

HÁ MÉRITO NA MERITOCRACIA?

IS THERE A MERIT IN MERITOCRACY?

Recebido em 09.11.2021 Aprovado em 10.08.2022

Avaliado pelo sistema double blind review

DOI: 10.32888/cge.v10i1.55483

Antonio Carlos Batista Vidal

acvidal@uol.com.br

Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças/Faculdade FIPECAFI – São Paulo/SP, Brasil

<https://orcid.org/0000-0002-5803-6343>

Paschoal Tadeu Russo

paschoal.russo@fipecafi.org

Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças/Faculdade FIPECAFI – São Paulo/SP, Brasil

<https://orcid.org/0000-0002-7293-4385>

Juliana Ventura Amaral

juliana.amaral@fipecafi.org

Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças/Faculdade FIPECAFI – São Paulo/SP, Brasil

<https://orcid.org/0000-0001-7223-3848>

Resumo

Este caso aborda a temática de como a liderança pode impactar na motivação dos profissionais e estimular a congruência no atingimento das metas, que acontece quando os colaboradores, tomam decisões em prol das metas gerais da organização. Está fundamentado no método de caso e é inspirado em um caso real. O trabalho contribui à teoria ao conjugar os conceitos de liderança e motivação, que, embora bastante interligados, nem sempre são explorados de forma conjunta. A aplicação do caso real oferece insights para organizações que estejam passando por situações similares e ajuda ao estimular a reflexão das ações dos líderes.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Metas. Meritocracia.

Abstract

This case addresses the issue of how leadership can impact the motivation of professionals and encourage congruence in achieving goals, which happens when employees make decisions in favor of the organization's general goals. It is based on the case method and it is inspired by a real case. The work contributes to the theory by combining concepts of leadership and motivation, which, although quite interconnected, are not always explored together. The application of a real case offers insights for organizations that are going through similar situations and helps to stimulate reflection on the actions of leaders.

Keywords: Leadership. Motivation. Goals. Meritocracy.

Introdução

Meritocracia é um conceito polêmico. Não pode ser simplesmente compreendida como um processo em que o mérito é medido (de alguma forma) e depois, cada nível de mérito, é recompensado igualmente, sem que para isso, exista subjacentemente uma ideologia que sustenta a ideia que é justa a distribuição de iguais recompensas entre os que tem os mesmos níveis mérito, e desigualmente entre os diferentes méritos, ou seja, os que têm mais méritos devem receber mais do que aqueles que têm menos mérito, independentemente de vieses, tais como: sexo, raça ou nacionalidade (Castilla, 2008).

Nesse sentido, tendo como base o mérito, ela pode ser considerada, em sentido amplo, como uma prática que recompensa o mérito individual com posição social, cargos, rendimentos mais elevados ou reconhecimento geral e prestígio, pois considera que o mérito é uma mistura de esforço e talento, tanto inatos quanto cultivados. Ela incentiva os indivíduos para fazerem o melhor que puderem, promovendo a competição e a competitividade. Em tese, levando cada um a trazer à tona o que tem de melhor. A meritocracia, nesse sentido mais amplo, aponta o mérito como a regra ou princípio que rege a organização da economia, da sociedade e da política (Tan, 2008)

Um grande cuidado, entretanto, deve ser tomado ao se desenvolver e implementar um programa de meritocracia nas organizações, que é o de criar mecanismos para que não se limitem à dimensão da motivação econômica, em que a meritocracia passa é a ser a base de um sistema de alocação eficiente de recursos, pois simplesmente identifica os indivíduos que mais possuem as qualidades certas, nos respectivos cargo, e os remunera adequadamente por isso com vistas no resultado (desempenho), desconsiderando realidades subjacentes em que a discriminação e a não igualdade de oportunidades (foco na equidade) não possibilita a todos os participantes as mesmas condições para alterar suas situações iniciais, ou seja, para que haja uma competição justa (Tan, 2008).

A não observância dos aspectos de equidade e justiça na estruturação de sistemas meritocráticos, pode facilmente obscurecer os aspectos igualitários da meritocracia, enquadrando-a em uma ideologia que reforça a desigualdade. Outro cuidado a ser tomado é o de que quando a recompensa (ou seja, o prêmio por se atingir determinado objetivo) supera os aspectos igualitários da meritocracia, o sistema pode começar a desmoronar, pois, até mesmo os premiados, podem começar a desviar suas energias para preservar sua posição, eliminando concorrentes e aumentando suas próprias recompensas materiais.

Em vez de trazer à tona o melhor das pessoas, a competitividade (juntamente com a desconfiança) pode de fato trazer à tona o pior: arrogância, egocentrismo, desconfiança, desespero, vingança, engano, sabotagem e desperdício. Outro fato importante é que se o sistema não for razoavelmente nivelado, muitas pessoas talentosas nem serão identificadas pelo próprio sistema, levando aquilo que era uma proposta de contribuir para a obtenção de uma organização mais energética e produtiva em uma organização dilacerada por contradições incontroláveis (Tan, 2008).

