

MERITOCRACIA SUSTENTÁVEL: AMPLIANDO SUA EFICÁCIA PELA REVISÃO DOS SEUS VALORES

Julio Cesar Teixeira de Freitas
juliofreit@gmail.com
fase

Resumo: Apesar de todas as características altamente positivas da meritocracia, as consequências da sua utilização nas organizações têm acumulado críticas. Diminuição da qualidade de vida no trabalho (QVT), aumento do estresse dos funcionários, aumento da rotatividade, desumanização da empresa, limitação do espírito de equipe, queda da criatividade, são alguns dentre muitos efeitos atribuídos a este modelo. O presente trabalho baseia-se em um levantamento bibliográfico sobre a meritocracia, os valores humanos e organizacionais, bem como das limitações verificadas no sistema meritocrático. Foi verificado que o modelo meritocrático ainda é um avanço considerável frente aos modelos anteriores, que possuem por natureza a deturpação de valores e uma estabilidade hierárquica das funções sociais. Porém, uma revisão dos valores que dão origem ao arcabouço de medidas de desempenho é necessária frente aos novos imperativos sociais e ambientais e da necessidade em repensarmos as relações de trabalho, ampliando o foco em outras medidas que não as financeiras e tornando o trabalho mais significativo.

Palavras Chave: Meritocracia - QVT - Valores Humanos - -



1. INTRODUÇÃO

Existem certas crenças estabelecidas que não são discutidas. Modelos que se estabelecem e tornam-se verdadeiros mantras que são repetidos por legiões de profissionais sem que sejam realmente avaliados quanto à sua coerência. Uma dessas verdades absolutas impostas pelo modelo gerencialista é a meritocracia. O reconhecimento das pessoas, não mais por sua origem ou por seus relacionamentos com o poder, mas baseado no esforço individual e no alcance de metas, representa uma evolução, uma ruptura com um passado hierárquico e limitador.

Apesar de todas essas características altamente positivas, as conseqüências da sua utilização nas organizações têm acumulado críticas. Diminuição da qualidade de vida no trabalho (QVT), aumento do estresse dos funcionários, aumento da rotatividade, desumanização da empresa, limitação do espírito de equipe, queda da criatividade, são alguns dentre muitos efeitos atribuídos a este modelo de valorização das pessoas no trabalho.

A realidade do ambiente de trabalho também não deixa dúvidas quanto às limitações do modelo. Convivemos com um cinismo corporativo crescente, onde discurso e atitude parecem terem vindo não de pessoas ou empresas diferentes, mas de universos distintos, tamanha é a incoerência entre eles. O individualismo enterra as tentativas de constituir uma equipe. Seres humanos são impelidos a negligenciarem sua vida pessoal, tentando preencher suas necessidades essenciais - como o amor, a amizade, a diversão - com premiações e reconhecimento social no trabalho.

Segundo Tamayo, Álvaro & Gondim (1996), “nem toda crença constitui um valor; somente aquelas que são enfatizadas. Obviamente, as crenças que estabelecem os valores estão em interação entre si e com outras crenças, de forma a compor um sistema de valores complexo e organizado hierarquicamente”. Dessa forma, podemos concluir que a meritocracia, como uma crença extremamente enfatizada no modelo de negócios atual, constitui um valor. Mas quais outros valores interagem com a meritocracia, conferindo-lhe um caráter paradoxal? Em quais valores estão baseadas as atitudes meritocráticas e como tornar esse modelo mais compatível com o ser humano e sustentável para as organizações? Essas são as perguntas fundamentais desse trabalho.

A fim de levantar os fatores que possam responder a essas perguntas, o presente trabalho baseia-se em um levantamento bibliográfico sobre a meritocracia, os valores humanos e organizacionais, bem como das limitações verificadas no sistema meritocrático. Como capítulo final do trabalho, sugerimos um arcabouço teórico para o desenvolvimento de um novo modelo que torne a adoção da meritocracia mais sustentável, equilibrando as necessidades de resultado da organização com as necessidades de vida dos seus funcionários.

2. MERITOCRACIA

A meritocracia, enquanto valor estabelecido foi resultado da ascensão da ética do trabalho, forjada nas bases do protestantismo. Em contrapartida ao poder divino e aos privilégios hereditários, nasce uma nova mentalidade que valoriza o crescimento pessoal e financeiro por meio do trabalho e do adiamento das recompensas. Esse modelo, com a criação posterior do homem econômico, forma a base para o desenvolvimento do capitalismo.

