

MERITOCRACIA

Análise Teórico-Conceptual



.....GLAUCO COSTA DE MORAES

Introdução

Este trabalho analítico está focado no dinâmico tema da Meritocracia, com sua complexidade envolta em condicionantes ideológicas, políticas, culturais, históricas, gerenciais, motivacionais, psicológicas, cujos vetores de influência servem para delimitar percepções restritas, no Brasil, em geral, a interesses personalistas.

O assunto reveste-se de grande importância, na medida em que é voltado à construção de organizações lastreadas em pressupostos de mérito. Nesse diapasão, Meritocracia é naturalmente objeto de discussões acaloradas, posicionamentos críticos

– muitas vezes radicais – e de planejamentos de gestão de pessoas em vários patamares e especificidades.

Entender a Meritocracia e seus “dogmas” é tarefa que exige abertura para novas ideias, para o entendimento do *modus vivendi* de muitas coletividades bem-sucedidas, para a reflexão técnica e para a superação do tradicional contraste entre “o ser” e o “dever ser”.

Meritocracia é um assunto moderno, relativamente pouco estudado no Brasil, e que suscita entusiasmo motivador, sobretudo na atualidade, quando a individualidade exacerba-se como tendência socioestrutural contemporânea.

Conceituação

Os conceitos sobre Meritocracia costumam ser significativamente similares em termos formais. Diferenças caracterizam-se, na prática, apenas como variações semânticas em torno de um mesmo entendimento.

Na Wikipédia, Meritocracia (do latim *meritu*, mérito e *cracia*, poder) caracteriza-se como um sistema gerencial que privilegia o mérito como a base para se atingir determina-

da posição funcional. Os níveis hierárquicos são conquistados, em tese, pelo merecimento, o qual é estabelecido de forma correlacionada a cada tipo de atividade humana.

No Dicionário Online de Português (da Web), Meritocracia apresenta-se como um sistema em que os mais dotados ou aptos são escolhidos e promovidos conforme seus progressos pessoais.

Pelo Dicionário Informal de Português (da Web), Meritocracia (do latim *mereo*, merecer, obter) é a forma de governo baseada no mérito. As posições hierárquicas são conquistadas por merecimento, com predominância de valores associados à educação e à competência.

O Wikcionário simplifica a questão, assinalando que Meritocracia representa o predomínio dos que possuem mais mérito (...).

No bojo desses conceitos, cita-se como exemplo a realização de concursos públicos no âmbito governamental, os quais apresentam pretensa igualdade para todos, apesar das disparidades de condições de vida, especialmente no Brasil, o que gera dificuldades quando da demanda por comparações de desempenhos.

Destacam-se ainda, como exemplos, as provas de qualificação para ingresso em escolas, sobretudo públicas, dos mais diversos níveis, com base na igualdade de conteúdo das perguntas ou temas propostos aos alunos. Nessa vertente, o exercício da Meritocracia confirma-se pelas colocações conseguidas por mérito pessoal – nos momentos da cobrança formal. É o caso do Vestibular brasileiro.

No mesmo contexto, o Dicionário Michaelis caracteriza Meritocracia como merecimento, valor moral ou intelectual, aptidão, capacidade e bons serviços prestados, que tornam algo ou alguém digno de reconhecimentos de diversos matizes. Esse conceito aproxima-se bastante do que é lugar-comum em termos de mérito.

Por outro lado, alguns sites da Web focam a questão da Meritocracia dentro de

uma perspectiva de modelo para o exercício de poder.

No Infopédia há a conceituação de que Meritocracia é a forma de governo baseada no mérito. As posições hierárquicas são conquistadas, sobremaneira, com base no merecimento (...).

Nas conceituações acima fica patente a percepção de que a Meritocracia representa um processo que confere mais oportunidades àqueles que se comprometem mais com a geração de resultados práticos, aos proativos, aos determinados, enfim, àqueles que atrelem seus destinos aos macro-objetivos dos segmentos a que estejam inseridos. Pode-se verificar, dessa forma, a polêmica em torno da valorização do tema, já que a chamada “consciência crítica” e as diferenças de interesse e de objetivos individuais, mesmo no âmbito das organizações estruturadas para alcançar determinados fins, são levadas pouco em conta. Há, aí, uma latente tensão entre ideias, a qual guarda relação com o binômio de confronto positivo Tese x Antítese, mas que na maioria das vezes não alcança a Síntese – desejavelmente única e quase consensual.

