

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: POSSÍVEL IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS, MERITOCRACIA

PERFORMANCE EVALUATION: POSSIBLE IMPLANTATION OF PERFORMANCE EVALUATION IN THE MILITARY POLICE OF GOIÁS, MERITOCRACY

SILVA, Paulo Victor Cavalcante ¹
DA COSTA, André Luiz Diques ²

RESUMO

A importância da avaliação de desempenho nas instituições sejam elas públicas ou privadas, os benefícios ao ser aplicado no órgão da Polícia Militar de Goiás, enfatizando a meritocracia na sua totalidade. Reconhecimento das características individuais de cada colaborador, apontando pontos positivos e negativos, o papel do setor de recursos humanos é fundamental na escolha das ferramentas adequadas de avaliação focando na missão institucional da unidade. A necessidade dos gestores em conhecer as competências e habilidades para cada função dentro da organização que será avaliada, tornando assim o meio institucional saudável, favorecendo o bem estar da instituição e seus colaboradores inclusive com treinamentos, que essencial na qualificação dos mesmos.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Características individuais. Ferramentas de avaliação.

ABSTRACT

The importance of evaluating performance in public or private institutions, the benefits of being applied in the Military Police of Goiás, emphasizing meritocracy in its entirety. Recognizing the individual characteristics of each employee, pointing out positive and negative points, the role of the human resources sector is fundamental in choosing the appropriate evaluation tools focusing on the institutional mission of the unit. The need of managers to know the skills and abilities for each function within the organization that will be evaluated, thus making the institutional environment healthy, favoring the well being of the institution and its employees, including training, which is essential in qualifying them.

Keywords: Evaluation of performance. Individual characteristics. Evaluation tools.

¹ Aluno do Curso de Pós-Graduação em Polícia e Segurança Pública do Comando da Academia Militar de Polícia de Goiás- CAPM, paulov_cs@hotmail.com; Itumbiara-GO, 2018.

² Professor orientador: Especialista, professor do Programa de Pós-Graduação e Extensão do Comando da Academia da Polícia Militar de Goiás CAPM, diquesbr1@hotmail.com, Goiânia-GO, 2018.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho acadêmico objetiva apontar a importância da Avaliação de Desempenho, e os possíveis benefícios de sua implantação na Polícia Militar de Goiás e colocando em foco também a Meritocracia. Pesar o desempenho “significa julgá-lo ou atribuir-lhe um conceito diante de expectativas preestabelecidas” (Pereira, 2001, p.197). A avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada para avaliar o desempenho do colaborador na atividade que desenvolve dentro da instituição, toda empresa tem suas normas, políticas e planejamento, com a avaliação é possível diagnosticar erros e corrigir os que já foram cometidos anteriormente, para que não se repitam, ou apenas minimizá-los com decisões da gestão.

Através da avaliação de desempenho pode-se verificar déficit de funcionários e gestores, e também salientar suas qualidades, aonde conhece um pouco do colaborador que às vezes trabalha, mas se sente esquecido, tornando uma situação automática no meio profissional. A meritocracia pode ser analisada através da avaliação de desempenho, pode-se escolher o funcionário mais adequado para qual mérito, afinal implicando assim que o sujeito deve obter nada o mais do que lhe for merecido, desconsiderando características superficiais estéticas para a finalidade do mérito. De acordo com Pontes (2002), a verificação de desempenho é o conjunto que serve aos gestores e aos restantes trabalhadores, para refletirem simultaneamente em relação ao propósito e novo plano de ação.

Müller (2014) declara que a avaliação de desempenho encontra-se instituída aos encargos de fiscalização de produção, e de estruturação tática indo, por etapas, na junção da visão demonstrada, no entanto, a avaliação que será feita envolvendo o trabalhador é sempre desenvolvida com alusão ao trabalho, às responsabilidades e obrigações que afirmam a respeito ao cargo que exerce. Dessa forma, é substancial que o avaliador possua conhecimento integral sobre quais as atividades e responsabilidades do ofício, e, entretanto as capacidades fundamentais para executar com segurança e efetividade, só tendo conhecimento do que o analisado executa, é possível ao avaliador definir o valor do desempenho do sujeito

Com essas definições citadas nos parágrafos anteriores pode-se considerar que a avaliação de desempenho é essencialmente positiva para o bom desenvolvimento da instituição seja ela privada ou pública. E até mesmo do funcionário no caso a parte avaliada, deve-se apontar os benefícios da avaliação de desempenho, com ela o avaliador chega o, mas

próximo do colaborador, e assim saber as complexidades do trabalho do mesmo, facilitando as tomadas de decisões das instituições.

