



MODELO DE GESTÃO NO ÂMBITO INDUSTRIAL - GERÊNCIA POR COMPETÊNCIAS E MERITOCRACIA

FAGUNDES, Levi Cardoso¹
FAGUNDES, Lucas Gabriel Prieto¹
MORASKI, Paula Roberta¹
DALAROSA, Denis Marques²
OLIVEIRA, Deividi Junior²
CORNELIUS, Rui Airton³
lucas_gabriel_prieto@outlook.com

RESUMO

É fundamental para uma empresa que deseja possuir qualquer sistema de gestão ter a participação ativa da alta direção. São os líderes que detêm a autoridade, os recursos e o poder de decisão sobre as transformações na empresa. A pesquisa desenvolvida pautou-se em evidenciar os principais tipos de liderança e a sua importância dentro das organizações. Dentro desse contexto buscou-se um embasamento teórico avaliando os estilos de liderança, demonstrando a necessidade de desenvolver líderes com a capacidade de discernir e adequar-se as situações reais das organizações. A metodologia uma pesquisa aplicada, a qual foi desenvolvida por intermédio de um questionário. Perguntas estas direcionadas ao segmento industrial com uma abordagem qualitativa, exploratória de novos conhecimentos e nuances organizacionais. Com a apresentação dos dados levantados no trabalho, foi possível perceber que a liderança está intimamente ligada com a influência que o líder exerce, os líderes são espelho para seus liderados, desta forma torna-se evidente a grande responsabilidade de um líder em uma organização. O trabalho propõe sobretudo demonstrar a importância também do indivíduo que busca exercer a função de líder, tendo em vista que bons profissionais tem a capacidade de assumir tal responsabilidade, isso quando o mesmo demonstra capacidade de modificar e motivar sua equipe. Nesse sentido fica evidente que um bom líder é capaz de transformar pessoas, unindo esforços com seus liderados e consequentemente obtendo resultados positivos que venham fazer o diferencial nas organizações.

Palavras-chave: Competência; Atitude; Responsabilidade.

¹ Graduando do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais, da Graduação do Centro Universitário FAG-Toledo.

² Graduando do curso de Tecnologia em Gestão Financeira, da Graduação do Centro Universitário FAG-Toledo.

³ Professor Orientador do curso de MBA – Gestão Empresarial, do Programa de Pós-Graduação do Centro Universitário FAG.



1 INTRODUÇÃO

Devido ao constante crescimento do mercado globalizado as organizações procuram agregar inovações que possam aduzir um diferencial no sistema organizacional. Dessa forma buscam implantar o modelo de gestão por competências visando direcionar seus esforços para planejar, desenvolver, avaliar e captar talentos.

Portanto, faz-se necessário desenvolver líderes com precisão de suas habilidades dissimilando essas da tradicional função gerencial. A escolha assertiva de líderes que desempenhem seu papel em gerir pessoas torna-se fundamental, haja vista que a liderança de uma empresa é o que contribui para o diferencial de um posicionamento mercado.

A liderança está intimamente relacionada com a influência que o líder exerce, norteando o comportamento de seus liderados de forma que estes acreditem nos preceitos e trabalhem visando atingir os objetivos da organização. Gerentes e líderes não são necessariamente parentes e liderança é sinônimo de motivação.

As organizações repassam aos seus gerentes a ideia de que ser chefe é algo antigo, ultrapassado, não aceitável. Em contrapartida, adotam e difundem o papel de líder organizacional como aquele que faz o grupo participar, que delega responsabilidade (e não só tarefa) e que o recompensa à altura (não só financeiramente, mas psicologicamente também).

O papel do líder e seu estilo de liderança são os fatores que provocam mudanças, competências e estímulos para desenvolver e influenciar a equipe acrescentando metas que compartilhadas passa a ser de responsabilidade mútua entre líder e liderados obtendo assim, comprometimento, confiança e qualidade dos micros comportamentos organizacionais de modo a identificar parâmetros das habilidades de uma liderança na consecução das metas estabelecidas.