No contexto educacional e na mesma linha acima, o Dicionário Informal Online de Língua Portuguesa define Meritocracia como a forma de o Governo premiar os estudantes talentosos e recompensar os bons professores. Aqui, verifica-se a viabilidade de contextualização da Meritocracia a diversos tipos de atividades relativamente autônomas, sempre com foco no interesse de cada coletividade envolvida.

Na própria expressão Meritocracia encontra-se, logicamente, a percepção do que é mérito. Em tese, o mérito é uma categoria ou condição criada socialmente, ao longo da história, variando conforme constructos de época. Em sociedades desiguais e limitadas em termos de justiça social, o mérito pessoal propicia acesso a bens materiais e reconhecimento prático-simbólico. Por exemplo, no Brasil, o citado Vestibular caracteriza-se como meritocrático, visto que permite acesso a pressupostas melhores condições de vida – aspecto decorrente do ensino qualificado, o qual permitirá desenvolvimento individual pleno, sem preconceitos e sem restrições de cunho herdado ou oportunizado.

O elemento base da Meritocracia é o mérito, introjetado pelos resultados e pelas competências demonstradas. A definição de Meritocracia inclui a possibilidade de divisão dos ganhos, das oportunidades e dos reconhecimentos conforme o desempenho individual.

Meritocracia também indica posições/colocações obtidas pelo mérito pessoal. Vale lembrar que Meritocracia não é um sistema igualitário (...), sempre conduz a resultados desiguais, embora baseados em pretensas oportunidades iguais (Meritocracia, 2012).

A Meritocracia está atrelada à busca por resultados mensuráveis ou perceptíveis, tradicional no mundo contemporâneo, motivando maior engajamento dos funcionários, que se sentem fundamentais em tal processo.

Já há algum tempo, as estruturas organizacionais perceberam que o maior segredo para o sucesso de um negócio está no pessoal.

É por isso que a área de Gestão de Pessoas se tornou estratégica dentro de qualquer empresa, sobretudo quando se vislumbra a possibilidade de implantação de um sistema meritocrático interno.

A Meritocracia é uma ferramenta técnica de lida com as pessoas no meio funcional. Nesse sistema, todos os envolvidos são “alinhados” aos objetivos organizacionais, de forma que o trabalho tenha um foco básico – os resultados. Essa ferramenta, se bem aplicada, incorpora real capacidade de motivar, visto ser bastante atrativa a existência de trilhas de sucesso pessoais e organizacionais.

Os sistemas meritocráticos, na prática, proporcionam maior justiça do que em outros sistemas, uma vez que as distinções não se dão por aspectos dissonantes da busca por resultado. Evita-se assim a prevalência de preconceitos e preferências individuais diversas.

Em resumo, a Meritocracia representa uma tendência contemporânea, pautada no reconhecimento do valor das pessoas, fazendo com que essas entendam o diferencial que conferem a cada trabalho, cada processo. Pela Meritocracia, cada profissional é recompensado por seus próprios méritos e esforços.

Evolução histórica da Meritocracia

A Meritocracia como teoria político-administrativa remonta a milhares de anos antes de Cristo. Apesar de não se constituir em forma explícita de governança, baseada em planejamento consubstanciado, à época, a tomada de decisões correlacionada com a Meritocracia tornou-se prática de governantes

visionários, que viam no modelo oportunidades de alavancar desempenhos e, ainda, maiores graus de subserviência. Recompensas como terras, privilégios, medalhas e outros ganhos eram comuns já no Egito antigo.

Já os gregos viviam dentro de um contexto no qual predominava a ideia de Meritocracia. Por exemplo, o reconhecimento meritório era conferido aos cidadãos que empregavam todos os seus talentos em prol do desenvolvimento da sociedade. Acreditavam que, empregando plenamente seus talentos, conseguiam se aproximar dos deuses de então. Recebiam medalhas de honra pelo valor individual, as chamadas medalhas de “honra ao mérito”, expressão hoje comum em todo o mundo.