Nesse contexto a meritocracia não pode ser esquecida e, é abordada como capacidade, o motivo essencial para se conseguir uma boa colocação. A hierarquia é adquirida, em teoria, de acordo com honorabilidade sendo que entre os princípios relacionados estão educação, moral, destreza particular, específica para executar determinada tarefa. Barbosa (1999, p. 22) definiu meritocracia como um “conjunto de valores que rejeita toda e qualquer forma de privilégio hereditário e corporativo, permitindo que os indivíduos sejam avaliados e valorizados independentemente de suas trajetórias e biografias sociais”.

Este trabalho trata-se de uma pesquisa de revisão bibliográfica, de cunho qualitativo, realizada através de levantamento bibliográfico, com a utilização de artigos científicos, livros, dissertação e documentos publicados em meio eletrônicos.

A pesquisa constitui um procedimento formal com pensamento reflexivo, que requer tratamento científico que permite investigar novas informações para descobrir e conhecer novas verdades parciais, ou mesmo, conhecer a realidade (LAKATOS; MARCONI, 2003).

O instrumento de coleta de dados deu-se através de livros, artigos científicos, revistas científicas, periódicos para revisão de literatura e discussão dos resultados.

No presente trabalho serão apresentados os métodos de avaliações que são considerados eficazes para o meio de trabalho, e como a meritocracia difere os demais profissionais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Em uma instituição é preciso acompanhar os objetivos que são definidos no planejamento de cunho estratégico para que isso ocorra, é importante um bom desempenho de todos os funcionários. Segundo Marras (2012), a avaliação é um segmento sistêmico do desempenho das pessoas no trabalho. Constitui-se de um instrumento de gestão que a princípio acabou tendo por finalidade conduzir o desempenho do trabalho de uma pessoa com suporte nas suas atividades. Ainda conforme as idéias de Marras (2012), é fundamental analisar as metas definidas e os resultados alcançados através do profissional avaliado, e que o seu talento seja almejando no sentido de seu desenvolvimento, a verificação do desempenho

compõe um forte meio de solucionar problemas institucionais e melhorar a qualidade de vida dentro do local de trabalho.

É sugerido que as instituições neste caso a Polícia Militar não deva se apegar somente a resultados, não importando de que forma sejam alcançados, podendo assim gerar um clima de trabalho hostil e de insatisfação geral e perder seus melhores talentos e ter seus resultados afetados de forma negativa. Segundo Bergamini (2010), a eficiência é consequentemente, produto do grau de adequação e qualidade com que uma pessoa realiza determinada atividade ou tarefa. Baseado nas ideias de Bergamini o desempenho eficiente é, portanto, aquele que atende em alto grau às manifestações dos traços de personalidade, utilizados adequadamente na realização de uma tarefa.

É preciso observar como as instituições públicas devem ser sistematicamente avaliadas, considerando que cada área recebe uma atenção diferenciada neste caso a segurança pública não se deve padronizar a avaliação de desempenho, isso dificulta, pois cada instituição segue um modelo de trabalho. Guimarães (1998) diz que é por intermédio da avaliação do que é produzido, que a organização consegue se reciclar e sobreviver em ambientes turbulentos e mutáveis. De tal maneira a provocar um processo de reformulação do sistema de Segurança Pública da Polícia Militar de Goiás a avaliação de desempenho permitirá a rever estratégias e métodos de trabalho, e, por consequência, minimizar os efeitos negativos que são criados em torno da atividade policial, sendo que muitas das vezes recebem críticas ao desenvolver seu trabalho.

Faz necessário na aplicação da avaliação de desempenho a seriedade por parte de gestores e setor de recursos humanos, pois um dos fatores determinantes da avaliação de desempenho é possibilitar uma referência original sobre a performance da entidade, a fim de que esta seja capaz de sustentar a tomada de decisão nos diferentes agrupamentos e administrações. De acordo com Grateron (1999), o maior desafio da avaliação de desempenho é a elaboração de parâmetros que ultrapassem a complexidade de consolidar e dimensionar os fins sociais, especialmente no que diz respeito às atividades efetuadas pela Administração Pública.

