



FACULDADE PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA AMAZÔNIA
COORDENAÇÃO DO CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

KELLY CRISTINA OLIVEIRA RODRIGUES
ROSIVANE DE SOUSA PENHA

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO MERITOCRÁTICA ORGANIZACIONAL EM UMA
AGÊNCIA BANCÁRIA DA CIDADE DE PARAUAPEBAS-PA**

PARAUAPEBAS
2023

KELLY CRISTINA OLIVEIRA RODRIGUES
ROSIVANE DE SOUSA PENHA

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO MERITOCRÁTICA ORGANIZACIONAL EM UMA
AGÊNCIA BANCÁRIA DA CIDADE DE PARAUAPEBAS-PA**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado a Faculdade Para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (FADESA), como parte das exigências do Programa de Curso de Bacharelado em Administração para a obtenção do título de Bacharel.

Orientador (a): Profa, Juliana Silvia Siqueira Viana

KELLY CRISTINA OLIVEIRA RODRIGUES
ROSIVANE DE SOUSA PENHA

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO MERITOCRÁTICA ORGANIZACIONAL EM UMA
AGÊNCIA BANCÁRIA DA CIDADE DE PARAUAPEBAS-PA**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado a Faculdade Para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (FADESA), como parte das exigências do Programa de Curso de Bacharelado em Administração para a obtenção do título de Bacharel.

Aprovado em: ____/____/____.

Banca Examinadora:



Prof. Mateus da Silva Sousa
Faculdade para O Desenvolvimento Sustentável da Amazônia



Prof. (a) Sara Debora Carvalho Cerqueira
Faculdade para O Desenvolvimento Sustentável da Amazônia



Prof. (a) Juliana Maria Silva de Oliveira
Faculdade para O Desenvolvimento Sustentável da Amazônia

Data de depósito do trabalho de conclusão ____/____/____

KELLY CRISTINA OLIVEIRA RODRIGUES
ROSIVANE DE SOUSA PENHA

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO MERITOCRÁTICA ORGANIZACIONAL EM UMA
AGÊNCIA BANCÁRIA DA CIDADE DE PARAUAPEBAS-PA**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado a Faculdade Para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (FADESA), como parte das exigências do Programa de Curso de Bacharelado em Administração para a obtenção do título de Bacharel.

Aprovado em: ____/____/____



Kelly Cristina Oliveira Rodrigues
Faculdade para O Desenvolvimento Sustentável da Amazônia



Rosivane de Sousa Penha
Faculdade para O Desenvolvimento Sustentável da Amazônia



Prof. Mateus da Silva Sousa
Faculdade para O Desenvolvimento Sustentável da Amazônia

Data de depósito do trabalho de conclusão ____/____/____

RESUMO

A organização que pensa no reconhecimento dos colaboradores tem grande probabilidade de gerar uma organização mais competitiva, onde as pessoas se sintam valorizadas e, com isto, dispostas a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais com satisfação. Sabendo-se disso, a implantação da gestão da meritocracia passou a receber atenção especial por parte das organizações e pela área de Recursos Humanos. Neste sentido, o objetivo geral deste trabalho consiste em analisar a gestão da meritocracia e sua aplicabilidade em uma agência bancária da cidade de Parauapebas-PA. Para tanto, definimos como objetivos específicos investigar como se processa o modelo de gestão de meritocracia nessa organização e os indicadores utilizados para reconhecimento através do mérito e, ainda, verificar a opinião dos colaboradores internos sobre o modelo utilizado na mesma. Tais objetivos serão correspondidos através do estudo de caso de tipo descritiva que utilizou um questionário como instrumento de coleta de dados, o qual foi aplicado aos colaboradores da empresa e que apontaram para os seguintes resultados: que a base da meritocracia é o reconhecimento pelos resultados que os colaboradores fazem pela organização; e a gestão da meritocracia em uma organização apresenta clara orientação para o aumento da lucratividade de ambas as partes organização e colaborador. Deste modo, cabe ressaltarmos que a meritocracia produz oportunidade de desenvolver habilidades e competências, satisfação aos colaboradores, reconhecimento pelo trabalho realizado e aproveitamento de acordo com suas potencialidades.

Palavras-chave: Reconhecimento; Meritocracia; Competitiva; Mérito.

ABSTRACT

The organization that thinks about the recognition of employees has a great probability of generating a more competitive organization, where people feel valued and, with this, willing to contribute to the achievement of organizational objectives with satisfaction. Knowing this, the implementation of meritocracy management began to receive special attention from organizations and the Human Resources area. In this sense, the general objective of this work is to analyze the management of meritocracy and its applicability in a bank branch in the city of Parauapebas-PA. Therefore, we defined as specific objectives to investigate how the meritocracy management model is processed in this organization and the indicators used for recognition through merit, and also to verify the opinion of internal collaborators about the model used in it. Such objectives will be met through a descriptive case study that used a questionnaire as a data collection instrument, which was applied to the company's employees and that pointed to the following results: that the basis of meritocracy is recognition for the results that employees do for the organization; and the management of meritocracy in an organization presents clear guidance for increasing the profitability of both the organization and the employee. In this way, it is worth emphasizing that meritocracy produces opportunities to develop skills and competences, employee satisfaction, recognition for the work carried out and use according to their potential.

Keywords: Recognition; Meritocracy; Competitive; Merit.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Definição e aspectos relevantes da Meritocracia.....	11
2.2 Meritocracia elemento que retém e gera Talentos.....	14
2.3 Meritocracia: Reconhecimento por Resultados.....	19
3 PIONERISMO DA MERITOCRACIA	21
3.1 Administração e Desempenho Humano	21
3.2 Visão e Missão da Avaliação de Desempenho	23
3.3 Desempenho e Mérito.....	24
4 METODOLOGIA	25
4.1 Tipo De Estudo	25
4.2 Instrumento de coleta e tratamento dos dados.....	26
4.3 Campo Empírico.....	26
4.4 Universo e Amostra	27
5 RESULTADOS	28
6 DISCUSSÃO	35
7 CONCLUSÃO	36
REFERÊNCIAS	38

1 INTRODUÇÃO

Antigamente, os empregados de uma organização buscavam a ascensão profissional através da estabilidade com remuneração crescente em cargos superiores. Atualmente almejamos situações que nos permitam aprender, desenvolver competências que atendam às exigências do mercado e que gere questões de remuneração e hierarquia, ligadas a Meritocracia, expressão oriunda do latim mereo (merecer, obter) é a forma de governo baseado no mérito. As posições hierárquicas são conquistadas, em tese, com base no merecimento, e há uma predominância e valores associados à educação e à competência. (ALVES, 2014)

A empresa a ser utilizada nesta pesquisa será uma agência bancária. Esta organização, consciente das mudanças que ocorrem no mundo, implantou a gestão do merecimento visando a melhoria do plano de cargos e salários, avaliação de desempenho e a satisfação dos colaboradores.

A meritocracia consiste, entre outros aspectos, em realizar trabalhos desafiadores, ter acesso a treinamentos, ferramentas e autoridade para a autoadministração do trabalho, que se torna mais enriquecido e compensador, à medida que mudanças neste sentido são implementadas. Tal gestão decorre ainda de emprego, da liderança participativa e de salários equitativos. (BARBOSA, 2014).

O conceito de meritocracia implica em um modelo de gestão através do mérito, mas também provocar um profundo respeito às pessoas, que são a força vital das organizações e desse modelo. Para alcançar níveis elevados de produtividade, as organizações precisam de pessoas satisfeitas e motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições. (FARIA, 2015).

A realização deste trabalho, enquanto trabalho de conclusão de curso em nível de graduação, tem como objetivo principal verificar a aplicação da Gestão da Meritocracia nas organizações, além de proporcionar a troca de conhecimentos e, concomitantemente, a aprendizagem sobre o presente tema. Os objetivos específicos e avaliar agência bancária de Parauapebas-PA está fundamentada no fato de que a vivência e a execução de atividades, inerentes ao ambiente de estudo contribuem para o desenvolvimento de capacidades essenciais aos colaboradores como o modelo de gestão, a análise e a resolução de problemas relacionados aos recursos humanos.

Quais são os aspectos da gestão da meritocracia em uma agência bancária de Parauapebas-PA que precisam ser revistos e trabalhados para aumentar o nível de satisfação dos colaboradores?

A importância de avaliar a agência bancária de Parauapebas-PA em relação aos aspectos da gestão da meritocracia decorre da necessidade de promover um ambiente de trabalho mais satisfatório para os colaboradores. A vivência e execução de atividades no ambiente de estudo podem contribuir significativamente para o desenvolvimento de capacidades essenciais aos colaboradores, como o modelo de gestão, a análise e a resolução de problemas relacionados aos recursos humanos.

A meritocracia é um sistema que se baseia na ideia de que as recompensas e avanços profissionais devem ser alcançados com base no mérito individual e no desempenho. No entanto, a aplicação desse modelo de gestão em uma agência bancária pode apresentar desafios e inconsistências que afetam a satisfação dos colaboradores.

Através deste estudo, será possível identificar os aspectos da gestão da meritocracia que estão prejudicando a satisfação dos colaboradores na agência bancária de Parauapebas-PA. Ao revisar e trabalhar nesses aspectos, busca-se melhorar o ambiente de trabalho, aumentar a motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, elevar o nível de satisfação e engajamento.

Essa pesquisa é relevante não apenas para a agência bancária em questão, mas também para o campo da gestão de recursos humanos em geral. Os resultados obtidos poderão fornecer insights valiosos para outras organizações que desejam promover um ambiente de trabalho mais eficiente e satisfatório, por meio da revisão e aprimoramento dos aspectos da gestão da meritocracia.

Neste sentido, a presente proposta de pesquisa, cujo campo de investigação será uma agência bancária, através de um estudo que visa apontar os aspectos da gestão da meritocracia para que sejam revistos e trabalhados, buscando aumentar o nível de satisfação dos colaboradores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Definição e aspectos relevantes da Meritocracia

O entendimento de que altos salários e cargos hierárquicos superiores, desvinculados de qualquer relação com aprendizagem, são suficientes para garantir a satisfação das empresas no mercado como um todo já não se sustenta. Essa reflexão aponta para a necessidade de adotar um novo modelo de gestão, conhecido como gestão da meritocracia. Nesse modelo, é fundamental estabelecer um processo contínuo de aprendizagem que resulte em conquistas mensuráveis e perceptíveis pelo mercado. (GAULEJAC, 2014).

Na gestão da meritocracia, reconhece-se a importância de investir em competências essenciais que agreguem valor ao processo de superação ao qual tanto colaboradores quanto as organizações estão sujeitas. A simples remuneração elevada e a ocupação de cargos hierárquicos não são mais suficientes para estimular a motivação e o engajamento duradouro.

A gestão da meritocracia busca valorizar e recompensar o desempenho e o mérito individual, com base em critérios claros e mensuráveis. Isso implica reconhecer e recompensar os colaboradores com base em seus resultados e contribuições efetivas para o sucesso da organização. Além disso, é imprescindível criar um ambiente propício ao desenvolvimento contínuo das competências necessárias, estimulando o aprendizado e o aprimoramento profissional.

