

CENTRO PAULA SOUZA

Etec JOSÉ MARTIMIANO DA SILVA

Técnico em Administração

**A MÉRITOCRACIA COMO PROCESSO
AVALIATIVO EMPRESARIAL**

Arthur Venâncio Sales

Maria Julia Barbosa Silva

Maria Victória Basso Veloso

Rikelmy Basilio Da Silva

Ribeirão Preto

Junho 2023

CENTRO PAULA SOUZA

ETEC JOSÉ MARTIMIANO DA SILVA

Técnico em Administração

Arthur Venâncio Sales

Maria Julia Barbosa Silva

Maria Victória Basso Veloso

Rikelmy Basilio Da Silva

A MÉRITOCRACIA COMO PROCESSO

AVALIATIVO EMPRESARIAL

Trabalho de Conclusão de Curso como requisito parcial,
para formação do Curso Técnico em Administração da
ETEC José Martimiano da Silva, orientado pelo Professor
Marcelo Alves Pereira.

Ribeirão Preto

Junho2023

FOLHA DE APROVAÇÃO

Alunos: Arthur Venâncio Sales

Maria Julia Barbosa Silva

Maria Victória Basso Veloso

Rikelmy Basilio da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em 20/06/2023 pela comissão julgadora:

Título: A MÉRITOCRACIA COMO PROCESSO AVALIATIVO EMPRESARIAL

Marcelo Alves Pereira

Prof. Orientador Marcelo Alves Pereira

Abel José da Silva

Professor

Coordenador do Curso de Técnico em Administração

DEDICATÓRIA

Dedicamos nosso trabalho ao nosso esforço, a todos os apoiadores e incentivadores em potencial que nos ajudaram a realizar o trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a deus pela vida e sabedoria

A toda equipe da Etec José Martimiano da Silva, que nos auxiliaram e contribuíram para nossa formação e conhecimentos gerais sobre administração e a vida

E por fim confiança e ensinamentos do Professor Marcelo Alves Pereira, e todos os outros professores que contribuíram para nossa formação acadêmica

“Aqueles que não aprendem com o passado estão condenados a repeti-lo”.

(Stephen King)

RESUMO

Este trabalho apresenta uma análise crítica sobre o conceito de meritocracia e suas implicações sociais. A meritocracia é um sistema que pressupõe que o sucesso e o progresso individual são alcançados com base no mérito pessoal e nas habilidades individuais.

Um dos principais pontos de análise é a ideia de igualdade de oportunidades. Embora a meritocracia defenda que todos têm as mesmas chances de sucesso, independentemente de sua origem social, diversos estudos mostram que as desigualdades econômicas, educacionais e sociais têm um impacto significativo na capacidade das pessoas de alcançarem o sucesso com base em seu mérito.

Além disso, este estudo examina as críticas à noção de mérito em si. Argumenta-se que o mérito é frequentemente definido de maneira restrita, valorizando certas habilidades e conhecimentos em detrimento de outros, e que essas definições são influenciadas por preconceitos e discriminações existentes na sociedade.

Outro aspecto abordado é o papel da sorte e dos privilégios na conquista do sucesso. Fatores como o contexto familiar, a rede de contatos e o acesso a recursos são cruciais para o alcance do mérito. Portanto, é questionada a ideia de que o sucesso é puramente resultado do esforço individual.

Palavras-chave: Meritocracia; Desigualdade; Origem Social; Oportunidade; Mérito.

ABSTRACT

This paper presents a critical analysis of the concept of meritocracy and its social emotions. Meritocracy is a system that believes that individual success and progress are achieved based on personal merit and individual abilities.

One of the main points of analysis is the idea of equal opportunities. Although meritocracy advocates that everyone has the same chances of success, regardless of their social background, several studies show that dietary, educational and social inequalities have a significant impact on people's ability to achieve success based on their merit.

Furthermore, this study examines criticisms of the notion of merit itself. It is argued that merit is often narrowly defined, valuing certain skills and knowledge to the detriment of others, and that these definitions are influenced by prejudices and discrimination existing in society.

Another satisfying aspect is the role of luck and privilege in achieving success. Factors such as family background, network of contacts and access to resources are crucial for achieving merit. Therefore, the idea that success is purely the result of individual effort is questioned.

Key Words: Meritocracy; Inequality; Social Origin; Opportunity; Merit

Lista de figuras

FIGURA: 3.1: GÊNERO	20
FIGURA: 3.2: FAIXA ETÁRIA	21
FIGURA: 3.3: TRABALHADORES	21
FIGURA: 3.4: CONCEITOS MERITOCRÁTICOS	22
FIGURA: 3.5: BASE DE PRODUTIVIDADE E HABILIDADE	22
FIGURA: 3.6: DESIGUALDADE SOCIAL NA MERITOCRACIA	23
FIGURA: 3.7: MERITOCRACIA LIVRE DE PRECONCEITOS	24
FIGURA: 3.8: EMPRESAS QUE USAM O SISTEMA	25
FIGURA: 3.9: RECOMPENSAS POR TRABALHOS	25
FIGURA: 3.10: SISTEMA DE INCENTIVO	26
FIGURA: 3.11: MÉRITO PESSOAL	27
FIGURA: 3.12: PONTOS SOBRE A DESIGUALDADE NA MERITOCRACIA	27
FIGURA: 3.13: CONCEITOS DA MERITOCRACIA	28
FIGURA: 3.14: IDEAL DE MERITOCRACIA	28
FIGURA: 3.15: DESIGUALDADE MERITOCRÁTICA	29
FIGURA: 3.16: RECLAMAÇÃO DE EMPRESAS	30
FIGURA: 3.17: RECOMPENSAS POR TRABALHOS	30
FIGURA: 3.18: PONTOS NEGATIVOS SOBRE MERITOCRACIA	31
FIGURA: 3.19: MÉRITO PESSOAL	31
FIGURA: 3.20: MERITOCRACIA SEM PRECONCEITOS	32
FIGURA: 3.21: APLICAÇÃO MERITOCRÁTICA	33
FIGURA: 3.22: APLICAÇÃO DA MERITOCRACIA NAS ESCOLAS	33

Sumário

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Justificativa	1
1.2 Questões de pesquisas	2
1.3 Objetivos	2
1.3.1 Objetivo geral	2
1.3.2 Objetivos específicos	2
1.4 Métodos e Técnicas	3
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	4
2.1 Meritocracia empresarial nas classes sociais	4
2.1.2 Meritocracia afetando classes sociais	4
2.1.3 Meritocracia e a desigualdade financeira	6
2.2 Metodologia e aspectos externos	7
2.2.1 Orientação e aplicação	9
2.2.2 Análise de metas e desempenho	10
2.3 Estratégias para avaliação meritocrática	12
2.3.1 Empresas no processo meritocrático	12
2.3.2 Meritocracia uma nova fórmula de gerir os resultados	14
2.4 Abordagem da meritocracia empresarial	15
2.4.1 Critérios de meritocracia com clareza	16
2.4.2 Pontos positivos e negativos da meritocracia	16
2.4.3 Planos de cargos e salariais	17
2.4.4 Sistemas de meritocracia nas empresas	18
3. Pesquisa de campo	19
3.1 Entrevista quantitativa inicial	19
3.2 Pesquisa quantitativa com os trabalhadores	22
3.3 Pesquisa quantitativa com os que não trabalham	28
4. CONCLUSÕES	35
APÊNDICES	39
APÊNDICE A	39
INTRODUÇÃO	

A meritocracia é uma ideia que procura explicar e determinar os lugares sociais ocupados pelos indivíduos na sociedade a partir da concepção do mérito

individual. Sendo assim, é um modelo que busca justificar a distribuição de renda, poder e posições políticas entre os indivíduos com base no ideal do merecimento.

A escolha do tema foi baseada em uma problemática que constantemente se instala nas empresas. De forma simplificada, pode ser descrita como o alcance do poder através do merecimento. Em contrapartida, no 9º país mais desigual do mundo, sua aplicação tem constantes erros e falhas. Ela só faria sentido se a sociedade promovesse igualdade de oportunidades educacionais, econômicas e sociais. Diante disso, a discussão é inevitável, e deve ser modificada e desmentida.

De acordo com Sandel (2020) “Os que chegaram no topo acreditam que seu sucesso é obra sua, evidência de seu mérito superior, e que os que ficam para trás merecem seu destino da mesma forma”.

A realidade é que as coisas não são tão simples e a igualdade de oportunidades não existe. “Desde o começo do século se detecta um funcionamento pior de nosso elevador social”, diz o relatório Espanha 2050 elaborado pelo Governo de Pedro Sánchez.

Entretanto, sabemos que vivemos em uma sociedade onde o acesso à educação formal, aos bens de serviço, as estruturas familiares saudáveis etc., não acontece da mesma forma para todas as pessoas.

1.1. Justificativa

Discutir os sistemas hierárquicos da meritocracia e analisar seu funcionamento no ambiente de trabalho, a partir de fatos que constituem a ideia de mérito e desenvolvimento, partindo de um mesmo ponto de iniciação e oportunidades igualitária

1.2 Questões de pesquisas

1. Como o modelo de meritocracia pode ser aplicado de forma justa nas empresas?
2. Como a meritocracia empresarial contribui para o fim da desigualdade nas classes financeiras do Brasil?
3. Quais são as estratégias de uma empresa no processo de avaliação meritocrática de seus funcionários?
4. De qual forma a meritocracia empresarial afeta a imagem de uma empresa para quem a vê de fora?
5. O que a meritocracia empresarial prega? E em prática, ela é executada dessa mesma maneira?

1.3 Objetivos

O assunto foi desenvolvido para compreender as desigualdades dentro das empresas. De modo geral os ricos têm mais poder na sociedade do que os pobres, os homens mais do que as mulheres e os brancos mais do que os negros.

1.3.1 Objetivo geral

O tema foi escolhido devido sua utilidade e produtividade. Quando bem aplicada a meritocracia ajuda a filtrar os bons talentos das organizações e consequentemente acaba aumentando a produtividade e contribuindo para o crescimento da empresa.

1.3.2 Objetivos específicos

- 1- Abrir oportunidades de maneira igualitária para todos no ambiente de trabalho.
- 2- Criar projetos para integrar pessoas com baixa renda e apresentando essa oportunidade contribui para o fim da desigualdade.
- 3- Estabelecer metas para avaliar a disposição, responsabilidade e qualidade de seus funcionários.
- 4- A imagem está ligada diretamente com a questão social, por isso quando não se vê muita diversidade de pessoas, está aberta a críticas do público.

5- É necessário que uma empresa que está a iniciar exerça o método meritocrático, pois, isso afeta diretamente a produção e eficiência da empresa.

1.4 Métodos e Técnicas

O método científico, utiliza um conjunto de regras básicas empregadas em uma investigação científica com o objetivo de obter resultados confiáveis.

A pesquisa aplicada será utilizada para gerar conhecimentos e práticas dirigidas diretamente para a solução de problemas específicos. Pela mesma razão, a pesquisa exploratória terá o objetivo de agregar maior familiaridade com problema e associar a pesquisa realizada com as entrevistas de pessoas que tiver em experiências práticas com o problema. Através disso, as opiniões e os números obtidos serão utilizados para classifica-las e analisa-las, graças à pesquisa quantitativa.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Meritocracia empresarial nas classes sociais

A meritocracia empresarial é baseada na ideia de que as pessoas devem ser recompensadas com base no mérito, ou seja, em suas habilidades e desempenho, em vez de outras características como raça, gênero ou classe social. Quando aplicada de forma justa e consistente, a meritocracia pode ajudar a promover a igualdade de oportunidades no local de trabalho, o que pode levar a uma redução na desigualdade social.

Ao adotar práticas de contratação e promoção baseadas no mérito, as empresas podem garantir que as pessoas sejam avaliadas com base em suas habilidades e qualificações, em vez de sua origem social ou outras características pessoais. Isso pode ajudar a garantir que pessoas talentosas de todos os setores da sociedade tenham acesso igual às oportunidades de carreira e, assim, promover a mobilidade social.

Além disso, as empresas que adotam uma abordagem meritocrática também tendem a ser mais inovadoras e eficientes, já que estão focadas em encontrar e recompensar as pessoas mais talentosas e motivadas. Isso pode levar a uma maior produtividade e crescimento econômico, que por sua vez, pode ajudar a reduzir a desigualdade social.

No entanto, é importante notar que a meritocracia por si só não é suficiente para acabar com a desigualdade social. É necessário que outras medidas, como políticas públicas, programas sociais e educação de qualidade, também sejam implementadas para garantir que todas as pessoas tenham igualdade de acesso a oportunidade.

