de Alvarães (2002), é fundamental, na gestão por competências, levarmos em consideração competências comportamentais e técnicas. O perfil da empresa, a sua cultura e atividade devem ser levados em consideração na escolha das competências necessárias para os funcionários. Ainda é possível subdividir as competências comportamentais em essenciais (aquelas sendo comuns a qualquer indivíduo na empresa) e as específicas (aquelas sendo atribuídas a cada cargo específico). Ou seja, a gestão por competências não é a mesma para todas as empresas, ela deve ser adaptada de acordo com a identidade organizacional.

Finalmente, podemos observar que as empresas que adoptam a gestão por competências, estão cientes da necessidade de treinar os seus funcionários para que adquiram competências essenciais para trabalhar na empresa. Sabendo que, os processos de treinamento e



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A MOTIVAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES NO ALCANCE DOS OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS: REFLEXÃO SOBRE O MODELO DE GESTÃO MERITOCRÁTICO NO CRESCIMENTO DA EMPRESA SAIPEM-LUXEMBOURG SUCURSAL DE ANGOLA
Maria Isabel dos Santos Rodrigues António

desenvolvimento assumem o conceito da universidade corporativa, onde todo o processo de desenvolvimento das pessoas deve estar relacionado à definição das estratégias de negócio e competências essenciais da organização.

4. RELAÇÃO ENTRE A MOTIVAÇÃO E A MERITOCRACIA

As teorias que abordam a motivação estão em muitos fatores relacionadas com a ideia de que uma empresa que gere os seus funcionários por seus desempenhos é capaz de motivá-los. Segundo algumas teorias, os seguintes fatores são capazes de motivar: definir metas para cada funcionário, recompensas para os melhores funcionários, remuneração variável baseada no mérito, reconhecimentos pelo trabalho, promoções baseadas na competência, mérito e uma próxima relação entre remuneração e esforço.

Um dos primeiros estudiosos motivacionais, Maslow, na sua pirâmide das necessidades colocou no topo das motivações pessoais a auto realização (educação, posição profissional, viagens) e o auto estima (prestígio, status, relacionamentos). Caso satisfeitas as necessidades da base da pirâmide, afirmava que profissionais são motivados por realizar seu próprio potencial e se autodesenvolver continuamente. O fato de possuírem uma alta posição profissional na empresa, que lhes permita ter prestígio diante dos demais e status também se torna motivador. Numa gestão baseada por meritocracia, os funcionários devem se desenvolver continuamente e atingir grandes potenciais, para, assim, conseguirem promoções na empresa.

Lopes (2009) não mede esforço na sua análise e sustenta que, a contribuição da “Teoria dos dois fatores” para a adoção da meritocracia, consiste na ideia de que, a motivação não está atrelada apenas às recompensas financeiras, como também a variáveis associadas a elementos materiais (condições de trabalho, equipamentos adequados e estilo de liderança) como a fatores psicológicos, relacionados a oportunidades, desafios e metas, crescimento e reconhecimento.

Sem embargo, quando uma pessoa realiza o trabalho de forma excelente, quer ser reconhecida e, esse reconhecimento a motiva. Por esta razão, de acordo com essa teoria, a meritocracia pode ser motivacional, visto que as pessoas que realizam as funções da melhor forma e batem as suas metas são mais recompensadas que as outras. Além disso, uma empresa que utiliza a meritocracia dá oportunidades semelhantes a todos crescerem na empresa. É necessário apenas que os funcionários utilizem essas oportunidades para se destacarem perante os demais.