Assim, o objetivo é o de uma exploração dos estilos de liderança mostrando a importância destas características alicerçadas nas competências e pela busca da meritocracia dentro do segmento industrial.

A influência que o líder exerce pela comunicação e a motivação faz com que os funcionários consigam alcançar elevados padrões de desempenho, contudo, é pouco provável que se consiga desenvolvimento sem que haja um apoio compartilhado e estímulo aos integrantes da organização.



A liderança não pode mais ser exercida a partir de uma posição na hierarquia de comando e controle. O líder moderno precisa saber lidar com as pessoas, uma vez que é através delas que são realizadas as ações e são elas que fazem as coisas acontecerem dentro e fora da empresa.

Portanto, é importante estimular a motivação de seus liderados de maneira a abranger desde a satisfação pessoal até melhoria das condições de trabalho, tanto no sentido do ambiente quanto do conteúdo do trabalho em si.

Justifica-se a possibilidade de contribuir com relevância para o processo de desenvolver líderes que ampliem suas propensões na gestão de pessoas de forma que auxiliem as organizações em planos estratégicos que resultem em maior produtividade, redução de absenteísmo, rotatividade, satisfação com o clima organizacional e posicionamento diferenciado.

As inovações na arte de gerir pessoas tornam-se práticas significativas para liderar, assim como os líderes transformadores surgem modelados a um novo estilo mediante uma visão de futuro a qual contribui como parte relevante de um processo de crescimento, desenvolvimento e posicionamento na estrutura organizacional.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 O AMBIENTE INDUSTRIAL

Suas principais características em consonância com Chiavenato (2006) são: estruturada hierarquicamente no quesito autoridade; as normas e regulamentos são legais, abrangem todas as áreas da empresa; a comunicação é formal e realizada por escrito; com funções bem definidas e competências estabelecidas, visando adequação aos seus objetivos;

A administração fica a cargo de profissionais especializada; o funcionamento da organização é previsível em função das 22 obediências às normas e procedimentos definidos e disseminados. Em termos gerais, conforme Lacombe e Heilborn (2003), a teoria burocrática abordada por Weber, visa à formalização da empresa.

Para demonstrar os fatores que afetam a qualidade de vida no trabalho foram desenvolvidos modelos de indicadores de qualidade de vida. Diversos estudiosos ao longo dos



anos, entre eles Nadler e Lawler, Walton, Hackman e Oldhan, criaram uma espécie de indicadores mostrando os fatores que influenciam na qualidade de vida dos trabalhadores.

Chiavenato (1999) descreve que para Nadler e Lawler, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está fundamentada em quatro aspectos: Participação dos funcionários nas decisões. Reestruturação do trabalho através do enriquecimento das tarefas. Inovação no sistema de recompensas. Melhoria no ambiente de trabalho quanto às condições físicas e psicológicas, horário de trabalho etc.

Conforme Davis e Newstrom (1992, p.151) “as dimensões essenciais tendem a promover a motivação, a satisfação e a qualidade do trabalho e a reduzir a rotatividade e o absenteísmo.”.

2.2 OS MODELOS DE LIDERANÇAS

Um dos aspectos mais importantes no exercício da liderança é o tipo de relação interpessoal estabelecida entre líder e liderado. A habilidade de se relacionar com pessoas individualmente e em grupo é elemento chave da liderança e trarão resultados eficazes na execução de tarefas, administração de recursos materiais e financeiros, e eficiência para alcançar as metas.

As atividades dadas pelo líder devem incluir a articulação e exemplificação dos valores e estilos distintos da organização. Uma liderança eficiente, em constante interação, ajudará em seu sucesso pessoal e também de seus liderados, pois estes trabalharão com maior satisfação e obterão melhores resultados.

Se existe algo real em todos os grupos sociais é que sempre vai existir alguém que se destacam como líder, cujas decisões vão direcionar as ações coletivas. Nem sempre o resultado do trabalho do líder é positivo, já que está relacionado ao tipo de liderança predominante.