2.1.2 Meritocracia afetando classes sociais

A meritocracia pode ter um impacto significativo nas classes sociais, já que se baseia no princípio de que as pessoas devem ser recompensadas com base em suas habilidades e desempenho, em vez de sua origem social ou outras características pessoais. Por um lado, a meritocracia pode ajudar a promover a mobilidade social, permitindo que pessoas talentosas de todas as classes sociais tenham acesso igual a oportunidades de carreira e, assim, possam ascender na escala social. Isso pode ajudar a reduzir as desigualdades de renda e promover a igualdade de oportunidades.

Keith e Newstrom (1992) afirmam que os sistemas de remuneração baseados em metas fazem com que os funcionários se interessem mais pelo sucesso econômico da empresa, por perceberem que sua própria remuneração é afetada por esse sucesso. Ivancevich (2007) acrescenta que sistemas de incentivos têm fortes impactos sobre o desempenho dos empregados, mas também sobre a competitividade de uma empresa. Para o autor, incentivos não são apenas em dinheiro, como podem ser também status, prêmios, independência e poder.

Por outro lado, a meritocracia pode ser prejudicada por preconceitos inconscientes e desigualdades estruturais que ainda existem na sociedade. Por exemplo, pessoas de origem social mais privilegiada podem ter mais acesso a recursos e oportunidades de educação de alta qualidade, o que pode aumentar suas chances de sucesso no mundo dos negócios.

A falta de um consenso no momento de avaliar o desempenho das pessoas é citada por Barbosa (2006) ao mencionar não existir um critério único e fundamental, mas sim existem múltiplas interpretações acerca de como avaliar o desempenho. Ainda segundo a autora isso pode levar a desigualdades sociais e ao entendimento por parte dos colaboradores de que nem todos são avaliados da mesma forma na empresa.

Além disso, as empresas podem ter vieses inconscientes que favorecem pessoas de certas origens sociais ou culturais em detrimento de outras.

Portanto, é importante que as empresas trabalhem continuamente para identificar e combater essas desigualdades e garantir que sua abordagem

meritocrática seja verdadeiramente justa e inclusiva. Isso pode incluir medidas como políticas de diversidade e inclusão, treinamento de sensibilidade cultural e estratégias para garantir que todas as pessoas tenham acesso igual a oportunidades de desenvolvimento profissional.

Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que nem sempre é perceptível a ligação entre o desempenho e a recompensa. Por isso deve haver critérios claros e justos para avaliar o desempenho, um plano de feedback para dar um retorno honesto das informações, mecanismos simples para o pagamento (ou não pagamento, caso não haja merecimento por mérito).

2.1.3 Meritocracia e a desigualdade financeira

Embora a meritocracia possa ser uma ferramenta para reduzir as desigualdades sociais, ela não é uma solução mágica para acabar com as classes financeiras e as desigualdades sociais existentes. Na verdade, há críticas sobre a ideia de que a meritocracia é a solução para a redução das desigualdades sociais.

Uma das principais críticas é que as oportunidades são desiguais desde o início e que a meritocracia não consegue superar as barreiras sociais e econômicas que impedem as pessoas de terem acesso às mesmas oportunidades.

Por exemplo, uma pessoa que nasceu em uma família pobre pode não ter acesso à educação de qualidade, o que limita suas oportunidades de obter um emprego bem remunerado. Além disso, a meritocracia pode levar à competição excessiva e à falta de empatia e solidariedade entre as pessoas.

Pode levar a uma mentalidade de "cada um por si" e incentivar as pessoas a priorizarem seus próprios interesses em detrimento dos interesses coletivos. Portanto, embora a meritocracia possa ajudar a reduzir as desigualdades sociais em certa medida, é necessário abordar as raízes mais profundas das desigualdades, como a distribuição desigual de recursos e oportunidades, para se alcançar um sistema mais justo e igualitário.

As classes sociais e a meritocracia estão relacionadas, mas são conceitos diferentes. As classes sociais referem-se às diferentes posições sociais que as pessoas ocupam na sociedade, com base em fatores como renda, educação, emprego, status e poder.

As pessoas podem nascer em uma determinada classe social e é difícil mudar essa posição ao longo da vida. Por outro lado, a meritocracia é a ideia de que as pessoas devem ser recompensadas com base em suas habilidades, talentos e esforços.

A meritocracia pressupõe que qualquer pessoa pode subir na hierarquia social se trabalhar duro e tiver talento. Em teoria, a meritocracia significa que a posição social de uma pessoa é baseada no seu mérito, e não em sua posição de nascimento ou herança. No entanto, na prática, a meritocracia pode não funcionar tão bem quanto se espera. Como mencionado anteriormente, as oportunidades nem sempre são iguais, e fatores como renda e educação podem limitar as chances de uma pessoa ter sucesso, independentemente do seu talento e esforço.

De acordo com Chiavenato (2008), a remuneração é um assunto complicado, pois depende de inúmeros fatores. Há várias políticas de remuneração, variando para cada empresa. A construção do plano de remuneração requer cuidados, pois provoca forte impacto nas pessoas e no desempenho da organização pelos seus efeitos e consequências. A forma como o sistema é desenvolvido oferece dois grandes desafios: de um lado, deve capacitar a organização para alcançar seus objetivos estratégicos e, de outro lado, deve ser moldado e ajustado às características únicas da organização e do ambiente externo que a envolve.

2.2 Metodologia e aspectos externos

A meritocracia corporativa é um sistema que recompensa os funcionários com base em suas habilidades e desempenho, e não em sua antiguidade ou posição na empresa. Esse sistema de recompensar os funcionários, quando bem implementado, pode ter um grande impacto na imagem de uma empresa para quem está de fora.

Quando uma organização possui um sistema de meritocracia corporativa, ela envia a mensagem a potenciais clientes e investidores de que eles estão comprometidos em contratar e promover pessoas com base em suas habilidades e desempenho. Isso pode dar a quem está de fora a impressão de que a empresa leva seus negócios a sério e valoriza as contribuições de seus funcionários. Também mostra que a empresa está disposta a recompensar aqueles que trabalham duro e contribuem positivamente para a organização. É um fator importante na determinação do sucesso de uma empresa, pois pode ter um impacto significativo em sua imagem e reputação.

A meritocracia pode ser sim benéfica para as empresas, pois incentiva os funcionários a trabalhar duro e buscar a excelência. Isso pode levar ao aumento da produtividade, melhor atendimento ao cliente e melhor moral dos funcionários. Por outro lado, pode causar o estresse por conta do aumento da rivalidade e levar a injustiça desigualdade no local de trabalho. Isso pode prejudicar a empresa e dificultar a atração dos melhores talentos.

[...] ela é vista como desagregadora do ambiente de trabalho, pois estabelece a competição onde ela não existia. Ela é equivocada, pois troca quantidade por qualidade. Ela é injusta, porque não reconhece e retribui o trabalho de todos. Em suma, ela é uma nova forma de exploração e de estresse organizacional (*Barbosa, 2010 p 83 apud Behár, 2019*)

Quando uma empresa valoriza a meritocracia, mostra que ela está disposta a recompensar o trabalho e a dedicação, o que pode ser visto como uma qualidade atraente por potenciais clientes ou investidores. Por outro lado, se uma empresa não pratica a meritocracia, pode dar a impressão de que não é tão comprometida com seus funcionários ou com o atendimento ao cliente.

Como já observado, a compreensão relacionada ao conceito atual de meritocracia se relaciona a diversos debates no âmbito da sociedade capitalista, demandando ainda maior aprofundamento e investigação. A partir do exposto, destaco a observação de (*Barbosa, 2010 p. 22 apud Behár, 2019*) de que, no nível ideológico, a meritocracia se apresentaria.

“[...] como um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade deve ser consequência do mérito de cada um. Ou seja, do reconhecimento público da qualidade

A este respeito, apresenta categorização em duas dimensões: uma negativa e outra afirmativa. Em sua dimensão negativa, a meritocracia se das realizações individuais. Apresenta como valores compartilhados socialmente que rechaçam privilégios associados à hereditariedade ou pertencimento à determinado grupo social. Desta forma, observa-se que, em sua dimensão negativa a meritocracia não atribui importância às variáveis sociais como origem, posição social, econômica e poder político, no acesso a posições sociais ou direitos. Já a dimensão afirmativa da meritocracia apoia-se fundamentalmente sobre a noção de desempenho dos indivíduos (uma combinação entre talento, habilidades e esforço) para ordenamento social. A complexidade associada a tal dimensão, para o ajustamento social, refere-se à inexistência de modelos unânimes de compreensão sobre o que é mérito, e como mensurá-lo. Em outras palavras, a ausência de consenso associado a tal dimensão.

2.2.1 Orientação e aplicação

Apesar de tudo parecer muito eficiente na teoria, muitas vezes, na prática, a meritocracia organizacional na empresa não funciona como deveria. Acontece muito de ela ser apenas uma desculpa para mascarar a concessão de privilégios sem levar em conta o mérito estabelecido pela empresa, bem como uma justificativa para remunerações não merecidas. Para que o sistema funcione, ele deve ser levado a sério tanto pelos funcionários como pelos CEOs.

A respeito desta métrica, a preocupação com formas de identificar e recompensar trabalhadores, a partir de incrementos associados à eficiência produtiva. Fortemente apoiado sobre a oferta de benefícios financeiros aos funcionários, a compreensão positiva relacionada ao mérito, neste momento, associa-se à realização das atividades e procedimentos da forma como foram definidos pelos gestores organizacionais. Em outras palavras, inseridos sob uma estrutura burocrática rigidamente estabelecida, e adequada atuação para atingimento do mérito associava-se necessariamente à noção de disciplina

Neste contexto, ganha em importância também o papel ativo dos indivíduos nos resultados organizacionais, uma vez que, sob tal modelo de

trabalho, busca-se “[...] mobilizar conhecimento, capacidades, atitudes e valores necessários para que os trabalhadores possam intervir na produção, não apenas produzindo, mas também agregando valor” (Alves, 2014, p 61 *apud Behár, 2019*).

Algo que também não é raro em organizações meritocráticas empresariais é a falha comunicacional entre o que a empresa quer do funcionário e o funcionário em si.

Quando não existe uma definição clara de quais metas o funcionário precisa alcançar, ele fica sem saber o que deve fazer para merecer o reconhecimento. Esse tipo de falha deve ser evitado por ser um dos grandes bloqueadores do crescimento empresarial.

Estabelecer metas que estão fora do alcance do seu quadro de funcionários também é uma falha frequente: a empresa, ávida por crescimento, não enxerga que ele ocorre de modo gradual e que metas muito ambiciosas a serem cumpridas em um curto período de tempo apenas atrasam o desenvolvimento.

Implementar a Meritocracia, não é algo tão simples e precisa ser analisado com calma, mas depois de implantado com sucesso, os benefícios para as empresas são notáveis. Para a implementação do modelo meritocrático é necessário a avaliação de um sistema logístico e funcional.

2.2.2 Análise de metas e desempenho

Segundo Bowditch e Buono (2004), nem todas as metas levam necessariamente ao desempenho, visto que uma certa meta pode entrar em conflito com outras que uma pessoa possa ter, ou pode ser percebida como inadequada para aquela situação em particular. Cavalcanti (2005) explica que as metas têm de possuir algumas características que podem provocar maior nível de motivação: devem ser aceitas pelos funcionários, de modo que façam sentido para os indivíduos e não entrem em conflito com os seus valores pessoais. Envolver os funcionários no estabelecimento de metas pode ser uma boa forma de aumentar sua aceitação e o comprometimento. As metas também devem ser desafiadoras, mas possíveis de serem atingidas; devem também ser específicas e, se possível, quantificáveis e mensuráveis. Definir especificamente o que se espera de um funcionário tende a produzir mais resultados do que demandar que ele dê o máximo de si. Existem cinco

grandes conclusões básicas sobre os estudos de motivação pelo estabelecimento de metas que devem ser consideradas pelos gerentes. São elas:

- Metas difíceis levam a desempenho mais alto. Mas não metas impossíveis. Os autores estudiosos da teoria afirmam que quando as metas são percebidas pelos funcionários como metas impossíveis de serem atingidas, o desempenho e a motivação tendem a diminuir.