Na visão de Lopes (2009), a partir das premissas da teoria das expectativas, o processo de gestão de desempenho, sustentado por metas objetivas com prévia negociação com o empregado, constitui um poderoso instrumento para motivar o funcionário. Sistemas de recompensas claros, amplamente divulgados, discutidos, compreendidos pelos executores e associados aos resultados do desempenho, assim como a provisão dos meios para a realização das metas, satisfazem ao componente instrumentalidade.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A MOTIVAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES NO ALCANCE DOS OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS: REFLEXÃO SOBRE O MODELO DE GESTÃO MERITOCRÁTICO NO CRESCIMENTO DA EMPRESA SAIPEM-LUXEMBOURG SUCURSAL DE ANGOLA
Maria Isabel dos Santos Rodrigues António

Assim sendo, a “Teoria da Equidade” propõe que os funcionários são capazes de comparar as recompensas que recebem pelo seu trabalho e os seus esforços. Mediante a referida teoria o indivíduo se motiva quando se sente bem recompensado (seja em forma monetária, reconhecimento público, promoção, transferências ou outra). Essa teoria também possui uma forte ligação com a ideia de que a meritocracia é capaz de motivar, visto que se houver uma meritocracia justa na empresa, haverá um equilíbrio entre os funcionários, no sentido de que os mais merecedores serão mais bem recompensados. Sendo assim, mesmo os funcionários que não se destacam conseguirão perceber a diferença entre eles e os que tiveram os seus trabalhos reconhecidos e não se desmotivarão (Lopes, 2009).

Já a “Teoria do Estabelecimento de Metas” propõe que metas, quando claras, desafiadoras e atreladas as recompensas, servem como factores motivacionais, mostrando a importância que um gestor ou a empresa deve ter na definição das metas individuais dos seus funcionários (Lopes, 2009).

Assim, conseguimos notar, portanto, que muitos estudiosos da área de motivação pessoal propõem que adoptar uma gestão de pessoas que as beneficie de acordo com os seus desempenhos pode criar um ambiente motivacional. É apenas necessário acrescentar que nem todos os funcionários resistirão a um ambiente de pressão por metas e resultados. Por isso, apenas funcionários que possuem características semelhantes à empresa conseguiram se destacar.

O capítulo a seguir consta com a apresentação da empresa escolhida para o estudo de caso e explica como funciona sua gestão baseada em meritocracia.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste ponto, serão analisadas as opiniões dos trabalhadores que participaram na pesquisa, sobre os seus pontos de vista no que toca a gestão baseada em meritocracia como um fator motivacional dos funcionários no crescimento da empresa, bem como as directrizes ou políticas estabelecidas pelas entidades competentes.

Os dados foram recolhidos através do método hipotético-dedutivo, e foi utilizada a abordagem mista. A população fora de 100 trabalhadores, com uma amostra de 65 indivíduos. Os dados foram obtidos através da aplicação de inquérito (perguntas fechadas) e guião de entrevistas, as quais foram processadas a partir do *software* Microsoft Office Excel 2016.

5.1 Breve Caracterização da Empresa Saipem-Angola

A empresa Saipem Luxembourg, situada na província de Luanda, Angola, tem por objecto social a execução de projectos para a indústria petrolífera e os seus associados.

Desde 2012, a empresa dedica-se a fabricação e montagem das estruturas de base para assentamento das sondas e noivos marítimos, multijunção de tubos, apoio e fornecimento à actividade marítima, armazenamento, serviços de logística, assistência de reboque, locação e



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A MOTIVAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES NO ALCANCE DOS OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS: REFLEXÃO SOBRE O MODELO DE GESTÃO MERITOCRÁTICO NO CRESCIMENTO DA EMPRESA SAIPEM-LUXEMBOURG SUCURSAL DE ANGOLA
Maria Isabel dos Santos Rodrigues António