Portanto, o modelo de gestão da meritocracia propõe que as empresas invistam em processos de aprendizagem contínua, focados na obtenção de resultados tangíveis e no valor percebido pelo mercado. Essa abordagem estabelece uma conexão direta entre a capacidade de superar desafios por parte dos colaboradores e o sucesso da organização, indo além das recompensas financeiras e dos cargos hierárquicos, e valorizando as competências essenciais que contribuem para a excelência e o crescimento sustentável da empresa.

A meritocracia tem se tornado um aspecto crucial na avaliação de desempenho, no cálculo da remuneração e na escolha de uma empresa para se trabalhar. Empresas de grande porte estão cada vez mais investindo em um modelo de administração baseado no mérito. O termo meritocracia tem origem latina e é derivado do sufixo "cracia", que significa um sistema de governo baseado na habilidade em vez da riqueza ou posição social. O mérito, por sua vez, é resultado da combinação entre inteligência e esforço. (LINHART, 2014).

A meritocracia se baseia no reconhecimento e recompensa do desempenho individual com base em critérios objetivos e transparentes. Por meio desse modelo, os colaboradores são

avaliados com base em suas habilidades, competências e resultados alcançados, em vez de fatores como status social ou influência financeira. Isso significa que aqueles que demonstram maior habilidade e esforço são recompensados e têm maiores oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

Cada vez mais, a meritocracia se torna um fator decisivo para os profissionais ao escolherem uma empresa para trabalhar, uma vez que buscam reconhecimento e oportunidades justas de progresso com base em seus méritos individuais. Por sua vez, as empresas reconhecem a importância desse modelo ao atrair e reter talentos qualificados e motivados, além de estimular um ambiente de trabalho competitivo e produtivo.

No entanto, o termo "meritocracia" também é utilizado para descrever uma forma de sociedade em que a riqueza, a renda e a classe social são determinadas pela competição, na qual os indivíduos vencedores são escolhidos com base em seu desempenho ou mérito. Nessa concepção, os resultados alcançados por esses indivíduos são atribuídos ao seu merecimento, que se baseia em dois aspectos fundamentais: educação e competência. Em outras palavras, a meritocracia pressupõe que aqueles que obtêm sucesso na sociedade são considerados merecedores com base em suas habilidades e conhecimentos adquiridos por meio da educação e no seu desempenho competente (WOOD JR, 2014).

Essa visão da meritocracia destaca a importância da igualdade de oportunidades, em que a educação desempenha um papel fundamental na formação das competências necessárias para alcançar o sucesso. Nesse contexto, acredita-se que aqueles que têm acesso a uma educação de qualidade e desenvolvem competências relevantes têm maiores chances de obter êxito na sociedade.

É importante ressaltar que a meritocracia também tem sido objeto de críticas, pois nem sempre as oportunidades são igualmente acessíveis a todos os indivíduos, levando a desigualdades e injustiças sociais. Além disso, existem outros fatores, como privilégios herdados, redes de contatos e circunstâncias externas, que podem influenciar o sucesso individual, mesmo em um sistema meritocrático.

Com o advento das novas formas de gestão, surge a necessidade de reconhecer o mérito daqueles que realmente se empenharam para obter um melhor desempenho organizacional e se destacaram. Nesses casos, é importante falar sobre a meritocracia.

Segundo Barbosa (1999), a meritocracia é um conjunto de valores que estabelece que a posição das pessoas na sociedade deve ser resultado do mérito individual. Em outras palavras, deve-se reconhecer publicamente a qualidade das realizações individuais. Sua obra parte do entendimento de que o desempenho e sua avaliação vão além das tecnologias gerenciais,

contextualizando-os tanto historicamente quanto dentro do sistema de hierarquização social das sociedades modernas.

De acordo com Barbosa (1999), a meritocracia possui uma dimensão positiva e outra negativa. Na dimensão positiva, o desempenho das pessoas é o critério fundamental para a organização social. Na dimensão negativa, a meritocracia nega valor a variáveis sociais, como origem, posição social, econômica e política, quando se busca uma posição ou direito.

Embora seja um desafio, é importante para a área contábil buscar formas de superar essas limitações e desenvolver métricas mais estratégicas para avaliar o valor gerado pelo capital humano. Isso pode envolver a adoção de abordagens mais qualitativas, como entrevistas com stakeholders, análises de casos de sucesso ou o uso de métricas complementares, como o engajamento dos funcionários e a qualidade do trabalho realizado. Além disso, o uso de tecnologias avançadas de análise de dados e inteligência artificial pode ajudar a identificar padrões e correlações entre o desempenho individual e os resultados organizacionais.

Na meritocracia, todas as etapas da carreira do indivíduo na organização, desde o recrutamento, seleção, alocação, promoção, reconhecimento ou até mesmo demissão, são consequências do seu desempenho. O desempenho deve ser medido por meio da avaliação de desempenho, que é definida por Dutra (2007) como a medição das entregas e resultados do funcionário para a organização, levando em consideração sua capacidade de enfrentar desafios complexos.

Segundo Cesar (2015), os indicadores de desempenho relacionados ao capital humano, geralmente utilizados nas organizações, não mostram quais áreas e pessoas geram mais valor, pois são mais operacionais do que estratégicos. Transformar a percepção do nível de importância das pessoas em medidas que demonstrem o valor gerado por elas é considerado um grande desafio para a área contábil.

Barbosa (1999) apresenta outras dificuldades na implementação da meritocracia no Brasil. Quando as pessoas são avaliadas negativamente, geralmente sentem-se injustiçadas e perdem a confiança no sistema meritocrático. Elas só concordam com as avaliações quando se beneficiam delas, sem fazer uma autoavaliação de todo o processo. Outro problema no Brasil é a legislação trabalhista muito rígida, que determina remuneração idêntica para cargos e funções iguais, de acordo com o Princípio Constitucional. Isso impossibilita a remuneração dos funcionários com base em sua competência.

A autora também menciona que as pessoas conseguem identificar quem são os funcionários competentes dentro das empresas, mas, na hora de reconhecer essas

competências com benefícios financeiros, outras questões de ordem moral e social, como tempo de dedicação à empresa, serviços prestados e pontualidade, acabam neutralizando essas competências e se tornam justificativas para promoções e avaliações de desempenho positivas.

2.2 Meritocracia elemento que retém e gera Talentos

O departamento de recursos humanos deve se concentrar em atrair e reter profissionais de alto desempenho, seguindo uma abordagem semelhante à aplicada no esporte. Em vez de dedicar tempo a colaboradores com desempenho medíocre, conforme destacado por Alves (2014), é importante direcionar esforços para atrair e reter talentos de alta qualidade. Na era da competitividade profissional e da busca pela excelência em talentos, a remuneração se tornou uma preocupação tanto para os administradores de empresas quanto para os colaboradores. Os profissionais talentosos perceberam que têm poder de escolha e, por isso, a remuneração se tornou um tema a ser discutido, visando um benefício mútuo entre colaboradores e empresa. (FARIA, 2015).

No entanto, é fundamental considerar o desempenho dos colaboradores, bem como questões relacionadas ao ambiente de trabalho, combinados com um sistema de remuneração adequado e justo. Esses elementos devem ser levados em consideração para atrair e reter os melhores talentos, com base em seus méritos. É importante estabelecer um sistema de remuneração que valorize e reconheça os resultados alcançados pelos colaboradores, incentivando o alto desempenho e proporcionando uma relação equilibrada entre o esforço dedicado e a recompensa recebida.

Dessa forma, ao adotar uma abordagem focada no mérito, combinada com um ambiente de trabalho favorável e um sistema de remuneração justo, as empresas têm maiores chances de atrair e reter profissionais talentosos, contribuindo para o sucesso e o crescimento organizacional.

De acordo com Barbosa (2014, p. 72), esses elementos são essenciais para a retenção de talentos destacados, bem como para o engajamento dos demais colaboradores da organização. Anteriormente, os colaboradores ameaçavam deixar seus empregos devido a salários baixos ou à percepção de que recebiam remuneração equivalente à dos colegas de baixo desempenho (não talentosos). Essa situação levava a demissões em massa, resultando em uma escassez de profissionais qualificados para apoiar efetivamente os talentos.

Ao adotar práticas de retenção adequadas, as empresas podem evitar esses problemas. Em vez de perder talentos valiosos devido a questões salariais, é importante implementar estratégias que reconheçam e recompensem o desempenho excepcional. Isso inclui oferecer pacotes de remuneração competitivos e equitativos, nos quais os talentos sejam devidamente valorizados e recompensados.

Além disso, é fundamental estabelecer um ambiente de trabalho que promova o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores, independentemente de seu nível de desempenho. Isso significa oferecer oportunidades de aprendizado e progresso na carreira, criando um clima organizacional favorável ao desenvolvimento e à retenção de talentos.

A área de Gestão de Pessoas passou por transformações significativas nas últimas décadas. Inicialmente conhecida como Departamento de Recursos Humanos, era vista apenas como um setor burocrático e de controle. No entanto, um novo olhar sobre as pessoas nas organizações trouxe uma mudança de paradigma, saindo do autoritarismo e reconhecendo a importância e as necessidades individuais. Isso também se reflete na mudança da nomenclatura de Administração de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas.

A expressão Gestão de Pessoas visa substituir a Administração de Recursos Humanos, pois esta última é considerada restritiva, tratando as pessoas apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros (Gil, 2012). Com essa nova abordagem, as empresas passaram a se preocupar mais com as condições de trabalho e a concessão de benefícios aos funcionários.

Atualmente, a área de Gestão de Pessoas se fundamenta em algumas premissas na implementação de ações para estimular o engajamento, comprometimento e desempenho dos colaboradores. Os feedbacks periódicos são utilizados para reconhecer os profissionais e alinhar suas atividades com a estratégia da organização, direcionando-os para alcançar os objetivos propostos.

Segundo Dutra (2002), a gestão de pessoas deve ser integrada, buscando atender aos interesses e expectativas tanto da empresa quanto das pessoas envolvidas. As organizações bem-sucedidas reconhecem seus funcionários como parceiros do negócio, e não apenas como empregados contratados. Eles são vistos como fonte de sucesso e elementos essenciais para a eficácia organizacional.

Nesse contexto, a área de Gestão de Pessoas tem a missão de estabelecer políticas, princípios e diretrizes que direcionem as ações de gestão dos colaboradores e comportamentos dentro da organização. As práticas adotadas na gestão de pessoas devem contribuir para a

eficiência organizacional, buscando a cooperação das pessoas, que, ao perseguirem seus próprios objetivos, também contribuem para alcançar os objetivos da organização (Gil, 2006).

Portanto, a relação entre colaborador e empresa passa a ser entendida como uma relação necessária e interdependente, que deve ser recíproca e trazer benefícios para ambos, evoluindo ao longo do tempo. Desta maneira não há como as empresas sustentar a sua competitividade no mercado. A solução desta proposição é uma boa gerência da remuneração. E, é neste ponto que se insere a gestão da meritocracia, suas pretensões e seus métodos, que tem como foco principal o mérito.