Júnior, Pilatti, & Kovaleski (2006) entendem a meritocracia “como um conjunto de valores que rejeita toda e qualquer forma de privilégio hereditário e corporativo e que avalia



as pessoas de forma única, não levando em conta a sua trajetória profissional.” Embora essa ausência de privilégios hereditários seja aceita e defendida no mundo atual, sua introdução causou um cisma com o modelo anterior, baseado na crença no poder divino dos reis e na superioridade da nobreza.

Os princípios que governam uma sociedade quando a meritocracia existe, segundo Karayiannis (?), são:

- (1) Um princípio de colocação no trabalho que premia os indivíduos na base do mérito; (2) Um princípio que especifica as condições de oportunidade sob as quais a premiação ao trabalho é aplicada; e (3) Um princípio que especifica as recompensas (salários, benefícios, etc.) a serem aplicadas aos trabalhos.

Barbosa (1999) reforça essa visão da meritocracia, definindo-a como “um modelo de gestão baseado apenas no cumprimento de metas e objetivos, que não dá valor a variáveis sociais como origem, posição social, econômica e poder político”.

A definição de Barbosa (1999) acrescenta a necessidade do cumprimento de metas e objetivos para que haja a efetivação da premiação aos mais aptos. E, com esse acréscimo, o autor lança luz sobre a necessidade do controle burocrático como forma de avaliação do mérito e sobre a também necessidade de entender o processo de definição e mensuração de metas e objetivos.

3. VALORES HUMANOS E ORGANIZACIONAIS

Segundo Rokeach (1973), valores são crenças duradouras que “guiam e determinam atitudes em relação a objetos e situações, ideologia, apresentação do self a outros, avaliações, julgamentos, justificações, comparações de si com outros e tentativas de influenciar outros”. Os valores humanos são responsáveis por uma parte significativa do entendimento do ser humano quanto ao seu papel na sociedade e toda a base de comparações, que determinarão em parte o sentimento de prazer, ligado ao sucesso, e o sentimento de sofrimento, ligado ao fracasso.

Os valores são as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas (Katz & Kahn, 1978). Os valores estão além das próprias normas e, em conjunto com outros valores, constituem uma espécie de ideologia. O avanço do capitalismo trouxe um novo corpo de valores, diferentes dos expressos pela ética protestante, que tinha o trabalho e o sacrifício pessoal como pilares. O modelo capitalista atual promove o sucesso financeiro como o único padrão de avaliação do sucesso pessoal ou organizacional. Esse sucesso financeiro não necessariamente passa pelo trabalho com significado, causando uma potencial crise no trabalho individual e na missão das organizações como um todo.

Dentro desse entendimento, torna-se importante definir os valores organizacionais que, segundo Tamayo & Gondim (1996), são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.

Segundo Tamayo (1996), os valores têm por objetivo resolver três problemas:

- A conciliação de interesses individuais e do grupo; a necessidade de uma estrutura que contemple a definição de papéis, normas e regras para relações e organização do trabalho; e a conciliação entre



interesses da organização e do meio social e natural, que se caracteriza pela necessidade de produtividade e sobrevivência da organização que retira do meio a matéria-prima e realiza as trocas comerciais.

Percebe-se a importância de uma definição clara dos valores organizacionais, não somente para os membros internos, como para a adequação entre a organização e as instituições que formam seu contexto. Com o crescimento da necessidade de inserção sócio-ambiental da empresa, tornou-se fundamental uma revisão dos valores organizacionais que buscam conciliar esses interesses. Não é mais possível manter valores individualistas e pregar um comportamento integrado com os demais *stakeholders*.

Apesar de Tamayo & Gondim (1996) defender que “os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores pessoais dos membros da organização, nem com os que eles gostariam que existissem na empresa”, e mesmo que esses dois tipos de valores, apesar de eventualmente poderem coincidir parcialmente, freqüentemente são diferentes e até conflitivos, a importância da compatibilidade entre eles (valores individuais e do trabalho) para a auto-estima e satisfação no trabalho é apresentada por Mendes & Tamayo (2001).

Apresenta-se, assim, um dilema fundamental para entender o papel paradoxal da meritocracia. A satisfação no trabalho deriva, em boa parte, do alinhamento dos valores individuais e corporativos. No entanto, a vivência empresarial tem demonstrado uma falta de conexão entre os dois tipos de valores. Enquanto as empresas procuram realinhar as prioridades de valor dos funcionários às suas necessidades objetivas, a confrontação desses diferentes valores cria uma competição e, conseqüentemente, um dilema interno nos funcionários.

Rokeach (1973) explica esse processo e sugere que o indivíduo, com o passar do tempo e desenvolvimento da maturidade, se defronta com situações sociais nas quais valores são confrontados, criando uma competição entre eles. Como exemplo, ele cita dilemas como ser honesto ou obter sucesso e buscar reconhecimento social ou auto-respeito.