Conhecer os estilos de liderança e a influência que exercem sobre os liderados é importantes a todos aqueles que de alguma forma direciona as atividades de um grupo, como um professor numa sala de aula, por exemplo.

O objetivo deste artigo é fazer um estudo sobre os principais tipos de liderança, enfatizando suas características e principais influências exercidas no grupo liderado.



Para atender a esta finalidade, além da pesquisa bibliográfica fundamentada em autores como Minicucci (1995), Piletti (2001) e Lück (2002), foi realizada uma pesquisa de campo com líderes que atuam em áreas diversas, como: educativa, empresarial e religiosa.

No processo de liderança a qualidade da comunicação é indispensável. Já que o líder necessita informar e receber feedback constante sobre o trabalho de cada equipe. "Liderança é a capacidade de conduzir outras para atingir objetivos, de modo espontâneo ultrapassem o estabelecido formalmente" (FIORELLI, 2000.p.173).

Quando a equipe enfrenta problemas, cabe ao líder fazer com que os próprios liderados encontrem a solução para o problema, exercendo o papel do mediador. Como relata Robbins (2001, p.371) "Liderança é o meio pelo qual influência a equipe com suas ações facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo às metas comuns ou compartilhadas".

Segundo Davis (2003, p.150) "sem a liderança a organização será apenas uma confusão de pessoas e máquinas", do mesmo modo que um carro sem motoristas será apenas uma máquina. O carro com os seus comandos requerem liderança para desenvolver o máximo de seu desempenho.

2.3 A COMPETIÇÃO POR RESULTADOS

A postura competitiva, segundo Fahey (1994), define como uma organização ao qual diferenciam dos concorrentes presentes e futuros aos olhos e entendimento dos consumidores. E o produto diferencial onde a empresa se destaca fazendo com que o consumidor escolha aquele determinado produto

De acordo com Porter (1991, p1.), estratégia competitiva "é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, principal lugar onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria."

Segundo Gupta (1994) a vantagem competitiva deve ser definida como relativa e não como absoluta. Diz, também, que a vantagem competitiva deve ser examinada em partes, ou seja, deve se superar os concorrentes em vários aspectos, e não só em um para que seja mais sólida e que a sua base deve permanecer com o passar do tempo, mesmo que haja alterações em seus elementos-chave.



2.4 AS COMPETÊNCIAS E SUA IMPORTÂNCIA

Para Chiavenato (2006, p. 216), a gestão por competências é considerado um “programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carreira, suprimindo as lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis”.

A gestão por competências busca substituir o tradicional levantamento de obrigações e deficiências de treinamento por uma ótica das necessidades posteriores do negócio e de como as pessoas agregarão valor à organização.

O gerenciamento fundamentado em competências é uma ferramenta que caracteriza a identificação das competências essenciais, as habilidades e informações causadoras da eficácia profissional e também o preenchimento da qualificação de cada contribuinte para funções estabelecidas, fornecendo recursos fundamentais para o aperfeiçoamento dessas capacidades.

Diante disso, o que se espera é um quadro de colaboradores mais talentosos e mais produtivos, vendo que a gestão por competências proporciona maior produtividade, assertividade, ambientes participativos e motivacionais, comprometimento de todo o nível hierárquico, gerências e equipes mais fortalecidas e maior valorização do capital humano.

Por outro lado, enfatiza Chiavenato (2006) que a qualidade como o significado da palavra competência é algo que uma determinada pessoa possui e que é percebida pelos outros. Para tanto, não adianta a competência ser visível, é necessário que seja também percebida sua existência.

Na maioria das vezes, é a percepção do gestor sobre o colaborador que determina a competência do mesmo, ou seja, se for percebida corretamente é um ponto a favor do colaborador, sendo que na maioria das vezes, entretanto, a percepção do gestor é incompleta. Baseado nisso, o resultado é que cada colaborador manifeste uma ótica diferente e só parcialmente adequada a respeito do que é preciso para atingir a eficácia no trabalho (PRAHALAD, 1997).

