

Os Efeitos da Crise Financeira nos Cargos de Alta Gerência no Brasil – uma Prova a Meritocracia

Danilo Borges
pablo@ufs.edu.br
UFMG

Pablo Luiz Martins
pablo@ufs.edu.br
UFSJ

Rodrigo de Oliveira Borges
borgesjdr@uol.com.br
IPTAN

Resumo: A meritocracia tem se tornado um dos principais modelos nas empresas para pagamento de bônus e manutenção de seus funcionários na busca pela diminuição do turn over, tal método visa bonificar o funcionário conforme sua atuação junto à empresa, especialmente pelo alcance de metas pré-estabelecidas. Contudo, para que tal sistema seja bem aplicado e aceito perante os demais funcionários, este deve ser ético, justo e imparcial. No decorrer do último ano o mundo inteiro passou por uma grande crise financeira, crise essa fortemente atrelada ao crédito. Como resultado, um grande número de empresas não conseguiu alcançar suas metas, alcançando baixos lucros e até mesmo prejuízos. Em um sistema de meritocracia justo, os grandes empresários teriam perdido boa parte dos seus bônus, ou até mesmo nem os teria recebido devido aos prejuízos das empresas. O presente trabalho visa verificar se tal critério de justiça foi aplicado no Brasil durante este ano tão turbulento, viabilizando a existência de um modelo meritocrático bem embasado e por tanto confiável.

Palavras Chave: Alta Gerência - Meritocracia - Crise - Finanças - Empresas

1. INTRODUÇÃO

No decorrer do último ano, o mundo inteiro foi assolado por uma grande crise financeira. O advento de tal crise trouxe junto de si uma grande perda no crédito pessoal, o que por consequência fez com que as pessoas diminuíssem o seu consumo, como resultado desta diminuição as empresas tiveram grande baixa em suas vendas o que fez com que em sua maioria, estas não conseguissem alcançar as suas metas anuais. Sabe-se que existem muitas bonificações atreladas a essas metas, bonificações as quais chamamos de meritocracia, por ser o recebimento do empresário devido ao mérito de suas conquistas. Contudo, muitas vezes tem-se mantido essas bonificações mais como uma forma de manutenção de altos cargos, independentemente do alcance ou não das metas.

Poder-se-á dizer que apesar dos grandes problemas que a crise financeira trouxe esta foi um grande momento para se testar se a meritocracia vem sendo seguida de maneira correta no Brasil ou se simplesmente vem se pagando um “bônus sem mérito”. Este é o assunto que buscar-se-á abordar.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Crise de 2008

Vivenciou-se em 2008, e ainda vivencia-se em partes, uma grande crise mundial desencadeada pela crise no setor imobiliário americano. Tem-se que em busca de aquecer a economia, os Estados Unidos resolveram incentivar o setor imobiliário, facilitando o crédito para a aquisição de imóveis. Porém, Tal facilitação foi demasiadamente exagerada, pois deu oportunidade para que pessoas inadimplentes e inclusive pessoas incapazes de honrar a obrigação financeira contratada obtivessem tais financiamentos, logicamente a juros muito superiores. Como resultado, o óbvio aconteceu, as pessoas não conseguiram honrar suas dívidas, também devido aos altos juros, e por isso tiveram suas casas tomadas pelos bancos. Porém, como muitas pessoas não conseguiram pagar as suas dívidas, o banco teve de recuperar muitas casas. Com poucas pessoas com poder aquisitivo de compra e muitos imóveis, ou seja, com uma oferta muito grande para uma demanda quase nula, os imóveis caíram drasticamente de preço.

Isso gerou inicialmente uma crise interna, pois tendo tomado muitas casas de volta e recebido pouco dinheiro o banco não pode mais pagar as construtoras, estas não recebendo tiveram que demitir parte de seus funcionários, que deixaram de comprar, e diminuíram o giro no setor industrial, que acabou tendo de demitir também, entrando assim num círculo vicioso quase sem saídas. Tal situação porém, acarretaria uma crise mais local, não fosse o fato de que para financiar a construção das casas os bancos lançaram títulos da dívida com remuneração alta, o que atraiu diversos bancos de investimento do mundo todo, sendo assim, com o não pagamento dos financiamentos e a queda dos preços dos ativos, os títulos também caem de preço o que faz com que muitos bancos que investiram nesses títulos percam muito dinheiro, chegando a entrar a beira da falência. Além do mais, com a crise financeira, devido à necessidade de capital, inicia-se um processo de venda de outros títulos adquiridos para obtenção de capital de giro, o que faz com que esses títulos também caiam em seus devidos países de origem, generalizando a crise.

Para complicar ainda mais a situação, os países em crise começam a diminuir suas importações, buscando valorizar o mercado interno, o que faz com que as empresas exportadoras agridam quedas em suas vendas e acabem tendo que cortar pessoal, diminuindo o consumo interno nos países onde estas estão instaladas, o que diminui a produção nas indústrias internas, e assim sucessivamente em um novo círculo vicioso.