- Metas específicas e difíceis levam a um desempenho superior para tarefas simples, em vez de tarefas complexas. As metas podem ser difíceis de serem alcançadas, mas se as tarefas forem de fácil execução as metas poderão ser atingidas. As tarefas complexas, por sua vez, devem ser muito bem esclarecidas para que possa ocorrer o engajamento do funcionário. Quando o trabalho é do conhecimento do funcionário as metas também podem ser obtidas.

- O retorno aumenta o efeito de metas específicas difíceis. O feedback, quando mais frequente e preciso for, maior será a possibilidade de comportamentos voltados para os resultados e para alcance das metas.

De acordo com Bueno (2002) quando uma pessoa busca atingir um objetivo, não necessariamente ela está motivada para fazê-lo, ela pode estar sendo movida por fatores intrínsecos (internos) ou extrínsecos (externos). Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento ou apenas satisfação.

Segundo Chiavenato (2003), os fatores extrínsecos são aqueles localizados no ambiente em que as pessoas rodeiam e abrangem as condições em que desempenham seus trabalhos. Esses fatores são administrados pela empresa, por isso, estão fora do controle das pessoas. Entre eles, podemos citar principalmente o salário, benefícios, condições de trabalho, tipo de chefia ou supervisão recebido, políticas e diretrizes da empresa, clima organizacional, entre outros.

A gestão por desempenho é um processo recente da gestão de pessoas que veio evoluindo muito nas organizações. Antes o que era apenas um processo de avaliação de funcionários, passou a ser um processo de aprendizagem, autodesenvolvimento, gestão da própria carreira, das aspirações profissionais, além da utilização de resultados quantitativos para medição dos resultados adquiridos.

Com a complexidade das organizações de hoje, a gestão do desempenho focada apenas em números, metas e objetivos quantitativos têm diminuído. Hoje, muitas empresas conseguem observar a importância que existem nas competências individuais. Além de traçarem seus planos de negócio e resultados esperados, também definem as expectativas de seus clientes, as competências essenciais da organização, traços de cultura e valores e diferenciais dos produtos e de serviços que não podem ser traduzidos apenas em números e que demandam uma avaliação comportamental, por parte dos gestores, tornando o processo mais subjetivo e cheio de significados específicos para o sucesso do negócio. Isso significa que em muitas organizações os funcionários são avaliados não apenas pelos resultados alcançados, mas também por sua aderência à cultura da empresa, comportamentos individuais e em grupo, competências, entre outros fatores.

2.3 Estratégias para avaliação meritocrática

A princípio, é necessário ter as melhores técnicas e ferramentas, para que a visão do gestor – que é o responsável pela promoção e outros bônus – não se distancie do seu verdadeiro propósito: o merecimento daqueles que realmente merecem.

Para ascender na hierarquia de qualquer empresa ou local de trabalho, a avaliação de desempenho é um instrumento essencial. Esse modelo não é nenhuma novidade para a história da humanidade. Quem exerce alguma posição de liderança, como os gerentes de projetos, é geralmente o responsável pela avaliação de seus colaboradores.

2.3.1 Empresas no processo meritocrático

É comum as empresas realizarem constantes avaliações rígidas de desempenho, que servem como um importante instrumento para a política de meritocracia. Como o próprio nome já revela, meritocracia é a promoção de uma pessoa de acordo com seus méritos. Para que seja posta em prática, a base essencial é a companhia ter um bom sistema de avaliação.

Embora o discurso político e a teoria da gestão administrativa não revelem a complexidade do assunto, vale ressaltar que a meritocracia e a avaliação de desempenho são temas altamente controversos, não apenas no Brasil, mas também em outras teorias modernas de gestão administrativa, independentemente da sua forma de aplicação.

Historicamente, a política de avaliação de pessoas e seus respectivos produtos como procedimento administrativo rotineiro nas organizações. Começou mais ou menos com a revolução nas relações de trabalho trazida por Frederick Taylor, quando Taylor sugeriu aplicar seus métodos de eficiência ao gerenciamento de pessoal nos primeiros dias da revolução da produtividade provocada pela administração científica, ninguém percebeu os muitos problemas que surgiram. Uma coisa é medir a eficiência de máquinas e linhas de produção, que podem ser medidas objetivamente. A outra é julgar, comparar, avaliar e medir pessoas com características, limitações e históricos diferentes. Assim como afirma o pesquisador e professor Chalhoub [s.d].

“A meritocracia é um mito. Ela só faria sentido se a sociedade promovesse igualdade de oportunidades educacionais, econômicas e sociais. Não sendo esse o caso, é um jogo de cartas marcadas. Ganha quem começa na frente: os que estudaram em boas escolas e tiveram recursos para acessar livros e bens culturais”

Mesmo assim, durante um longo período e ainda hoje em alguns lugares, desempenho ficou associado só à produtividade, à quantidade de trabalho. Para aqueles que defendem a avaliação de desempenho, a questão se reduz a encontrar o melhor método de avaliação. Nesta perspectiva, toda a discussão sobre o assunto torna-se uma discussão formal, de como fazer, e não uma discussão substantiva, sobre se desempenho e mérito podem e devem ser medidos e avaliados e em que consistem. De acordo com Probst (1938):

“Apurar ou não o merecimento não é mais a questão. O essencial é como apurar o merecimento — como apurá-lo meticulosamente, facilmente, sem preconceitos e sem levantar antagonismo.”

A segunda se baseia em uma visão acerca da constituição da natureza humana, que é bem sintetizada pelas teorias de motivação produzidas nos Estados Unidos por David McClelland, Abraham Maslow, Frederick Herzberg e Victor Vroom.

Não cabe resenhá-las aqui uma a uma, mas, de modo geral, estas teorias afirmam que os atos humanos são movidos por ações racionais, motivadas ou impulsionadas por forças interiores, que visam satisfazer alguma necessidade humana básica do tipo: *achievement*, *power*, expectativa etc. Negar reconhecimento e espaço para esses impulsos humanos universais é o caminho mais rápido para o desestímulo, a baixa produtividade e a estagnação, pois tira do homem a vontade de crescer e progredir.

Neste contexto, a avaliação de desempenho, e o resultado que dela advém em termos de mobilidade vertical interna nas empresas, funciona como um instrumento fundamental para a satisfação de algumas dessas necessidades, induzindo as pessoas a tentarem obter resultados melhores com vistas a obterem recompensas maiores.

2.3.2 Meritocracia uma nova fórmula de gerir os resultados

As organizações que já vivenciaram declínio de resultados ou limitação de crescimento do negócio pela dependência de pessoas competentes perceberam que a retenção e o seu comprometimento requerem uma nova forma de administração e de soluções adequadas a esse perfil demandado. Essas pessoas sinalizam que não são atraídas por estabilidade e salário fixo, mas pelas oportunidades de conquistar posições e remuneração, de forma diferenciada, em função do desempenho. A questão que se impõe é como diferenciá-las utilizando parâmetros que avaliem os seus níveis de desempenho e que permitam reconhecê-las de forma compatível e satisfatória. As organizações públicas e privadas cobram das ciências da administração soluções que equilibrem a sua necessidade de resultados, cada vez mais arrojados, com as aspirações de pessoas competentes para alcançá-los. Como afirma Little (2017):

“Se realmente quisermos avançar em direção a um sistema mais justo, precisamos enfrentar a realidade das grandes desigualdades de remuneração entre os gêneros, pensar em como atuar juntos de forma cooperativa, e não mais competitiva, e trabalhar duro para recrutar pessoas de diversas origens e experiências”

Essa demanda traz o tema meritocracia para o foco e o destaca entre as soluções debatidas tanto no meio corporativo como no acadêmico, pelo seu

potencial de ajudar a reter talentos em mercados competitivos, revelando os melhores e desafiando-os a mostrar o seu melhor. Ao se basear no mérito para reconhecer e remunerar de forma compatível com a entrega dos resultados, a gestão de pessoas busca conciliar e satisfazer as expectativas das pessoas e das organizações.

2.4 Abordagem da meritocracia empresarial

A meritocracia empresarial é um conceito que enfatiza a importância de recompensar os funcionários com base em seu desempenho, e não em sua antiguidade ou outros fatores. Ele incentiva os funcionários a buscar a excelência e recompensa aqueles que demonstram habilidades, conhecimento e dedicação superiores.

Este sistema de recompensar os funcionários pode resultar em maior produtividade e moral, bem como melhor atendimento ao cliente. A meritocracia também ajuda a criar uma cultura de responsabilidade e transparência no local de trabalho, onde todos são mantidos pelos mesmos padrões, independentemente de sua formação ou cargo.

O princípio fundamental da meritocracia empresarial é oferecer oportunidades iguais para todos, independentemente de sua formação ou circunstâncias atuais. Isso significa que as empresas precisam se concentrar em contratar pessoas qualificadas e com as habilidades certas para fazer o trabalho, em vez de confiar em práticas de contratação desatualizadas, como nepotismo ou clientelismo. De acordo com Charon (2017)

“É fundamental perceber que classe, sexo e raça são estruturas com posições e que essas posições também têm poder a elas vinculado. Em geral, os ricos têm mais poder na sociedade do que os pobres, os homens mais do que as mulheres, os brancos mais do que os não-brancos.”

De acordo com Periard (2011), a meritocracia é bastante utilizada em empresas com grande competitividade no mercado e pressão por lucros, pois essas empresas precisam reter e motivar os melhores funcionários e, assim, estarem mais preparadas para combater a concorrência. É através dela que os gestores

conseguem comparar os melhores funcionários, mostrando que acompanham seus trabalhos e conseguem diferenciá-los dos funcionários menos capazes. A meritocracia também diminui a possibilidade de funcionários crescerem apenas por indicação, como acontece com muitas empresas.

Segundo Gehringer (2006, p.148),

“As empresas mais lucrativas vêm adotando um sistema chamado meritocracia. Ao contrário de democracia, um conceito político que significa “governar para todos”, meritocracia é um conceito empresarial que significa “governar para aqueles que merecem”. Numa meritocracia, todos os funcionários têm objetivos individuais. E os objetivos de cada funcionário são claros, são mensuráveis, são pesados, são difíceis de atingir, e estão diretamente ligados ao crescimento da empresa. Quem supera os objetivos, ganha mais. Quem não atinge os objetivos, recebe uma advertência. Embora a meritocracia nos remeta de volta aos tempos medievais dos bancos escolares, ela caminha para o sistema de todas as empresas, num futuro bem próximo. Porque, hoje, qualquer empresa sabe quanto um funcionário custa. Mas apenas aquelas que adotam a meritocracia sabem quanto um funcionário realmente vale.”

2.4.1 Critérios de meritocracia com clareza

Nem sempre os critérios de mérito são iguais para várias organizações. Para implantar a meritocracia nas empresas, é necessário estabelecer regras claras para que todos entendam como funciona e o que fazer para alcançá-la. Além de um ótimo sistema de gestão!

Faça uma comunicação assertiva e explique exatamente o que a organização espera do profissional e seja transparente quanto aos métodos de avaliação, evitando qualquer desconfiança ou dúvidas dos colaboradores.

A falta de reconhecimento é uma das causas da desmotivação nas empresas. A meritocracia é uma metodologia presente em muitas organizações. No entanto, na prática o que percebemos são vários problemas na implantação deste tipo de cultura de reconhecimento. Aliás, a meritocracia nas empresas é um tema bastante discutido, principalmente na área de gestão de pessoas.

2.4.2 Pontos positivos e negativos da meritocracia

A meritocracia possui tanto pontos positivos como negativos. Dentre os considerados positivos, está a promoção do aumento de serviços prestados à

sociedade, com o aumento do número de pessoas e mais oportunidades de emprego e educação. Isso foi surgindo a partir da desvinculação do poder público dos laços de parentesco, por considerar que nem todos os herdeiros seriam pessoas competentes ou bons administradores. No Brasil, a instituição dos concursos públicos, que se tornou exigência constitucional a partir de 1988, ajudou nesse processo de desvinculação. Todavia, essa desvinculação não foi completa, pois a Constituição Federal manteve os cargos políticos e os de livre nomeação e exoneração, que são, na prática, aqueles do mais alto escalão, mais bem remunerados e responsáveis pelas decisões econômicas e políticas, e para os quais podem ser nomeadas pessoas ligadas a partidos, grupos ou líderes políticos. Nesta categoria, enquadram-se os cargos em comissão e os contratos temporários.

De acordo com Wood (2014)

implantar a meritocracia significa estabelecer metas ambiciosas para os funcionários, cobrar resultados e recompensar a realização. Espera-se, com a mudança, vencer a acomodação, reconhecer aqueles que de fato trabalham e fomentar um esforço coletivo para aumentar o desempenho. Livrar-se dos encostados e se ganhar dinheiro. Bom negócio!