No Império Romano, também eram frequentes as demonstrações de que as maiores benesses seriam concedidas aos mais dedicados. Oportunidades de reconhecimento eram inúmeras, visto que os romanos caracterizavam-se como um povo ambicioso, por vezes belicoso, e que, portanto, envolvia-se em querelas diversas, seja na defesa territorial, seja na luta pela expansão de seus domínios. Na prática, os romanos geriam uma verdadeira Meritocracia.

Na época da queda definitiva do Império Romano (do Oriente), com a tomada de Constantinopla, em 1453, a identificação daqueles que demonstravam desempenho acima de padrões costumeiros já era uma constante, apesar do empirismo metodológico e da tensão entre o pragmatismo e o contexto espiritual, a qual por vezes comprometia percepções mais qualificadas a respeito do que era valor

individual e do que era mérito decorrente do apoio de forças espirituais.

Na antiga civilização chinesa, partícipe de outro contexto cultural, também se vivia em torno da Meritocracia: os primeiros concursos públicos para o aparelho estatal chinês, por exemplo, datam de centenas de anos antes de Cristo.

Com o advento da Revolução Francesa (1789) e com a consequente diminuição dos determinismos de posição social, os quais eram fruto da então limitada percepção de cidadania e de igualitarismo, as questões meritocráticas atingiram patamar de destaque, sobretudo no meio militar. A chamada Era Napoleônica representou um marco da dinâmica meritocrática, não só no seio do Exército Nacional de Napoleão Bonaparte, como também em todo seu longo período de governo. O binômio Desempenho Demonstrado = Reconhecimento/Recompensa provocou avanços organizacionais de monta em direção à Meritocracia, em princípio na França e em países aliados e, posteriormente, em grande parte da Europa de então.

A Revolução Industrial, por outro lado, apesar do progresso decorrente, representou momento de descontinuidade no que tange à evolução da Meritocracia. A exploração da mão de obra braçal, característica dos primórdios do referido período, gerou confusões a respeito do que seria mérito. Trabalhar mais que os padrões estabelecidos ainda significava mérito, mas, em contraponto, propiciava base para maior exploração dos trabalhadores em geral. Formou-se, então, um quadro de extrapolações, o qual não guardava coerên-

cia com o que se espera de uma verdadeira Meritocracia, ou seja: um pacto entre funcionários e organizações em prol do alcance de objetivos de interesse de uma coletividade.

O século XX viu o crescimento da Meritocracia, em termos conceituais e práticos. Países cujas religiões predominantes legitimavam a busca individual pela felicidade, o progresso atrelado ao esforço individual ou coletivo e a busca pela geração de oportunidades estruturaram-se em torno dos preceitos meritocráticos e evoluíram de forma abrangente e multifacetada, conquistando níveis reconhecidos de desenvolvimento nas mais diversas áreas. A partir de então, a Meritocracia tornou-se a tônica prevalente nas sociedades ditas modernas, apesar das críticas tradicionais, ideológicas, atreladas a percepções utópicas de igualitarismo coletivista, com prevalência dos interesses dos menos aquinhoados – aspecto importante, quando afastados os preceitos de falta de esforço e de determinação individual, mas deletério quando legitimador de “comodismo” e de concessão de vantagens sem lastro no trabalho gerador de valor.

Independentemente de época, faz-se mister registrar que pensadores e líderes históricos como Napoleão Bonaparte, Gengis Kan, Confúcio, Maquiavel, Theodore Roosevelt, Churchill e muitos outros deixaram claro em suas ações e em muitos de seus discursos e escritos o reconhecimento do valor da Meritocracia. Mais recentemente, a presidente Dilma Rousseff, em discurso (2012), registrou a importância da Meritocracia no setor público.

Assinala-se que a expressão Meritocracia tem origem escrita provável no livro intitulado *Rise of the Meritocracy, 1870-2033: An Essay on Education and Equality* (Crescimento da Meritocracia, 1870-2033, um ensaio sobre educação e uniformidade, em tradução livre), de Michael Young (1961). O autor trata do tema de forma questionadora, ao contrário dos defensores da Meritocracia, que não priorizam o lado negativo do sistema, preferindo visualizar a iniciativa como forma de valorização das habilidades e da determinação individual em prol da conquista de objetivos de interesse coletivo.