Como resultado, diversas empresas centenárias entraram em crise chegando algumas até mesmo a falir, como foi o caso do banco Lehman Brothers e do banco Bear Stearns. Em virtude de toda essa problemática, os países voltaram a intervir diretamente na economia, injetando trilhões de dólares em busca da recuperação das instituições financeiras e do crédito.

Os EUA, por exemplo, investiram trilhões visando recuperar seus bancos e grandes empresas como a General Motors e a Crysler. Bem como a Europa que investiu bilhões de Euros para recuperar seus bancos. Um fato que corrobora a grandiosidade da crise foi que em abril de 2009, o G-20, reunido em Londres, anunciou a inserção de um trilhão de dólares em vista a combater a crise financeira.

2.2 Conseqüências da Crise para as empresas

Como conseqüências, a crise financeira trouxe um questionamento sobre o método sobre o qual o mercado funcionava, dizendo muitos inclusive que esta poderia ser evitada, como foi o caso de George Soros que disse em entrevista sobre o seu livro *The New Paradigm for Financial Markets* (2008) que:

...desgraçadamente temos a idéia de fundamentalismo de livre mercado, que hoje é a ideologia dominante, e que pressupõe que os mercados se corrigem; e isso é falso porque geralmente é a intervenção das autoridades que salvam os mercados quando eles se atrapalham. Desde 1980 tivemos cinco ou seis crises: a crise bancária internacional de 1982, a falência do banco Continental Illinois em 1984 e a falência do Long-Term Capital Management em 1998, para citar três. Cada vez são as autoridades que salvam os mercados, ou organizam empresas para fazê-lo. As autoridades têm precedentes para se basear. Mas, de alguma maneira, essa idéia de que os mercados tendem ao equilíbrio e que seus desvios são aleatórios ganhou aceitação geral e todos estes instrumentos sofisticados de investimentos foram baseados nela (THE NEW YORK REVIEWS, 2008).

Visão essa compartilhada pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva que na abertura do G20 Financeiro, ocorrido em novembro de 2008, também criticou a crença cega na auto regulação dos mercados:

Ela (a crise) é conseqüência da crença cega na capacidade de auto-regulação dos mercados e, em grande medida, na falta de controle sobre as atividades de agentes financeiros. Por muitos anos especuladores tiveram lucros excessivos, investindo o dinheiro que não tinham em negócios mirabolantes. Todos estamos pagando por essa aventura. Esse sistema ruiu como um castelo de cartas e com ele veio abaixo a fé dogmática no princípio da não intervenção do Estado na economia. Muitos dos que antes abominavam um maior papel do Estado na economia passaram a pedir desesperadamente sua ajuda (G1, 2008).

Além do mais, a crise financeira trouxe grandes prejuízos a grandes corporações, muitas vezes vistas como “intocáveis”, gerando grandes prejuízos financeiros e conseqüentemente trazendo junto a si muitas demissões.

Por outro lado, ambientalmente falando, a crise trouxe consigo uma redução de 6% nas emissões de CO₂ na União Européia, segundo estudo do instituto de pesquisas Point Carbon (FOLHA ONLINE, 2009).

Já no Brasil, algumas conseqüências da crise foram a alta baixa do preço de ações na bolsa de valores, devido a necessidade de especuladores estrangeiros retomarem seu dinheiro.

Além do mais, grandes empresas que dependiam de capital externo ou do mercado externo também passaram por grandes dificuldades, gerando junto a si grande número de demissões, o principal exemplo são as grandes mineradoras, especialmente as grandes produtoras de aço.

Contudo, devido a um conjunto de incentivos governamentais (como a redução do IPI ou o incentivo a construção de casas), o mercado interno brasileiro se manteve aquecido, com menores ganhos, mais ainda trabalhando em crescimento. O que permitiu com que a crise não se alastrasse tanto e com que as empresas do setor conseguissem se manter.

2.3 A meritocracia no mundo empresarial

Com a evolução da economia, devido à globalização, a alta valorização do conhecimento e a facilidade de se conquistar informações, o *turn over* das organizações aumentou significativamente, pois, os empregados deixaram de ter fidelidade a empresa que não os valorizava ou não lhes dava novas oportunidades de crescimento.

Para diminuir tal rotatividade, as corporações precisaram criar novas formas de incentivo ao trabalho. Uma alternativa que tem feito grande sucesso é a meritocracia, que busca valorizar o funcionário pelo seu desempenho, dando a esse promoções ou bônus de acordo com suas conquistas.

Meritocracia então é “o modelo de gestão através do qual cada colaborador é recompensado de acordo com seus méritos” (ZUPO, M. 2008).