O gerenciamento baseado nas competências representa uma transformação cultural no caminho de um maior senso de responsabilidade e autogerenciamento dos colaboradores. Além disso, é uma maneira simples de aprimorar o desempenho.



Adaptar-se às novas realidades do negócio é algo indiscutível, uma questão vital para algumas empresas e apenas uma adequação para outras, como medida de segurança. Novas tecnologias, novas premissas e, portanto, novos modelos de gestão sustentam a competitividade, sempre alicerçados no desenho de novas competências.

Fleury e Fleury (2005, p. 82) observam que “a década de 1990, com seus desafios de crescente competitividade e globalização das atividades, levaram ao alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, com base do modelo para gerenciarem pessoas”.

Diante disso, torna-se crucial que as empresas consistam em direcionamentos claros e esquemas disponíveis que possam ajudar na avaliação e identificação de suas respectivas competências ou por aquelas que ainda possam ser manifestadas, e que lhes proporcionem a oportunidade do desenvolvimento individual, passando as empresas à função de mediadoras neste processo de desenvolvimento em enfoque.

A esse respeito dispõe Soares e Andrade (2005):

Desenvolver as competências da organização e das pessoas é um caminho para se vencer todos esses desafios e adequar as organizações aos novos paradigmas mundiais. Hoje as empresas são obrigadas a buscarem as competências que negligenciavam em tempos anteriores, de menor concorrência, de maiores facilidades para obter lucro e crescer.

Tipos de competências presentes em uma organização:

1. Competências de processos: Dizem respeito aos processos que compõem o trabalho;
2. Competências técnicas: São competências específicas da tarefa a ser realizada;
3. Competências sobre a organização: Representam a habilidade para organizar os fluxos do trabalho;
4. Competências de serviço: Unem a competência técnica à seguinte questão: Qual impacto este produto ou serviço terá sobre o consumidor?
5. Competências sociais: Representam o saber ser, incluindo as atitudes que sustentam os comportamentos dos indivíduos. Apresentam três domínios: autonomia, responsabilização e comunicação.

2.5 A MERITOCRACIA



Meritocracia é um preceito social, baseado em gratificações, prestígio e posições hierárquicas, onde é conquistada com base nos méritos de cada um, transformando-se em uma ferramenta de grande eficácia para atingimento dos objetivos e desenvolvimento pessoal, obtendo um ótimo entrosamento entre gestão de pessoas e empresa.

Para Livia Barbosa, (1999, p.21), “a meritocracia aparece diluída nas discussões a respeito de desempenho e sua avaliação, juntando competência e produtividade de uma forma não explícita”.

Mas, o termo Meritocracia refere-se a uma das mais importantes ideologias e ao principal critério de hierarquização social das sociedades modernas, o qual rodeia todas as dimensões da nossa vida social no meio publico.

Segundo Barbosa, (1999, p.23), “a meritocracia é um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequências dos méritos de cada um, ou seja, fruto do reconhecimento público da qualidade das realizações individuais”.

É uma excelente ferramenta para análise e tomada de decisão em uma organização, porém muitos empresários no mercado contemporâneo entendem que, mérito é mediante os valores definidos por boa remuneração.

Mas nem sempre essa hipótese é a mais relevante, mas o fator chave dessa discussão se resume em uma palavra; reconhecimento. Onde o fator predominante é a satisfação dos colaboradores, ficando nítida, que, seu sucesso será consequência de seus atos mediante sua postura na organização.

De acordo com Welch (2012, p.120), “para que o individuo tenha êxito na avaliação mediante a Meritocracia aplicada na Gestão de Pessoas, são necessários indicadores que avaliem a eficiência de cada participante do processo”, para tal eficácia, colocam-se em pauta três regras básicas idealizadas pelo ex. CEO do General Eletric considerado o CEO do século, onde o intuito de sua regra era:

- Premiar (os 20% melhores) pessoas que finaliza tudo com inovação, com aptidão e prontos para liderança.
- Manter (os 70% que compõem a media) finalizam tudo o que forem solicitados, porém não usufruem da inovação.