Dentre os considerados pontos negativos da meritocracia, vale destacar o fato de ser ela uma ideologia, e, por conseguinte, servir aos interesses de alguma classe dominante e aos seus compromissos institucionais, e, não raro, funcionando como instrumento de alienação. Outro ponto negativo da ideologia foi desvincular totalmente as conquistas financeira, intelectual e moral do homem da sua condição social. A consequência natural disso seria que os pobres, em tese, teriam as mesmas oportunidades dos ricos, pois o prestígio e os empregos bem pagos podem ser garantidos somente com base na inteligência e na capacidade de uma pessoa.

2.4.3 Planos de cargos e salariais

O sistema de meritocracia nas empresas pode ter planos de cargos como benefício. Aliás, a possibilidade de crescer dentro da organização é uma das principais aspirações da maioria das pessoas que trabalham como CLT. O método promove colaboradores que apresentam bom desempenho e alta performance, independente de seu tempo de empresa ou escolaridade. No entanto, esse critério deve ser muito bem alinhado entre gestores para que os cargos disponíveis sejam analisados, respeitando a hierarquia, suas competências e quais metas o indivíduo deve alcançar para conseguir este tipo de reconhecimento. A partir do exposto, destaco a observação de Barbosa (2010, p. 22) de que, no nível ideológico, a meritocracia se apresentaria “[...] como um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade deve ser consequência do mérito de cada um. Ou seja, do reconhecimento público da qualidade das realizações individuais”

[...] múltiplas interpretações acerca de como avaliar o desempenho, do que realmente entra no seu cômputo, do que sejam talento e esforço, de quais são as origens das desigualdades naturais, da relação entre responsabilidade individual e/ou social e desempenho, da existência de igualdade de oportunidade para todos, da possibilidade concreta de mensuração do desempenho individual, etc.

O aumento de salário também pode ser uma das bonificações de quem se destaca dentro da equipe. Aliás, nem sempre é possível bonificar os colaboradores de alta performance com cargos mais altos, por melhor que sejam seus desempenhos. Por isso, para valorizar os funcionários que apresentam ótimos resultados e atingem as metas estipuladas, uma boa bonificação por meio da meritocracia nas empresas é estabelecer planos de salários. Neste caso, o deslocamento de cargo ocorre de forma horizontal, promovendo de uma vaga júnior para pleno, ou de pleno para sênior e assim por diante. Ou seja, as responsabilidades e funções não são alteradas, mas servem de estímulo para reter o profissional na empresa, reconhecendo seu esforço diretamente no salário.

2.4.4 Sistemas de meritocracia nas empresas

A meritocracia na empresa pode ser observada em todas as decisões que dizem respeito a seus funcionários. Salários variáveis, bônus e promoções dependem do desempenho da pessoa na empresa. Além disso, as pessoas contratadas passam por uma rigorosa seleção, buscando contratar apenas

candidatos que possuem um perfil mais agressivo para alcance de metas, gostem de desafios e tenham o objetivo de crescer e se desenvolver dentro da organização. Palmeiras (2012) explica que o modelo de gestão baseado na meritocracia há muitos anos já é implantado em várias empresas no exterior, mas no Brasil, a empresa foi uma das pioneiras. A empresa adota o sistema desde a época da fusão em 1999 e o modelo já foi replicado para o grupo ao redor do mundo.

Como é possível observar no site da organização, a meritocracia é um dos itens da cultura da empresa e é vista em todos os setores da empresa, e isso pode ser um dos motivos do seu acelerado crescimento. Possui uma cultura de meritocracia sem exceções (baseada no lema “tolerância zero”), visão de funcionários como donos do negócio e recompensa por resultados atingidos.

3. Pesquisa de campo

O tema central desse trabalho é apresentar estáticas baseadas em uma pesquisa quantitativa realizada com pessoas anônimas, com o objetivo de classificar as opiniões relacionadas a meritocracias de acordo com o público geral. Devido a isso, a pesquisa foi dividida em duas partes, uma delas realizada com pessoas que trabalham (Independente participam do sistema ou não), e a outra com pessoas que não estão trabalhando no momento, ou nunca trabalharam.

Ao total 129 pessoas participaram da pesquisa (Trabalhadores e não trabalhadores). Na pesquisa com os trabalhadores obtivemos 92 respostas, e com os não trabalhadores atingimos 37 respostas.

3.1 Entrevista quantitativa inicial

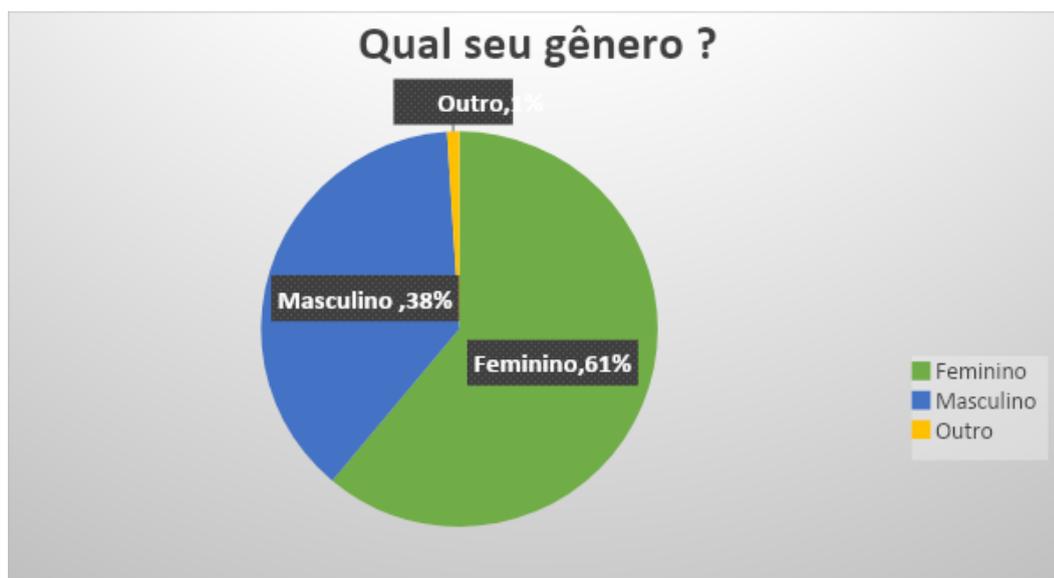
A meritocracia como método avaliativo empresarial é um tópico que desperta opiniões divergentes na sociedade. Alguns defendem que a meritocracia é uma abordagem justa e eficaz para avaliar o desempenho dos funcionários e recompensar aqueles que contribuem mais para o sucesso da empresa. Eles

acreditam que premiar o mérito individual incentiva a produtividade, a motivação e a competição saudável no ambiente de trabalho. Para provar essa perspectiva, realizamos uma entrevista distribuída pela rede social “WhatsApp”, pelos membros participantes responsáveis, através site de formulários chamado “Google Docs”.

O formulário, inicialmente, começava perguntando:

- Nome (Não será citados, devido a privacidade dos participantes)
- Gênero
- Idade
- Se atualmente está trabalhando ou não

De acordo com as respostas demonstradas na Figura 1, 69,2% dos entrevistados eram do sexo feminino, 38% do sexo masculino e apenas 0,8% do “outro” sexo (Termo usado para distinguir gêneros que não se encaixam nas respostas)



Segundo os dados apresentados na Figura 3.1, não obtivemos repostas de pessoas menores de 12 anos, entre 12 e 18 anos 37,2%, entre 19 e 25 31% e pessoas mais velhas que 25 anos 31,8%, de repostas no total de 100%.



Figura 3.2: Faixa etária
 Fonte: Elaborado pelos alunos (2023)

Nos dados coletados na Figura 3.2, assim como citado anteriormente, foi datado que 71,3% das pessoas que responderam estão trabalhando atualmente, já 28,7% das pessoas que responderam não estão trabalhando atualmente, ou nunca tiveram experiência trabalhando.

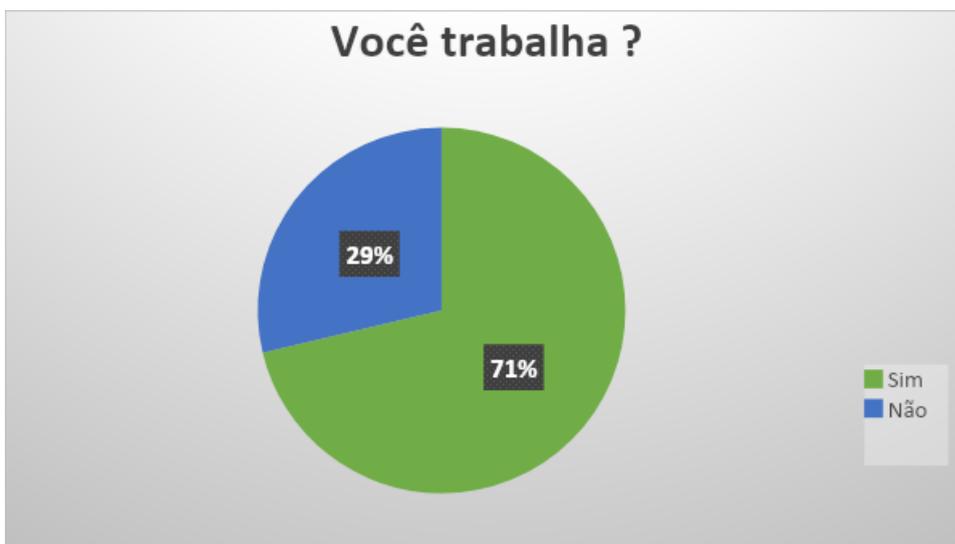


Figura 3.3: Trabalhadores
 Fonte: Elaborado pelos alunos (2023)

A partir desses dados apresentados na figura 3.3, concluímos que grande parte dos entrevistados estão atualmente trabalhando. Contudo, é um marco de extrema importância no trabalho, até porque, assim foi possível realizar uma

pesquisa mais apropriada, seguindo o objetivo do nosso tema “Meritocracia como processo avaliativo empresarial”.

3.2 Pesquisa quantitativa com os trabalhadores

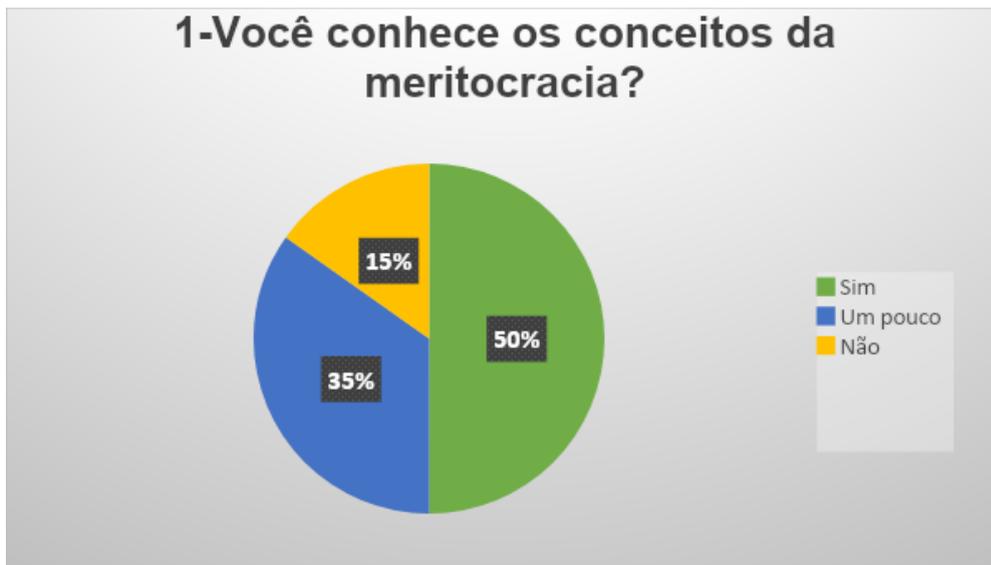


Figura 3.4: Conceitos meritocráticos
Fonte: Elaborado pelos alunos (2023)

Segundo as informações da figura 3.4 concedidas por aproximadamente 90 pessoas, podemos afirmar que apenas metade dos trabalhadores estão ciente do que é meritocracia, 35% possuem poucas informações sobre o caso, e 15% dos entrevistados não conheciam os conceitos sobre a meritocracia.