A primeira vez que o termo meritocracia foi utilizado, foi em 1904 por Max Weber na Teoria da Burocracia, teoria essa que apesar de não ser muito bem aceita hoje trouxe a contribuição de importantes termos para a área administrativa.

De fato, a meritocracia tem ajudado muito as empresas, pois valorizando o desempenho dos empregados, estes têm se tornado cada vez mais motivados, valorizando mais a empresa em que atuam e gerando melhores resultados.

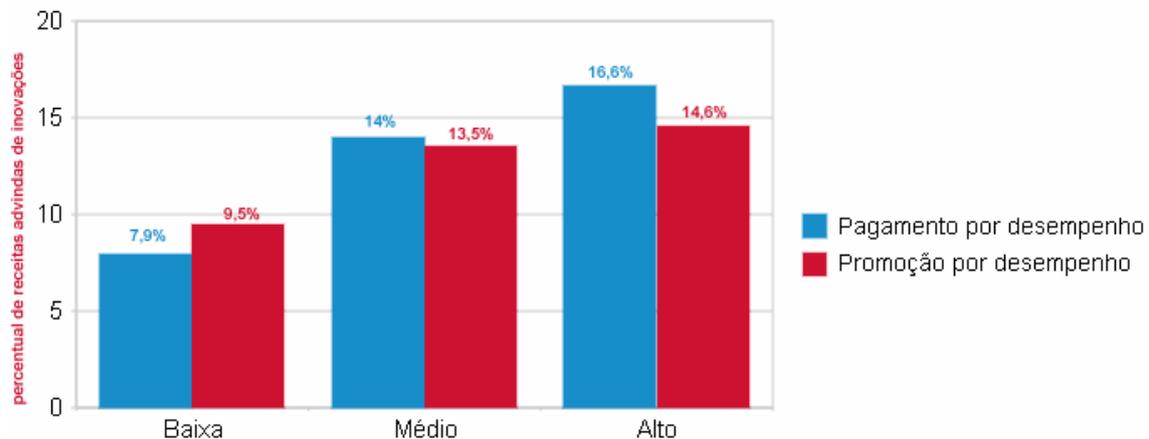
Tal relação entre desempenho e meritocracia nos é mostrada por Mário Zupo (2008), como vemos a seguir:



Fonte: http://www.zetact.com.br/artigos/art_04.html

Como se pode perceber quando a empresa consegue incentivar seus funcionários a manter um bom desempenho, e além disso, ainda possui uma boa política de meritocracia, se aproxima da excelência, alcançando uma liderança ética, um serviço de qualidade e criativo e tudo isso em uma ambiente saudável e a baixo custo.

Tal situação torna-se ideal para o crescimento sustentável da empresa, pois gera novas idéias e conseqüentemente faz com que a empresa seja inovadora, como podemos verificar em estudo feito pelo INSPER – Instituto de Pesquisa e Ensino – sobre a relação entre meritocracia e inovação nas empresas:



Fonte: <http://www.insper.org.br/conheca-escola/noticias/realeses/meritocracia-promove-inovacao-das-empresas>

Nota-se que as empresas com maior grau de inovação possuem também os maiores pagamentos e promoções por desempenho. Ou seja, a alta taxa de desenvolvimento das empresas está intimamente ligada a meritocracia, até porque, como já visto anteriormente, a meritocracia faz com que o funcionário seja mais leal, comprometido e criativo, e isto traz por conseqüência grandes idéias e a inovação.

Desta forma, nota-se que uma meritocracia organizada, clara e justa tende a ser saudável para a empresa, auxiliando esta a alcançar melhores resultados, a manter seus empregados e a se tornar plenamente sustentável.