O caso

Em 2017 a Fly Parts, uma empresa fabricante e distribuidora de peças para aeronaves, parte de um grupo internacional, preocupada com seu desempenho econômico necessitava apresentar a seus colaboradores um sistema de avaliação de desempenho, no qual, para cada colaborador seriam definidas suas metas e com seria daria o processo para a avaliação de seu desempenho. A preocupação inicial da alta administração da Fly Parts era valorizar os colaboradores, pois considerava que as pessoas são a principal fonte de vantagem competitiva (Brooking, 1996)

A Fly Parts, entretanto, compreendia que o aumento da geração de valor, necessário ao atingimento e superação das metas (Oyadomari et al., 2009), estava associado ao reconhecimento e premiação pelo mérito individual, razão essa que sustentava a crença sobre a necessidade de seu sistema de avaliação fosse justo e estruturado com base em um sistema de meritocracia (SM). Até então a Fly Parts tinha um modelo de remuneração que contemplava a

participação nos resultados, proporcionalmente ao lucro gerado, para todos os colaboradores, tendo como base suas remunerações originais.

A Fly Parts era muito bem-conceituada no mercado Brasileiro e em toda América Latina. Era reconhecida pela qualidade de seus produtos, pontualidade nas entregas, suporte técnico, entre outros atributos. Entretanto, havia forte competição entre as áreas. Pode-se considerar que existiam diversas empresas, dentro da empresa. Cada gestor de área se vangloriava por julgar que o que sua área agregava de valor aos produtos era o fator diferencial para a empresa. Certamente isso é uma verdade. Cada área deve agregar valor ao produto, o problema residia na forma como essa competição se dava entre as diversas áreas.

À frente desse processo estava Victor, o Diretor da área administrativa e financeira. Profissional experiente, e já havia se envolvido, em outros momentos da carreira, na implementação de sistemas de avaliação de desempenho e recompensa. Victor partiu da premissa que a congruência no atingimento das metas acontece quando os colaboradores, que estão comprometidos com as suas próprias metas, também tomam decisões em prol das metas gerais da organização (Horngreen, Sundem, & Straton 2004).

Apoiado por uma Consultoria, iniciaram a construção do sistema meritocrático, tendo como premissa que para cada nível funcional e/ou função é possível estabelecer medidas de desempenho que fossem equivalentes transversalmente à organização. De forma mais efetiva estava Hugo, gestor de talentos da Fly Parts. Era ele quem cuidava de desenvolver cuidadosamente cada um dos perfis funcionais, caracterizando os elementos que poderiam ser mensurados. Hugo fora indicado pela Consultoria.

Dessa forma, as metas foram definidas, e um modelo padrão de peso foi dado a cada de acordo com a relevância que tinham nas rotinas das áreas. Além destes pesos foi padronizado (de 0 a 10) uma régua de classificação, com níveis mínimos de pontuação e pontos adicionais em caso de uma performance acima da média desejável (neste caso as performances normais de cada meta e área estava na escala 5). Por fim consolidação da pontuação, a qual se permita a classificação consolidada para geração do "ranqueamento". Este modelo de meritocracia, após tabelar as respectivas performances, permitiria um "ranqueamento" de todos os colaboradores independente das áreas de atuação (técnicas, administrativas ou comerciais). Seria assim possível a definição valores de premiação, com base nas posições avaliadas face ao "ranqueamento".

Atrelou-se o montante das premiações à rentabilidade da empresa, indicando claramente que o foco principal era o desempenho econômico da empresa. Simulações foram realizadas no planejamento de forma que a premiação podia aumentar significativamente com o aumento da rentabilidade da empresa.

As áreas comerciais tiveram suas metas definidas de acordo com expectativas de negócio. As áreas administrativas de acordo com a performance operacional de cada área. Os componentes de avaliação foram definidos em dois grupos: comportamentais (por exemplo: postura, assiduidade, pontualidade etc.) e técnicos (domínio de suas atividades, planejamento, organização etc.). Com exceção das metas os demais componentes foram iguais a todos. Dessa forma para as metas e os componentes foram definidos pesos de composição no somatório de notas individuais.

A partir de janeiro de 2018, na Fly Parts, trimestralmente passariam a ser apresentados aos seus colaboradores, avaliações de seus desempenhos, que teriam por finalidade, auxiliá-los na revisão de suas ações, tendo em conta as readequações necessárias a fim de atingirem as entregas esperadas, baseando-se nas métricas estabelecidas.

Os modelos desenvolvidos e as metas estabelecidas, de fato, foram justos?