· Demitir (os 10% de pior desempenho). Jack Welch admite, “não adianta insistir”, o conselho e deixa imediatamente esse colaborador a disposição da concorrência, ou seja, essa massa de 10% será as opções para eventuais desligamentos.

Tal ferramenta trouxe eficácia para equipe de “Jorge Paulo Lemann” (*Forbes* tem lista do Lemann no topo da lista dos brasileiros mais ricos), e não Cabe a cada gestor aplicar tais ferramentas adequando-as a sua cultura organizacional, lembrando sempre a aplicação de métodos plausíveis, que servira como indicador para tomada de decisão.

A Meritocracia refere-se a uma das mais importantes ideologias, e ao principal critério de hierarquização social das sociedades modernas, o qual permeia todas as dimensões de nossa vida no âmbito do espaço público.

2.6 O PROCESSO DE *FEEDBACK*

O *feedback* empresarial refere-se a uma técnica que consiste em realizar retornos sistemáticos pelos quais os gestores podem auxiliar seus funcionários a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos ,esse processo tem sido considerado uma das melhores ferramentas de gestão. (Missel, 2012)

A partir desta avaliação, é possível perceber uma melhoria considerável no âmbito organizacional e conseqüentemente nos resultados operacionais, na qual proporciona também um crescimento das relações pessoais entre funcionários e clientes.

O *feedback* acaba tornando-se um dos principais agentes de influentes na motivação humana. Pois através dele, a comunicação é realizada, obtendo a compreensão, respeito e confiança entre as pessoas. (Willians, 2005).

Segundo Missel (2012, p.22) o “*feedback* é constituído na comunicação verbal (palavras escritas ou faladas) ou não verbal (gestos, expressões, tom de voz, postura, entre outras) direcionada a outros, tornando-os cientes de qual é o impacto de sua conduta nos participantes do grupo”. É transmitido por meio de uma metodologia específica, direta e clara, informações sobre a eficácia de seu desempenho na execução das atividades inerentes ao cargo que ocupa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS



3.1 MÉTODOS DE PESQUISA

Os métodos qualitativos são aqueles que apresentam pouca ou nenhuma informação quantitativa existente. Tais métodos são caracterizados por incorporar em suas análises fatores como julgamentos, experiências, opiniões e visões.

Os métodos qualitativos são usados para a formulação de estratégias, desenvolvimento de planos e previsões de médio e longo prazo, ou relativas a novas situações com dados limitados e nenhum precedente.

As previsões de métodos qualitativos são resultados de opiniões de especialistas através da análise de conhecimentos acumulados, demonstrados através de entrevistas que se baseiam no julgamento, intuição, e conhecimento técnico e procedimentos de previsões adquiridas com a experiência em processos organizacionais.

Os processos qualitativos costumam ser mais usados como uma ferramenta de suporte à decisão dos gestores e um complemento à determinados processos administrativos, relativos a administração de pessoas, objetivando melhores níveis organizacionais. (ARMSTRONG, 2001), e (MENTZER; GOMES, 1989).

Os dados que são apresentados neste estudo foram levantados através de uma pesquisa aplicada, a qual foi desenvolvida por intermédio de um questionário. Perguntas estas direcionadas ao segmento industrial com uma abordagem qualitativa, exploratória de novos conhecimentos e nuances organizacionais. Sob a ótica de empresas das quais se extraiu opiniões a cerca do tema desta pesquisa.

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 PRINCIPAIS RESULTADOS

A população deste estudo compreende aos gestores e responsáveis pela área de recursos humanos, os quais atuam diretamente com demissões e admissões, nas cidades de Toledo, Curitiba, Maringá-PR e Ribeirão Preto – SP.

O estrato para a pesquisa foi definida através dos pesquisadores envolvidos no trabalho com base em capturar respostas que pudessem agregar valor ao tema abordado,



portanto neste quesito preteriu-se para a qualidade e não para quantidade estatística ideal. Sendo a mesma realizada com 10 gestores das áreas de recursos humanos.