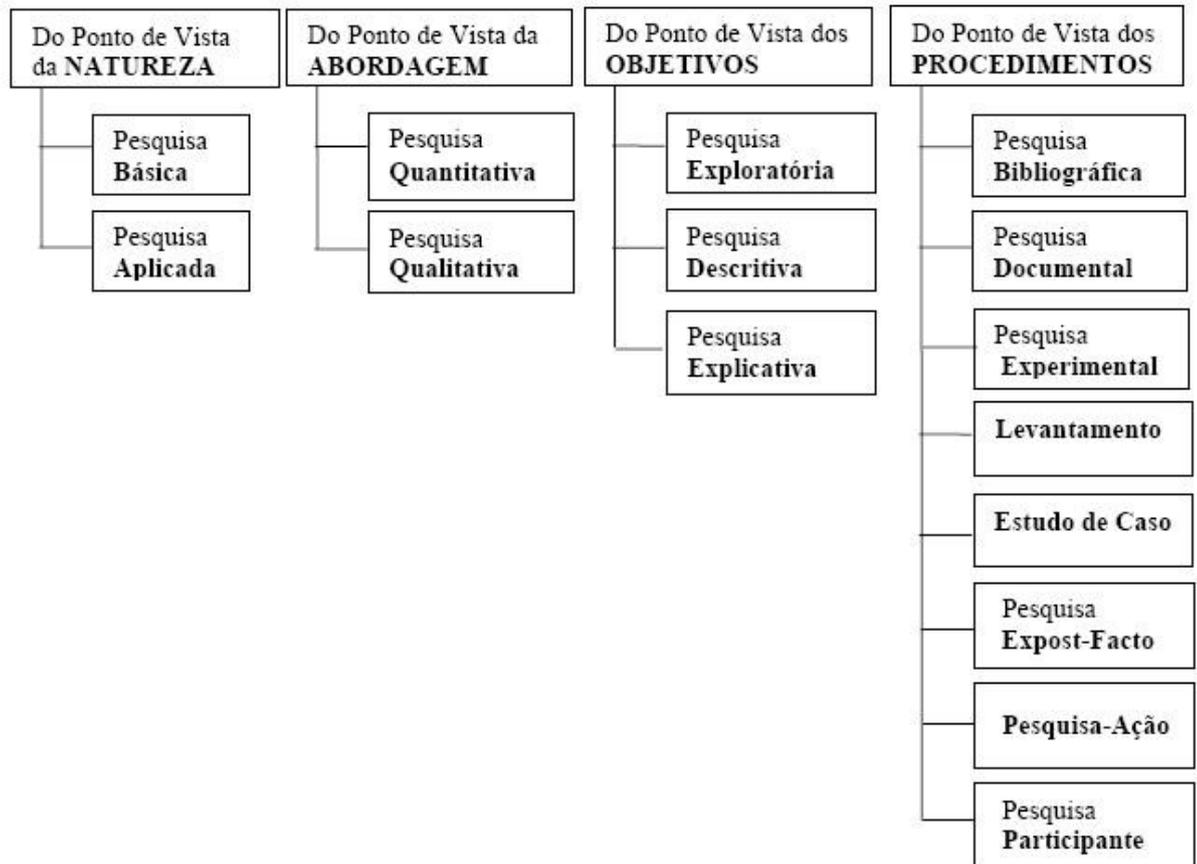
3. METODOLOGIA

Para Jung (2003), a pesquisa é o processo através do qual as pessoas adquirem um novo conhecimento sobre si mesmas ou sobre o mundo em que vivem, com a finalidade de:

- responder a um questionamento;
- resolver um problema;
- satisfazer uma necessidade.

Para tal, essas se utilizam de um método, que seria um planejamento cuidadoso pautado sobre reflexões conceituais sólidas e embasado em conhecimentos já existentes.

Tal método, segundo Silva e Menezes (2001) pode ser classificado de várias formas, sendo as formas clássicas:



O presente artigo tem como natureza a pesquisa básica, visto que visa à exploração de um assunto do cotidiano.

Quanto ao objetivo esta é uma pesquisa exploratória, pois tem como objetivo a coleta de dados e informações sobre um fenômeno de interesse sem grande teorização sobre o assunto, inspirando ou sugerindo uma hipótese explicativa.

Como procedimento foi-se utilizada à pesquisa bibliográfica, segundo ANDRADE (1998) a pesquisa bibliográfica é aquela que “utiliza fontes secundárias, ou seja, livros e outros documentos bibliográficos”. Desta forma, tal pesquisa visa conhecer as diversas formas de contribuição científica que se realizaram sobre o assunto em questão, buscando-se maior aprofundamento. Tal levantamento foi feito essencialmente em acervos virtuais (internet) devido à atualidade do assunto em questão.

4. UMA PROVA A MERITOCRACIA: A CRISE DE 2008-2009

Como se sabe, a meritocracia tem sido considerada uma das melhores formas de manutenção dos colaboradores em uma empresa, e mais do que isso, tem sido vista como uma das grandes contribuintes para o crescimento e manutenção das empresas.

É sabido, porém, que para que tal ciência possua credibilidade esta deve ser sempre justa, a fim de demonstrar a todos que não existem favorecimentos, mas sim, méritos por desempenho alcançados. Do contrário, uma meritocracia sem critérios acabará por se tornar uma simples forma de “suborno”, o que acarretará em questionamentos posteriores por parte

dos demais empregados e conseqüentemente, numa perda da qualidade ética da empresa, dos bons empregados e, como resultado, em uma perda de desempenho e inovação por parte da organização.

Tem-se então que a verdadeira meritocracia é aquela que remunera aquele que alcança bons desempenhos e metas estipuladas, mais que também deixa de remunerar ou remunera menos quando essas metas não são alcançadas, ou são só alcançadas em partes.

Sabe-se que com a atual crise financeira muitas empresas sofreram com enormes prejuízos, ou com crescimentos muito menores do que o esperado. Uma meritocracia justa, em um caso com esses, deve diminuir as bonificações ou até mesmo cortá-las. Pois mesmo sabendo que a culpa não foi dos gerenciadores as metas não foram alcançadas, sendo justo o pagamento a menor.