A construção dos modelos individuais baseava-se na expectativa de que seria possível estabelecer níveis de efeitos esperados equivalentes para os diversos funcionários nas diferentes áreas. Ao desenvolver os modelos e estabelecer as metas, observou-se que, apesar de conceitualmente haver uma base comum de premissas, os gestores de cada área, tinha diferentes graus de exigências de seus liderados, e isso alterava sensivelmente o nível dos entregáveis de cada colaborador e de suas respectivas metas.

Por exemplo, na área de crédito, cada analista demorava em média 30 minutos para analisar uma proposta de uma operação, logo em uma rotina de oito horas diárias de trabalho tinha condição de finalizar a análise de 16 operações, na semana 80, e no mês (média de 22 dias úteis) 1.760 propostas. A meta inicialmente estabelecida seria de 1.500 mensais, sendo que quantidades produzidas acima desse montante seriam premiadas, o que passaria a ocorrer com grande frequência, dando a entender que toda a equipe seria de alta performance, entretanto, a meta foi considerada como inadequada, uma vez que a proposta estava abaixo do que era considerado como uma produção normal.

As matrizes individuais em seus modelos tinham medidas objetivas e subjetivas. As medidas objetivas estavam associadas à performance de produção em dados mensuráveis, tais como quantidade de pagamentos (Contas a Pagar), quantidade de propostas analisadas (Crédito), quantidade de documentos reportados a órgão legais (Contabilidade), quantidade de relatórios disponibilizados para análise (Controladoria) e outros dados mensuráveis específicos das áreas. Em relação às medidas subjetivas os gestores mensuravam seus colaboradores através de avaliações individuais, posicionando-os, relativa ao melhor conhecimento técnico na área, além de seu comportamento de liderança e outras competências que faziam parte de seus perfis. As medidas subjetivas eram usadas de forma complementar às medidas de desempenho objetivas, de forma a aprimorar elementos no processo avaliativo.

As metas e o feedback motivam?

Metas claras, específicas, difíceis, mas alcançáveis, podem ser consideradas como grandes motivadores. Estudos apontam que colaboradores que foram submetidos a esse tipo de desafio apresentavam níveis de motivação superiores aos que metas fáceis, inespecíficas e com falta de objetivos (Lunenburg, 2011). Deve-se também atentar para que os objetivos dos colaboradores sejam congruentes com os da empresa, do contrário o conflito de agência ocorre, pois, os gerentes colocam seus próprios interesses divergentes dos interesses da empresa. As metas devem em sua essência preservar a motivação individual, e trazer de forma conjunta realizações corporativas (Lopes, 2004).

Além das metas, e da própria avaliação, observou-se que o processo de fornecimento de feedback aos colaboradores, à medida em que as metas eram ou não atingidas, tinha efeito positivo como motivador. Isso porque o feedback ajuda de duas maneiras importantes: primeiro, ajuda as pessoas a determinar o quão bem elas estão indo e segundo também ajuda as pessoas a determinarem a natureza dos ajustes em seu desempenho e o que é necessário para melhorar. Nesse sentido os gestores que tinham mais condições para orientar seus colaboradores, compartilhando experiências e ensinamentos, contribuíam de forma mais intensa com a capacidade de superação de metas de sus liderados.

E agora José?

Chegado o grande dia em janeiro de 2018, e o novo sistema de avaliação passou a ser utilizado. Ao final de cada mês que se seguir Hugo gerava as planilhas que continha os dados de avaliações de cada colaborador e fazia as análises.

O foco da análise era identificar as tendências centrais, ou seja, os colaboradores medianos e distingui-los dos fracos e excelente. Entretanto, à medida em que os meses sucediam, as informações geradas confirmaram, que, apesar de toda preocupação prévia, os gestores mais exigentes acabavam por posicionar seus colaboradores em percentis mais baixos do que os menos exigentes. Os colaboradores conheciam seus pares em outras áreas, e a confirmação dos resultados trouxe desconforto e desconfiança sobre o sistema que havia sido implementado. O senso de injustiça foi despertado. Qual colaborador era merecedor da avaliação recebida? Onde está o mérito da proposta meritocrática implementada? O nível de expectativa de maturidade que se imaginava existir dentro da empresa para desenvolvimento deste processo não se confirmou.

Um novo dilema foi gerado no início de 2019 ao tentar recalibrar e rever a metas, sem atingir um resultado satisfatório, uma vez que as diferenças relativas continuavam a ser percebidas. Em 2020 a Fly Parts decidiu voltar ao modelo que usava até 2017, como base na distribuição proporcional de parte da rentabilidade aos salários. Diante do clima de desconfiança do modelo de meritocracia implantado, não houve a continuidade após o segundo ano após sua implantação.

Depois de vários debates internos e de serem contatados novos especialistas de RH os pontos mais relevantes identificados foram quanto ao tipo de cultura organizacional e o nível de maturidade dos gestores para a implementação de um processo como esse.