Os dados para a realização da pesquisa foram coletados através de questionários, respondidos diretamente pelos gestores e responsáveis mencionados, seguindo um roteiro estruturado por 10 (dez) questões. Os dados obtidos com a aplicação dos questionários foram analisados e interpretados, conforme texto abaixo.

As empresas entrevistadas foram selecionadas pelos próprios autores da pesquisa. Sendo elas: FM pneus (representado como empresa 1), VoumBraun Richter (empresa 2), Clima Bem (empresa 3), Lagoa Motoparts (empresa 4), Metalúrgica Jardim Toledo (empresa 5), CleoNoivas (empresa 6), Rode Produção de Peças e Acessórios (empresa 7), Scam Produção de Acessórios Para Motocicletas (empresa 8), Sorveteria Dlight (empresa 9), Edeal Manutenção(empresa 10).

4.1.1 No âmbito organizacional, qual é o momento propício para um colaborador ser promovido?

O ato de promover um funcionário tem certos riscos, tanto no desempenho pessoal do funcionário quanto organizacional, que para ser realizado deve se assegurar de que seja uma boa decisão.

Estando cientes dos riscos as empresas entrevistadas concluíram que se deve promover um funcionário quando o mesmo se mostrar capacitado para desempenhar tal função e estiver comprometido com as exigências da empresa e demonstrar bom desempenho nas funções exercidas.

4.1.2 Quais são os pré-requisitos básicos que você, como avaliador levaria em consideração para promover um funcionário?

Em geral, segundo os gestores deve-se ter como requisito a pontualidade do funcionário, responsabilidade, pro atividade, empenho, competência e assiduidade.

Vale ressaltar conforme foi dito pelo entrevistado 1 depende do cargo em questão, no qual necessita de requisitos específicos, exemplificando para um cargo na área de vendas, o colaborador deve ter habilidade de negociador, para um cargo de gerência deve ser



competente para melhorar resultados, facilidade de liderar, bom relacionamento, entre outros. Nível superior também é um pré-requisito que avaliamos conforme o cargo.

4.1.3 Quais são as formas de estimular o desempenho da sua equipe?

Na maior parte das formas de se estimular um funcionário é realizando uma boa remuneração ou um bom acompanhamento para o cumprimento de metas e promovendo a participação de suas equipes em palestras e cursos nas áreas afins, porém, algumas empresas das entrevistadas optam por um acompanhamento de incentivo emocional, elogiando e valorizando um bom trabalho com um reconhecimento pessoal perante a equipe.

4.1.4 Quando surge uma vaga em sua empresa, qual é a forma de recrutamento; Interno ou Externo?

Para as vagas que ficam disponíveis nas empresas, segundo os entrevistados será realizada uma avaliação dos funcionários para remanejar para os cargos disponíveis, porém dos dez entrevistados apenas dois preferem uma contratação externa, e das empresas que realizam internamente o preenchimento de vagas não descartam a hipótese de uma contratação externa se necessário.

4.1.5 Qual é o perfil do líder de sua empresa?

Para ser um bom líder e estar à frente de sua equipe é necessário ter algumas qualidades tanto profissional quanto pessoal.

Na empresa 1 o perfil de líder é carismático , determinado , integro e responsável, na empresa 6 o perfil tem de ser de responsabilidade , organização , dedicação , conhecimento na área e humildade.

Para as demais empresas o perfil de líder é motivacional, ter postura e firmeza em relação a sua equipe, negociador, proativo entre mais perfis já citados pelas empresas 1 e 6.

4.1.6 Considerando algumas variáveis no âmbito profissional, encontramos uma situação um tanto corriqueira, como por exemplo: José tem uma vasta experiência nas



tarefas que são executadas diariamente, porém não possui formação superior alguma. No entanto João tem formação superior, mais não tem experiência necessária para executar tais tarefas. Quais dos dois colaboradores teriam melhor perfil para a sua empresa?

Para os entrevistados 1, 2, 8 e 10 seria o funcionário João, pois o fato de se ter um curso superior é importante pelo conhecimento que o indivíduo pode trazer a empresa.