Obviamente que novas metas mais modestas podem ser negociadas para que haja a superação da crise, porém estas, até mesmo em virtude da crise, devem sugerir também bonificações mais modestas.

Um exemplo contrário a esse valor justo foi dado pela seguradora AIG, que como publicou a Folha Online (2009), “a mesma empresa que precisou de US\$ 180 bilhões de empréstimos do governo norte-americano, vai pagar US\$ 165 milhões em bonificações a executivos”, ou seja, não se respeitou a meritocracia em seu sentido mais profundo, que é o de ser justo tanto nos ganhos quanto nas perdas, mais pensou-se somente na manutenção de alguns executivos, gerando grande conflitos, especialmente junto ao governo que lhes tinha emprestado quantia tão elevada de dinheiro.

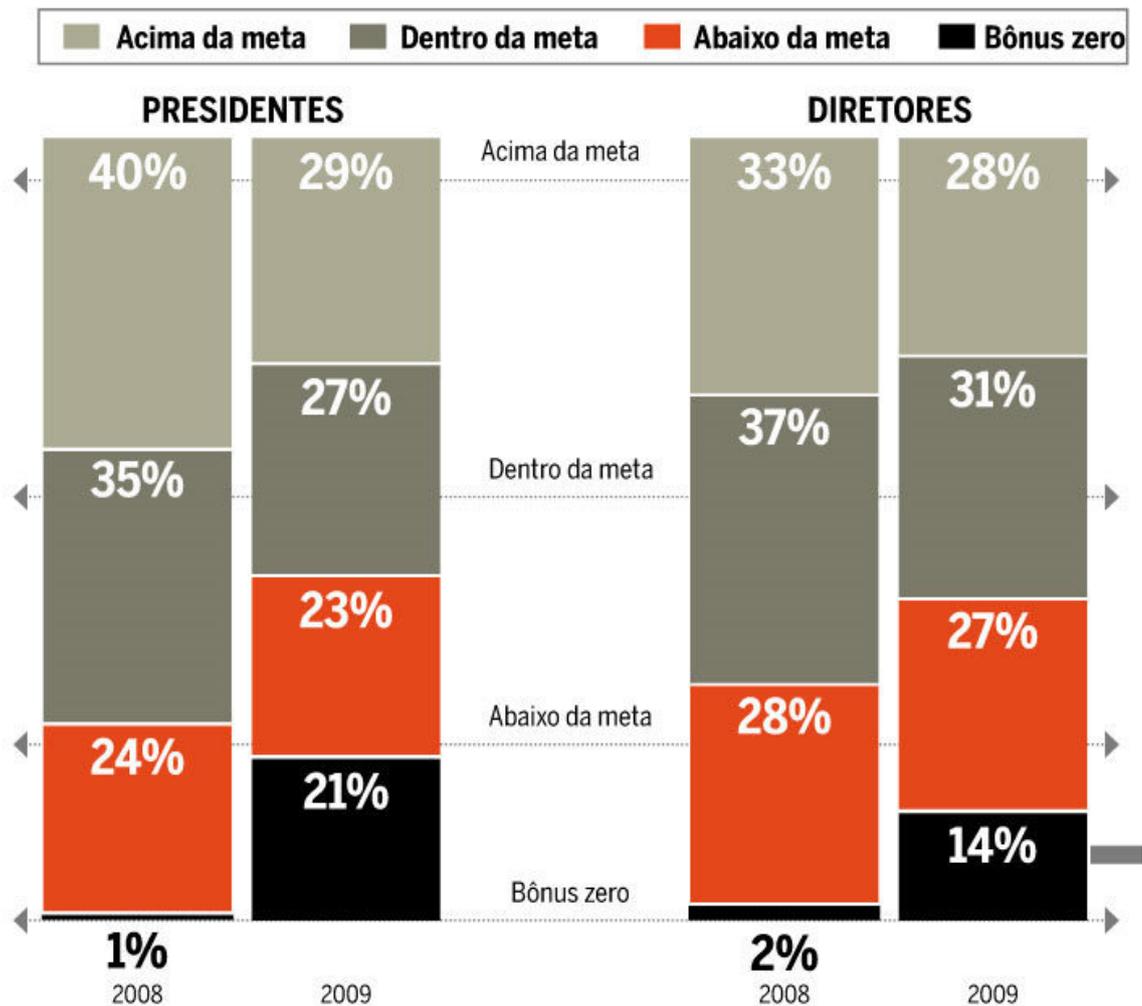
Nota-se com isso que são nos momentos de perdas e de crise que a meritocracia é testada com maior veemência, pois é nesta situação que se mostra quando a empresa está remunerando o desempenho e quando ela está remunerando simplesmente a pessoa do executivo.