Dentro dos segmentos públicos, a de segurança pública, por exemplo, é de grande relevância a avaliação de desempenho. Segundo Teixeira e Santana (1995), “um sistema de indicadores funciona como um instrumento de racionalização e modernização da gestão. Esse sistema delimita o campo observável da ação a ser desenvolvida, facilitando a identificação dos objetivos e metas a serem seguidos pela instituição”. O desempenho na esfera das empresas públicas é a predisposição da instituição alcançar seus propósitos por meio da

implantação de recursos aplicados incorporado em seu processo de planejamento. A avaliação de desempenho propicia um maior supervisionamento em cima dos efeitos que ela exerce, colaborando para o planejamento organizacional, que, em sequência, aumenta a produtividade das atividades desenvolvidas.

São extremamente notáveis os benefícios da avaliação de desempenho, vale citar que seria interessante que todas as organizações apresentassem resultados, independentemente de serem públicas ou serem privadas.

Segundo Cardoso (2001), uma avaliação com apontamentos bem definidos e estruturados proporciona maior confiabilidade com resultados durante a avaliação e execução de programas que impõe a determinação de metas de desempenho que expressem os sucessos esperados em termos de quantitativos e qualitativos dos serviços prestados e da eficiência, com que são oferecidos.

Bailey (1996) comenta que é preciso expecionar a avaliação policial nos termos que atendem as necessidades públicas e o que a própria instituição possa alcançar. Além de apoio e de funções de gestão, as forças policiais são tradicionalmente divididas em duas áreas fundamentais da atividade operacional, sendo ostensiva e investigativa. As funções destes dois papéis são tão diferentes que faz necessário um conjunto independente de indicadores para cada área de atividade.

Segundo Cano (2002) o desempenho individual de cada polícia deve ser avaliado, este ponto é de grande utilidade gerencial para os dirigentes das organizações policiais que decidem sobre quais os agentes exercerão cada atividade.

A avaliação seria um diferencial que beneficiaria o gestor e colaboradores, muitas das vezes o funcionário não tem definido o que a instituição espera do trabalho dele e vai desenvolvendo suas funções conforme acha correto ou aprendendo com servidores antigos na casa. Não que seja incorreto, porém com uma avaliação a gestão e colaborador se aproximam e através dessa aproximação cria-se um clima benéfico para instituição todos trabalhando por um só objetivo o crescimento e resultados positivos.

De acordo com Cano (2002) a criação de um sistema de indicadores de desempenho de segurança pública torna-se fundamental no exercício da gestão pública e para a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Nesse âmbito o papel da liderança é o ponto essencial para o desenvolvimento das equipes para deixar claro o que é esperado de cada um, fornecer retornos constantes e acompanhar de perto o desempenho de cada um.

A avaliação de desempenho é um processo 100% humano e é importante saber como lidar com cada membro individualmente, uma vez que as pessoas são diferentes.

Portanto o líder precisa ter flexibilidade e saber lidar com o perfil de cada funcionário e entender, antes de tudo, como agir com o próximo e não atuar como um mandante.

Ainda segundo Cano (2002) os fatores de reconhecimento referentes ao desempenho individualizado, apontado de forma objetiva, transparente, destacam-se as seguintes demandas e possibilidades: o estabelecimento de gratificações por trabalho em áreas de difícil acesso; a lotação de pessoas certas nos locais onde rendam mais e prefiram trabalhar; a premiação por esforços individuais de capacitação focada; a viabilização do exercício de potenciais individuais, pela troca sazonal de funções; o reconhecimento público e formal por desempenhos acima da média; e a promoção por desempenho meritório a novos cargos.

Alguns vão precisar de mais direcionamento, outros de mais participação e delegação para se sentirem motivados e apresentarem um bom desempenho e outros precisam simplesmente será aconselhados quanto a questões referentes à sua vida profissional, e o gestor também é responsável por isso.

De acordo com Hipólito e Reis (apud Marras, 2012), são quatro focos visualizados pelas organizações que avaliam os funcionários que nela trabalham. São eles: Aferição do potencial; Análise comportamental; Desenvolvimento profissional; Realização de metas e resultados. Por isso, o líder deve apoiar os funcionários na busca de soluções para o seu próprio desenvolvimento e aprimoramento de suas competências e compreender cada um individualmente.