A adoção de estratégias para retenção de talentos é fundamental para as organizações, especialmente diante das mudanças no comportamento humano e do avanço acelerado da tecnologia. Reter talentos significa fazer esforços para manter as pessoas satisfeitas e comprometidas com os resultados da empresa, evitando que elas deixem a organização. É a capacidade da empresa de manter em seu quadro profissionais que contribuam para sua permanência competitiva em um mercado em constante movimento.

Mendonça (2002) argumenta que a retenção de talentos é o esforço dedicado para manter as pessoas satisfeitas e comprometidas com os resultados da organização em que trabalham, buscando motivá-las a permanecer. Trata-se da capacidade da organização de preservar em seu quadro profissionais que contribuam para a permanência competitiva da empresa em um mercado caracterizado pela transitoriedade.

A retenção de talentos envolve a adoção de estratégias e práticas que visam proporcionar um ambiente de trabalho satisfatório, onde os colaboradores se sintam valorizados, engajados e motivados. Essas ações têm como objetivo principal criar condições que estimulem os profissionais a permanecer na organização, desenvolvendo seu potencial e contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

Em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, a retenção de talentos é essencial para garantir a continuidade e a competitividade da empresa. Ao manter profissionais talentosos em seu quadro, a organização se beneficia de sua experiência, conhecimento e habilidades, proporcionando uma vantagem estratégica significativa.

Nesse sentido, a retenção de talentos vai além de simplesmente garantir a permanência dos profissionais na empresa. Envolve também criar um ambiente propício para o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores, reconhecendo seus talentos e oferecendo oportunidades de aprendizado e progresso na carreira. Dessa forma, a organização pode se manter competitiva, atraindo e retendo os melhores profissionais em um mercado caracterizado pela mobilidade e alta demanda por talentos.

No entanto, é igualmente importante proporcionar oportunidades para que as pessoas revelem seu potencial e se tornem talentos importantes para a empresa. Dentro das organizações, os funcionários buscam um ambiente favorável que valorize seu trabalho, muitas vezes dependendo de seus líderes de equipe. Em empresas voltadas para a retenção de talentos, é necessário criar um clima convidativo e criativo, que promova o crescimento e o desenvolvimento das carreiras dos colaboradores.

De acordo com Marras (2010), para que os funcionários permaneçam na empresa, é crucial que eles tenham perspectivas de crescimento na carreira, oportunidades de aprendizado e desenvolvimento, desafios estimulantes, façam parte de uma equipe integrada, tenham um bom relacionamento com seus líderes, sejam reconhecidos por seu trabalho e desfrutem de um ambiente de trabalho agradável.

As afirmações apresentadas estão em linha com os princípios defendidos por Marras (2010) em relação à retenção de funcionários nas organizações. Vamos analisar cada um desses pontos para justificar sua importância.

Perspectivas de crescimento na carreira: Os funcionários desejam ter oportunidades de progresso e desenvolvimento profissional dentro da empresa. Se não houver perspectivas claras de crescimento na carreira, os colaboradores podem se sentir estagnados e desmotivados, levando à insatisfação e ao desejo de buscar oportunidades em outras organizações.

Oportunidades de aprendizado e desenvolvimento: As pessoas buscam constantemente aprender e aprimorar suas habilidades. Quando a empresa oferece programas de treinamento, capacitação e desenvolvimento, os funcionários se sentem valorizados e têm a oportunidade de expandir seu conhecimento e se manterem atualizados em suas áreas de atuação.

Desafios estimulantes: A realização profissional está intimamente ligada à capacidade de enfrentar desafios e superar obstáculos. Funcionários que se deparam com tarefas interessantes e desafiadoras têm mais chances de se engajar e se sentir motivados em seus trabalhos.

Fazer parte de uma equipe integrada: A colaboração e o trabalho em equipe são aspectos essenciais para o sucesso de uma organização. Quando os funcionários se sentem parte de uma equipe integrada, têm a oportunidade de compartilhar conhecimentos, ideias e experiências, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e estimulante.

Bom relacionamento com os líderes: A relação entre líderes e colaboradores é crucial para a satisfação no trabalho. Um relacionamento saudável, baseado na confiança, respeito e

comunicação aberta, contribui para o engajamento dos funcionários e para o seu bem-estar no ambiente de trabalho.

Reconhecimento pelo trabalho: O reconhecimento e a valorização do trabalho realizado são fundamentais para o engajamento e a motivação dos funcionários. Quando os colaboradores se sentem reconhecidos pelos seus esforços e conquistas, aumenta a sua satisfação e o sentimento de pertencimento à organização.

Ambiente de trabalho agradável: Um ambiente de trabalho saudável, com boas condições físicas, clima organizacional positivo e políticas que promovam o bem-estar dos colaboradores, contribui para a retenção de talentos. Funcionários que desfrutam de um ambiente agradável tendem a ter maior satisfação no trabalho e menor propensão a buscar oportunidades em outras empresas.

Em suma, as afirmações de Marras (2010) destacam aspectos importantes que influenciam a retenção de funcionários nas organizações. Ao fornecer perspectivas de crescimento, oportunidades de aprendizado, desafios estimulantes, integração em equipes, relacionamentos saudáveis com líderes, reconhecimento e um ambiente de trabalho agradável, as empresas podem aumentar a satisfação e o engajamento dos colaboradores, incentivando-os a permanecerem na organização a longo prazo.

Existem práticas essenciais para a retenção de talentos, sendo que as mais comumente utilizadas estão relacionadas à avaliação de desempenho, recrutamento interno e externo, remuneração acima da média de mercado, meritocracia, benefícios e recompensas, entre outras vantagens.

Dutra (2008) propõe três processos para a retenção de pessoas que devem ser desenvolvidos dentro das organizações:

Auscultação: envolve a identificação de aptidões e resistências à mudança, o levantamento de percepções individuais e coletivas, a leitura e a prospecção de tendências, bem como a construção de uma visão consensual.

Concepção e modelagem: engloba a definição de valores compartilhados, a promoção de percepções mútuas, a definição de parâmetros e princípios, a delimitação de focos estratégicos e a articulação de redes de relacionamento.

Disseminação e sustentação: abrange o monitoramento de resultados, o aprimoramento contínuo, a comunicação e a tomada de decisões, ação-aprendizagem e a redefinição das relações de poder.

Ao buscar oportunidades no mercado, os profissionais costumam investigar a reputação das empresas. Portanto, para atrair e reter talentos, as organizações precisam se

tornar genuinamente um ótimo lugar para se trabalhar, valorizando seus colaboradores e oferecendo um ambiente propício para o crescimento e o desenvolvimento profissional.

2.3 **Meritocracia:** Reconhecimento por Resultados

Conforme destacado por Gaulejac (2014, p. 09), o objetivo central da meritocracia nas organizações é reconhecer os colaboradores com base em seus méritos e recompensá-los através de duas ações fundamentais. Essas medidas visam promover uma maior integração por parte dos colaboradores, fazendo com que se sintam peças fundamentais no processo de crescimento corporativo, o que resulta em benefícios tanto para a empresa quanto para o próprio indivíduo.

Como resultado direto dessa abordagem meritocracia, tanto a organização quanto os indivíduos envolvidos experimentam um crescimento significativo. Os colaboradores têm a possibilidade de avançar em suas carreiras e alcançar um maior sucesso profissional, enquanto a empresa se beneficia do desempenho elevado desses talentos, impulsionando seu próprio progresso e sucesso no mercado. Assim, a meritocracia proporciona uma relação de reciprocidade, em que o reconhecimento e as oportunidades oferecidas pela empresa impulsionam o crescimento e a ascensão tanto do colaborador quanto da organização como um todo.

A meritocracia é uma estratégia de recursos humanos que visa alinhar os colaboradores aos objetivos da empresa, proporcionando um ambiente de trabalho em que todos trabalham em conjunto, com um único foco e objetivo. Essa abordagem beneficia tanto os colaboradores quanto a organização, gerando resultados positivos para ambas as partes. (BARBOSA, 2006, p. 10).

Essa clareza de direcionamento cria um ambiente de trabalho estimulante, no qual os colaboradores sentem-se motivados a se superar e a buscar o aprimoramento contínuo de suas competências. Saber que existe um plano definido e que suas realizações serão reconhecidas com base em seus méritos é um grande atrativo para os profissionais, impulsionando seu engajamento e comprometimento com os objetivos da empresa.

Dessa forma, a meritocracia atua como uma ferramenta que promove a motivação intrínseca dos colaboradores, incentivando-os a se envolverem ativamente no alcance das metas organizacionais. Ao alinhar os interesses individuais aos objetivos da companhia, essa abordagem cria uma sinergia positiva, em que os esforços individuais se somam e contribuem para o sucesso coletivo.

Existem diversas formas de planos de remuneração vinculados ao desempenho, e ao analisá-los, é importante considerar alguns aspectos relevantes. Um deles é o nível em que o desempenho será avaliado, ou seja, se o foco será no desempenho individual ou no desempenho do grupo, o que afetará o aumento da remuneração. Além disso, é preciso considerar se a remuneração por mérito resultará em um aumento da base salarial dos funcionários. (LINHART, 2014).

Há também os planos de participação nos lucros ou prêmios, que não implicam em um aumento da base salarial, mas devem ser conquistados pelos funcionários, individualmente ou em equipe. Esses tipos de planos podem ser aplicados em comissões sobre vendas, incentivos por resultados ou programas de participação nos lucros.

Em suma, a variedade de planos de remuneração relacionados ao desempenho é ampla e apresenta diferentes considerações. É necessário definir qual nível de desempenho será avaliado, se o enfoque será individual ou em grupo, e se a remuneração por mérito resultará em um aumento da base salarial. Além disso, os planos de participação nos lucros ou prêmios proporcionam incentivos extras aos funcionários, mas não influenciam diretamente na base salarial. A escolha do plano mais adequado dependerá das necessidades e objetivos da empresa, bem como das políticas de remuneração adotadas.

Dentro das empresas, a meritocracia desempenha um papel importante na diferenciação entre os colaboradores, contribuindo para a valorização do profissional e sua progressão dentro da organização. A meritocracia é um critério fundamental no contexto organizacional, promovendo o bem-estar comum e o desenvolvimento social, pois proporciona oportunidades para que os colaboradores alcancem o seu potencial.

No entanto, para buscar os méritos é necessário estar disposto a correr riscos e assumir responsabilidades. É preciso enfrentar os desafios e estar preparado para entregar resultados melhores. Como afirmou Meneghetti (2019, p. 13). "vocês têm a estrada mais bela do mundo, aquela que todos sempre buscaram. O problema é que essa estrada está dentro de nós, não está fora". Portanto, é necessário aplicar essa força interna no dia a dia, a fim de colher os frutos profissionais por meio dos esforços dedicados.