Para as empresas 3, 4, 5, 6, 7 e 9 seria o funcionário José, para essas empresas o fato de se ter uma grande experiência na área ajudaria no processo produtivo, e seria realizado investimentos neste funcionário com cursos e treinamentos para que possa ser desempenhada tal função.

4.1.7 A empresa aceita opinião dos colaboradores nas tomadas de decisões da organização?

Dentre os entrevistados sete deles aderem a opinião dos colaboradores por diversos fatores, dentre eles o fato de estarem diretamente relacionados ao produto ou cliente em questão e por valorizarem o trabalho em equipe é necessário que todas as opiniões sejam ouvidas.

Dois dos entrevistados não acham viável recorrer a opinião dos colaboradores, e o último entrevistado diz que depende do colaborador, se ele está ligado com o assunto em questão .

4.1.8 Sua empresa possui competitividade saudável entre os colaboradores para atingir os objetivos da organização?

A valorização do trabalho em equipe influencia nas metas, porém pode se tornar alvo de alta competitividade. Sete dos entrevistados confirmam haver uma competitividade saudável entre a equipe, criando metas em equipe e não individual para que não haja competitividade entre eles.

Já para o restante dos três entrevistados afirmam não haver uma competição saudável, pois é importante que os funcionários se esforcem individualmente para se destacar.



4.1.9 Em sua empresa o que gera mais retorno: trabalho individual ou o em equipe?

De acordo com os entrevistados o trabalho em equipe gera mais retorno, porém tende ser bem dimensionado, pois caso haja excedente de pessoas ou a falta, causa desmotivação.

4.1.10 Que fator é mais predominante na sua empresa para a satisfação dos colaboradores: boa remuneração ou reconhecimento?

De acordo com a empresa 6 os dois fatores andam juntos, a remuneração para maior conforto da família e o reconhecimento por questões de auto estima pessoal e profissional.

Os dois fatores predominam, porém reconhecimento é algo que motiva e faz com que as pessoas se sintam mais valorizadas. Trabalhamos sempre pensando em reconhecer o esforço de cada um, tanto em remuneração como em promoção empresa 1.

Apenas duas empresas acreditam que remuneração é mais predominante já os outros seis entrevistados acreditam que ambos os fatores juntos geram a satisfação dos colaboradores.

5. CONCLUSÃO

O tema desenvolvido por este trabalho têm como objetivo fazer alusões sobre os modelos de gestão explorando estilos de liderança mostrando a importância destas características alicerçadas nas competências e pela busca da meritocracia dentro do segmento industrial.

Este embasamento teórico demonstra que se faz necessário desenvolver líderes com precisão de suas habilidades disseminando a essa área da tradicional função gerencial. A escolha assertiva de líderes que desempenhem seu papel em gerir pessoas torna-se fundamental, haja vista que a liderança diferenciada dentro de uma empresa contribui para o crescimento e posicionamento no mercado.

Contudo os líderes que são desenvolvidos dentro do ambiente de trabalho de sua própria natureza, tem um rendimento melhor que os apontados pelos superiores, devido à possibilidade de afeição ou promessas podendo atingir expectativas não desejadas.



Meritocracia como um possível método para avaliar e promover pessoas, muitas vezes isto, não é um fator tão positivo como se espera ser, por se tratar de pessoas, existem brechas. Como promover pessoas que nem sempre estejam preparadas, concluído após a aplicação dos questionários enviados para empresas.

Em geral os dados enviados pelas empresas entrevistadas ficaram alinhados. Como existem organizações que preferem proporcionar um crescimento do colaborador, baseado em pontualidade assiduidade.

Contudo uma pequena parte focaram no desempenho realmente ligado à função, deixando acreditar que posteriormente pode ser treinado, dentre aos pré-requisitos e estímulo a motivação pessoal dos colaboradores, expuseram a oportunidade de crescimento profissional e elogios perante equipe, deixando claro que trabalham dando oportunidade aos que já estão na empresa para uma possível mudança de cargo ao invés de buscar por meios externos.