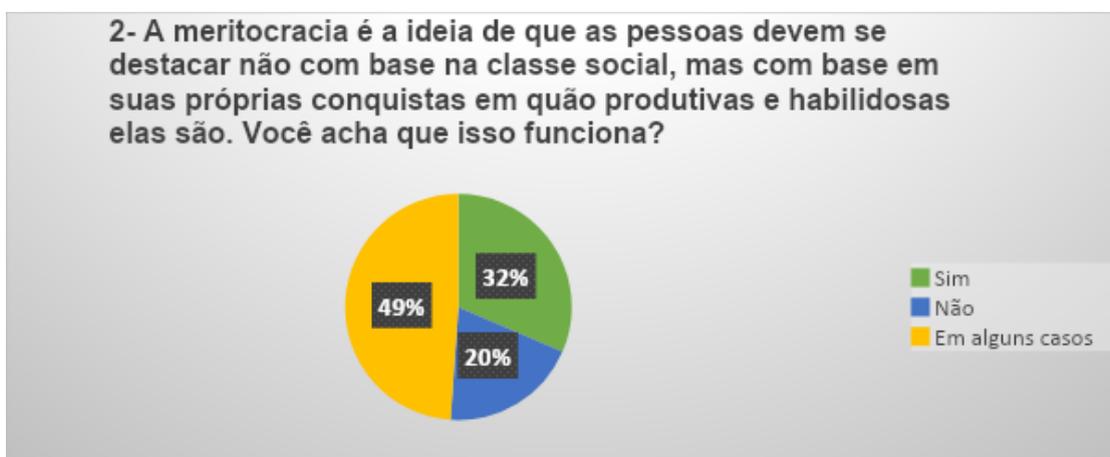


Figura 3.5: Base de produtividade e habilidade

Fonte: Elaborado pelos alunos (2023)

Nesta pergunta nós mostramos as ideias da meritocracia para os entrevistados, com a informação dos conceitos meritocráticos, eles foram perguntados se essas ideias funcionam em pratica ou não. E como a figura 3.5 nos mostra, aproximadamente 50% dos entrevistados afirmam que em apenas alguns casos eles são funcionais, 31% afirmam que sim, eles funcionam, e 20% acham que essas ideias não funcionam em pratica.

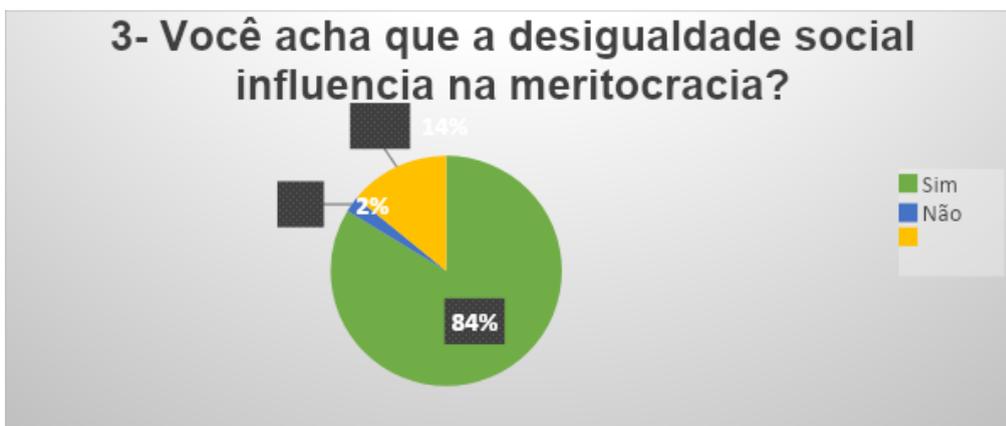


Figura 3.6: Desigualdade social na meritocracia
Fonte: Elaborado pelos alunos (2023)

A figura 3.6 questiona se a desigualdade social afeta na meritocracia empresarial, e segundo as pessoas questionadas, em sua grande maioria afirmam que sim, a desigualdade social influencia na meritocracia, diferente das questões anteriores essa foi com uma grande vantagem sobre as outras duas opções.

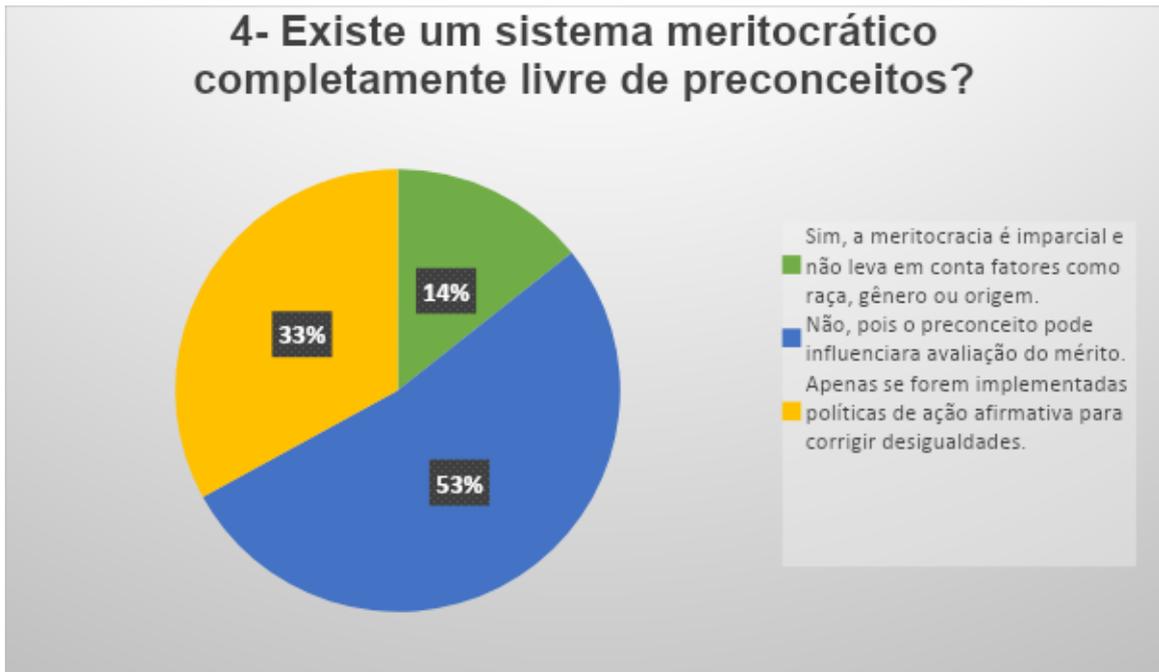


Figura 3.7: Meritocracia livre de preconceitos
Fonte: Elaborado pelos alunos (2023)

Eles também foram perguntados sobre meritocracia e preconceito, e de acordo com a figura 3.7, poucas pessoas acham que a meritocracia não leva em consideração raça, gênero ou origem. Já 33% dos entrevistados sobre o assunto afirmam que só ficaria livre de preconceitos se forem colocadas políticas que possa corrigir a desigualdade. E em na maioria das pessoas perguntadas sobre o caso afirmam que o preconceito está presente na avaliação meritocrática.



Figura 3.8: Empresas que usam o sistema
 Fonte: Elaborado pelos alunos (2023)

Em empresas meritocráticas, as pessoas crescem na carreira por esforço próprio. Quanto mais a pessoa busca melhorar e trazer resultado, mais ela é reconhecida. Porém, mesmo em empresas meritocráticas, muitas pessoas se esforçam e mesmo assim não vão a lugar nenhum.

Segundo a figura 3.8, as pessoas que participaram dessa pesquisa em sua maioria afirmam que sua empresa é uma empresa meritocrática, 30% das pessoas falam que sua empresa não utilizam o sistema da meritocracia para definir promoções ou reconhecem os méritos por feitos. E 17% não trabalham em empresas.

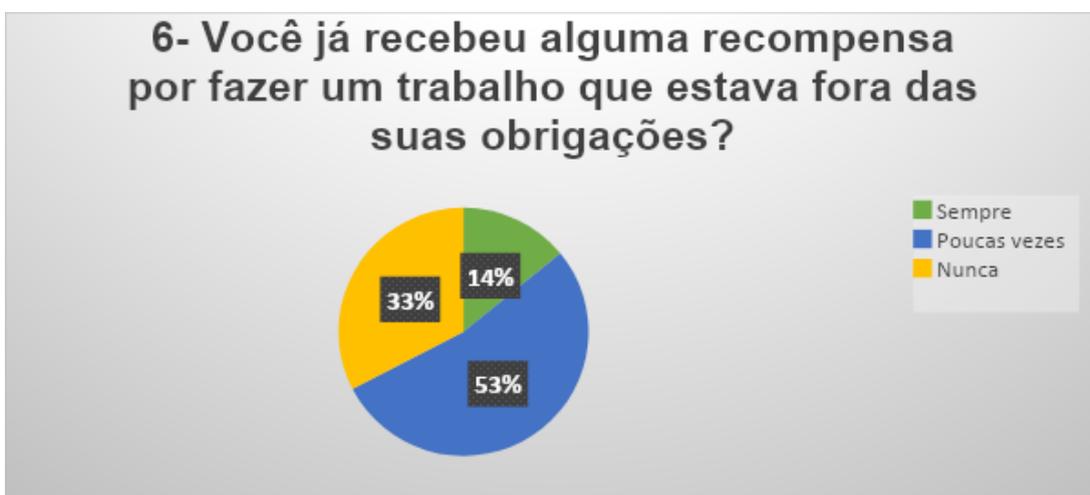


Figura 3.9: Recompensas por trabalhos
 Fonte: Elaborado pelos alunos (2023)

O cérebro humano possui um sistema de recompensa responsável por sensações de prazer e satisfação. O pesquisador no Instituto do Cérebro do Rio Grande do Sul, Rodrigo Grassi, explica em matéria para o portal de notícias G1, que esse mecanismo existe como uma técnica de sobrevivência.

Eles foram perguntados se caso fizessem um trabalho a mais, ou algo que não é sua obrigação dentro de seu emprego eles são compensados com coisas além do que seu salário. E metade dos entrevistados afirmam que poucas vezes que eles fizeram ou fazem algo além de suas obrigações eles foram recompensados, apenas 14% são sempre recompensados com algo a mais quando fazem algo fora de suas tarefas, e 33% afirmam nunca terem sido recompensados mesmo fazendo algo que não esteja dentro dos seus serviços.

O processo questionado na Figura 3.9 é uma forma de recompensa e incentivo e estão incluídos nele: recompensas, benefícios, remuneração adequada às atividades e cargo, bônus, serviços sociais e demais que tenham a ver com retribuições financeiras.

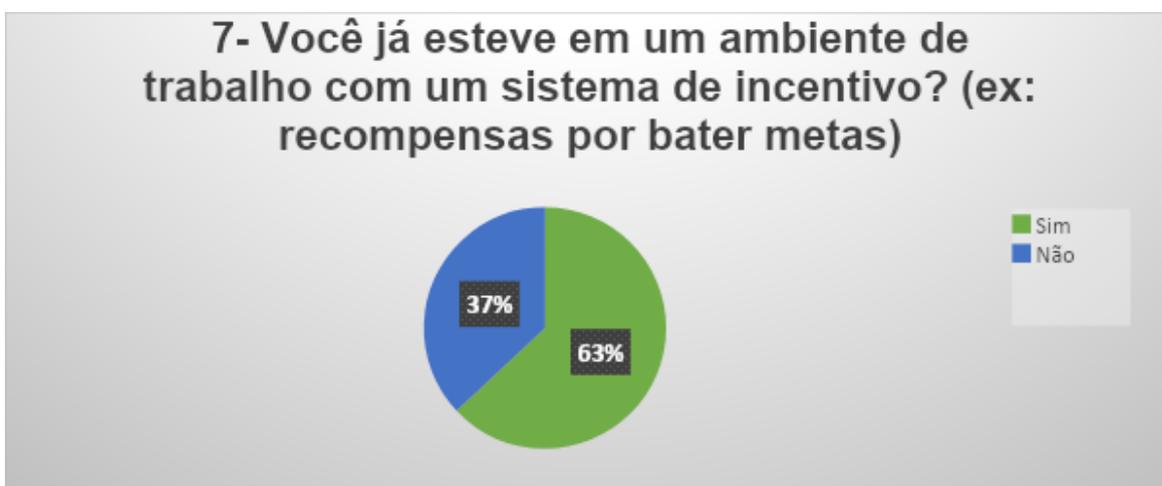


Figura 3.10: Sistema de incentivo
Fonte: Elaborados pelos alunos (2023)

As pessoas foram perguntadas se já estiveram presente em um ambiente de trabalho onde seriam ou foram recompensados por bater metas ou tinham um sistema de incentivo para cumprir metas. E como é mostrado na figura 3.10 Cerca de 60% delas já estiveram em um ambiente de trabalho que funcionava com incentivo ou recompensas extras por trabalhos além do obrigatório.