Em resumo, aplicar a força interna no dia a dia significa reconhecer que temos o poder de moldar nossa trajetória profissional. Ao desenvolver o autoconhecimento, investir em autodesenvolvimento, encontrar motivação intrínseca e assumir a responsabilidade por nossa carreira, estamos mais propensos a colher os frutos profissionais dos esforços dedicados. Essa abordagem nos permite ser mais resilientes, adaptáveis e comprometidos com nosso crescimento e sucesso

Dessa forma, a meritocracia incentiva os profissionais a buscar qualificação e desenvolvimento, além de despertar uma ambição natural de crescimento. Ao premiar o mérito, a organização reconhece e valoriza aqueles que se destacam, incentivando a busca contínua pela excelência.

3 PIONERISMO DA MERITOCRACIA

A Avaliação de Desempenho não deve ser vista apenas como um simples formulário para medir o progresso dos negócios e o desempenho individual dentro das organizações. Em vez disso, deve ser encarada como um processo de gestão do desempenho que busca enfatizar a concessão de mérito no ambiente organizacional, superando a abordagem precária que pode existir.

A Avaliação de Desempenho desempenha um papel crucial na gestão do desempenho, fornecendo uma estrutura para identificar, medir e desenvolver as habilidades e competências dos colaboradores. Em vez de apenas avaliar o desempenho passado, o foco está em utilizar essa avaliação como uma oportunidade para reconhecer e recompensar o mérito dos indivíduos.

Ao adotar uma abordagem mais abrangente e estratégica, a Avaliação de Desempenho se torna um processo que contribui para o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores, além de promover um ambiente de trabalho motivador. Com uma ênfase maior na concessão do mérito, as organizações podem valorizar e recompensar os esforços e resultados alcançados pelos colaboradores, incentivando assim um desempenho superior e impulsionando o sucesso geral da empresa.

3.1 Administração e Desempenho Humano

O fator humano desempenha um papel fundamental nesse contexto, sendo a força motriz por trás da realização dos objetivos empresariais. É essencial que a força de trabalho esteja cada vez mais qualificada para enfrentar desafios, assumir responsabilidades, lidar com riscos e se adaptar às mudanças de forma ágil. Esse é um grande desafio para as empresas, pois requer o desenvolvimento contínuo da qualificação e potencial dos colaboradores, visando alcançar um alto desempenho, aceitar maiores responsabilidades e se comprometer com os resultados desejados. (WOOD JR, 2014).

Nesse sentido, as empresas precisam criar condições favoráveis para promover a inovação, aprimorar a qualidade, facilitar o intercâmbio de informações internamente e com o mercado, e fortalecer o relacionamento com os clientes. Para isso, é necessário investir no desenvolvimento dos colaboradores, proporcionando oportunidades de aprendizado e crescimento, incentivando a busca por conhecimento e habilidades relevantes para o ambiente de trabalho em constante evolução.

Ao desenvolver a qualificação e o potencial dos colaboradores, as empresas criam uma base sólida para alcançar resultados superiores, impulsionar a produtividade e promover a excelência em suas operações. Além disso, ao valorizar o fator humano, as organizações demonstram seu compromisso com o crescimento e o sucesso de seus colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho positivo e estimulante.

De acordo com Helal e Rocha (2011, p. 14), é de extrema importância manter uma preocupação constante com o desempenho humano e buscar formas de torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados, visando aumentar a produtividade e alcançar um retorno rentável, além de promover a participação no sucesso do negócio. Nesse sentido, as diretrizes para a formulação e implementação do processo de Avaliação de Desempenho são baseadas na percepção e no reconhecimento do papel crucial do desempenho humano como impulsionador do sucesso da empresa.

Compreende-se que o desempenho dos colaboradores é um fator determinante para o êxito organizacional. Ao avaliar e reconhecer o desempenho dos indivíduos, a empresa busca identificar pontos fortes, áreas de melhoria e potenciais talentos, a fim de direcionar esforços para maximizar o desempenho individual e coletivo. Essa abordagem permite estabelecer metas claras, oferecer suporte adequado e promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, visando atingir os objetivos estratégicos da organização.

A Avaliação de Desempenho, quando bem estruturada e implementada, proporciona uma visão holística do desempenho humano, permitindo a identificação de lacunas de competências, necessidades de treinamento e ações corretivas. Além disso, ela desempenha um papel fundamental na criação de um ambiente de trabalho favorável, baseado no reconhecimento e na valorização dos esforços individuais e coletivos.

No entanto, são as pessoas que impulsionam as mudanças e mantêm a empresa em constante evolução. Isso significa que o sucesso da organização depende fundamental e irremediavelmente da competência, da capacidade inovadora e do desempenho positivo de sua equipe de trabalho. Alves (2014) enfatiza que a Avaliação de Desempenho é um método que busca estabelecer um contrato contínuo com os colaboradores, definindo os resultados

desejados pela organização, acompanhando as metas estabelecidas, ajustando as direções, quando necessário, e avaliando os resultados alcançados.

É importante ressaltar que a Avaliação de Desempenho não se limita apenas a avaliar o desempenho passado, mas também a estabelecer metas e objetivos futuros, buscando o aprimoramento contínuo e o alinhamento com as estratégias da organização. É um instrumento que promove a transparência, a responsabilização e a motivação dos colaboradores, ao fornecer direcionamento claro e reconhecimento pelos resultados alcançados.

3.2 Visão e Missão da Avaliação de Desempenho

Considerando a importância do papel da Avaliação de Desempenho no sucesso da organização, é fundamental estabelecer uma missão que reflita a sua razão de existir e uma visão que defina o futuro almejado por esse processo. Dessa forma, busca-se integrar a avaliação de desempenho com as expectativas do negócio, garantindo que as ações da gestão do desempenho e da gestão do negócio estejam alinhadas na busca por resultados, destaca que, quando essas duas áreas trabalham em conjunto, suas ações são direcionadas para a conquista de objetivos comuns. (SILVA, 2013).

A visão da Avaliação de Desempenho é se tornar um processo de referência na gestão de pessoas, reconhecido pela sua eficácia na promoção do desenvolvimento profissional e no alcance de resultados superiores. Por meio de uma abordagem inovadora, alinhada às melhores práticas do mercado, busca-se garantir que a avaliação de desempenho seja um instrumento estratégico, capaz de impulsionar a motivação, o engajamento e o sucesso individual e coletivo dos colaboradores.

Segundo Lacombe (2013, p. 14), o gerenciamento do desempenho e a administração do negócio estão intrinsecamente ligados. Não é possível separar essas duas dimensões, pois o sucesso do negócio depende do adequado gerenciamento do desempenho. Com base nessa premissa, a missão da avaliação de desempenho é capacitar as pessoas para que alcancem um desempenho excelente na organização, contribuindo para o cumprimento dos objetivos econômicos e sociais.

A visão da avaliação de desempenho consiste em realizar um acompanhamento sistemático e periódico do desempenho individual e em equipe. Esse acompanhamento visa identificar eventuais desvios em relação aos objetivos estabelecidos e corrigi-los de forma ágil e eficiente. Dessa forma, a visão é garantir que a avaliação de desempenho seja um processo

contínuo, que permita a identificação de gaps e a implementação de ações corretivas de forma oportuna.

3.3 Desempenho e Mérito

O desempenho é o instrumento de acompanhamento contínuo que fornece informações cruciais para identificar e corrigir irregularidades, bem como prevenir problemas futuros. Como resultado, as informações geradas no processo de avaliação de desempenho são utilizadas pela gerência para análise e tomada de decisões, não ficando a cargo exclusivo da área de Recursos Humanos (BETTI, 2015).

A afirmação de Betti (2015) destaca a importância do desempenho como instrumento de acompanhamento contínuo e ressalta que as informações geradas no processo de avaliação de desempenho são utilizadas pela gerência para análise e tomada de decisões, não sendo exclusiva da área de Recursos Humanos. Vamos justificar essa afirmação considerando os seguintes pontos:

Identificação e correção de irregularidades: A avaliação de desempenho fornece uma visão clara do desempenho individual e coletivo dos colaboradores. Com base nessas informações, a gerência pode identificar irregularidades, como baixo desempenho, lacunas de habilidades ou comportamentos inadequados. Essa identificação permite tomar medidas corretivas, como fornecer treinamento adicional, oferecer suporte ou tomar ações disciplinares, se necessário.

Prevenção de problemas futuros: Além de corrigir problemas existentes, a avaliação de desempenho também auxilia na prevenção de problemas futuros. Ao analisar o desempenho passado, a gerência pode identificar tendências e padrões que podem levar a problemas futuros. Com base nessas informações, podem ser implementadas estratégias proativas, como desenvolvimento de habilidades, realocação de recursos ou revisão de políticas e processos, a fim de evitar problemas antes mesmo de ocorrerem.

De acordo com Linhart (2014), a relação entre a Política de Mérito e os Planos de Cargos e Salários está enraizada na concepção tradicional das empresas. No atual contexto capitalista, onde a relação entre custo e benefício é uma preocupação constante, a implantação de um plano de cargos e salários frequentemente está acompanhada da implementação de um sistema de avaliação de desempenho, estabelecendo uma conexão irreversível entre ambos os elementos.

4 METODOLOGIA

4.1 Tipo De Estudo

Neste estudo foi desenvolvida uma análise direcionada a uma abordagem bibliográfica, visando relatar os aspectos relevantes sobre o tema em questão, através de diversas fontes de pesquisa, como: livros, artigos, revistas, dentre outros. Em seguida, foi realizada um estudo de caso junto a uma agência bancária situada em Parauapebas-PA, para extrair os dados necessários e assim satisfazer o objetivo principal do trabalho, que é analisar a Gestão da Meritocracia e sua aplicabilidade em uma agência bancária. Sendo assim os procedimentos metodológicos tratam-se do momento em que o pesquisador apontar o método que melhor irá alcançar o escopo do trabalho, fazendo uso das tipologias da pesquisa, o universo e a população amostral pesquisada, identificando os instrumentos de coleta e, por fim, evidenciando como foi feita a análise e o tratamento dos dados coletados, que serão detalhados no decorrer deste capítulo.

Com relação ao tipo da pesquisa que foi estudo de caso em uma agência bancária e quanto aos fins ou objetivos, essa se caracteriza como descritiva, já que conforme Demo (2009), na pesquisa descritiva se observa, registra, analisa, classifica e interpreta os fatos sem que o pesquisador lhes faça qualquer interferência. Severino (2007) complementa ressaltando que, esse tipo de pesquisa tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis dispostas no estudo. Engloba também uma pesquisa bibliográfica e de campo; esta última apresenta um contato direto com o fenômeno de estudo; e exploratória que segundo Gil (2011), busca conhecer com maior profundidade o assunto de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa, pois analisou a gestão de Meritocracia em uma empresa de grande porte, a partir das ferramentas e instrumentos utilizados pela mesma. Já que a pesquisa tem como objeto de estudo a Gestão da Meritocracia fez uso de uma abordagem qualitativa, que expressa ou determina a qualidade e para Goldenberg (2009), pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentados pelos pesquisados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

4.2 Instrumento de coleta e tratamento dos dados

O instrumento utilizado para coletar os dados desta pesquisa foi um questionário relacionado à Gestão da Meritocracia. Na técnica do questionário o informante escreve ou responde por escrito a um elenco de questões cuidadosamente elaboradas, com a finalidade de obter de maneira ordenada, informações sobre os elementos que interferem em uma investigação, em relação a uma população ou amostra determinada. (DEMO, 2009).