4.1 A meritocracia e a crise no Brasil

No Brasil, foi realizada uma pesquisa pela revista *exame* junto a *Hay Group* para se verificar como se comportaram as empresas quanto ao pagamento de bônus durante a crise. Tal pesquisa nos trouxe dados reveladores como o de que um em cada cinco presidentes no Brasil não recebeu bonificação alguma no ano de 2008.

Um exemplo foi o da empresa de bebidas Ambev, esta que costuma pagar até 18 salários a mais para seus executivos da alta gerênciaⁱ, não efetuou o pagamento de bonificação alguma nesse ano de 2008 devido aos resultados alcançados não atingirem as metas estabelecidas.

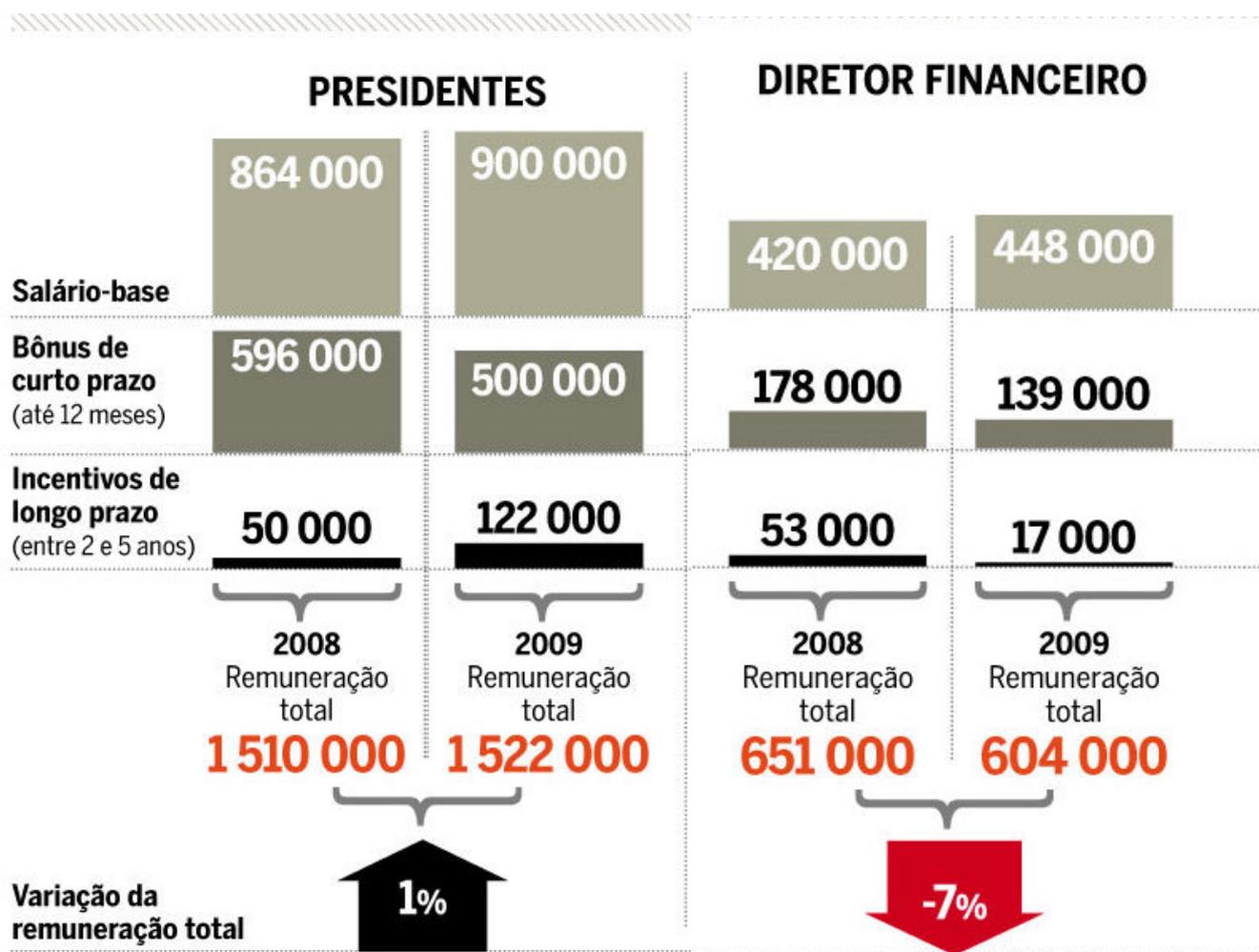
De forma geral, percebe-se que a crise abalou fortemente as empresas e por isso muitas delas não conseguiram alcançar suas metas, como podemos perceber no gráfico a seguir:



Fonte: <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0949/economia/ano-bonus-zero-489940.html?page=1>

Nota-se que o número de pessoas que não alcançaram suas metas, e especialmente o número de pessoas que ganharam bônus zero aumentou substancialmente, isto demonstra o quanto a crise afetou a rotina das empresas. Vale salientar que conforme a Revista Exame (Exame, 2009), a maior parte dos executivos que ficaram sem bônus foram os da área da indústria de consumo (27%), o que corrobora a relação com a crise pois, o setor de consumo acaba por ser o mais afetado em uma crise do crédito em geral.