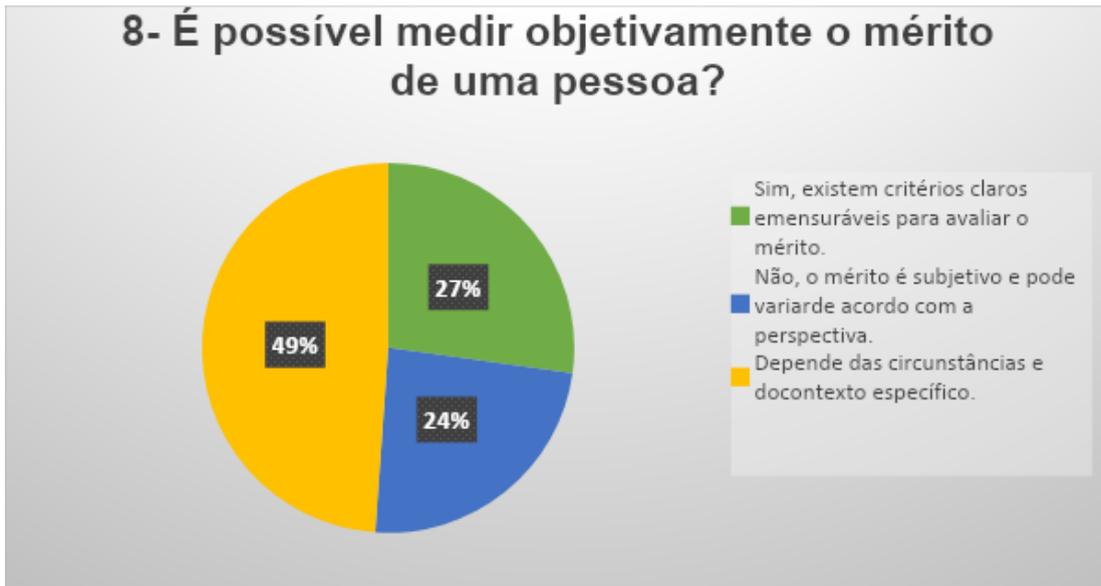


Figura 3.11: Mérito pessoal
 Fonte: Elaborado pelos alunos (2023)

Segundo os dados da figura 3.11, cerca de 50% das pessoas acham que dependendo das circunstâncias é possível medir objetivamente o mérito de pessoas. Já a minoria das pessoas que responderam à pesquisa acha que não se é possível medir o mérito de alguém e que seria subjetiva e que pode ter várias perspectivas diferentes.

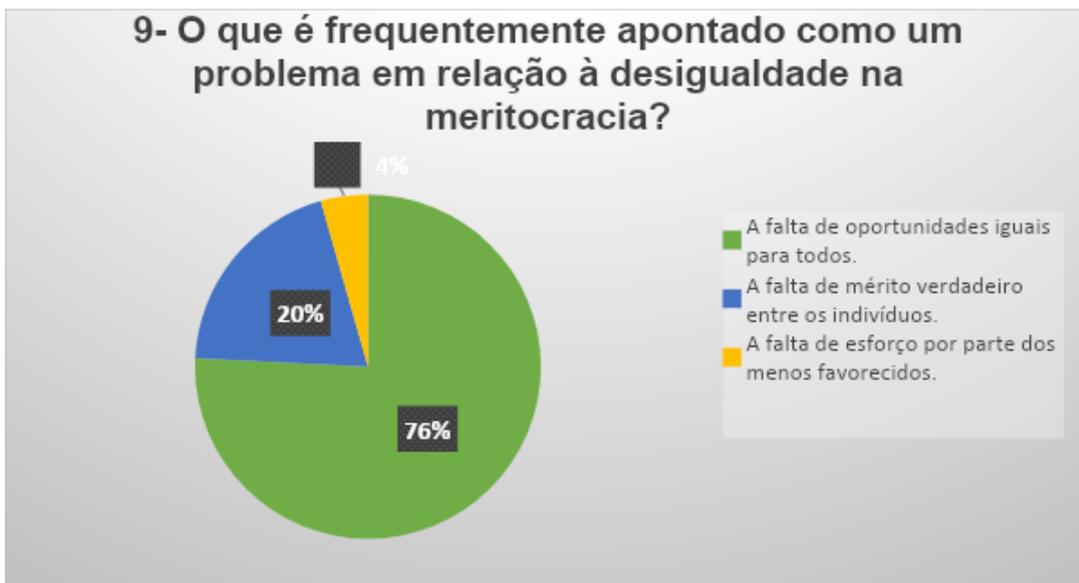


Figura 3.12: Pontos sobre a desigualdade na meritocracia
 Fonte: Elaborado pelos alunos (2023)

E como última pergunta, é dito na figura 3.12 que eles foram perguntados sobre o problema da desigualdade em relação a meritocracia. Grande maioria dos

entrevistados acham que a falta de oportunidades iguais para todos é a principal falha no conceito meritocrático. 20% afirmam que a falta de mérito entre os indivíduos são a causa desse problema. E a grande minoria afirmam que o problema dos menos favorecidos são por falta de esforço próprio.

3.3 Pesquisa quantitativa com os que não trabalham

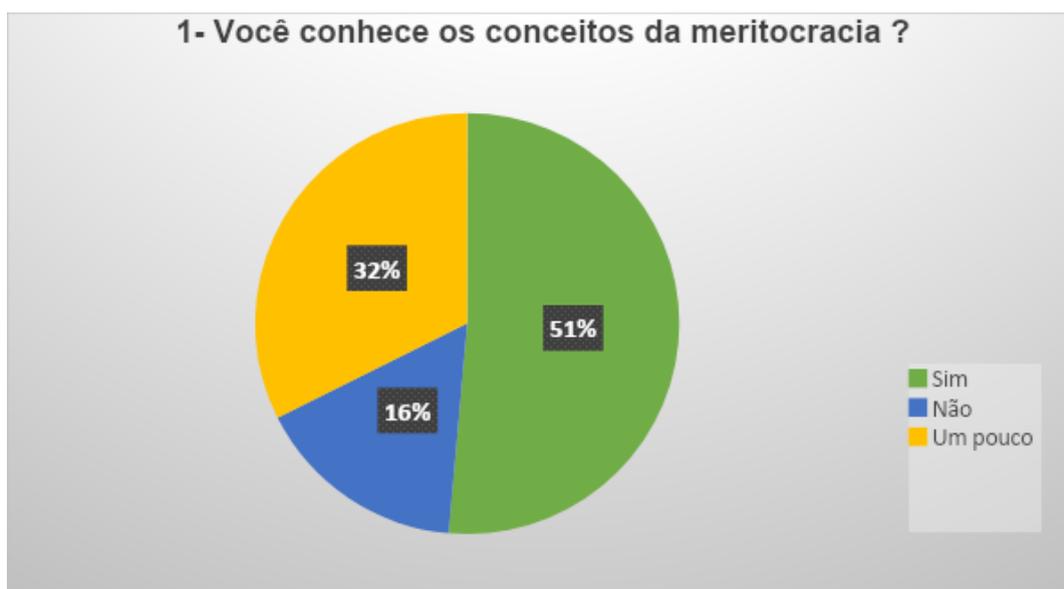


Figura: 3.13: Conceitos da meritocracia
Fonte: Elaborado pelos alunos (2023)

De acordo com a Figura 3.13, podemos ver que 52% das pessoas entrevistadas nessa parte conhecem os conceitos da meritocracia, 32% tem uma ideia básica sobre a meritocracia e 16% nunca ouviram falar sobre o assunto.

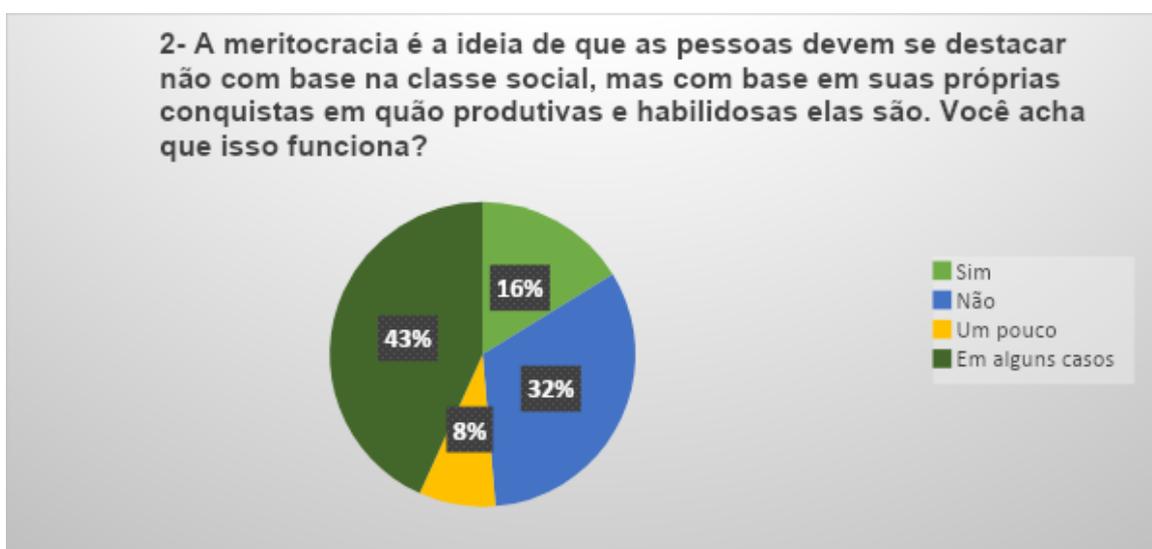


Figura 3.14: Ideal de meritocracia

Fonte: Elaborado pelos alunos (2023)

Com base na figura 3.14, pode ser notado que muitas pessoas estão cientes do conceito meritocrático no geral. Porém ainda sim, 32% das pessoas entrevistadas conheciam de forma vaga, o que mostra que o assunto citado é pouco comentado e não bem acentuado, assim como é mostrado também nos resultados das pessoas que não conhecem.

Assim como na pesquisa feita com trabalhadores, a grande maioria das pessoas acham que a desigualdade social afeta sim a meritocracia, porém, uns números maiores de pessoas sem trabalho acham que não tem ligação a desigualdade com a meritocracia, mesmo que o número de não trabalhadores seja aproximadamente 3 vezes menor que os empregados.



Figura 3.15: Desigualdade meritocrática
Fonte: Elaborado pelos alunos (2023)

Pode-se relacionar a figura 3.15 com as empresas que usam o discurso meritocrático como forma de alcançar a produtividade por meio de recompensas e bonificações ao melhor funcionário do mês. Porém, é avaliado somente o desempenho e habilidade do funcionário, não levando em consideração a posição hierárquica dentro da empresa, o tempo de trabalho desempenhado, não tendo oportunidades e acesso igualitário aos recursos, haja vista que possa ter funcionários que demandem mais tempo gasto para ir e voltar do trabalho, devido o

meio de transporte, afetando em sua produtividade. Isso acentua ainda mais a desigualdade ao invés de promover a igualdade de oportunidades.