No bojo de todas as inovações culturais, o universo das críticas, ao longo de toda a história moderna, sempre prevaleceu sobre o montante dos elogios, ao menos em princípio, visto que novidades conceituais diversas passam a ser contraposições a prestígios já estabelecidos, a contextos cujas nuances já são conhecidas e controladas. Enfim, as inovações geram questionamentos a situações vigentes. Destaca-se que as referidas críticas gravitam em torno da definição do que é considerado meritocrático. Essa tensão entre defensores e detratores permanece até os dias de hoje.

Nesse aspecto, assevera-se que a Meritocracia gera, de fato, uma estratificação social baseada em méritos pessoais. O foco, contudo, dos sistemas meritocráticos é o pleno emprego dos talentos individuais, em benefício do coletivo e da própria satisfação dos mais ativos.

No mundo contemporâneo, a Meritocracia guarda correlação com a ideia de que as hierarquias funcional e social decorrem

dos resultados obtidos por cada indivíduo. Tal perspectiva, contudo, apesar de defendida genericamente por todos os segmentos consultados, não é praticada por quase nenhum deles, pois perduram sempre divergências, principalmente sobre avaliações de desempenho, mensuração de habilidades, dedicação e atitudes, e de como saber se todos os envolvidos recebem oportunidades equilibradas.

Tais questões, se analisadas, demonstram que a situação é complexa, exigindo disposição para deixar a chamada “zona de conforto”, capacidade técnica específica e coragem para enfrentar as consequências das políticas meritocráticas, as quais são evidentemente positivas, mas que guardam armadilhas para os encarregados de sua criação e implantação.

A Meritocracia no Brasil

No Brasil, sempre predominaram dificuldades para a implantação de sistemas meritocráticos. Na essência, não há uma cultura de mérito prevalente, o que gera irremediáveis questionamentos sobre legitimidade, justiça e validade. Tornam-se secundárias as possibilidades de crescimento, geração de oportunidades e alcance de melhores resultados. Em geral, o Brasil apenas testemunha discursos e experiências isoladas de implantação de sistemas meritocráticos, em especial no serviço público. Nesse contexto, vale destacar os seguintes marcos de nossa história que também guardam importância para fins de entendimento da evolução da Meritocracia no Brasil, em termos de políticas públicas:

Constituição de 1824

Essa Constituição abordava apenas a ideia de mérito para o ingresso no serviço público, sob a tutela da justiça e da capacidade individual. Representou um avanço significativo, apesar de costumeiras “desobediências” decorrentes das práticas do então regime monárquico.

Lei de 04/10/1831 – criação do Departamento do Tesouro Nacional

Na lei, estabelecia-se: “Não se admitirá de ora em diante pessoa alguma, senão por concurso, em que se verifique que o pretendente tem os princípios de gramática da língua nacional e da escrituração por partidas dobradas e cálculo mercantil, unindo a isto boa letra, boa conduta moral e idade de vinte e um anos para cima (...)”.

Constituição de 1891

A lei, no seu artigo 73, abordava o livre acesso de todos os brasileiros aos cargos públicos civis e militares, desde que possuidores de certas condições especiais exigidas em lei (...).

República Velha (1889 – 1930)

Com a Proclamação da República, em 1889, as ideias meritocráticas do Período Imperial foram sobrepujadas pela visão de mérito característica do Positivismo (doutrina filosófica, sociológica e política focada para o progresso e a justiça social), a qual privilegiava a senioridade e a capacitação como formas únicas de mérito, em detrimento da afinidade, mas, infelizmente, também dos níveis de desempenho individual.

Constituição de 1934

Definiu critérios para ingresso no serviço público por exame de sanidade e concursos de provas e títulos, porém não evitou o ingresso via prevalência do personalismo e do clientelismo na forma de gerir o Estado, aspecto correlacionado com o sistema de governo vigente à época. Em tempo: muitos dos aspectos meritocráticos questionados pela prática positivista foram alterados no governo Getúlio Vargas. Premiações por desempenho qualificado, sobretudo ao longo de uma carreira no serviço público, passaram a ser concedidas, apesar das inúmeras críticas, à época.