Essa crise no crédito e não cumprimento das metas trouxe aos executivos perdas em sua remuneração, como notamos no gráfico abaixo:



Fonte: <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0949/economia/ano-bonus-zero-489940.html?page=1>

Nota-se que a remuneração dos presidentes teve uma pequena alta, sendo essa porém inexpressiva quando comparada aos altos ganhos que esses vinham alcançando nos últimos anos. Já os diretores financeiros, tiveram perda de 7% em sua remuneração, mesmo tendo tido um aumento em seu salário base. Avaliando com maior detalhamento percebe-se que as maiores perdas tanto junto aos presidentes, quanto junto aos diretores financeiros foram nos bônus de curto prazo, o que demonstra que tal perda está fortemente relacionada com o não alcance das metas pré-estabelecidas para o ano de 2008-2009.

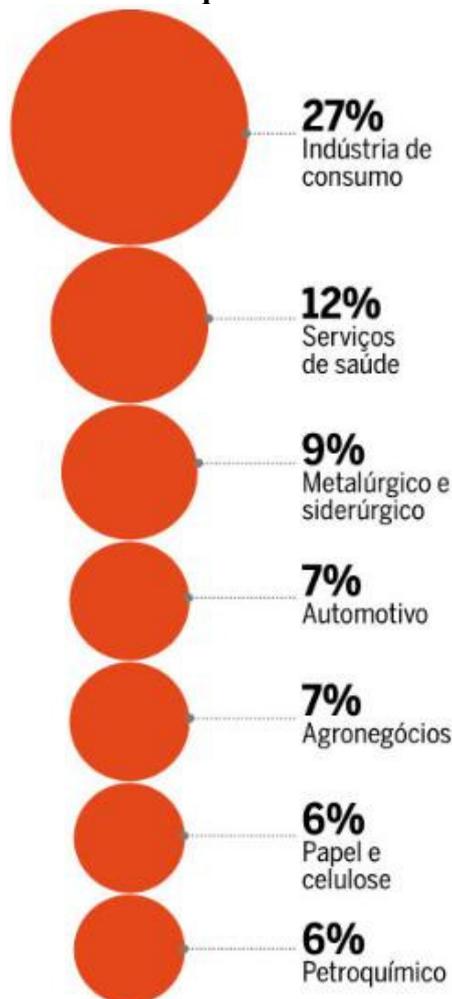
Desta forma, observa-se que a remuneração da grande maioria dos altos executivos de grandes empresas brasileiras teve uma queda proporcional as perdas ocasionadas pela crise financeira.

Os dados analisados nos demonstram que a crise financeira atingiu fortemente as empresas no Brasil, acompanhando um processo global. E foi neste ano que muitos dos executivos entenderam a forte lógica implacável da meritocracia, na qual se nos bons momentos vividos até 2007 se dividiam os lucros. Agora se tem a hora de partilhar os prejuízos, o que pode num primeiro momento assustar os executivos, mas que faz parte da lógica e justiça da meritocracia.

Há de se perceber também que esta forte queda nas receitas e consequente queda dos bônus está intimamente ligada com a área que a empresa atua, pois mesmo a crise sendo global, sempre existem setores que são menos afetados. Pegando como exemplo os que não

receberão bônus algum, ou seja, aqueles que mais foram afetados, notemos quais as áreas mais afetadas.

Setores de trabalho dos executivos que não receberam bonificações em 2008



Fonte: <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0949/economia/ano-bonus-zero-489940.html?page=1>

Com 27% dos executivos que não receberam bônus o setor mais afetado foi o da indústria de consumo. Tal fato se justifica analisando-se que a perda de crédito faz com que as pessoas deixem de consumir o supérfluo, desta forma, a baixa na liberação do crédito faz as pessoas deixarem de comprar televisões, celulares, entre outros, isto acarreta fortes baixas nesses setores e conseqüentemente grandes perdas financeiras e perda dos bônus.

A segunda maior perda foi do setor de serviços de saúde, também explicado pelo fato de na falta de crédito as pessoas tenderem a evitar a utilização dos serviços de saúde, pois, estas preferem atender suas finanças às necessidades básicas (comida, vestuário, transporte, entre outros), o que faz com que estes visualizem que o *check up* no médico, ou a ida ao dentista podem ser feitos posteriormente.