Sendo assim definindo de onde partirá a análise, é importante ter em mente o que se quer avaliar. Para avaliar as instituições de segurança pública é importante entender quais as suas atividades e o que representa “segurança pública”. Numa sociedade em que se exerce democracia plena, a segurança pública garante a proteção dos direitos individuais e assegura o pleno exercício da cidadania.

Para Chiavenato (2010), a avaliação de desempenho não pode ser confundida com uma técnica de modificação de comportamentos, uma vez que ela tem como finalidade maior ser um instrumento de levantamento de dados que caracterizem as condições que estejam num dado momento dificultando ou impedindo o completo e adequado aproveitamento daquele funcionário.

Bergamini (2010) comenta que como instrumento, a avaliação de desempenho deve ser capaz de retratar tão fielmente quanto possível o comportamento do indivíduo em situação de trabalho. Avaliação de desempenho identifica o que deve ser mantido ou o que deve ser melhorado em parceria as atividades de treinamento e desenvolvimento, pois esta,

sim, consegue modificar alguns comportamentos quando necessários dentro de uma organização.

O saber é uma palavra adequada para caracterizar o instrumento avaliação de desempenho. Nesse aspecto, segundo Bergamini (2010), a necessidade de avaliar periódica e sistematicamente o pessoal surge do fato de que todos, supervisores, chefes, diretores, administradores, empregados não são iguais entre si, e tampouco apresentam forma igual e homogênea de lidar com suas tarefas, por isso a necessidade de uma avaliação individual, para que seja possível alcançar metas coletivas.

Contudo no que foi dito nos parágrafos anteriores sobre a avaliação de desempenho, considera-se um fator positivo para Polícia Militar de Goiás a sua implantação, destacando também a questão do mérito na ascensão dos cargos alcançados.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Há estudos em vários países que mostram que as polícias que realizam o trabalho ostensivo passam boa parte do tempo em atividades que não necessariamente se relacionam ao controle do delito, ou seja, algumas atividades são de manutenção da ordem e outras são assistenciais, como por exemplo, o controle de tráfego e grandes eventos, auxílio de emergência etc. Deve-se ressaltar que as atividades assistenciais contribuem para uma melhor imagem da organização e para uma melhor relação com a comunidade em que os agentes de segurança pública estão inseridos, reforçando assim a idéia de serviço à sociedade.

Na construção dos indicadores de desempenho de segurança pública é muito importante verificar os resultados finais obtidos pela instituição avaliada, e não apenas os esforços para consegui-los – do que adiantaria ter um maior efetivo se este não consegue diminuir a insegurança da população. Existem diferentes métodos para avaliar colaboradores em instituições das mais variadas características, cada um em busca de atingir o melhor resultado a partir das características das organizações em questão. Logo abaixo serão mencionados alguns métodos avaliativos:

Escalas gráficas

Tabela 01 – Exemplo de uma avaliação de desempenho por escala gráfica (2018)

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Insuficiente	Fraco
Comportamento ético- Respeito ao próximo, integridade, sendo de justiça, impessoalidade nas ações e valorização do conceito de cidadania e do bem público.		X			
Autodesenvolvimento- Melhorar o objetivo e o desenvolvimento da atividade ou serviço.			X		

Fonte: O autor (2018)

De acordo com Chiavenato (2010), a avaliação de desempenho por escalas Gráficas possuem prós e contras. Os pontos positivos são a facilidade de planejamento e de construção do instrumento de avaliação; Simplicidade de utilização; Visão gráfica e global dos fatores de avaliação envolvidos; Facilidade na comparação dos resultados de vários funcionários; Proporciona fácil retroação de dados ao avaliado. Pontos negativos são a superficialidade e subjetividade na avaliação do desempenho;

É observado um efeito de generalização: se o avaliado recebe bom em um fator, provavelmente receberá bom em todos os demais fatores; Peca pela categorização e homogeneização das características individuais; Limitação dos fatores de avaliação: funciona como um sistema fechado; Nenhuma participação ativa do colaborador avaliado; Avalia apenas o desempenho passado.

Escolha Forçada

Este método tem como característica avaliar os subordinados a partir de frases positivas ou negativas, onde estas descreverão o desempenho dos avaliados. Na ficha de avaliação o avaliador irá encontrar frases descritivas que focalizam aspectos do comportamento. Cada bloco ou item a ser avaliado é composto por duas ou mais frases. O avaliador deverá escolher forçosamente apenas uma frase, aquela em que mais se aplica ao avaliado em questão.