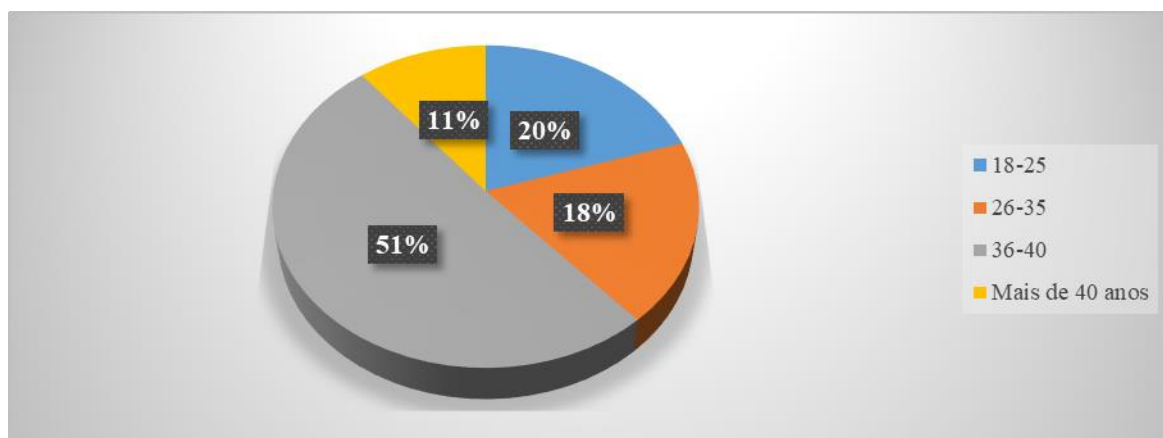
apetrechamento de barcaças. Procurando a optimização e reforço da capacidade produtiva em Angola.

Entretanto, a amostra foi representada por 65 trabalhadores, com idade compreendidas entre 18 e mais de 40 anos. Fizeram parte da amostra os trabalhadores do sexo masculino e feminino. A técnica de amostragem utilizada fora a não probabilística por julgamento, porquanto selecionaram-se aqueles indivíduos que achamos conveniente participar no estudo.

Tabela 1: Faixa-etária dos inqueridos

| Faixa etária | Frequência | Percentagem |
|-----------------|------------|-------------|
| 18-----25 anos | 13 | 20% |
| 26-----35 anos | 12 | 18% |
| 36-----40 anos | 33 | 51% |
| Mais de 40 anos | 7 | 11% |
| Total | 65 | 100% |

Gráfico 1: Faixa-etária dos inqueridos



Fonte: Própria autora, (2023)

No decorrer do estudo, foram inqueridos 65 funcionários da empresa. A faixa etária dos que possuem conhecimento sobre o modelo de gestão meritocrático foi: a) dos 14 aos 24 anos que representa 20%; b) dos 26 aos 35 anos de idade, correspondendo a 18% e, c) dos 36 aos 40 anos que representa 51% dos casos. A faixa-etária com menor entendimento sobre o modelo de gestão meritocrático foi o grupo com mais de 40 anos, correspondendo a 11%.

Análise

Uma das razões, pela qual, os funcionários com idades superiores a 35 anos possuem mais conhecimento sobre o modelo de gestão meritocrático, é o facto de serem profissionais que estão em constantes buscas, aprendizados e actualizações, com o propósito de desenvolver novas habilidades para o sucesso da organização, e conseqüentemente ter uma rica carreira profissional. Em