Muito embora “uma das funções dos valores organizacionais compartilhados entre os membros da empresa seja criar neles modelos mentais semelhantes relativos ao funcionamento e à missão da organização” (TAMAYO & GONDIM, 1996), nem sempre os valores explicitados na missão ou na declaração de valores formal da empresa são aqueles efetivamente vivenciados no seu dia-a-dia. Dessa forma, a integração dos membros de uma organização, oriunda do compartilhamento dos valores, acaba por ocorrer não em torno dos valores formalizados, mas sim dos valores efetivados diariamente pelos comportamentos exigidos para o cumprimento das metas empresariais.

Se os valores constituem um dos importantes instrumentos para entender a cultura organizacional, conforme é defendido por Mendes & Tamayo (2001), quais são os valores vivenciados em uma cultura organizacional dita de mercado? Muito embora a definição de valores organizacionais inclua em seu papel o atendimento tanto aos objetivos organizacionais, quanto às necessidades dos indivíduos, em grande parte das empresas, fica turva a percepção da inclusão das necessidades individuais na tomada de decisões. Essas e outras limitações da base de valores que sustenta a meritocracia serão discutidas no capítulo seguinte.

4. LIMITAÇÕES DO SISTEMA MERITOCRÁTICO

A fim de realizarmos uma crítica sobre as limitações da meritocracia, baseamo-nos sobre o conceito apresentado por Karayiannis (?), que não vê a meritocracia como um sistema perfeito, mas demonstra que a meritocracia imperfeita poderia emergir por meio de um comportamento individualista e/ou por causa de uma estrutura institucional falha.

Muito embora o conceito fundamental da meritocracia fortaleça, sob diversos aspectos, a iniciativa individual e a valorização dos mais aptos, os objetivos dos valores na resolução de problemas apresentados por Tamayo (1996) não parecem serem cumpridos pelos valores sob os quais se baseia a meritocracia.

Apresentamos, abaixo, a análise individualizada dos objetivos apresentados pelo autor.

4.1. CONCILIAÇÃO DE INTERESSES INDIVIDUAIS E DO GRUPO

Parece claro que há um crescente estado de choque entre os interesses do grupo e os interesses dos indivíduos dentro da organização. Embora exista uma repetição interminável, reforçada por treinamentos exaustivos, sobre a importância do trabalho em equipe para o alcance de metas cada vez mais difíceis, fazer crer que os indivíduos estão prontos a dividir os benefícios recebidos torna-se cada vez menos crível.

Estamos vivenciando uma época em que o individualismo tomou conta das relações pessoais. A convivência em grupos com objetivos únicos torna-se sustentável somente quando os envolvidos podem utilizar-se mutuamente, e isso demanda um grupo de alto rendimento, sem direito a erros individuais. Os erros são condenados, mesmo quando fazem parte de um processo de aprendizagem que, em um futuro, poderia gerar um menor desgaste de todos para alcançar as metas propostas. Poucos funcionários estão abertos ou têm tempo disponível para ensinar tarefas aos colegas de trabalho dentro de um critério de melhoria contínua.

Os princípios básicos da meritocracia acabam por assoberbar os efeitos do individualismo. Se considerarmos que cada funcionário será avaliado e remunerado por seu desempenho individual, qual a motivação em dedicar seu tempo ao aprendizado de terceiros. Torna-se mais produtivo cumprir uma carga horária de trabalho maior e resolver ele mesmo o problema, evitando erros naturais de iniciantes e fortalecendo sua posição como portador de competências valiosas à organização. Dessa forma, a premiação individual fortalece o individualismo e chega mesmo a reforçar um certo egocentrismo por parte dos funcionários.

Outro fator agravante no individualismo é que a “meritocracia considera o desempenho momentâneo do colaborador como fator chave da composição da sua remuneração”(Júnior, Pilatti & Kovaleski, 2006). A formação de equipes e o trabalho em grupo demandam tempo e esforço conjunto. Dessa forma, apresenta-se uma inconsistência entre o resultado financeiro conseguido pelo colaborador - e freqüentemente sua avaliação como membro necessário e valioso para a empresa - e a necessidade de um planejamento, treinamento e desenvolvimento de processos que permitam a colaboração dentro do grupo.

A estrutura social e de confiança dentro do grupo também é afetada por um sistema imediatista e individualista em seu processo de avaliação. “Quando o sucesso se mede com a medida do montante dos ganhos, como esperar que indivíduos continuem a valorizar a integridade, a honestidade, a satisfação com um belo trabalho ou a preocupação com o bem comum?”(Gaulejac, 2007). Não há como negar que valores éticos como a honestidade, o companheirismo e outros citados pelo autor ficam relegados a um segundo plano quando comparados aos novos valores determinantes do sucesso no modelo reforçado pela meritocracia.