Tabela 02 – Exemplo de avaliação da escolha forçada (2018)

Blocos de Frases	x	+	-
Sempre apresenta produção elevada; Tem comportamento dinâmico; Possui algumas dificuldades com números; É muito sociável			-
Nunca se mostra desagradável; Produz razoavelmente; Tem boa memória; Se expressa com dificuldade		+	

Fonte: O autor (2018)

O avaliador irá identificar ao lado que frase corresponderá ao seu avaliado e marcará aquela que mais se aproximará de suas características, identificando com o sinal de + e -. De acordo com Chiavenato (2010), para este método da escolha forçada também existem os pontos favoráveis e os pontos desfavoráveis.

Os prós: Evita o efeito de generalização na avaliação; Tira a influência pessoal do avaliador, isto é, a subjetividade; Não requer treinamento dos avaliadores para sua aplicação.

Os contras: Complexidade no planejamento e na construção do instrumento; Não proporciona uma visão global dos resultados da avaliação; Não provoca retroação de dados, nem permite comparações; Técnica pouco conclusiva a respeito dos resultados; Nenhuma participação ativa do avaliado.

Pesquisa de Campo

Segundo Marras (2012), esse método acontece seguindo algumas etapas descritas abaixo:

- a) Primeiro, o próprio gestor levanta os pontos positivos e os pontos negativos de cada avaliado e faz sua avaliação, utilizando uma ficha de avaliação com escalas (de fraco a ótimo);
- b) No segundo momento, o gestor e o profissional de RH, em conjunto, avaliam o desempenho em questão;
- c) Nesse momento, terceiro passo, é necessária a elaboração de um planejamento conjunto entre o gestor e o profissional de RH em relação ao futuro do avaliado na organização, envolvendo objetivos, necessidades de treinamento e desenvolvimento, movimentação do avaliado dentro da organização e outros aspectos relevantes;
- d) O quarto momento, o próprio gestor entrevista o avaliado e repassa o plano de ação preparado por ele.

e) O quinto momento refere-se ao acompanhamento dessas ações, cabendo ao gestor acompanhar o desenvolvimento das ações por parte do avaliado. Como não poderia deixar de ser, neste método também podemos destacar algumas vantagens e desvantagens, segundo Chiavenato (2010)

Os prós: Envolve responsabilidade do gerente que avalia e da função do setor de Recursos Humanos na avaliação de desempenho; Permite o planejamento de ações para o futuro; Enfatiza a melhoria do desempenho e o alcance de resultados; Proporciona profundidade na avaliação do desempenho; Permite relação proveitosa entre gerente e recursos humanos. Os contras: Custo operacional elevado; Processo de avaliação lento e demorado; Pouca participação do avaliado, tanto na avaliação como nas providências.

Incidentes Críticos

Esse método irá levantar aspectos positivos e negativos do avaliado. De acordo com Chiavenato (2010), esse método baseia-se nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso). Este método não se preocupa com o desempenho normal, mas com desempenhos excepcionais, sejam positivos ou negativos. Ainda de acordo com este autor, podemos destacar as vantagens e desvantagens da utilização desse método. Os prós: Avalia o desempenho excepcionalmente bom e excepcionalmente ruim;

Enfatiza os aspectos excepcionais do desempenho. As exceções positivas devem ser realçadas e melhor aplicadas, enquanto as exceções negativas devem ser eliminadas ou corrigidas; Os contras: Não se preocupa com aspectos normais do desempenho; Peca por fixar-se em poucos aspectos do desempenho, causando uma tendenciosidade e parcialidade.

Listas de Verificação

É um método que geralmente é utilizado em empresas de pequeno e médio porte, com poucos funcionários. Essa lista de verificação funciona como um lembrete para o gestor avaliar dotas as características principais de seu avaliado.