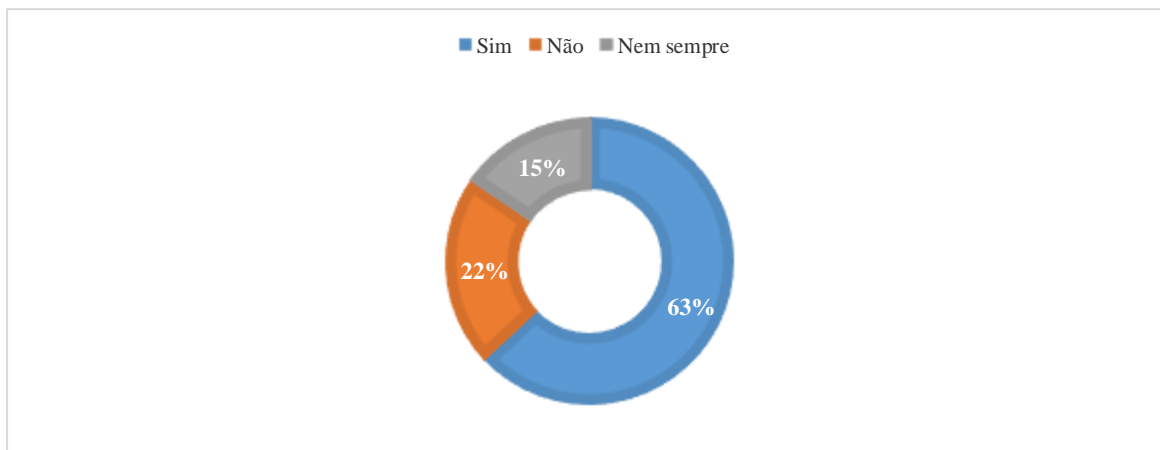


RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A MOTIVAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES NO ALCANCE DOS OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS: REFLEXÃO SOBRE O MODELO DE GESTÃO MERITOCRÁTICO NO CRESCIMENTO DA EMPRESA SAIPEM-LUXEMBOURG SUCURSAL DE ANGOLA
Maria Isabel dos Santos Rodrigues António

contrapartida, os funcionários com idades superiores a 40 anos tendem a acomodar-se nas suas posições e designações actuais na empresa.

Gráfico 2: Reconhecimento da existência de meritocracia na empresa



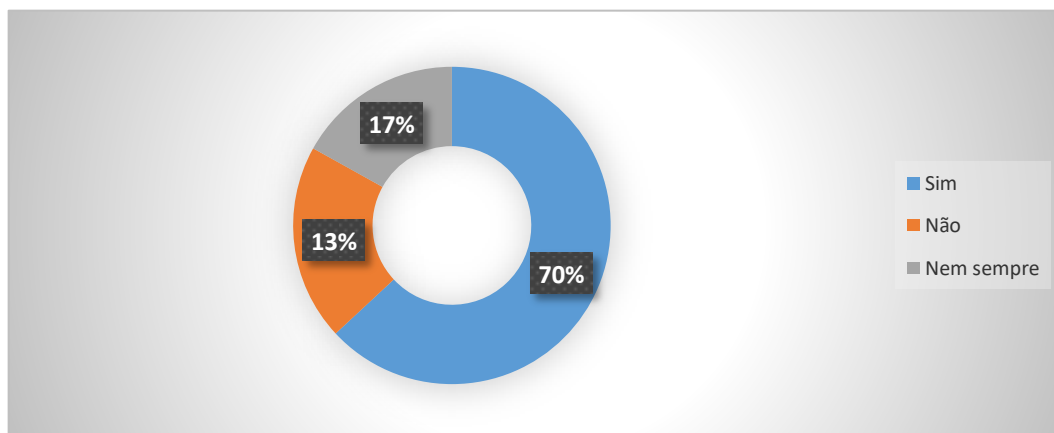
Fonte: Própria autora, (2023)

O gráfico acima faz referência da questão sobre o reconhecimento da existência de meritocracia na empresa. Com efeito, obteve-se os seguintes resultados: 41 funcionários (63%) responderam sim, 14 funcionários (22%) responderam não; e 10 funcionários (15%) responderam nem sempre.

Análise

Nota-se que existe uma presença real de meritocracia na empresa, percebida pela maior parte dos funcionários. Apesar disso, existem alguns funcionários que discordam que a meritocracia é feita de forma justa na empresa.

Gráfico 3: As recompensas no trabalho



Fonte: Criada pela autora, (2023)



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A MOTIVAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES NO ALCANCE DOS OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS: REFLEXÃO SOBRE O MODELO DE GESTÃO MERITOCRÁTICO NO CRESCIMENTO DA EMPRESA SAIPEM-LUXEMBOURG SUCURSAL DE ANGOLA
Maria Isabel dos Santos Rodrigues António

Análise

Tal como ilustra o gráfico acima, a grande maioria dos inquiridos consideraram justas as formas de recompensa recebidas pela empresa e permanecem motivados com o alcance das metas e o reconhecimento pelo seu trabalho. Esta inferência sugere que um elevado grau de satisfação pelos funcionários, quanto à utilização do modelo de gestão meritocrático no crescimento da empresa.