O sucesso, sempre um objeto de desejo, está atrelado ao cumprimento incondicional de metas dentro das empresas. Está cada vez mais escasso o sucesso como resultado do desempenho de um trabalho de valor, como efeito de uma admiração pelos valores éticos demonstrados pelo colaborador nos seus relacionamentos. A visão de sucesso atual é pragmática, medida de forma objetiva pelo patrimônio acumulado por uma pessoa. Resultado dessa visão é o culto ao sucesso instantâneo, seja esse sucesso estruturado sobre valores morais cristalinos ou sobre mentiras, traições e insucessos alheios.

Dessa forma, a conciliação dos valores individuais e do grupo, tarefa sempre desafiadora em qualquer sistema adotado, parece tornar-se ainda mais penosa quando a base da empresa são valores que fortalecem o individualismo, o imediatismo e o culto ao sucesso imediato, não atrelados aos fatores morais, mas somente aos fatores financeiros.

4.2. NECESSIDADE DE UMA ESTRUTURA QUE CONTEMPLE A DEFINIÇÃO DE PAPÉIS, NORMAS E REGRAS PARA RELAÇÕES E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Enquanto o funcionamento da estrutura meritocrática formal parece claro no que tange às suas normas e regras para as relações de trabalho, essa clareza perde força quando passa pelo teste da realidade. Essa estrutura apregoa melhores recompensas para aqueles que estabelecem as melhores marcas alcançadas na metas propostas. Porém, a fim de alcançar essas marcas, temos que os funcionários devem ser preparados tecnicamente, devem contar com uma estrutura organizacional que ofereça os recursos básicos que acompanhem seu esforço individual e devem ser medidos claramente em sua plenitude como colaboradores, tendo uma ampla gama de critérios avaliados e considerados nessa avaliação.

A capacidade em alcançar as metas estabelecidas pela empresa é uma função direta do esforço desenvolvido pelos funcionários na consecução dessas. Porém, esse esforço não está somente relacionado ao desejo dos funcionários, mas possui uma relação direta com a capacidade dos indivíduos para cumprir uma dada tarefa. (Karayiannis, ?) Diversos trabalhos sobre motivação dos trabalhadores têm procurado entender os seus desejos e necessidades, bem como desenvolver novos métodos de treinamento para aumentar esse potencial. Sem dúvida alguma, esse é um dos fatores essenciais para o sucesso empresarial, porém, a capacidade do funcionário em executar as suas atribuições da melhor forma possível e respeitando os valores defendidos pela empresa tem sido, muitas vezes, deixada em um segundo plano.

Se existe uma crise de significado perpassando as relações entre empresa e colaboradores, existe também uma crise técnica no preparo dos trabalhadores para serem eficazes em seus objetivos. Por um lado, temos uma exclusão crescente dos funcionários mais antigos, normalmente por desenvolverem uma visão mais crítica do trabalho e da vida como um todo e não estarem mais dispostos a uma aceitação cega das pressões exageradas e, muitas vezes, desnecessárias exercidas pelas grandes empresas. “Quando se fala da pressão exercida nos funcionários, não se trata apenas da quantidade de metas a serem cumpridas por ele, mas, principalmente, das conseqüências do não cumprimento dos objetivos. Isso tem influência direta na vida afetiva, social e psicológica do colaborador, fazendo com que ele saia da empresa.” (Júnior, Pilatti, Kovaleski, 2006)

Essa urgência de guerra vendida como realidade absoluta pelo mundo empresarial acaba por afastar seus principais e mais experientes guerreiros. Dessa forma, temos uma cultura de mercado baseada na troca constante de pessoal, cultura essa que iguala os novos



funcionários aos antigos, dando vantagem aos mais novos justamente por terem maior disposição e aceitação incondicional das regras.

Para que haja uma continuidade satisfatória no desempenho do trabalho pelos novos contratados, a escolha feita é por processos mais padronizados, com o estabelecimento de rotinas que podem ser seguidas, literalmente, por qualquer funcionário dedicado. Os treinamentos funcionam em torno do preparo desses funcionários para cumprir as rotinas estabelecidas. Muito embora o cumprimento das rotinas seja fator importante ao sucesso de qualquer empresa, quando o preparo formal dos funcionários não expande sua visão nem estimula à inovação, têm-se um modelo de repetição dos erros passados e de crescimento da falta de criatividade corporativa. Esse mundo corporativo pode ser percebido em nossa realidade atual. Como a base crítica é pequena, percebemos a reprodução acéfala de mitos empresariais, que geram padrões de comportamento únicos em diversos setores de atividade e uma miopia frente às necessidades e soluções possíveis para os clientes.