Tabela 03 – Exemplo do método por lista de verificação

ÁREAS DE DESEMPENHO	1	2	3	4	5
Comunicação eficiente		x			
Habilidade de decidir	x				
Práticas de segurança				x	
Suporta tensão e pressão			x		
Conhecimento do trabalho					x

Fonte: O autor (2018)

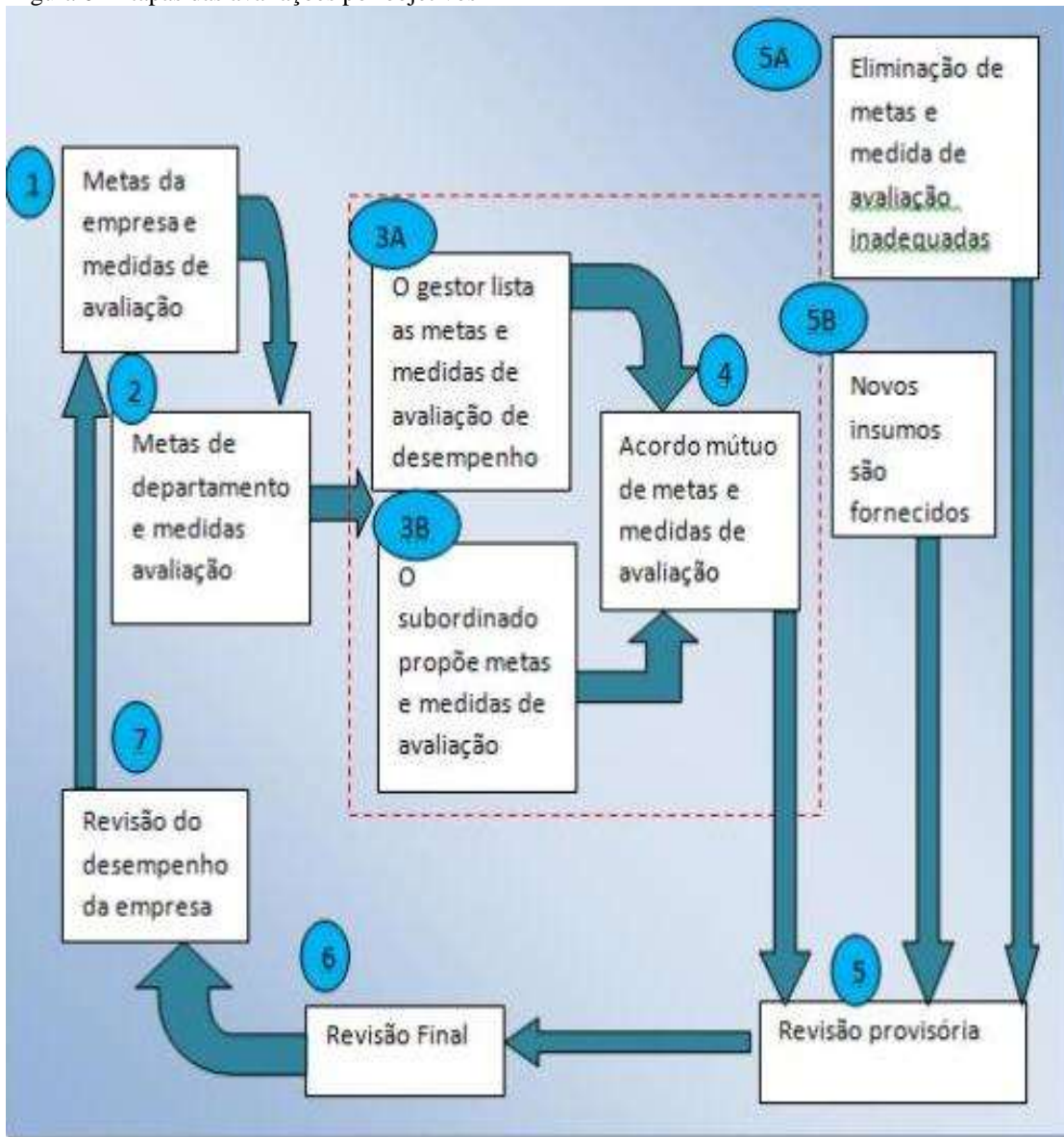
Na literatura pode-se observar que hoje as organizações buscam aprimorar os métodos utilizados, pois assim conseguem englobar novos aspectos nas avaliações, aspectos esses, que cada vez mais são motivos de crescimento e desenvolvimento das organizações e, principalmente, de seus colaboradores. A esse respeito, Chiavenato (2010) afirma que as limitações dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho têm levado as organizações a buscarem soluções criativas e inovadoras.