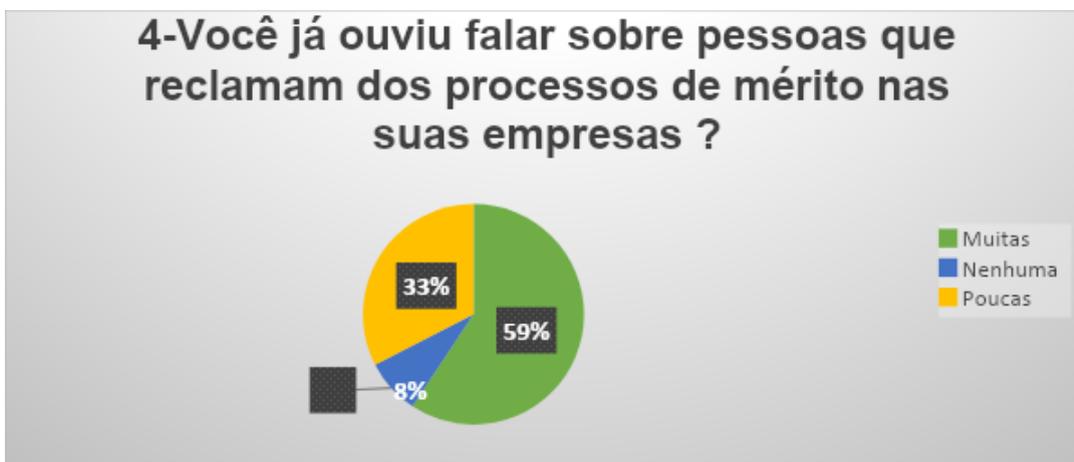


Figura 3.16: Reclamação de empresas
Fonte: Elaborado pelos alunos (2023)

Mesmo fora do ambiente de trabalho, ainda é possível coletar informações dessas pessoas, na figura 3.16 é possível ver que as pessoas que não trabalham escutam falar sobre os processos de méritos em empresas, e como os dados mostram, a maioria das pessoas reclamam de como o funcionamento do processo de mérito é feito em suas empresas

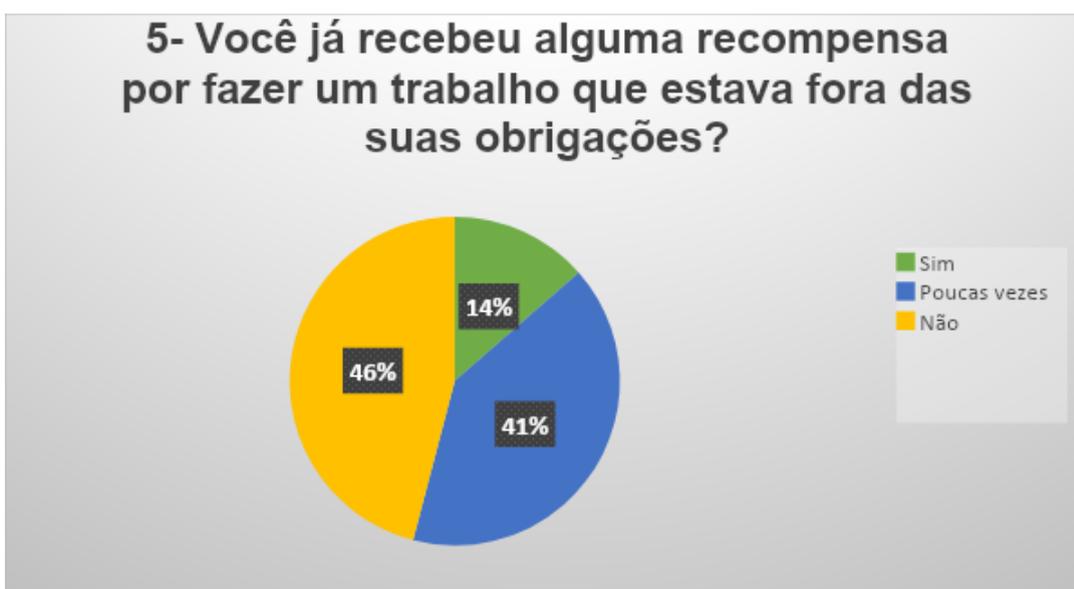


Figura 3.17: Recompensas por trabalhos
Fonte: Elaborado pelos alunos (2023)

A figura 3.17 aponta que quando essas pessoas frequentavam um local de trabalho, 40% delas disseram que poucas vezes elas foram recompensadas por

fazer algo além de suas obrigações, uma pequena minoria afirma que era recompensada quando executava algo além de seus serviços obrigatórios, e em grande maioria os ex trabalhadores não ganhavam nada de “diferente” por fazer algo além de suas obrigações.

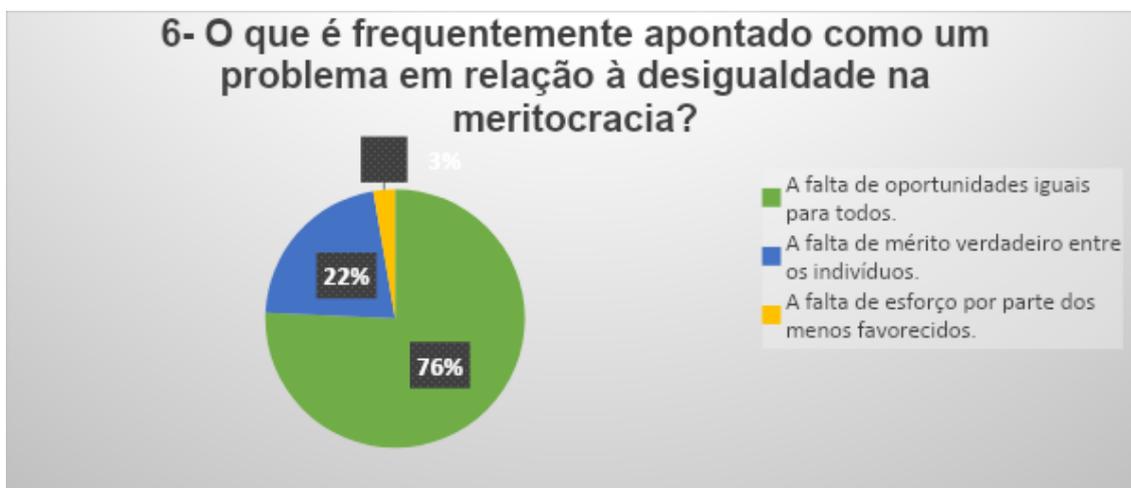


Figura 3.18: Pontos negativos sobre meritocracia
Fonte: Elaborado pelos alunos (2023)

Mesmo longe do ambiente empresarial, as pessoas ainda sim têm opiniões sobre a desigualdade social meritocrática, e como é mostrado na figura 3.18, em sua grande parte, entendem que a falta de oportunidade igualitárias para todos pode ser considerado o principal problema em relação a isso. Também como na parte dos trabalhadores, uma pequena minoria afirma que a falta de igualdade é por falta de mérito e esforço dos próprios menos favorecidos.

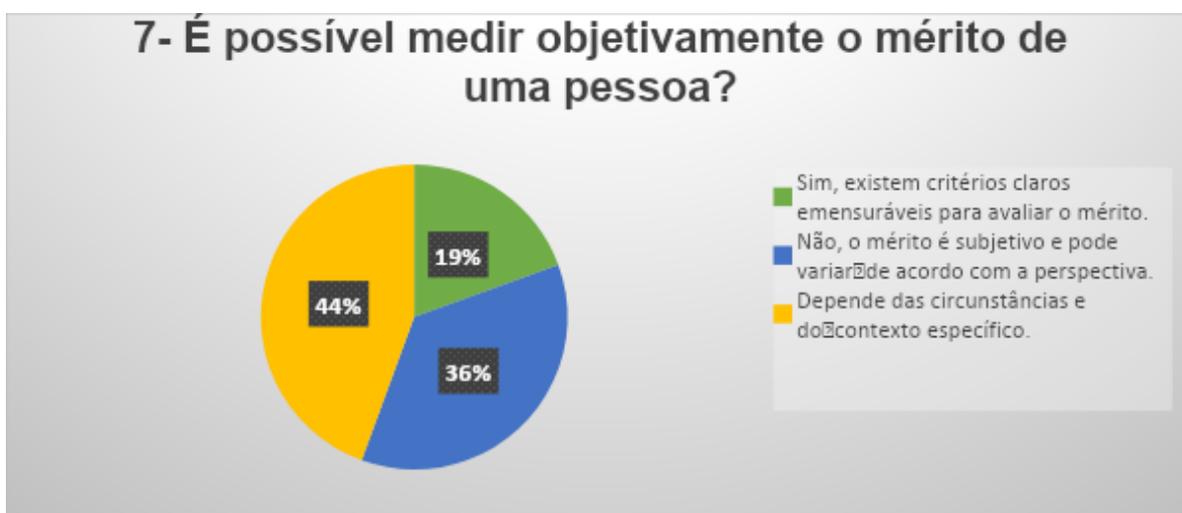


Figura 3.19: Mérito pessoal
Fonte: Elaborado pelos alunos (2023)

Assim como na pesquisa feita com pessoas que estão trabalhando, na figura 3.19 a maioria das pessoas falaram que depende das circunstâncias e contextos, mas diferente deles, as pessoas que não estão trabalhando, sua maioria acha que não e que mérito é subjetivo e pode variar. Que é uma opinião diferente dos trabalhadores que acham que sim, existem vários critérios para se avaliar o mérito.

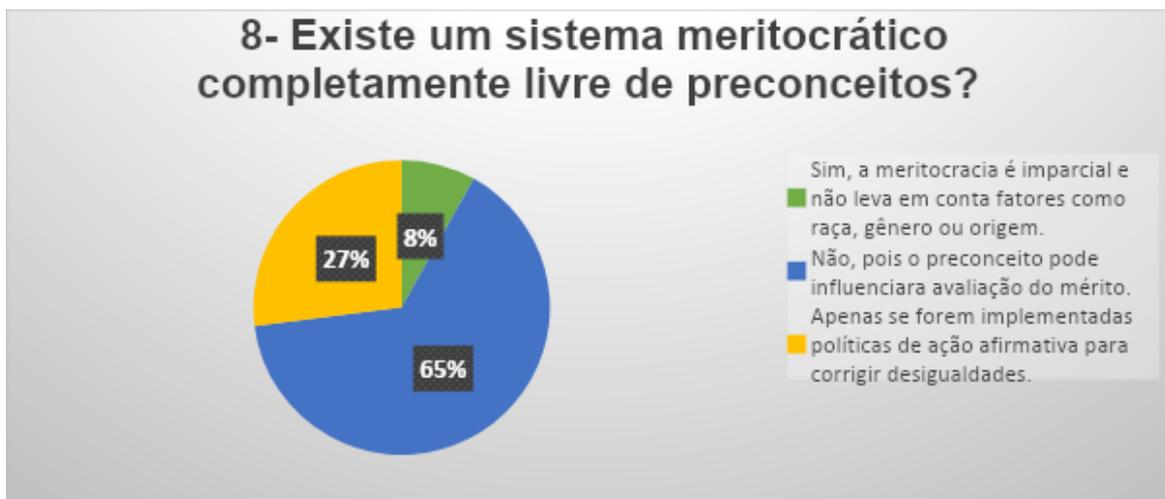


Figura 3.20: Meritocracia sem preconceitos
Fonte: Elaborado pelos alunos (2023)

Segundo as informações mostrada na figura 3.20, os dados mostram que uma maioria das pessoas não concordam que exista um sistema sobre a meritocracia funcional e sem preconceitos. Já cerca de 30% das pessoas acreditam que a meritocracia pode ser funcional a partir na aplicação de políticas e métodos para corrigir as desigualdades. E como mostrado no gráfico dos trabalhadores, uma pequena minoria afirmam que a meritocracia é imparcial e não leva em consideração a origem, raça ou gênero.



Figura 3.21: Aplicação meritocrática
 Fonte: Elaborado pelos alunos (2023)

A figura 3.21 representa as crenças das pessoas a partir da implementação do método meritocrático nas escolas. Como é mostrado, cerca de 70% dos entrevistados afirmam que se deve priorizar a diversidade e garantir as mesmas oportunidades a todos. Já 22% acreditam que promover a competitividade garante o funcionamento da meritocrático. 8% das respostas acreditam que ignorar o desempenho acadêmico dos alunos e focar na origem socioeconômico é a mais viável.