Em um mundo em constante mudança, em que a inovação constante baseada no capital humano é a única solução para gerar competitividade, conforme defendido por praticamente todos os teóricos e práticos de administração, torna-se um paradoxo a padronização e restrição da capacidade criativa pela falta de preparo desse mesmo capital.

A estrutura organizacional, baseada em sistemas padronizados, tem então o objetivo principal de tornar as empresas administráveis, mesmo com a alta rotatividade do pessoal e a desmotivação oriunda da falta de significado do trabalho exercido. Esse contexto torna-se desfavorável a utilização dessa estrutura como fonte de apoio para o esforço individual dos funcionários. Essa configuração das empresas diminui a qualidade de vida no trabalho (QVT), trazendo vivências de sofrimento no ambiente de trabalho. Segundo Ciborra & Lanzara (1985):

A QVT é determinada por fatores psicológicos, como grau de criatividade, de autonomia, de flexibilidade e fatores organizacionais e políticos, como a quantidade de controle pessoal sobre o posto de trabalho ou a quantidade de poder que os trabalhadores podem exercitar sobre o ambiente circundante a partir de seu posto de trabalho. (Júnior, Pilatti, Kovaleski, 2006)

Complementando esse quadro, temos uma questão crescente de adequação da medição e dos critérios avaliados em um modelo meritocrático. Ponto nevrálgico da meritocracia, um sistema claro e completo de medição do desempenho ainda está distante de ser realidade nas organizações. Apesar dos avanços trazidos por modelos estratégicos de medição de desempenho como o Balanced ScoreCard ou de modelos mais participativos como a avaliação 360°, uma parte significativa do esforço, da dedicação e dos resultados obtidos ainda é medida de forma parcial ou mesmo não é medida.

Os indicadores que medem os desempenhos individuais na empresa não são imparciais. Segundo Gaulejac (2007):

Os instrumentos de gestão não são neutros, contrariamente ao que pretende a maioria dos manuais que os apresenta como técnicas a serviço de uma abordagem racional da realidade. Eles são construídos sobre pressupostos raramente explicitados, lógicas implícitas que se impõem por meio de regras, de procedimentos, de ratios e de

indicadores que se aplicam sem que haja possibilidade de discutir sua pertinência. (Gaulejac, 2007)

Dessa forma, enquanto instrumentos valiosos para as instituições que desejam modelar comportamentos em função de seus interesses, que podem ser favoráveis ou não às vivências de prazer e de sofrimento (Mendes & Tamoyo, 2001), os medidores de desempenho limitam sua eficácia quando não comportam variáveis que demonstram diferentes maneiras de perceber e interagir com o mercado. Essa limitação torna a adequação a novas realidades muito mais difícil e afasta membros que possuem um senso de adequação ética mais definido.

Apesar de todas as limitações do modelo, a perpetuação desse conjunto de valores vê-se facilitada pelo receio dos funcionários quanto ao custo de mudança para outro emprego. Esse custo será maior quanto menor é a competência e então, seus esforços para reter seu emprego por meio da obediência ao “poder” que lhes garante o emprego será alta. (Karayiannis, ?)

Associados a essas limitações, também é importante perceber que o ser humano é, por natureza, um ser político. Como resultado do afastamento da realidade das metas e da pouca condição fornecida pelas empresas para o cumprimento dessas, temos o desenvolvimento de grupos de interesse coesos, que procuram obter os maiores retornos possíveis da empresa por meio de suas ligações.

Essa realidade não é nova no meio empresarial. Apesar de ter-se tornado símbolo negativo, os controles burocráticos apresentam um modelo bastante semelhante de funcionamento. Nesse modelo, todos os controles e a impessoalidade que, pretensamente, trariam uma melhor e mais profissional execução das tarefas sofreram o impacto das diferenças individuais e do potencial de relacionamento dos seres humanos. Esse impacto tirou grande parte da eficiência pretendida, trocando-a por uma busca de maior segurança e estabilidade baseada nos acordos informais.

Como então evitar que a medição de desempenho e, por conseguinte, a avaliação do desempenho individual e o processo de recompensa não sigam este mesmo caminho? Como evitar que os grupos de interesse abalem a crença na justiça da meritocracia? Muito embora tenhamos a convicção de que esse desvio já é uma realidade no mundo corporativo, a adequação no processo de medição e de recompensa, bem como uma mudança no funcionamento dos processos empresariais podem ser as bases necessárias a um sistema com menor vulnerabilidades aos desvios.