Os questionários foram aplicados aos colaboradores para verificar a opinião deles quanto ao plano de Meritocracia. Logo, o questionário utilizado neste trabalho foi composto de questões fechadas e abertas. As questões fechadas apresentaram ao respondente alternativas de resposta para que fosse escolhida a que melhor representa sua situação ou ponto de vista. Já as questões abertas oferecem a vantagem de não forçar o respondente a enquadrar sua percepção em alternativas preestabelecidas. O tratamento dos dados será efetuado através de medidas estatísticas simples e da análise de conteúdo, seguindo os preceitos de Severino (2007).

4.3 Campo Empírico

Este estudo teve como campo de pesquisa **uma agência bancária na cidade de Parauapebas-PA, que utiliza a Meritocracia em sua gestão. A agência bancária é do Banco do Brasil**, e que tem como principais objetivos fazer com que os seus colaboradores: atuem segundo valores e objetivos comuns com ética; façam as coisas acontecerem; sirvam tanto os clientes como os revendedores com produtos e/ou serviços com alta qualidade, fazendo a diferença; e que atuem como verdadeiros líderes. Essa organização tem como missão oferecer ao mercado as melhores marcas, produtos e serviços que gerem a criação de laços fortes e duradouros com todos os consumidores. Já que a missão é a razão de ser ou existir do negócio, a visão está relacionada com o futuro, ou seja, onde a organização quer chegar. Ela pretende ser cada dia melhor. Isto significa: ser reconhecido entre os clientes como o seu melhor parceiro; ter as melhores pessoas e gente mais comprometida no ambiente de trabalho; construir uma cultura forte e única; significa também ter coragem de ir em frente e liderar as mudanças necessárias para realizar o sonho. Na concepção desta, os valores dela são princípios de conduta dos quais não se pode desviar e que permanecerão inalteráveis ao longo do tempo, o mesmo acontece com sua missão. E que são os seguintes: consumidores em primeiro lugar (são a razão de tudo); seus colaboradores fazem a diferença (atrai, desenvolve e

mantêm os talentos); fazem as coisas acontecerem; atuam como líderes (lideram pelo exemplo pessoal, vencendo com ética).

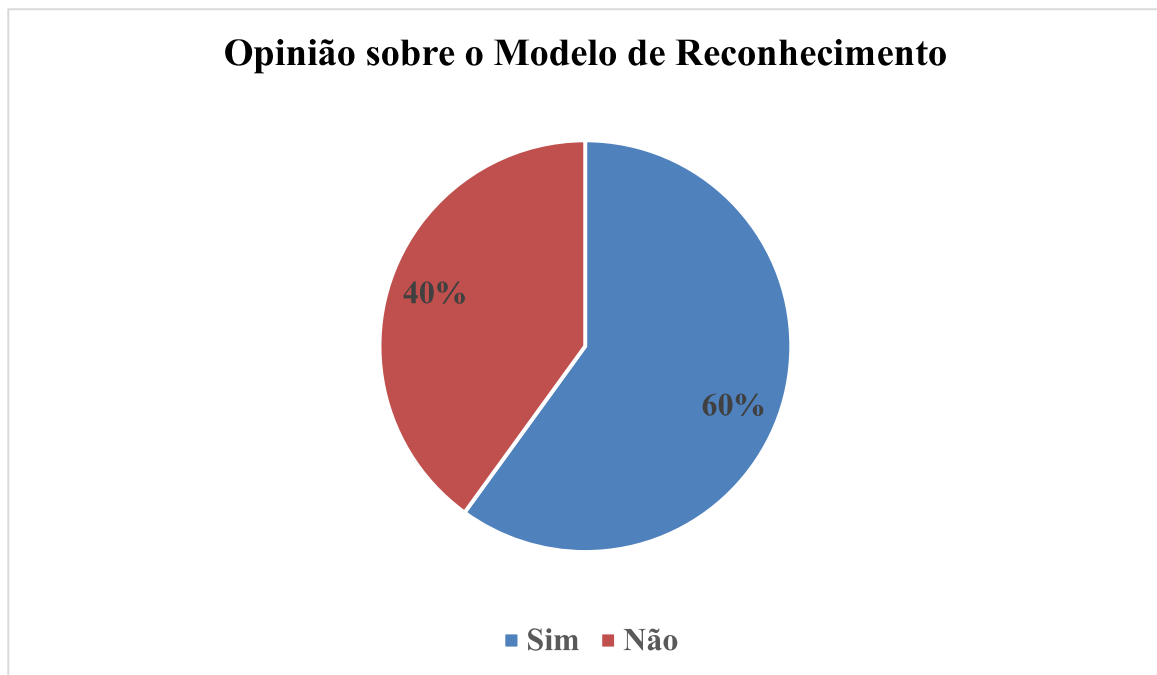
4.4 Universo e Amostra

O universo desta pesquisa foi constituído de todos os colaboradores que compõem o quadro da agência, que são no total 20 pessoas. A amostragem para Gil (2008), pode ser classificada em dois grupos: a primeira é a amostragem probabilística que é rigorosamente científica; a segunda é a amostragem não-probabilística que não apresenta fundamentação matemática ou estatística, dependendo unicamente de critérios do pesquisador, seus tipos mais usados são: amostra por acessibilidade, por tipicidade e por cotas. Conforme Goldenberg (2009), a amostra probabilista é aquela através do quais todos os elementos de uma população têm oportunidade de fazer parte. São classificadas em: amostra aleatória simples, amostra por grupos, amostra por extratos. Já as amostras não-probabilísticas têm qualidade desigual e a generalização das conclusões mostra-se delicada, por se tornar impossível medir o erro de amostragem. Neste estudo, a amostra foi composta por 10 colaboradores (aproximadamente 50% da população), dos diversos setores da agência, escolhidos conforme o acesso do pesquisador, E, portanto, classificada como não-probabilística e por acessibilidade.

5 RESULTADOS

Os dados desta pesquisa foram coletados através da aplicação de 10 questionários, compostos **por 7 questões fechadas**, e destinadas a investigar os indicadores do modelo de reconhecimento, seus benefícios e a opinião dos colaboradores quanto a estes. Os dados receberam tratamento tanto quantitativo como qualitativo. Em princípio, o método quantitativo, representa a intenção de garantir a precisão dos resultados, e evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente uma margem de segurança quanto às inferências. Deste modo, as questões fechadas do questionário referentes aos indicadores do modelo de reconhecimento indicadores do modelo de reconhecimento, seus benefícios e a opinião dos colaboradores quanto a estes, foram analisados através de estatística meramente descritiva e seus resultados apresentados em gráficos com valores percentuais simples.

Gráfico 01: Opinião sobre o Modelo de Reconhecimento.

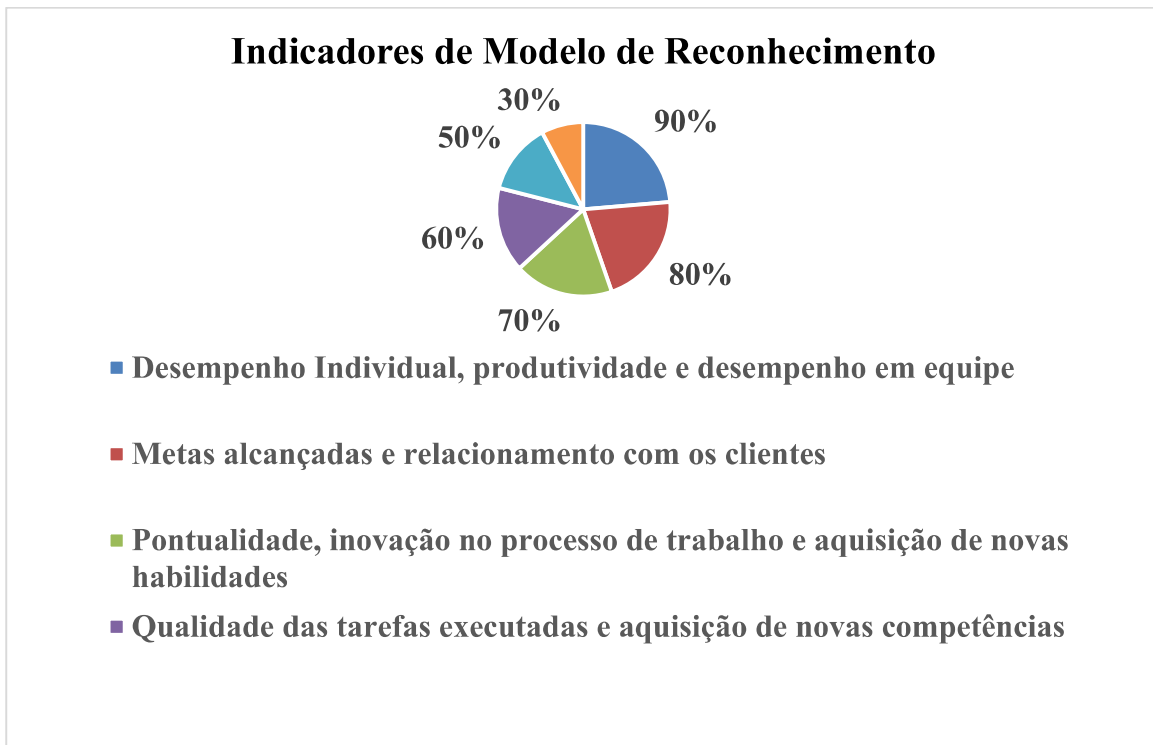


Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o **gráfico 01**, a maioria dos colaboradores da organização, ou seja 60% (nº = 6) afirmaram que, realmente, ocorre reconhecimento através da Meritocracia. Enquanto 40% (nº = 4) afirmaram que não há reconhecimento algum. Reconhecer os colaboradores através dos seus méritos e proporcionar benefícios a partir de duas ações é o objetivo da implantação de meritocracia nos processos de reconhecimento na agência, segundo Macedo

(2003). Deste modo garantindo maior integração por parte desses, que se sentem importantes e satisfeitos, levando-os a resultados diretos na ascensão profissional. E é este reconhecimento de fazer algo a mais pela agência, que a diferencia das demais e garanti que os colaboradores atingirão as metas estabelecidas, tornando a organização mais competitiva.

Gráfico 02: Indicadores de Modelo de Reconhecimento.