Constituições de 1937, 1946, 1967, 1988

Esses diplomas legais não inovaram na Meritocracia, mas destacaram tal modelo como critério único e condicionaram as promoções à antiguidade (senioridade) e ao bom desempenho, sem, contudo, referência à capacitação individual. Apenas foi estabelecido que o critério de admissão ao serviço público deveria ser o concurso aberto a todos.

Registre-se que a Constituição de 1988 não limitou as indicações de caráter predominantemente político, assim como não prescreveu especificidades sobre ascensão funcional, deixando tal incumbência para os regimentos internos de cada órgão e empresa pública, o que, em muitos casos, dificultou a superação do compadrio e da supervalorização das afinidades, em proveito da Meritocracia técnica.

Abertura do Brasil (1990)

Com o advento do governo Collor, teve início o processo político de abertura

da economia brasileira ao exterior. Nesse contexto, o qual incorpora nuances diversas, foram sendo obtidas referências de outros países, as quais – até por demanda competitiva – viriam por alavancar o entendimento sobre a Meritocracia e seus valores inseridos, em compatibilidade com as demandas por reconhecimento individual e coletivo então crescentes. Nesse bojo, planos meritocráticos foram ao menos esboçados em várias organizações brasileiras, em especial da área privada.

1995 – Reforma do Estado

Com a reforma do Estado sob influência dita neoliberal, foi formulada a Lei nº 8.112, que ordena, regulamenta e operacionaliza toda trajetória do servidor público federal. A reforma serviu como lastro para as leis orgânicas ou ordinárias, estaduais e municipais, no tratamento da carreira e do mérito nas organizações públicas. Contudo, por mais objetiva e efetiva que tenha sido a busca por uma regulação motriz, houve hiato no que tange à criação de normas meritocráticas, as quais pudessem impulsionar a construção de planos de tal natureza.

Destaca-se que no Brasil a Meritocracia ainda está associada, muitas vezes, ao Estado burocrático, sendo visualizada como apenas a forma pela qual os funcionários governamentais são selecionados para seus postos. Ou seja, de acordo com sua capacidade (por intermédio da aprovação em concursos públicos sazonais, basicamente).

Nesse contexto, os indivíduos tornam-se acomodados diante das avaliações individuais e as justificam, quando negativas, como

mentirosas, constrangedoras, no mínimo injustas. O valor do indivíduo é dado por outros aspectos, sobretudo pelas amizades e por outros pontos questionáveis. Tal condição confere ao modelo brasileiro papel que incorpora prejuízos de monta para a sociedade, principalmente por importar menores custos individuais – já que não são estabelecidas, em geral, diferenças formais entre bons e maus – e menor satisfação entre os mais dedicados. Enfim, tal modelo representa convite implícito ao nivelamento por baixo, à perda de potencial e a pouca demanda explícita por resultados. Na prática, o reconhecimento público dos esforços individuais não é bem visto, em geral, no Brasil. Perda de produtividade e de disposição para a inovação em todas as áreas apresenta-se como consequência notória dessa condição.

Valendo-se de estudos de Lívia Barbosa (1999), assinalam-se os três vetores básicos da prática da Meritocracia: a senioridade, a geração de resultados comprovados ou percebidos e a capacitação focada ou eclética. A questão das afinidades passa ao largo do que é considerado tecnicamente como meritocrático.

A aplicação teórico-prática da Meritocracia em todo o mundo já gerou um rol de percepções que contribui para o entendimento pleno da questão, assim como propiciou referencial no que tange à construção de sistemas meritocráticos de qualidade. Seguem abaixo os principais aspectos:

– A Meritocracia incorpora método para a recompensa por esforços, promoção a posições superiores, ordenamento de escolhas e para o estabelecimento de vantagens

individualizadas ou em equipe, decorrentes do voluntariado para funções específicas demandadas;

– A Meritocracia prioriza o talento, a competência, muitas vezes a educação formal, o esforço e a determinação, em detrimento das diferenças de classes, de origem e de parentesco;

– A Meritocracia depende da definição participativa do que será considerado como mérito. Depende, ainda, do estabelecimento de indicadores de desempenho, da amplitude dos processos a serem monitorados, da gradação coerente e da criação de bases para medição precisas, na medida do possível, transparentes e confiáveis em larga escala;