Estão surgindo novos métodos de avaliação de desempenho que se caracterizam por uma colocação totalmente nova do assunto: Auto-avaliação e autodireção das pessoas; Maior participação do funcionário em seu próprio planejamento pessoal; Foco no futuro; Melhoria contínua do desempenho.

Alguns métodos mais modernos utilizados nas organizações, método esses que conseguem alcançar os objetivos já mencionados:

Avaliação por objetivos

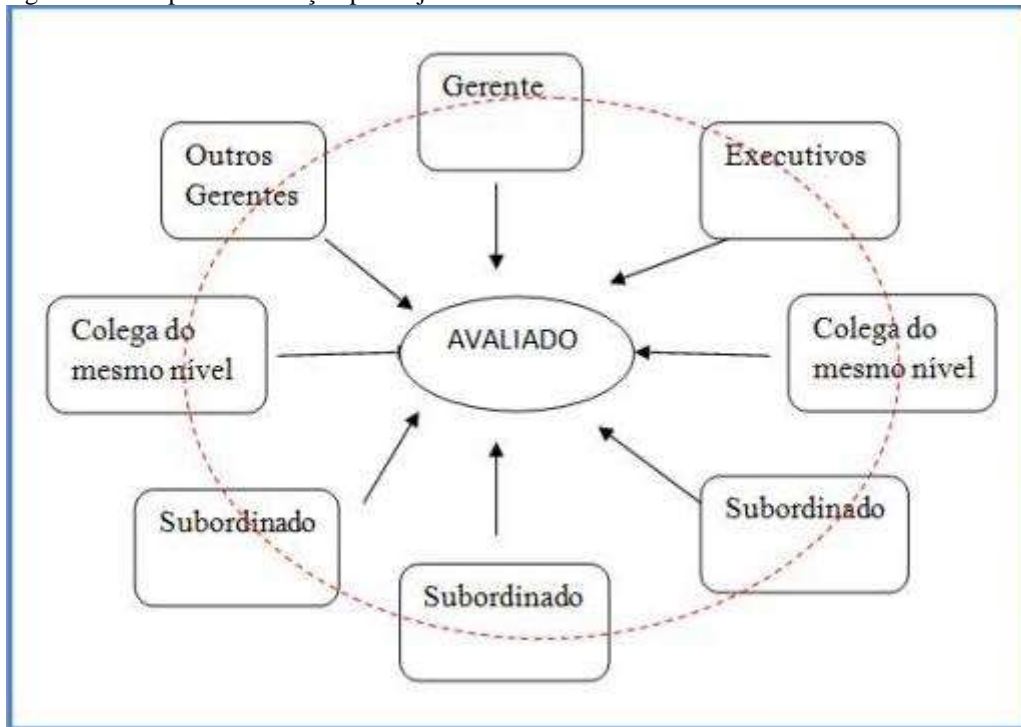
Figura 01 Etapas das avaliações por objetivos



Fonte: Bohlander e Snell (2009), adaptado pelo autor.

Avaliação 360°; Balanced Scorecard.

Figura 02 – Etapas da avaliação por objetivos



Fonte: Bohlander e Snell (2009), adaptado pelo autor.

A avaliação 360° possibilita informações preciosas a respeito do avaliado, entendendo que estas informações irão englobar todos os aspectos desse colaborador no exercício de suas atividades. Como também, os resultados proporcionarão ajustes significativos do colaborador em todos os aspectos que o envolvem.

Segundo Chiavenato (2010), trata-se de uma ferramenta de desenvolvimento profissional e pessoal na medida em que identificam potenciais e áreas nevrálgicas do avaliado. O foco é predominantemente gerencial e comportamental.

Balanced Scorecard

Foi desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton na década de 90 com o intuito de visualizar aspectos relacionados com a organização de uma forma mais completa.

De acordo com Araújo e Garcia (2009), O Balanced contrapõe-se ao método tradicional que enfoca somente a variável financeira. Por via de consequência, uma de suas vantagens consiste na possibilidade de criar procedimentos e não apenas avaliar os já existentes. O objetivo estratégico da organização servirá de alicerce para a definição de metas e as ações que deverão ser realizadas para o alcance destas é que poderão ser substituídas no caso do não atingimento da meta.