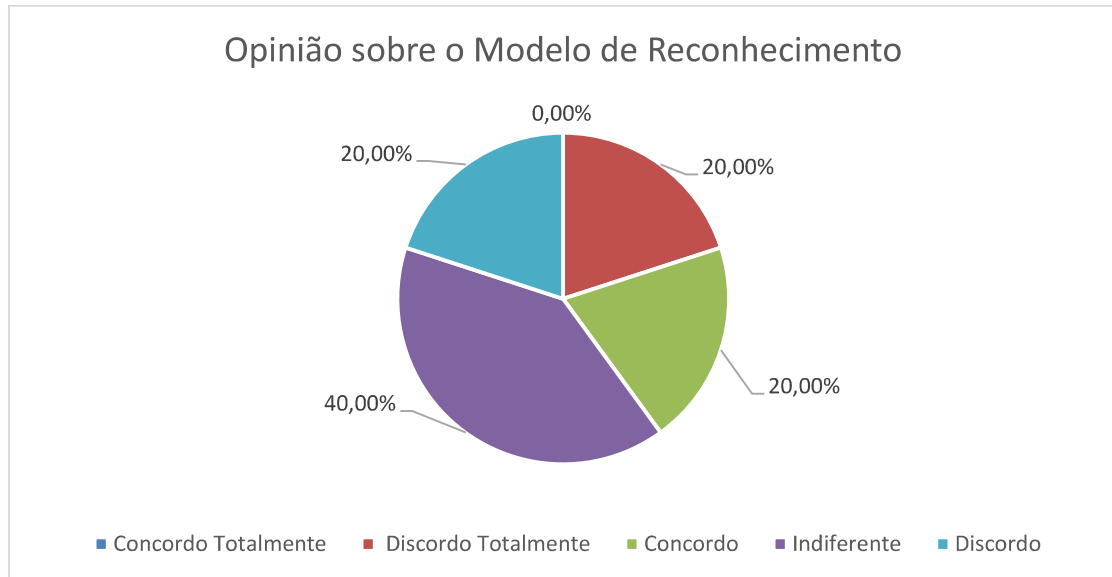


Fonte: Dados da pesquisa.

No **gráfico 02**, percebemos que os indicadores utilizados para reconhecer seus colaboradores na organização, são 90% (nº = 9) desempenho individual – produtividade e desempenho em equipe; 80% (nº = 8) dos colaboradores dizem tratar-se das metas alcançadas e relacionamento com os clientes; 70% (nº = 7) opinam por pontualidade, inovação no processo de trabalho e aquisição de novas habilidades; 60% (nº = 6) elegem qualidade das tarefas executadas e aquisição de novas competências; 50% (nº = 5) optam por presteza. E apenas 30% (nº = 3) dos colaboradores acham que assiduidade influência no modelo. Tais indicadores tem a finalidade de julgar com probidade a performance dos colaboradores, com intuito de promover e desenvolver o capital intelectual, acarretando no reconhecimento emocional e financeiro. Também são utilizadas ações como comunicação clara; adotar uma avaliação de desempenho eficiente; basear o feedback individual em fatos e números; e

garantir que o recrutamento interno funcione. E a unidade de todos os indicadores citados tendem a tornar as empresas modelos de uma gestão de pessoa mais meritocrática e os colaboradores mais satisfeitos (ALVES, 2014).

Gráfico 03: Opinião sobre o Modelo de Reconhecimento utilizado.

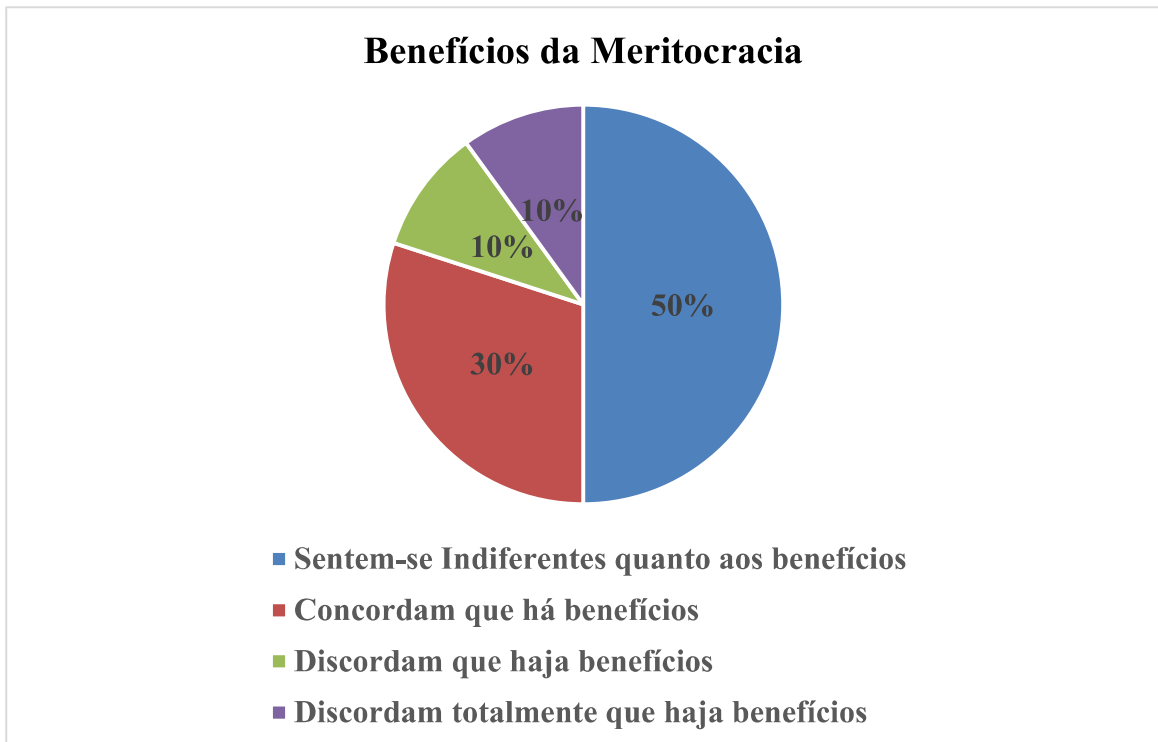


Fonte: Dados da pesquisa.

Destacamos no **gráfico 03**, que 20% ($n^{\circ} = 2$) dos colaboradores discordam e 20% ($n^{\circ} = 2$) discordam totalmente que a agência possua um modelo de gestão de meritocracia; 40% ($n^{\circ} = 4$) são indiferentes quanto a este modelo. E, 20% ($n^{\circ} = 2$), concordam que a agência aplica meritocracia. Meritocracia vêm se tornando a peça-chave principalmente na escolha de uma empresa para se trabalhar. E é essa questão que vem fazendo grandes empresas investir fortemente na área de Recursos Humanos para implantar um modelo de gestão através do merecimento. O mérito está relacionado à unidade da inteligência mais o esforço. E é ele quem mobiliza as pessoas diante das faixas salariais (FARIA, 2015).

A afirmação de que a meritocracia vem se tornando uma peça-chave na escolha de uma empresa para se trabalhar é um ponto relevante. Muitos profissionais buscam oportunidades de crescimento e desenvolvimento com base em seu desempenho e mérito, o que pode contribuir para o engajamento e motivação dos colaboradores. Essa percepção tem levado grandes empresas a investir fortemente na área de Recursos Humanos para implementar modelos de gestão baseados no mérito. Esses modelos buscam recompensar e reconhecer os colaboradores que se destacam, proporcionando um ambiente mais competitivo e estimulante.

Gráfico 04: Benefícios da Meritocracia.



Fonte: Dados da pesquisa.

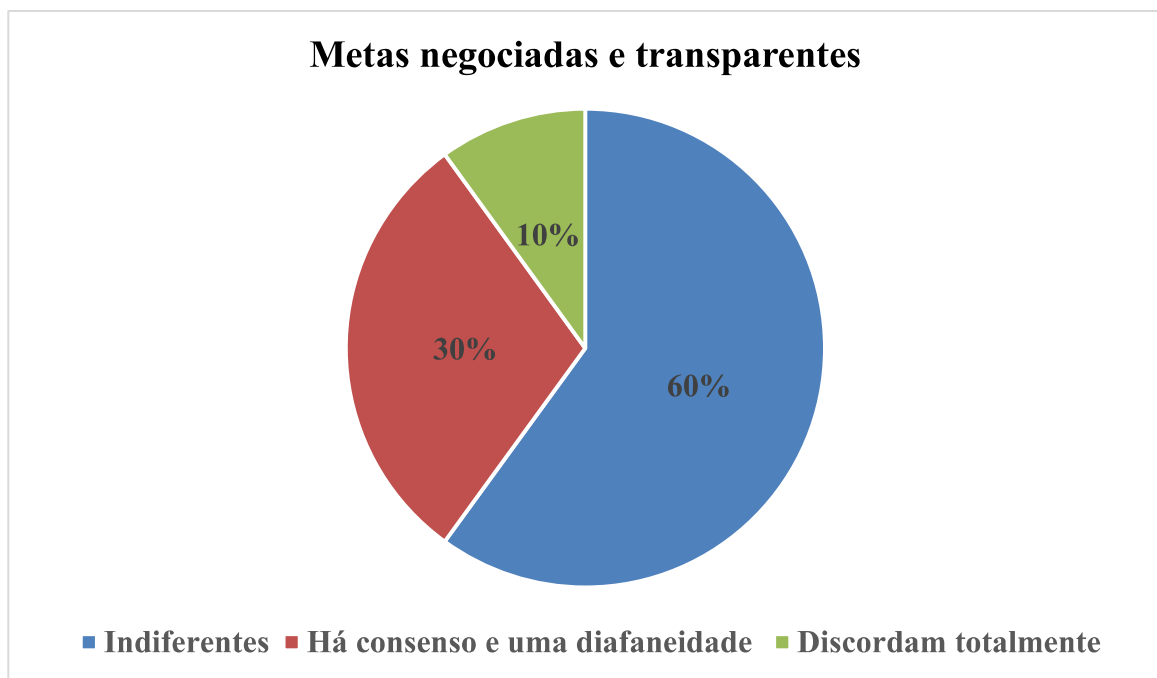
O **gráfico 04** revela que 50% ($n^{\circ} = 5$) dos colaboradores sentem-se indiferentes quanto aos benefícios que a meritocracia pode proporcionar; 30% ($n^{\circ} = 3$) concordam que há um beneficiada nesta gestão; 10% ($n^{\circ} = 1$) discordam e 10% ($n^{\circ} = 1$) discordam totalmente que haja benefícios para eles em relação a gestão meritocrática. A gestão da meritocracia além de proporcionar reconhecimento emocional e financeiro, pode beneficiar os colaboradores que possuem alto desempenho com a sua retenção na agência. Para Wood Jr (2014) esta é a preocupação tanto da área de recursos humanos como dos próprios colaboradores, pois na era competitiva em que vivemos há uma grande busca pela qualidade dos talentos. E são os talentos que muitas vezes possuem voz ativa dentro da empresa, por isso Lacombe (2013) acredita que os talentos descobriram que possuem arbítrio e que remuneração pode ser uma questão a ser discutida; onde ambas das partes colaboradores e agência sejam beneficiados.

A afirmação de que a gestão da meritocracia pode proporcionar reconhecimento emocional e financeiro é relevante. A meritocracia tem o potencial de recompensar e valorizar os colaboradores que se destacam, seja por meio de incentivos financeiros, promoções ou reconhecimento público. Esses benefícios podem contribuir para aumentar a motivação e o

engajamento dos colaboradores, além de promover um ambiente de trabalho competitivo e estimulante. Além disso, a gestão da meritocracia pode influenciar na retenção dos colaboradores de alto desempenho. Quando os colaboradores percebem que seu trabalho duro e resultados são reconhecidos e recompensados, eles tendem a sentir-se valorizados e mais propensos a permanecerem na agência.