SÍNTESE CONCLUSIVA

A motivação é um assunto complexo e importante para as organizações e a escolha de um modelo de gestão adequado pode impactar na motivação dos funcionários e, conseqüentemente, no desempenho da empresa. Cada pessoa é motivada de formas diferentes, pois todos os seres humanos são distintos uns dos outros. Por esse motivo, existe uma grande dificuldade entre as empresas de decidir um modelo ideal de gestão que faça com que os funcionários permaneçam motivados a atingir os objetivos da organização.

A meritocracia considera o desempenho momentâneo do colaborador como fator chave da composição da sua remuneração, dando menos importância ao histórico profissional do colaborador. Ou seja, a meritocracia proporciona justiça frente a outros sistemas hierárquicos, pois distinções não são feitas baseadas em cor, sexo, raça. Empresas que utilizam a meritocracia têm os jovens como maioria nas empresas, pois são os jovens que se encaixam mais no perfil de colaborador exigido.

Quando uma empresa não utiliza de métodos capazes de padronizar as decisões sobre os funcionários, é difícil analisar se realmente os funcionários têm capacidade de assumir novos cargos. Assim, é necessário que a empresa possua uma boa gestão de pessoas baseada no desempenho e nas competências individuais, aliada com uma avaliação do desempenho

Em suma, a empresa possui verdadeiramente uma gestão baseada em meritocracia, pois todos os funcionários são medidos por suas realizações e todos passam por uma avaliação de desempenho formal. Por fim, pode-se afirmar que esse tipo de gestão, onde os funcionários trabalham com intensa pressão por resultados, pode ser motivador. Partindo dos resultados obtidos, podemos aferir que os dados teóricos convergem com a prática.

REFERÊNCIAS

ALVARÃES, Alberto. **Gestão por competência**: Um modelo adaptado para cada empresa. [S. l.]: RH, 2002. Disponível em: <http://www.RH.com.br>. Acesso em: 10 out. 2023.

ARGOLO, Rosangela Leal. **Gestão de desempenho**. [S. l.]: Administradores, 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/gestao-de-desempenho/15651/>. Acesso em: 10 out. 2023.

BARBOSA, Livia. **Igualdade e Meritocracia - A Ética do Desempenho nas Sociedades Modernas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2006.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A MOTIVAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES NO ALCANCE DOS OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS: REFLEXÃO SOBRE O MODELO DE GESTÃO MERITOCRÁTICO NO CRESCIMENTO DA EMPRESA SAIPEM-LUXEMBOURG SUCURSAL DE ANGOLA
Maria Isabel dos Santos Rodrigues António

BARBOSA, Livia. Meritocracia à Brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, São Paulo, 1996.

BISPO, Patrícia. **Meritocracia estimula talentos da Ambev**. [S. l.]: RH, 2011. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Materia/7128/meritocracia-estimula-talentos-da-ambev.html>. Acesso em: 10 out. 2023.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 2001.

BUENO, Marcos. **As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada**: um tributo a Abraham Maslow. [S. l.]: Roberio Soares, 2002. Disponível em: <http://roberiosoaes.files.wordpress.com/2010/02/motivacao-humana.pdf>. Acesso em: 11 out. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração**. 2. ed. Fortaleza: CRA/CE e Realce Editora, 2005.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2011.

FISHER, A; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências-Um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

GEHRINGER, Max. **Pergunte ao Max – Max Gehringer responde a 164 perguntas sobre carreira**. São Paulo: Globo, 2008.

LOPES, Neyde Vernieri. **Gestão Estratégica de desempenho**: otimizando o Capital Humano das organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

MARTINS, Marco Amâncio P. **Gestão Educacional**: Planejamento Estratégico e Marketing. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MILIONI, B. **Glossário de termos e expressões de gestão de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2002.

OSSO, Silvia. Meritocracia: **Será que funciona?** [S. l.]: Gestão de Carreira, 2010. Disponível em: <http://www.gestaodecarreira.com.br/coaching/fala-rh-bibliografia/meritocracia-sera-quefunciona.html>. Acesso em: 11 out. 2023.