Como vimos, em tempos de crise as pessoas buscam sanar suas necessidades básicas, tal fato explica a menor quantidade de executivos recebendo nenhuma bonificação nas áreas petroquímicas e de agronegócios. Pois tais setores sofrem menos o impacto da falta de crédito, devido a necessidade primeira humana de se alimentar e a contínua necessidade de transporte do ser humano, o que leva estes setores a continuar em movimento. Bem como o setor de

papel e celulose, que devido a necessidade de sua constante utilização acaba por não receber tamanho revés em sua comercialização.

Nota-se com isso que mesmo com o alto prejuízo de muitas empresas, houveram aquelas que sofreram menos com a crise do que outras, tal fato traz como consequência que alguns executivos receberam bonificações e conseqüentemente salários maiores do que o de seus companheiros de outros setores.

Tal diferenciação por fatia de mercado demonstra a importância de uma meritocracia bem trabalhada a ponto de mais do que remunerar o funcionário por seu rendimento, mostrar a este sua importância dentro da empresa. Incorporando no funcionário o anseio de lealdade para com a empresa e incentivando este a também perder quando a empresa perde, com a garantia de que quando esta voltar a ganhar ele também ganhará. Tal visão, faz com que este funcionário permaneça na empresa, não a abandonando em seu momento mais delicado.

5. CONCLUSÃO

Averiguando-se os aspectos financeiros e econômicos da grande crise financeira que assolou o mundo em 2008 e 2009, principalmente, e comparando-se com a remuneração alcançada pelos altos executivos brasileiros em decorrência do trabalho deste mesmo período, nota-se que o Brasil ao contrário de alguns exemplos externos manteve a ética junto à meritocracia, respeitando a máxima, “sem resultado, sem recompensa”.

Tal conclusão pode ser verificada, avaliando que ao mesmo tempo em que as empresas não alcançaram os resultados propostos devido as diversas problemáticas trazidas pela crise, seus executivos não receberam as bonificações prometidas para o alcance dessas metas, chegando muitos deles a até mesmo ficarem sem o recebimento de bonificação alguma.

Os cortes de bonificação variaram de acordo com a área em que o executivo trabalhava, pois as perdas das empresas também variaram. Contudo, comparativamente, grande parte das empresas brasileiras cortaram de seus executivos na mesma medida em que as metas não foram alcançadas.

Destarte, as grandes empresas no Brasil respeitaram o conceito de meritocracia e do pagamento por alcance de metas. Cabe a essas porém, tomar o cuidado de valorizar esses executivos que não foram remunerados nesse momento, dando a esses novo ânimo para trabalhar pela empresa. Evitando que a busca pela vivência da meritocracia não seja simplesmente um corte rápido de custos, o que desmotivaria seus executivos e poderia levá-los a desistência de participação na empresa justamente no momento mais delicado desta.

Uma forma de conquistá-los e mantê-los motivados seria a criação de novas bonificações mais leves para o alcance de metas mais modestas, mas importantes durante essa crise. Contudo, tal sugestão e a busca de outras sugestões demandaria um novo estudo sobre as bonificações. Sendo porém de suma importância a busca por estas soluções afim de se evitar outras crises nessas empresas devido a perda de seus maiores funcionários.

6. REFERÊNCIAS

FOLHA ONLINE. Emissões de Dióxido de carbono na União Européia caíram 6% com a crise. 02 de Abril de 2009. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/ambiente/ult10007u544633.shtml>>. Acesso em: 05/10/09

G1. Leia a Íntegra do discurso de Lula no Encontro do G20. 08 de novembro de 2008. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL854841-9356,00-LEIA+A+INTEGRA+DO+DISCURSO+DE+LULA+NO+ENCONTRO+DO+G.html>. Acesso em: 05/10/09

INSPER (Instituto de Ensino e Pesquisa). Meritocracia promove inovação das empresas. Disponível em: <<http://www.insper.org.br/conheca-escola/noticias/realeses/meritocracia-promove-inovacao-das-empresas>>. Acesso em: 05/10/09

JUNG, C. F. **Metodologia Científica: Ênfase em Pesquisa Tecnológica**, 3ª Edição Revisada e Ampliada, FACCAT, 2003.

PORTAL EXAME. O ano do bônus zero. 06 de Agosto de 2009. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0949/economia/ano-bonus-zero-489940.html?page=1>>. Acesso em: 05/10/09

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. **Metodologia de pesquisa e elaboração da dissertação**. 3 ed. Revisada e Atualizada, Florianópolis, UFSC, 2001.

THE NEW YORK REVIEWS. The Financial Crisis: An Interview with George Soros. Volume 55, número 8, 15 de maio de 2008. Disponível em: <<http://www.nybooks.com/articles/21352>>. Acesso em: 05/10/09

ZUPO, M. Meritocracia? O que é isso? Disponível em: <http://www.zetact.com.br/artigos/art_04.html> 15/02/08. Acesso em: 21/09/09.