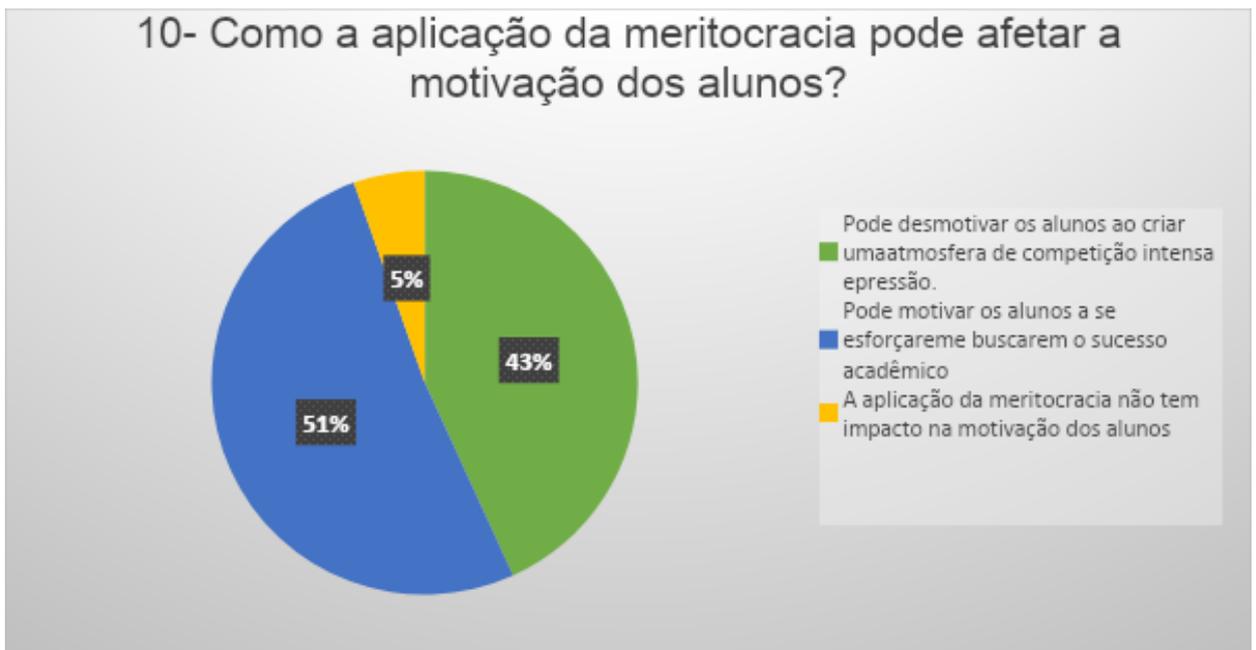


Figura 3.22: Aplicação da meritocracia nas escolas

Fonte: Elaborado pelos alunos (2023)

Na perspectiva da figura 3.22 51% dos entrevistados afirmam que a meritocracia pode gerar motivação e a busca por melhores resultados nos alunos. Porém, 43% sustentam o argumento que o processo meritocrático no âmbito escolar pode desmotivar os alunos a criar uma atmosfera competitiva desnecessária. E cerca de 6% dos votos não acreditam na interferência da meritocracia como fator motivacional.

4. CONCLUSÕES

A meritocracia como método avaliativo empresarial é uma abordagem que busca recompensar os funcionários com base no seu desempenho, habilidades e mérito individual. A ideia por trás desse sistema é promover um ambiente de trabalho justo, onde as promoções, aumentos salariais e outras recompensas sejam atribuídas com base nos resultados alcançados por cada colaborador.

Aqueles que defendem a meritocracia como método avaliativo empresarial, evidenciado pela pesquisa de campo, argumentam que essa abordagem incentiva a competição saudável entre os funcionários e estimula o desenvolvimento de habilidades, motivação e produtividade. Acreditam que premiar o mérito individual é uma maneira eficaz de reconhecer e reter os melhores talentos, impulsionando o sucesso da empresa.

No entanto, aqueles que criticam a meritocracia como método avaliativo empresarial levantam várias preocupações. Apontam que a avaliação baseada no mérito pode ser subjetiva e enviesada, sujeita a interpretações pessoais dos gestores e influências externas. Além disso, argumentam que fatores externos, como condições de trabalho, acesso a recursos e oportunidades de desenvolvimento, podem impactar o desempenho dos funcionários, o que não é considerado devidamente pela meritocracia.

Outra crítica, mencionada no nosso trabalho e reafirmada com a pesquisa, é que a meritocracia pode acentuar desigualdades existentes na sociedade. Se certos grupos têm acesso privilegiado a recursos, educação e oportunidades, eles têm mais chances de se destacar e serem recompensados dentro do sistema meritocrático, enquanto outros podem ser deixados para trás, perpetuando desigualdades sociais.

Os dados retirados daqueles que estão inseridos em sistemas meritocráticos em suas empresas, são equivalentes à sua experiência profissional. Assim como os dados retirados de outros participantes, são retirados de suas experiências gerais no assunto. Ao comparar as duas pesquisas, é possível identificar similaridades nas

suas respostas, e fazer uma comparação da perspectiva das pessoas no assunto. Em síntese, grande parte dos participantes acreditam que os sistemas meritocráticos não são justos o suficiente para serem aplicados de maneira igualitária a todos, em contrapartida, alguns acreditam ser um método justo e sem falhas, da mesma forma que, muitos participantes ficaram “em cima do muro “, sem escolher um lado da moeda.

Em suma, a meritocracia como método avaliativo empresarial é um tópico complexo com opiniões divergentes. Enquanto alguns veem isso como uma forma justa de recompensar o mérito individual e promover o desenvolvimento profissional, outros argumentam que pode ser subjetiva, enviesada e agravar desigualdades. A implementação bem-sucedida da meritocracia requer uma análise cuidadosa e consideração dos possíveis impactos e medidas para garantir um ambiente de trabalho justo e inclusivo.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, L. Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010

BARBOSA. Meritocracia enquanto ferramenta da ideologia gerencialista na captura da subjetividade e individualização das relações de trabalho: uma reflexão crítica. Apr-jun 2019 Disponível em: Acesso em: 26 de maio 2023

BUENO, Marcos. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/kMjf3rSYzdyZDzt9jnYt54C/?lang=pt#>. Acesso em: 26 de maio 2023

CAVALCANTI, Vera Lúcia dos Santos (org). Liderança e motivação. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2005. Acesso em: 29 de maio de 2023

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. Acesso em: 30 de maio de 2023

CHALHOUD, S. O mito da meritocracia e as desigualdades sociais. 24 de setembro de 2021. Disponível em: <https://redacaonline.com.br/blog/mito-da-meritocracia/>. Acesso em: 10 de março de 2023

IVANCEVICH, John M. Human resource management. 10ª ed. New York: McGraw-Hill. 2007.

CHARON, Joel M. Meritocracia: o que é, vantagens e como implantar nas empresas?. 04 de fevereiro de 2020. Disponível em: [Meritocracia: o que é, vantagens e como implantar nas empresas? - FIA](#) . Acesso em 02 de junho de 2023

KEITH, D.; NEWSTROM, J. W. Comportamento humano no trabalho. São Paulo: Pioneira, 1992. Acesso em: 30 de maio de 2023

LITTLE, J. Against Meritocracy: Culture, Power and Myths of Mobility. 2017. Acesso em 19 de maio de 2023.

MERITOCRACIAENEM. 24 de setembro de 2022 Disponível em: <https://querobolsa.com.br/enem/geografia/meritocracia>. Acesso em: 16 de novembro de 2022

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000. Acesso em: 30 de maio de 2023

MITO MERITOCRACIA. 7 de agosto de 2019. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/geral/entenda-como-a-meritocracia-pode-prejudicar-sua-carreira/> acesso em: 15 de novembro de 2022

PROBST, J.B. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? 7 de dezembro de 1996. Disponível em: <http://docplayer.com.br/1782958-Meritocracia-a-brasileira-o-que-e-desempenho-no-brasil.html>. Acesso 19 de maio de 2023

Recompensa: entenda a importância do reconhecimento profissional. 2023.
Disponível em:

<https://www.ticket.com.br/blog/gestao-de-pessoas/recompensa-entenda-a-importancia-do-reconhecimento-profissional/>. Acesso em: 01 de junho de 2023

SANDEL, M. A meritocracia é uma armadilha. 18 de junho de 2021. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/economia/2021-07-18/a-meritocracia-e-uma-armadilha.html>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2023

WHATSAPP. Sobre o WhatsApp, 2021. Disponível em: https://www.whatsapp.com/about/?lang=pt_br. Acesso em: 18 mar. 2023.

WOOD JR, T. Meritocracia tropical. *Carta Capital - Economia* Publicado em: 19 jun 2014. Disponível em: [SciELO - Brasil - Meritocracia enquanto ferramenta da ideologia gerencialista na captura da subjetividade e individualização das relações de trabalho: uma reflexão crítica Meritocracia enquanto ferramenta da ideologia](#)

[gerencialista na captura da subjetividade e individualização das relações de trabalho: uma reflexão crítica](#). Acesso em: 02 de junho de 2023

APÊNDICES

APÊNDICE A

Formulário de pesquisa entregue a todos os participantes antes das perguntas principais (TODAS AS RESPOSTAS SÃO OBRIGATORIAS)

Estudo da técnica meritocrática

Pesquisa sobre o modelo e relação de quem está inserido na técnica meritocrática (sistema de avaliação e reconhecimento do trabalho).

As respostas serão colocadas no nosso trabalho de conclusão de curso.

- Qual seu nome?

- Qual seu gênero? *

() Masculino

() Feminino

() Outro

- Qual sua idade?

() Menos de 12 anos

() Entre 12 e 18 anos

() Entre 19 e 25 anos

() Mais velho que 25 anos

- Você trabalha?

() Sim

() Não

PESQUISA SOBRE AS PESSOAS QUE TRABALHAM:

- Você conhece os conceitos da meritocracia?

Sim
 Não
 Um pouco

- A meritocracia é a ideia de que as pessoas devem se destacar não com base na classe social, mas com base em suas próprias conquistas em quanto produtivas e habilidosas elas são. Você acha que isso funciona?

Sim
 Não
 Um pouco
 Em alguns casos

- Você acha que a desigualdade social influencia na meritocracia?

Sim
 Não
 As vezes

- - Existe um sistema meritocrático completamente livre de preconceitos?

Sim, a meritocracia é imparcial e não leva em conta fatores como raça, gênero ou origem.
 Não, pois o preconceito pode influenciar a avaliação do mérito.
 Apenas se forem implementadas políticas de ação afirmativa para corrigir desigualdades.

- Você acha que a empresa que você trabalha é meritocrática?

Sim
 Não
 Não trabalho em uma empresa

- Você já recebeu alguma recompensa por fazer um trabalho que estava fora das suas obrigações?

Sempre

8- É possível medir objetivamente o mérito de uma pessoa?

- Sim, existem critérios claros e mensuráveis para avaliar o mérito.
- Não, o mérito é subjetivo e pode variar de acordo com a perspectiva.
- Depende das circunstâncias e do contexto específico

9- O que é frequentemente apontado como um problema em relação à desigualdade na meritocracia ?

- A falta de oportunidades iguais para todos.
- A falta de mérito verdadeiro entre os indivíduos.
- A falta de esforço por parte dos menos favorecidos.

APÊNDICE B

PESQUISA SOBRE AS PESSOAS QUE NÃO TRABALHAM

- Você conhece os conceitos da meritocracia ?

Sim
 Não
 Um pouco

- A meritocracia é a ideia de que as pessoas devem se destacar não com base na classe social, mas com base em suas próprias conquistas em quanto produtivas e habilidosas elas são. Você acha que isso funciona?

Sim
 Não
 Um pouco
 Em alguns casos

- Você acha que a desigualdade social influencia na meritocracia ?

Sim
 Não
 As vezes

- Você já ouviu falar sobre pessoas que reclamam dos processos de mérito nas suas empresas ?

Muitas
 Nenhuma
 Poucas

- Você já recebeu alguma recompensa por fazer um trabalho que estava fora das suas obrigações ?

Sim
 Poucas vezes
 Não

- O que é frequentemente apontado como um problema em relação à desigualdade na meritocracia ?

A falta de oportunidades iguais para todos

7- É possível medir objetivamente o mérito de uma pessoa ?

- Sim, existem critérios claros e mensuráveis para avaliar o mérito.
- Não, o mérito é subjetivo e pode variar de acordo com a perspectiva.
- Depende das circunstâncias e do contexto específico.

8- Existe um sistema meritocrático complementemente livre de preconceitos ?

- Sim, a meritocracia é imparcial e não leva em conta fatores como raça, gênero ou origem.
- Não, pois o preconceito pode influenciar a avaliação do mérito.
- Apenas se forem implementadas políticas de ação afirmativa para corrigir desigualdades.

9- O que significa a aplicação da meritocracia nas escolas ?

- Priorizar a diversidade e a inclusão para garantir oportunidades iguais a todos os alunos.
- Promover a competição entre alunos com base em seu desempenho acadêmico e mérito individual.
- Ignorar o desempenho acadêmico dos alunos e focar em outros critérios, como a origem socioeconômica.

10- Como a aplicação da meritocracia pode afetar a motivação dos alunos ?

- Pode motivar os alunos a se esforçarem e buscarem o sucesso acadêmico.
- Pode desmotivar os alunos ao criar uma atmosfera de competição intensa e pressão.
- A aplicação da meritocracia não tem impacto na motivação dos alunos.