4.3. CONCILIAÇÃO ENTRE INTERESSES DA ORGANIZAÇÃO E DO MEIO SOCIAL E NATURAL

Muito embora os itens anteriores sejam relevantes para o entendimento dos objetivos da meritocracia, entender esse modelo como uma ponte entre os interesses organizacionais e dos demais *stakeholders* parece ser o maior desafio. Quando pensamos nos valores que baseiam o modelo meritocrático, dificilmente percebemos uma ligação clara desses com valores ligados à sociabilidade.

Tomando por base a escala de valores organizacionais desenvolvida por Tamayo (1996), podemos definir os valores meritocráticos como àqueles ligados ao fator 1, isto é, valores que baseiam a eficácia e eficiência dentro da organização. São esses valores a própria eficácia e eficiência, além da qualidade, produtividade, comprometimento, planejamento, pontualidade, competência e dedicação. Dentre todos os valores elencados no trabalho do

autor, aqueles que mais são utilizados como base para os relacionamentos com o meio social e natural são flexibilidade, sociabilidade, integração interorganizacional, respeito e honestidade. Embora os valores ligados à meritocracia e ao estabelecimento de relacionamentos com o meio não sejam incompatíveis, eles não apresentam ligação direta.

Ainda mais relevante é a defesa incondicional, como base do sistema meritocrático, da luta pela sobrevivência constante. Situações que fogem da normalidade, como crises, podem ativar prioridades de valor diferentes daquelas presentes em situações rotineiras. Quando o trabalho e o alcance dos resultados viram uma batalha pela manutenção imediata do emprego e de todos os vínculos estabelecidos por intermédio desse, valores que poderiam sugerir uma abertura aos novos valores globais como responsabilidade social e sustentabilidade ficam relegados a um segundo plano. Uma das bases da sustentabilidade é o investimento de recursos presentes para obter um retorno futuro, tanto em relação aos meios sociais e naturais quanto ao financeiro.

O contexto no qual o indivíduo se encontra pode alterar o seu entendimento sobre o que é desejável. Essa talvez seja a maior dificuldade para harmonizar os valores das diferentes propostas. Novamente, o imediatismo deforma a proposta do mérito. Enquanto Gaulejac (2007) defende que “a tensão entre o lucro e a moral, entre a sobrevivência da empresa e a consideração pelo ser humano, poderia abrir caminho para compromissos duráveis”, o que identificamos no ambiente competitivo é, em sua esmagadora maioria, o contrário. Os compromissos duráveis estão cada vez mais raros e uma sociedade líquida é estabelecida. Uma sociedade na qual não existe o trabalho como meio para um futuro melhor, mas somente a busca desprovida de senso ético de um presente melhor, entendendo-se melhor como resultado somente dos ganhos financeiros.

Os valores que baseiam a meritocracia de fato não permitem uma conciliação real entre os objetivos empresariais e as necessidades sociais e naturais. Só existe uma convergência de interesses quando essa conciliação permite à empresa usufruir de benefícios legais ou obter um diferencial competitivo pela imagem social apresentada. Esse utilitarismo acaba por diminuir ainda mais o significado do trabalho, dilatando a diferença entre os valores individuais dos colaboradores e os valores organizacionais.

5. MERITOCRACIA SUSTENTÁVEL

Muito embora a prática administrativa dentro das grandes corporações desestime a tentativa de ampliação das bases sobre as quais está estruturado o regime meritocrático, notadamente as falhas apresentadas no capítulo 4 são decorrências não da proposta da meritocracia em si, mas da utilização de uma gama limitada de valores para basear todo o mérito de um funcionário. Essa limitação dos valores medidos e utilizados na avaliação dos funcionários e nas recompensas concedidas torna-se ainda mais crítica quando se percebe que esses valores correspondem apenas a uma pequena parte dos valores encontrados nas culturas organizacionais.

Na tabela 1, apresentamos um resumo dos valores organizacionais descritos no trabalho de Tamayo (1996).

Fatores	Valores	Descrição
Eficácia/eficiência	Eficácia	Fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados
	Eficiência	Executar as tarefas da organização da forma certa
	Qualidade	Compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços



	Produtividade	Atenção voltada para a produção e a prestação de serviços
	Comprometimento	Identificação com a missão da organização
	Planejamento	Elaboração de planos para evitar improvisação na organização
	Pontualidade	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos
	Competência	Saber executar as tarefas da organização
	Dedicação	Promoção ao trabalho com afinco
Integração no trabalho	Abertura	Promoção de clima propício às sugestões e ao diálogo
	Coleguismo	Clima de compreensão e apoio entre os empregados
	Amizade	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados
	Cooperação	Clima de ajuda mútua
	Criatividade	Capacidade de inovar na organização
	Democracia	Participação dos empregados nos processos decisórios
	Benefícios	Promoção de programas assistenciais aos empregados
	Flexibilidade	Administração que se adapta às situações concretas
	Competitividade	Conquistar clientes em relação à concorrência
	Sociabilidade	Estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho
Gestão	Tradição	Preservar usos e costumes da organização
	Hierarquia	Respeito aos níveis de autoridade
	Obediência	Tradição de respeito às ordens
	Fiscalização	Controle do serviço executado
	Supervisão	Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas
	Postura Profissional	Promover a execução das funções ocupacionais de acordo com
	Organização	Existência de normas claras e explícitas
Inovação	Incentivo à pesquisa	Incentivo à pesquisa relacionada com interesses da organização
	Integração	Intercâmbio com outras organizações
	Modernização de Recursos Materiais	Preocupação em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros
	Probidade	Administrar de maneira adequada o dinheiro público
Respeito ao servidor	Respeito	Consideração às pessoas e opiniões
	Reconhecimento	Valorização do mérito na realização do trabalho
	Qualificação dos Recursos Humanos	Promover a capacitação e o treinamento dos empregados
	Polidez	Clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano
	Honestidade	Promoção do combate à corrupção na organização
	Plano de carreira	Preocupação com a carreira funcional dos empregados
	Harmonia	Ambiente de relacionamento interpessoal adequado
Justiça	Imparcialidade nas decisões administrativas	

Tabela 1: Lista de Valores Organizacionais. Adaptado de Tamayo & Gondim, 1996.

Enquanto alguns dos valores apresentados, como eficácia, qualidade, produtividade, pontualidade e qualificação dos recursos humanos são representados por medidas quantitativas de forma clara e representativa, grande parte dos demais valores raramente são foco de medições.

Dessa forma, a fim de estabelecer um regime que premie o mérito individual, torna-se importante definir quais valores formarão a base do que se considera mérito na empresa. Usualmente, a forma mais utilizada para tal seria a declaração de missão e os valores



organizacionais. Infelizmente, muitas empresas optaram por declarações de missão vazias, que não representam efetivamente a razão de existir dessas. A invasão das “missões técnicas” acaba por desviar a função principal da própria missão.

Uma vez definidas a missão e os valores que guiarão as ações da empresa, esses devem ser estruturados para formar a base de avaliação de cada colaborador. Esses valores devem nortear desde a seleção dos novos colaboradores até o trabalho diário desses.

Um dos desafios que surgem nesse momento é transformar os valores perseguidos em indicadores e metas inteligíveis ao processo de medição. É nesse momento que as iniciativas de melhoria começam a perder sua eficácia. Conforme já explicitado no presente trabalho, a simplificação do processo de gestão da empresa é um objetivo constante das empresas, que buscam retirar o poder dos funcionários mais competentes por meio de processos padronizados. Talvez isso explique a busca incessante por medidas quantitativas, o que Gaulejac (2007) chama de quantofrenia:

Essa ficção autoriza certos pesquisadores a não mais se preocupar com a observação concreta da condição humana para se evadir no universo abstrato das equações matemáticas. Há um risco de quantofrenia aguda (a doença da medida) que espreita todos aqueles que, em vez de medir para melhor compreender, querem compreender apenas aquilo que é mensurável. (Gaulejac, 2007)

Bourdieu (2000) fortalece essa visão ao comparar o homo economicus, padrão ideológico que defende o ser humano como motivado somente por recompensas financeiras, a um “monstro antropológico habitado por uma suposta racionalidade que reduz todos os problemas da existência humana a um cálculo”.

Então, ao pensar em uma melhoria do modelo meritocrático que aumente sua sustentabilidade e amplie sua eficiência para gerar resultados e manter os colaboradores motivados de uma forma mais saudável, é relevante considerar uma abordagem não somente quantitativa, mas uma nova leitura qualitativa do desempenho individual e coletivo no que tange aos valores organizacionais. O entendimento mais aprofundado trazido pelas avaliações qualitativas nem sempre pode ser simplificado em números. Poucas vezes as generalizações oriundas das medições quantitativas têm o poder de orientar de forma completa uma tomada de decisões, ainda mais se essas decisões considerarem valores como respeito, harmonia, integração e dedicação, entre outros.