Para ter uma qualidade de líder com o perfil já adotado na instituição, as empresas deixam claro que a maioria tem preferência em promover e depois qualificar em vez de já trazer formado. Ainda enfatiza-se que o resultado maior vem por meio de equipe e não de forma unicamente individual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, L. Igualdade e meritocracia, a ética do desempenho nas sociedades modernas. FGV. 21 e 23 p.; 1999.

BORSAGLI, J.C.R. Competências profissionais. EAD, ensino a distância. 2011. Disponível em: http://disciplinas.nucleoad.com.br/pdf/Livro_competencias_profissionais.pdf. Acesso em: 6 de junho de 2017.

CAVASSANI, P.A.&CAVASSANI, E.B.& BIANZIN, C.C. Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações. 2006. XIII SIMPEP. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/784.pdf. Acesso em 2 junho de 2017.

CHIAVENATO, I. Administração geral e pública. Série provas e concursos. Elsevier. 2006.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Saraiva. 4ª edição. 2014.

DAMAZZINI, J.T. & FERREIRA, J.P. Estilos de liderança e influencia exercida nos liderados. 2006. Disponível em:



<http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2006/anaisEvento/docs/CI-057-TC.pdf>. Acesso em: 3 de junho de 2017.

DAVIS, K; NEWSTROM, J.W. Comportamento humano no trabalho: Uma abordagem psicológica. Pioneira, 1ª edição. 1992.

DAVIS, Keit, Comportamento Humano no Trabalho. V.I – Uma Abordagem Psicológica. Ed. ISBN, São Paulo, 2003.

FAHEY, L. Strategic Management: Today's Most Important Business Challenge. In: FAHEY, L; RANDALL, R.M. The Portable MBA in Strategy.

FIGLIOLI, J.O. Psicologia para administradores. 3ª Edição. Atlas, 173 p; 2001.

FLEURY, M.T, & FLEURY,A. Construindo o conceito de competência. RAC, edição especial. 82 p.; 2005.

GUPTA, A.K. Business-Unit Strategy: Managing the Single Business (L.R.In: FAHEY, Ed.) The portable MBA in Strategy. John Wiley e Sons. 1994.

HAMPTON, D.R. Administração Contemporânea. 3ª Edição. Mcgraw-hill. 1992.

LACOMBE, F.J.& HEILBORNS, G.L. Administração: princípios e tendências. Saraiva, 542 p.; 2003.

MINICUCCI, A. Psicologia Aplicada à administração. 5ª Edição. Atlas. 1995.

MISSEL, S. Feedback corporativo. Saraiva, 22 p.;. 2012.

PORTER, M.E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 1-23 p; Campus. 1992.

PRAHALAD, C.K,& HAMEL, G. Competindo para o futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados. 1997.

PUC – RIO. Artigo estratégia competitiva. Disponível em: https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/3625/3625_5.PDF. Acesso em 22 de junho 2017.

ROBBINS, S.P.. Administração, mudanças e perspectivas. 1º Edição. 371 p.; Saraiva. 2001.

SILVA, M.C.M. Fatores determinantes na QVT X Produtividade. 2011. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/n204960.pdf. Acesso em: 2 de junho de 2017.

SOARES, A.V., & ANDRADE, G.A. Gestão por competência: uma questão de sobrevivência em um ambiente empresarial incerto. Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia. 2005.



TEIXEIRA, A P.P. & LUZ, A.S. A importância das competências organizacionais: uma análise da percepção de gestores. 2014. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5113474.pdf>. Acesso em 5 de junho de 2017.

VIEIRA, F. & VARGAS, E.C. O uso inteligente do feedback: se é tão bom, por que não se pratica? Faculdade Fatecie. 2014. Disponível em: <http://fatecie.edu.br/documentos/graduacao/revistacientifica/2014/16.pdf>. Acesso em: 22 de junho de 2017.

WELCH, J. A essência da estratégica da meritocracia. 120 p.; 2012.

WILLIAMS, R.L. Preciso saber se estou indo bem! Saraiva. 2005.