– A Meritocracia exige mudanças culturais dentro das organizações, transparência em termos de metas específicas e gerais, de oportunidades e de resultados alcançados;

– A Meritocracia só gera resultados de excelência a partir da definição de critérios e metas a serem atingidas, do estabelecimento de um planejamento estratégico, cujos objetivos sejam, de preferência, estabelecidos de forma conciliada entre dirigentes e funcionários;

– A Meritocracia amplia as oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissionais, diminui as injustiças internas, gera mais valor, exige maior comprometimento, além de facilitar o gerenciamento cotidiano, sobretudo no universo do serviço público;

– A Meritocracia combate posturas anti-éticas, pouco profissionais, caracterizadas pelo aproveitamento irresponsável de oportunidades, sem lastro de desempenho individual;

– A Meritocracia produz resultados positivos em médio prazo, visto que há sempre dificuldades para a assimilação e aceitação das premissas do sistema. Tentativas de bloqueio da aplicação do modelo em questão são comuns nos primeiros momentos de implantação sistêmica;

– A Meritocracia permite a plena utilização do capital-potencial dos funcionários, em proveito deles próprios e das organizações, sobretudo pelo alinhamento entre interesses individuais e organizacionais;

– A Meritocracia possibilita o monitoramento do cumprimento das metas estabelecidas e do desempenho cotidiano dos funcionários, facilitando com isso o preenchimento das sempre problemáticas avaliações de desempenho. Pode ser utilizada em organizações de todas as dimensões;

– A Meritocracia é muito utilizada em organizações que precisam reter seus melhores talentos, os quais querem ser reconhecidos com rapidez, constância e de forma justa;

– A Meritocracia altera os padrões de comprometimento e os níveis de dedicação no trabalho, produzindo efeitos positivos duradouros, quando há atrelamento a objetivos estratégicos específicos e ao que é considerado meritório por cada organização;

– A Meritocracia não representa perseguição aos menos comprometidos ou produtivos, mas sim a busca pela justiça funcional, pela diferenciação compatível com o esforço desdobrado e pelo nivelamento “por cima” dos desempenhos e da qualidade no trabalho;

– A Meritocracia dificulta a “maquiagem” de resultados, a falta de ética no trabalho

e a obtenção de crédito funcional alheio, favorecendo a dedicação, o comprometimento e a predominância da desejada justiça funcional.

Das pesquisas de Livia Barbosa depreende-se ainda que sempre os critérios utilizados para a avaliação meritocrática de funcionários e para a concessão de promoções ou reconhecimentos diversos são e sempre serão criticados e adjetivados como decorrentes de interesses políticos, nepotistas e fisiológicos.

Bases da cultura meritocrática

No Brasil, predominam desde os tempos coloniais até os dias contemporâneos as amizades, apadrinhamentos, trocas de favores, “vou quebrar seu galho”, “vou ver o que posso fazer” e outras máximas são a tônica desse questionado modelo.

Também são comuns os dispositivos legais que legitimam o reconhecimento, mas que engessam, por vezes, a viabilidade de construção de sistemas customizados de Meritocracia. Além disso, como subproduto do modelo normativo, temos a capacitação, a qual estabelece padrões meritocráticos lastreados em classificação ou mera participação em cursos específicos (de carreira ou não), sem o estabelecimento de medidas de avaliação de desempenho funcional posteriores.

Para a estruturação de sistemas meritocráticos em bases técnicas há demanda pelos seguintes entendimentos: as motivações explícitas e implícitas são individuais, sendo ideal a viabilização do uso cotidiano de competências também individuais, sempre

com foco na ampliação da capacidade organizacional em prol de ganhos crescentes, atrelados aos objetivos estratégicos definidos. Não se trata de usufruto da componente marxista da “mais-valia”, mas sim da busca pela satisfação de todos os atores envolvidos em cada processo, em uma dinâmica correlacionada com o chamado “ganha-ganha”. Tecnicamente, sistemas meritocráticos buscam a equalização de contrapartidas entre organização/funcionários.