Para que isso aconteça, a valorização do ser humano, tão defendida nos discursos e teorias organizacionais, deve ser trazida para a prática. Valorização essa que inclui o treinamento não somente técnico, nos sistemas utilizados pela organização, mas o desenvolvimento do poder crítico dos funcionários. Valorização que inclua não só o alcance dos objetivos momentâneos, mas todo o histórico de realizações de cada colaborador. É necessário que a empresa mude sua percepção dos resultados financeiros como única fonte de avaliação do trabalho realizado, até porque esses resultados podem ter diferentes origens e podem estar sendo mais prejudiciais do que benéficos à empresa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No transcorrer do presente trabalho, apresentamos os conceitos básicos da meritocracia, dos valores individuais e organizacionais, realizando uma verificação sobre as limitações do modelo meritocrático.

Esse modelo oferece ao ambiente competitivo e dinâmico atual uma solução mais adequada do que os modelos de recompensa anteriores, mais rígidos quanto à hierarquia e mais focados no jogo de poder dentro das empresas. Apesar da melhoria apresentada pelo modelo, esse ainda apresenta resultados pífios no que tange à qualidade de vida dos trabalhadores, motivação, espírito de equipe e criatividade, entre outros fatores. Embora pouco significativos no passado, esses fatores têm-se tornado mais relevantes a cada dia em um ambiente que exige uma gestão mais sustentável por parte das empresas.

Os valores que guiam a meritocracia falham em atingir seus objetivos de conciliar os interesses individuais e do grupo, fornecer uma estrutura que contemple a definição de papéis, normas e regras para relações e organização do trabalho e conciliar os interesses da organização e do meio social e natural, conforme apresentado no capítulo 4.

A proposta apresentada pelo presente trabalho indica dois caminhos conjuntos para o desenho de um sistema meritocrático mais sustentável quanto aos seus objetivos e mais abrangente quanto aos fatores organizacionais. O primeiro caminho é uma ligação mais estreita entre os valores defendidos pela organização e o processo de medição de desempenho. Uma medição mais estratégica, no que se refere à inclusão dos valores expressos na missão empresarial nesse processo.

O segundo caminho é, na verdade, um aprofundamento na maneira de entender e interpretar o que acontece dentro das organizações. As análises quantitativas, embora consigam captar uma visão geral do que ocorre nas operações de uma empresa, não oferecem uma maior profundidade de entendimento dos fatores geradores do desempenho nessas mesmas operações. Somente um modelo de avaliação mais qualitativo pode trazer à tona informações que sirvam para avaliar os diversos valores defendidos pela empresa.

A presente pesquisa representa uma iniciativa de desenvolvimento de um modelo meritocrático mais amplo e sustentável. Novas pesquisas podem ampliar essa iniciativa tanto na definição mais pormenorizada dos valores que definem a meritocracia real, utilizada efetivamente nas empresas, quanto na elaboração de processos de medição qualitativos e seu teste em campo.

Segundo Gaulejac (2007), a gestão, por princípio, não é moral, mas os gestores podem ter um comportamento moral. “A verdadeira mudança seria realizar uma “revolução epistemológica”, ou seja, uma radical colocação em questão dos modos de pensar a empresa. Sem isso, os discursos sobre a ética e a moral terão apenas uma função ideológica, destinada a favorecer a adesão do pessoal”. Esperemos que a nova era da administração traga, em seu cerne, a semente de uma nova ética, que defenda o ser humano como finalidade da existência das empresas, e não o contrário.

7. REFERÊNCIAS

BARBOSA, L. Igualdade e meritocracia, a ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

BOURDIEU, P. Les Structures sociales de l'économie. Seuil, Paris, 2000.

GAULEJAC, VINCENT DE. Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida, São Paulo: Idéias & Letras, 2007.

JÚNIOR, DÁLCIO R. DOS REIS; PILATTI, LUIZ ALBERTO; KOVALESKI, JOÃO LUIZ. A influência da meritocracia na qualidade de vida dos colaboradores. XIII SIMPEP. Bauru – São Paulo, 2006.



KARAYIANNIS, ANASTASSIOS. Imperfect Meritocracy and Inefficiency. *Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali*.

KATZ, D. & KAHN, R.L. *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1978.

ROKEACH, M. *The nature of human values*. New York: Free Press, 1973.

ROKEACH, M. *The Nature of Human Values*. New York, 1973.

TAMAYO, ÁLVARO. Valores Organizacionais. In: Tamayo, A., Borges-Andrade, J. e Codo, W. (orgs.). *Trabalho, organizações e cultura*. ANPEPP. São Paulo: Cooperativa de autores associados. Vol. 1, n.11. 1996.

TAMAYO, ÁLVARO & GONDIM, MARIA DAS GRAÇAS CATUNDA. Escala de Valores Organizacionais. *Revista de Administração*, v.31, n.2, p.62-72. São Paulo, 1996.

TAMAYO, ÁLVARO & MENDES, ANA MAGNÓLIA. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, v.6, n.1, p.39-46, 2001.