No entanto, é importante que a gestão da meritocracia seja implementada de forma justa e transparente, para evitar sentimentos de injustiça ou desmotivação entre os colaboradores. Os critérios de avaliação devem ser claros e comunicados de maneira eficaz, garantindo que todos os colaboradores tenham as mesmas oportunidades de competir com base no mérito.

Gráfico 05: Metas negociadas e transparentes.

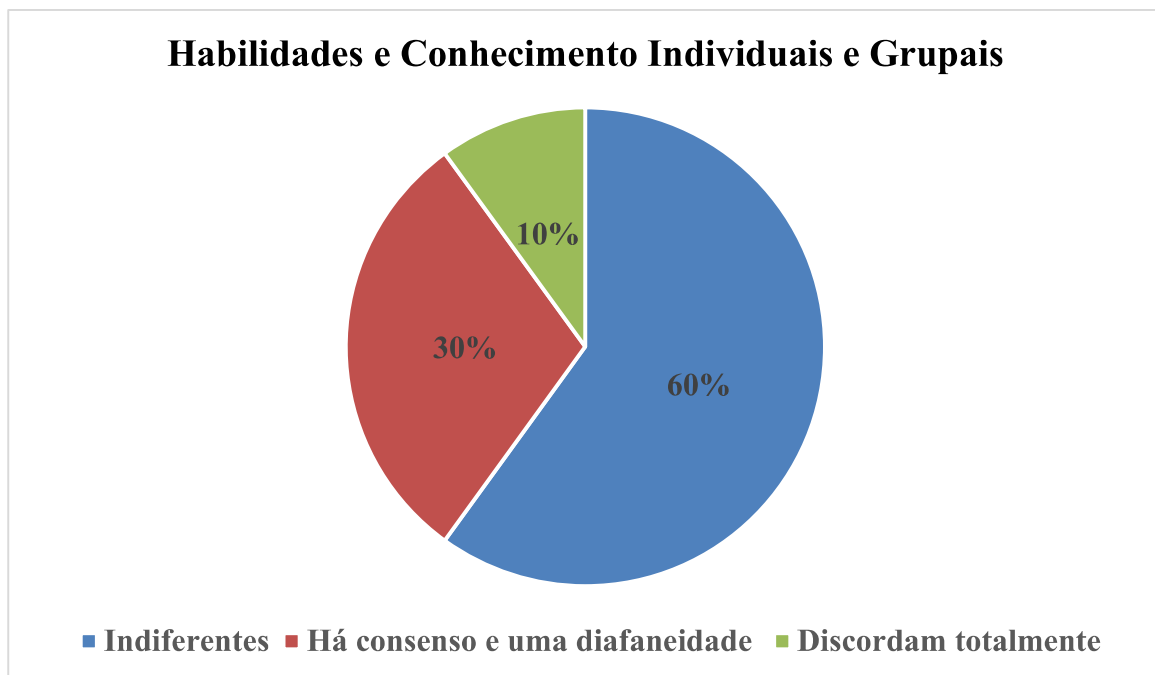


Fonte: Dados da pesquisa.

Nas informações apresentadas no **gráfico 05**, 60% ($n^{\circ} = 6$) dos colaboradores dizem ser indiferentes quanto à negociação e transparência das metas estabelecidas; 30% ($n^{\circ} = 3$) concordam que há um consenso e uma diafaneidade no processo de estabelecer metas entre colaboradores e gestores. Apenas 10% ($n^{\circ} = 1$) discordam totalmente. As pessoas são a força vital para a realização dos objetivos empresariais. Assim, as organizações almejam cada vez mais qualificação para ostentar desafios, responsabilidades, riscos e está aberto às mudanças.

Marques (2012) ressalva que Avaliação de Desempenho é uma prática que propende, continuamente, estabelecer um convênio com os colaboradores referente aos resultados aspirados pela organização, acompanhar as metas propostas, corrigir as direções, quando necessário, e avaliar os resultados alcançados.

Gráfico 06: Habilidades e Conhecimentos Individuais e Grupais.



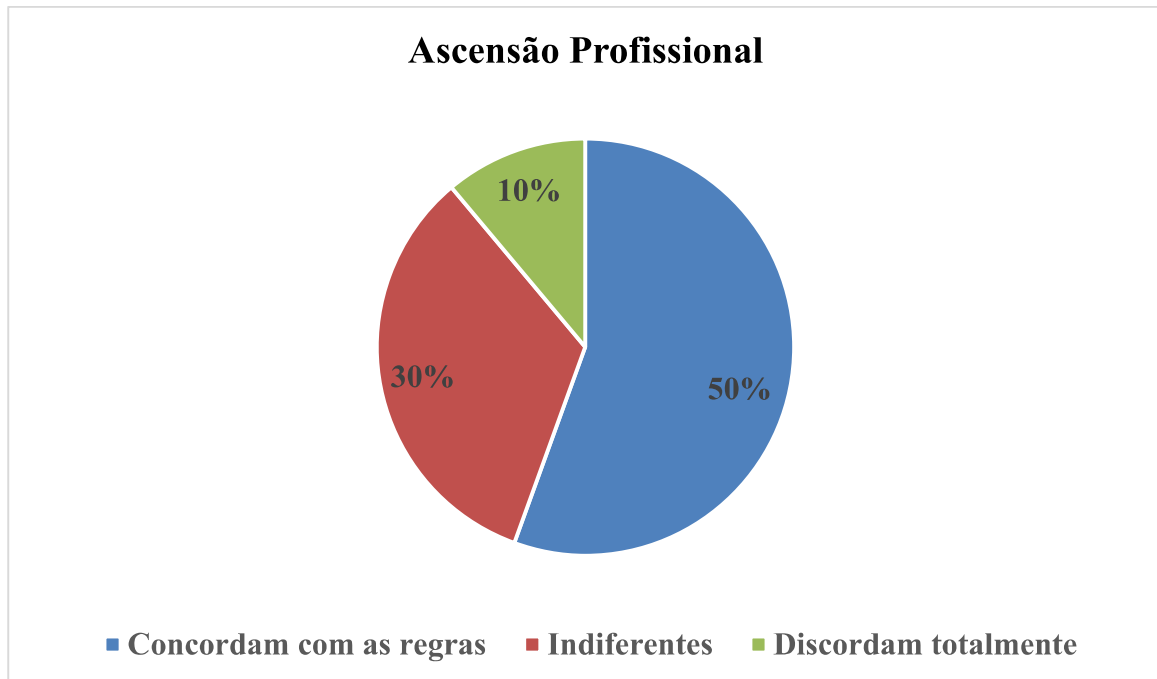
Fonte: Dados da pesquisa.

O **gráfico 06**, ressalta que 60% ($n^{\circ} = 6$) dos colaboradores são indiferentes quanto ao processo de contemplar através da meritocracia, as habilidades e conhecimentos (individual e em grupo) adquiridos. 20% ($n^{\circ} = 2$) concordam que há um reconhecimento por meio destes elementos. E apenas 10% ($n^{\circ} = 1$) discordam e 10% ($n^{\circ} = 1$) discordam totalmente que as habilidades e conhecimentos individuais e grupais são contemplados no modelo de meritocracia. O método de reconhecer e remunerar através do desempenho baseia-se numa comparação recursiva entre os objetivos estabelecidos para cada colaborador e os objetivos efetivamente alcançados. Para Marras (2011) as conclusões a respeito dos resultados, permitem a identificação dos pontos fortes e a desenvolver dos colaboradores, bem como as soluções necessárias a serem tomadas. E este é, sobretudo um método prático, embora seu funcionamento dependa das ações e dos pontos de vista do gestor referente a avaliação do desempenho.

Esses resultados destacam a importância de uma análise mais aprofundada do sistema de meritocracia na organização. É essencial investigar e abordar as preocupações levantadas

pelos colaboradores que discordam ou discordam totalmente do reconhecimento das habilidades e conhecimentos individuais e grupais. Isso pode envolver revisões nas práticas de avaliação, transparência na comunicação dos critérios de promoção e desenvolvimento de mecanismos para garantir que o processo de meritocracia seja justo e equitativo para todos os colaboradores.

Gráfico 07: Ascensão Profissional.



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme indicado no **gráfico 07**, o nível de satisfação dos colaboradores desta agência em relação às regras adotadas para fazê-los progredir na carreira é bom, pois 50% (n° = 5) dos pesquisados afirmaram concordar com as regras. 30% (n° = 3) sentem-se indiferente em relação a mesma. Apenas 10% (n° = 1) discordam totalmente que as regras adotadas fazem progredir na carreira. A união entre grandes salários e níveis hierárquicos altos está diretamente relacionada às questões de aprendizagem e reconhecimento. Pois estes são fatores que geram resultados mensuráveis e perceptíveis pelo mercado, que se dispõe a apostar em competências essenciais que agreguem valor ao processo de superação que ambos, colaboradores e organização estão submetidos. E a meritocracia vem com um papel protagonista de garantir que haja a ascensão profissional, levando a relação de aprendizagem citada acima e através do merecimento (FARIA, 2015).

6 DISCUSSÃO

Atualmente, muitas organizações estão se conscientizando que para manter e aprimorar os resultados de seus produtos e serviços é necessário investir continuamente na sua própria essência: o ser humano. A empresa que pensa numa forma de remuneração que leva em consideração o mérito (desempenho de seus colaboradores) tem grande probabilidade de gerar uma organização mais humanizada e competitiva, onde as pessoas sintam-se valorizadas e, com isto, dispostas a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. (BAUER, 2013).

A gestão da meritocracia em uma organização apresenta clara orientação para o aumento da lucratividade de ambas as partes organização e colaborador. Uma vez que esta não depende apenas de recursos materiais como métodos e processo, mas principalmente dos recursos humanos. Não há, porém um consenso entre os estudiosos deste tema sobre o que é a gestão da meritocracia, uns a associam a salários recompensadores; um novo método de avaliação de desempenho, outros a benefícios de se manter na empresa; a necessidade de segurança na pirâmide de Maslow; e elemento motivacional. (LACOMBE, 2013).

Acreditamos ser de fato, diversas variáveis responsáveis pela gestão meritocrática. Neste estudo, porém resolvemos estudar três aspectos que percebemos ser muito valorizado nas organizações: o modelo de gestão, a aplicabilidade e os indicadores utilizados. A análise dos dados desta pesquisa, coletados junto aos colaboradores da agência bancária, em relação ao modelo de gestão nos permite concluir que a agência aplica meritocracia, uma vez que a maioria dos colaboradores (60%) afirmaram ser reconhecidos pelo merecimento e, (40%) consideram não haver nenhum reconhecimento. (MARQUES, 2012).

De acordo com Faria (2015) o colaborador tem que ter a oportunidade de satisfazer as necessidades de utilização de sua habilidade e conhecimentos, desenvolver sua autonomia, autocontrole, bem como informações quanto ao seu desempenho. Há de se ressaltar, porém, que (60%) dos colaboradores dizem que o reconhecimento aplicando meritocracia tem periodicidade mensal, sendo gerenciado pela área de Recursos Humanos e utiliza um padrão.