Visões atuais sobre Meritocracia

No Brasil, as opiniões sobre a Meritocracia são díspares, válidas em alguns casos, mas questionáveis de forma preponderante. Na prática, prevalece a perspectiva histórico-cultural de que o discurso é ótimo, mas a realidade é outra, distorcida, sucumbida às necessidades “pétreas” das práticas políticas nacionais, do corporativismo, do bom-mocismo, da igualdade “plena” ou ainda dos ditames muitas vezes de natureza religiosa, os quais acabam por exigir a quebra de preceitos considerados técnicos, em nome da não exclusão. Livia Barbosa (1996) contribui registrando: “No Brasil, as pessoas se veem diminuídas na sua dignidade quando são cobradas e/ou avaliadas”.

Perdura, portanto, nos dias atuais, uma efetiva e crônica confusão conceitual sobre a Meritocracia, além de uma evidente descrença na aplicação prática do método. Muitos dirigentes com iniciativa tentam implementar dispositivos meritocráticos na gestão de pessoas, mas sucumbem às resistências – sempre existentes, principalmente

em organizações com gerenciamento mais empírico, improvisado ou baseado em preferências de natureza ideológica – por vezes contrárias a instrumentos motivacionais geradores de alguma competitividade. Outros chefes estão desinformados a respeito do tema, e ainda outros são contra o referido modelo sistêmico tendo em vista a necessidade de preservação de patamares de poder já adquiridos, que podem ser ameaçados por nichos funcionais construídos em torno do mérito tecnicamente avaliado. Esse último aspecto, infelizmente, é letra comum no contexto brasileiro.

O foco de atenção, por exemplo, dos dirigentes públicos nacionais está voltado, em geral, para a manutenção de processos burocráticos impessoais e de controles internos, com menor interesse para com o empreendedorismo – gerador costumeiro de novas hierarquias de valor individual – e o exercício da criatividade, a qual por vezes é interpretada como fator de incursão em contextos desconhecidos, fora dos padrões desejados. Chefes que têm medo do desempenho de subordinados são infelizmente muito comuns. A implantação da Meritocracia, com as assimetrias de praxe, se apresenta como real contraponto ao universo de ordenamento generalista e igualitário, o qual predomina no trato tradicional das questões de pessoal.

Considerações finais

Lidar com o tema Meritocracia é vislumbrar a possibilidade de maior eficiência nos gastos públicos (e privados) e de eficácia dos controles, com a conse-

quente melhoria do bem-estar de todos os segmentos da sociedade.

É, ainda, ampliar a probabilidade de alcance de metas e objetivos estratégicos, com base no reconhecimento dos mais capazes e dispostos a utilizar de forma mais ampla seus potenciais pessoais, em nome de si e de uma coletividade.

É também aderir a políticas onde prevaleçam o reconhecimento das competências, a valorização dos funcionários por suas ações e pelo interesse demonstrado, as avaliações de desempenho e os sistemas de gestão de pessoas integrados por regras de promoção na função, ou fora dela, tendo como foco o alcance de metas.

É pautar os sistemas de “recompensa” no esforço e no interesse focados, a partir da adaptação às mais diferentes organizações. Como aspectos de reconhecimento referentes ao desempenho individualizado, mensurado de forma objetiva, quiçá transparente, destacam-se as seguintes demandas e possibilidades: o estabelecimento de gratificações por trabalho em áreas de difícil acesso; a lotação de pessoas certas nos locais onde rendam mais e prefiram trabalhar; a premiação por esforços individuais de capacitação focada; a viabilização do exercício de potenciais individuais, pela troca sazonal de funções; o reconhecimento público e formal por desempenhos acima da média; e a promoção por desempenho meritório a novos cargos.

Organizações, sobretudo públicas, gastam dinheiro e esforço para executar o melhor processo de recrutamento/seleção de candidatos (inclui os concursos públicos), mas acabam relaxando no acompanhamento do desempenho dos ingressos. Surgem daí problemas diversos, inclusive de natureza motivacional.

Embora muitos governos sejam estruturados com base, em princípio, na ideologia do Mérito, na prática, tal assertiva não se expressa de forma perfeita em nenhum lugar. Sempre prevalecem modelos híbridos, nos quais misturam-se padrões de senioridade, de desempenho, de escolaridade e, também, de afinidade, inclusive sem base meritocrática.