Entrevista de Avaliação

Segundo Bergamini (2010), sente-se a ênfase crescente que as empresas estão dando ao preparo dos avaliadores para que possam, com maior sucesso possível, efetuar a entrevista com seus subordinados, bem como se percebe claramente a insistência das mesmas para que, ao cabo de cada avaliação, os gestores incluam no seu horário de trabalho um espaço especialmente reservado para que, com tempo suficiente, procedam à orientação e acompanhamento do seu pessoal.

Ainda conforme Bergamini o avaliado não vai apenas tomar conhecimento do que o seu supervisor pensa dele, mas essa entrevista reveste-se de um caráter de aconselhamento, à medida que o avaliador traça com o avaliado um programa futuro de atividades que visam suprimir as deficiências deste último.

Foram observadas várias ferramentas de avaliação de desempenho sendo assim cabe aos gestores e governantes responsáveis, averiguar qual o melhor método para se aplicar no órgão da Polícia Militar de Goiás, nada melhor que conhecer as características individuais dos indivíduos de sua equipe de trabalho, através dessa ação pode-se fazer jus a questão do mérito(merecimento), sendo que a falta da avaliação de desempenho afasta totalmente da meritocracia.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os processos de avaliação apresentados neste trabalho é, geral no sentido de que pode ser aplicado a diversos contextos institucionais, e específico no sentido de que aborda todas as etapas consideradas essenciais de acordo com a literatura na área e melhores práticas atuais. Porém, mesmo sendo um processo bem estruturado e teoricamente correto não surtirá os efeitos esperados a menos que esforços sejam feitos para que se estabeleça um clima institucional em que gerentes e colaboradores o vejam de um modo positivo e não se sintam ameaçados.

A avaliação deve ser vista como uma das principais tarefas administrativas (ROGERS; BADHAM, 1994) já que é um instrumento essencial para a manutenção e melhoria da qualidade do serviço, do produto e da vida na organização. Ela permite localizar “problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento” (CHIAVENATO, 2004). Um processo de avaliação deve, pois, ser implementado de modo

sistêmico, abrangendo toda a organização. Deve ser um processo participativo, dinâmico e sujeito a constantes revisões (FIDLER, 1989).

O sucesso ou não de um sistema de avaliação não deve ser determinado a partir de casos individuais, já que o próprio conceito de sucesso é variável. Assim, Bracken e outros (2001) sugerem que se defina como um processo bem sucedido aquele que cria mudanças claras e duráveis de comportamento e/ou desenvolvimento de habilidades em um número suficiente de pessoas, de modo a promover um incremento na efetividade da organização.

Pode-se concluir que a avaliação é essencial para a saúde da instituição e para a qualidade de seu serviço e produto, contribuindo para que, cada vez mais, as organizações adotem esse instrumento para que possam alcançar seus objetivos institucionais através do desenvolvimento pleno do potencial de seus funcionários e gestores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCANTARA, Cavalcanti. **Dicionário Informal**(site acessado em 2012).

ARAÚJO, Paulo. Empresas Premiam Mais – **Participação nos lucros, Ações e Bonificações Estimulam Produção nas Empresas**. Rio de Janeiro, jornal “O Dia”, Ed. 05 março 2000.

BARBOSA, L. *Meritocracia à brasileira: O que é Meritocracia no Brasil*. Revista do Serviço Público, ano 47, volume 120, número 3. Rio de Janeiro, 1996.

BARBOSA, L. *Igualdade e Meritocracia: a Ética do Desempenho nas Sociedades Modernas*: 2ª ed. Rio de Janeiro. FGV, 1999.

BLECHER, Nelson. Mérito x Relações – **Por que a Meritocracia Não Vingou Entre Nós**. Revista Exame. São Paulo. Coluna “Ideias”, p. 96 a 100, Out. 99.

ARAÚJO, Luís César G. & GARCIA, Adriana Amadeo. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker (2010), **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 2010.

BOHLANDER, George & SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos. Tradução da 14ª edição norte-americana.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CAMARA, Pedro B.; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente. **Novo Humantor: recursos humanos e sucesso empresarial.** Portugal: Publicações Dom Quixote, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker (2010), **Avaliação de desempenho humano na empresa.** São Paulo: Atlas, 2010.

BOHLANDER, George & SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos. Tradução da 14ª edição norte-americana.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CAMARA, Pedro B.; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente. **Novo Humantor: recursos humanos e sucesso empresarial. Portugal:** Publicações Dom Quixote, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.