Esperamos que o diagnóstico obtido através desse estudo permita, não apenas a organização estudada, mas a outras que percebam a importância do tema aqui abordado, a identificar e buscar soluções para os fatores que afetam o desempenho dos colaboradores e os resultados da organização.

7 CONCLUSÃO

Na conclusão, será demonstrado quanto é importante para a agência e o trabalhador ações voltadas ao merecimento dos indivíduos no ambiente de trabalho. No segundo capítulo destacaremos algumas questões relativas à definição e aspectos relevantes ao modelo de gestão da meritocracia, a gestão considerada uma ferramenta que retém e gera talentos e os reconhece pelos seus resultados, utilizando a ética para manter os colaboradores motivados no desenvolvimento do trabalho.

No terceiro capítulo faremos uma ressalva aos pontos como a atuação da Avaliação de Desempenho como um processo de gestão do desempenho para medir o nível de desenvolvimento dos negócios e das pessoas dentro das organizações. No quarto capítulo iniciaremos os fundamentos da teoria, focalizando a característica da pesquisa, problematização e os objetivos nos quais são contemplados na análise dos dados da pesquisa.

No quinto capítulo trataremos do resultado da pesquisa indicando a meritocracia utilizada em uma agência bancária. Nas considerações finais, colocaremos um realce das principais conclusões da pesquisa, as quais nos mostram tendem mostrar que a base da meritocracia é o reconhecimento pelos resultados que os colaboradores fazem pela organização.

Meritocracia vem se tornando pré-requisito na escolha de uma organização para se trabalhar, e as organizações observando isto vem investindo fortemente na área de Recursos Humanos para implantar um modelo de gestão através do merecimento. Em relação a aplicabilidade do modelo citado anteriormente, a implantação da meritocracia requer uma cultura organizacional, onde o desempenho humano receba atenção especial pela área de RH. Isto implica que os gestores devem ter uma comunicação clara com um feedback individual mostrando os fatos e os números, e uma avaliação de desempenho eficiente.

Por conseguinte, os mesmos devem propiciar um clima de mútua confiança e de reciprocidade de modo que não venha a prejudicar o relacionamento entre as pessoas. Assim, uma gestão meritocrática não deve visar somente a benefícios para empresa, mas também para os colaboradores. Deste modo, cabe ressaltarmos que a meritocracia produz oportunidade de desenvolver habilidades e competências, satisfação aos colaboradores, reconhecimento pelo trabalho realizado e aproveitamento de acordo com suas potencialidades.

Quanto aos indicadores utilizados para reconhecer através do mérito, destacamos que as organizações para alcançarem os seus resultados, estipulam objetivos e metas. E, para tais os colaboradores precisam de competências necessárias para esta realização e como

meritocracia visa o reconhecimento pelo seu trabalho realizado, fatores como: desempenho individual – produtividade; desempenho em equipe; metas alcançadas; relacionamentos com os clientes; pontualidade; aquisição de novas habilidades; inovação no processo de trabalho; qualidade das tarefas executadas; aquisição de novas competências; presteza e assiduidade, são utilizados para medir o nível de merecimento.

A base da meritocracia, segundo a conclusão geral desta análise, é o reconhecimento pelo algo a mais que o colaborador faz pela organização. Durante a realização deste estudo de caso sentimos uma grande deficiência de estudos sobre meritocracia. Sugerimos que outras pesquisas sobre o mesmo tema sejam realizadas, talvez enfocando os aspectos qualitativos, para eximir qualquer dúvida que possa surgir em uma pesquisa que tenha como maior peso à análise quantitativa.

REFERÊNCIAS

- ALVES, G. **A disputa pelo intangível: estratégias gerenciais do capital na era da globalização.** In: ANTUNES, R. (org.). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil III* São Paulo: Boitempo. 2014.
- BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.
- BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BARBOSA, L. **Meritocracia e sociedade brasileira.** RAE, São Paulo, v. 54, n. 1, p. 80-85, 2014.
- BAUER; Gatti, B. A.; (Org.). **Vinte Cinco Anos de Avaliação de Sistemas Educacionais no Brasil.** Florianópolis: Insular, 2013. 296 p.
- BETTI, SANDRA; TINDÓ, VERA. **O jeito certo de dar feedback.** 2015. Disponível em: Acesso em: 10 jun. 2023.
- CESAR, A. M. R. V. C. **Medidas de desempenho da área de Recursos Humanos e seu relacionamento com indicadores de desempenho econômico.** Rege , São Paulo, Brasil, v. 22, n. 1, jan./mar. 2015.
- DEMO, Pedro. **Metodologia do Conhecimento Científico.** São Paulo: Atlas, 2009.
- DUTRA, J. S. **Competências conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2007.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, J. S.. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** 4. ed. Atlas: São Paulo, 2008.
- FARIA, J.H. de. **Economia política do poder.** Curitiba: Juruá, 2015.
- GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social.** Aparecida - SP: Ideias & Letras, 2014.
- GIL, A. L.; BIANCOLINO, C.; BORGES, T. **Sistemas de Informações Contábeis: uma abordagem gerencial.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- GIL, A. C. G. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, Antônio Carlos. **Técnicas de Pesquisa em Economia.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOLDENBERG, Mirian. **A Arte de Pesquisar.** 11ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

HELAL, D.H.; ROCHA, M. **O discurso da empregabilidade:** o que pensam a academia e o mundo empresarial. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 139-154, 2011.

LACOMBE, Francisco. **A Educação e a Meritocracia.** Instituto Liberal, Rio de Janeiro, nov. 2013.

LINHART, D. **Modernização e precarização da vida no trabalho.** In: ANTUNES, R. (org.). Riqueza e miséria do trabalho no Brasil III São Paulo: Boitempo: 2014.

MARQUES, Lígia M. **Programa de valorização pelo mérito implantado pela secretaria do estado da educação de São Paulo:** opiniões de professores e coordenadores. Dissertação (Mestrado em educação) pela Universidade Cidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas: em empresas inovadoras.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MENDONÇA, M. da C. Retenção de talentos por meio de reconhecimento e recompensa. São Paulo, 2002.

MENEGHETTI, Antonio. Antonio Meneghetti sobre.Falando aos jovens - Vol. I. São João do Polêsine: Fundação Antonio Meneghetti, 2019.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Max Ronaldo. **Meritocracia na educação:** uma política em debate. In. CASTRO, Marta L. S. et al (Org.). Uma espiral em movimento: novas perspectivas em gestão e liderança. Porto Alegre: Redes, 2013. p. 49-62.

WOOD JR, T. **Meritocracia tropical. Carta Capital – Economia.** Publicado em: 19 jun 2014. Disponível em: <http://www.cartacapital.com.br/revista/804/meritocracia-tropical-9607.html> Acesso em: 29 mar. 2023.

APÊNDICE: Questionário Aplicado**01- A empresa utiliza algum modelo de gestão de reconhecimento?**

Sim.

Não.

02- Assinale os indicadores utilizados no modelo de reconhecimento da empresa:

desempenho individual ?

produtividade

desempenho em equipe

assiduidade

pontualidade

qualidade das tarefas executadas

metas alcançadas

relacionamento com os clientes

inovação no processo de trabalho

presteza

aquisição de novas habilidades

aquisição de novas competências

outros.

Quais _____

03- Na sua opinião, a empresa aplica o modelo de Meritocracia?

a) Concordo Totalmente

b) Discordo Totalmente

c) Concordo

d) indiferente

e) Discordo

04- Você já foi beneficiado com a gestão da Meritocracia?

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) indiferente
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

05- As metas são estabelecidas de forma negociada e transparente?

- a) Concordo Totalmente
- b) Discordo Totalmente
- c) Concordo
- d) indiferente
- e) Discordo

06- As habilidades e conhecimentos individuais e grupais são contemplados no modelo da Meritocracia?

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) indiferente
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

07- Os funcionários sentem-se satisfeitos com as regras adotadas para fazê-los progredir na carreira?

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) indiferente
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

Página de assinaturas

Kelly Cristina
045.081.672-92
Signatário

Rosivane Penha
610.471.103-00
Signatário

Mateus Sousa
034.782.562-16
Signatário

Sara Cerqueira
017.799.872-50
Signatário

Juliana Oliveira
032.533.222-38
Signatário

HISTÓRICO

- 09 ago 2023** 13:20:56 **Rosivane de Sousa Penha** criou este documento. (E-mail: rooh-012@hotmail.com, CPF: 610.471.103-00)
- 09 ago 2023** 13:20:57 **Rosivane de Sousa Penha** (E-mail: rooh-012@hotmail.com, CPF: 610.471.103-00) visualizou este documento por meio do IP 132.255.229.255 localizado em Parauapebas - Para - Brazil
- 09 ago 2023** 13:30:39 **Rosivane de Sousa Penha** (E-mail: rooh-012@hotmail.com, CPF: 610.471.103-00) assinou este documento por meio do IP 132.255.229.255 localizado em Parauapebas - Para - Brazil
- 09 ago 2023** 13:40:36 **Mateus da Silva Sousa** (E-mail: adm@fadesa.edu.br, CPF: 034.782.562-16) visualizou este documento por meio do IP 45.7.26.67 localizado em Parauapebas - Para - Brazil



- 09 ago 2023**
13:40:45  **Mateus da Silva Sousa** (E-mail: adm@fadesa.edu.br, CPF: 034.782.562-16) assinou este documento por meio do IP 45.7.26.67 localizado em Parauapebas - Para - Brazil
- 09 ago 2023**
13:28:28  **Kelly Cristina** (E-mail: kelly.rodrigues@transpes.com.br, CPF: 045.081.672-92) visualizou este documento por meio do IP 201.148.100.206 localizado em Baia da Traicao - Paraíba - Brazil
- 09 ago 2023**
13:29:20  **Kelly Cristina** (E-mail: kelly.rodrigues@transpes.com.br, CPF: 045.081.672-92) assinou este documento por meio do IP 201.148.100.206 localizado em Baia da Traicao - Paraíba - Brazil
- 09 ago 2023**
14:04:01  **Sara Debora Carvalho Cerqueira** (E-mail: dsaracarvalho@gmail.com, CPF: 017.799.872-50) visualizou este documento por meio do IP 177.209.124.44 localizado em Parauapebas - Para - Brazil
- 09 ago 2023**
14:04:09  **Sara Debora Carvalho Cerqueira** (E-mail: dsaracarvalho@gmail.com, CPF: 017.799.872-50) assinou este documento por meio do IP 177.209.124.44 localizado em Parauapebas - Para - Brazil
- 09 ago 2023**
14:42:34  **Juliana Maria Silva de Oliveira** (E-mail: oli.mariajuliana@gmail.com, CPF: 032.533.222-38) visualizou este documento por meio do IP 186.232.206.178 localizado em Parauapebas - Para - Brazil
- 09 ago 2023**
14:42:34  **Juliana Maria Silva de Oliveira** (E-mail: oli.mariajuliana@gmail.com, CPF: 032.533.222-38) assinou este documento por meio do IP 186.232.206.178 localizado em Parauapebas - Para - Brazil