É por tudo isso, e por outros aspectos, que o Brasil não é um país meritocrático. Aliás, o próprio conceito de Meritocracia não faz quase nenhum sentido para grande parte do país – a expressão, até poucos anos atrás, nem sequer constava dos principais dicionários nacionais. No Brasil, em linhas predominantes e “politicamente corretas”, o mérito individual nunca é do próprio indivíduo, uma vez que tal condição seria viciada por aspectos de origem, condição social e familiar, relacionamento interpessoal e existência, à disposição de todos, de um aparato estrutural adequado. A superação de óbices diversos, pela dedicação, pelo esforço, pela criatividade e pelo interesse pessoal, acaba, em consequência, não sendo objeto de consideração efetiva.

Referências Bibliográficas

- ALCANTARA, Cavalcanti. *Dicionário Informal* (site acessado em 2012).
- ARAÚJO, Paulo. *Empresas Premiam Mais – Participação nos lucros, Ações e Bonificações Estimulam Produção nas Empresas*. Rio de Janeiro, jornal “O Dia”, Ed. 05 março 2000.
- BARBOSA, L. *Meritocracia à brasileira: O que é Meritocracia no Brasil*. Revista do Serviço Público, ano 47, volume 120, número 3. Rio de Janeiro, 1996.
- BARBOSA, L. *Igualdade e Meritocracia: a Ética do Desempenho nas Sociedades Modernas*: 2ª ed. Rio de Janeiro. FGV, 1999.
- BLECHER, Nelson. *Mérito x Relações – Por que a Meritocracia Não Vingou Entre Nós*. Revista Exame. São Paulo. Coluna “Ideias”, p. 96 a 100, Out. 99.
- BROXADO, Silvio. *A Verdadeira Motivação na Organização*. 2ª ed. - Ed. QualityMark. 2008.
- CARBONE, Pedro Paulo. *Os Heróis do Setor Público: a Teia Cultural Engolindo o Empreendedor*. Revista da Administração Pública. Rio de Janeiro, ano 30, nº 3, maio/junho 1996.
- CATHO. *Meritocracia: Reconhecimento por Resultados*. novembro 2007.
- COSTA, Emília Viotti da. *Da Monarquia à República: momentos decisivos*. – 8ª.ed. rev. e ampliada. Capítulo 3. São Paulo: Fundação UNESP, 2007.
- DALANJIS, Robert. *Mediocracia ou Meritocracia*. 1ª ed. Editora Edições Inteligentes, 2004, 71 pg.
- Dicionário da Língua Portuguesa – de Portugal* (site acessado em 2012).
- Dicionário Informal Online de Língua Portuguesa* (site acessado em 2012).
- Dicionário Michaelis* (site acessado em 2012).
- Dicionário Priberam da Língua Portuguesa* (site acessado em 2012).
- FERREIRA, Caio Márcio Marini. *Crise e Reforma do Estado: uma questão de Cidadania e Valorização do Servidor*. Revista do Serviço Público. Rio de Janeiro, ano 47, volume 120, nº 3, p. 05-31, setembro/dezembro 1996.
- GUSMÃO, Marcos. *Por que as avaliações não funcionam*. Você S.A. São Paulo, Ed nº 25, ano 3, p. 60-63, julho 2000.
- MAQUIAVEL, Nicollai. *O Príncipe*. Editora Objetiva, Rio de Janeiro, 2003.
- MCNAMEE, Stephen and MILLER, Robert K. *Meritocracy Myths*. University of North Carolina at Wilmington, 2004.
- MARIA, Carmen. *Meritocracia à brasileira: a trajetória da carreira dos gestores governamentais*. São Paulo, Dissertação de Mestrado ao Curso de Pós-Graduação e Governo da ESESP/FGV, Área de Concentração: Políticas de Governo, ano 2000, 145 pg.

Glauco Costa de Moraes

É natural da cidade do Rio de Janeiro. É formado em Administração. Participou de cursos de aperfeiçoamento no Canadá, EUA e Rússia. Tem curso da Escola Superior de Guerra (CAEPE). É palestrante em diversos cursos e seminários.