Meritocracia...nunca mais!?

A partir de 2020, a Fly Parts optou por focar em ações que visam o desenvolvimento de comportamentos positivos, com suporte de especialistas, por meio de em ações focadas em aprendizado e em cultura de feedback. Tal iniciativa se embasava na edificação de uma cultura e o perfil de liderança transformadora. Em linha com essa iniciativa a empresa, por meio de seus líderes, passaram a ser capacitados a exercerem: (i) o *coaching* de supervisão enquanto um processo contínuo, presencial de comportamento influenciador pelo qual o gestor e o funcionário se colaboram para alcançar maior conhecimento, e o (ii) feedback, que se vale de informações fornecidas a um agente sobre aspectos de seu desempenho e compreensão.

O processo em implementação visa a mudança da cultura por meio do estreitamento e fortalecimento das relações entre subordinados e líderes, a partir da troca constante entre os envolvidos, valendo-se do feedback, indicando e desenvolvendo mentores, que passam a ser referência nos assuntos em que se destacam, e assim, fortalecendo o processo de aprendizado contínuo.

Fundamentação para reflexões sobre o caso

Existem diversas formas para categorizar liderança, não havendo deveras consenso sobre o seu conceito, bem como sobre o comportamento e o estilo do que seja um. Destaca-se que, a partir da década de 1980, surgiram diversos estudos com novas abordagens sobre o construto da liderança, apresentando em comum a ideia que o líder deveria utilizar uma visão articulada da organização associada a seus valores (Carvalho Neto et al., 2012).

A Nova Liderança é composta por diversas abordagens, dentre as quais a abordagem da liderança transacional e a abordagem da liderança transformacional. Na abordagem da liderança transacional, há um processo de troca entre líderes e liderados. Recompensas por meio das quais os líderes conseguem captar os desejos dos seus liderados, como salários, promoção e melhoria da satisfação profissional são usadas. O papel do líder passa a ser o de verificar a execução do acordo feito com o liderado. Já na liderança transformacional há solicitação do empenho dos liderados num contexto de partilha de valores e de visão. Líderes transformacionais possuem consideração individualizada, a atenção às necessidades de cada liderado, conhecem bem seus liderados e ouvem suas preocupações e ideias, reconhecem as diferenças entre as pessoas, suas forças e fraquezas, gostos e desgostos. É um ouvinte “ativo”, que participa do processo (Carvalho Neto et al., 2012).

Bass e Avolio (1997) defendem que, embora a liderança transformacional possa ser mais eficaz em tempos de mudança, o processo transacional de esclarecer certas expectativas de recompensa é um componente essencial de toda a gama de liderança eficaz. Há ainda estudos que recomendam alternativamente os estilos transacional ou transformacional, com base nos resultados esperados (Deichmann & Stam, 2015; Shuck & Herd, 2012).

A liderança pode contribuir para a solução dos conflitos adotando uma postura transformacional. O espírito de equipe e o entusiasmo dos colaboradores pode se desenvolver, elevando também o comprometimento. Dionne et al. (2004) esclarecem que a coesão é fundamental para o desempenho eficaz da equipe e que a liderança transformacional é ligada à coesão. A motivação inspiradora impacta a coesão através de comportamentos visionários que envolvem a linguagem empática.

Além de motivar, a liderança transformacional pode estimular a intelectualidade, que diz respeito aos líderes que desafiam as ideias dos seguidores e valores para a solução de problemas (Dias & Borges, 2015). Com esse estímulo por parte dos líderes, espera-se que os seguidores desafiem as próprias crenças e valores, assim como os de seus líderes e da organização.

Questões para reflexão

Tendo em vista os objetivos didáticos propostos para o caso, sugerimos questões para reflexão. Todavia, essas questões são sugestões para estimular a análise do caso em condições similares pelos diferentes pequenos grupos, podendo ser modificadas ou não consideradas a critério do professor, a fim de melhorar sua aderência ao plano de ensino.

- 1) Detalhe as características culturais da Fly Parts que podem impactar em um processo de avaliação de desempenho.
- 2) Caracterize os atributos que são destacados na forma pela qual os gestores da Fly Parts atuavam, até 2020, junto aos seus liderados.
- 3) Caracterize quais são os principais desafios identificados para a introdução de uma liderança transformadora dentro da Fly Parts,
- 4) Avalie a adequação do modelo meritocrático previamente proposto à luz da mudança para nova cultura organizacional esperada.
- 5) Em sua opinião, a Fly Parts deve retomar a implantação do modelo meritocrático de avaliação? Se sim: Por quê? Como? Quando?

Objetivos de ensino

O presente estudo tem o objetivo de suscitar a discussão a respeito dos principais elementos de sistemas de avaliação de desempenho, cultura organizacional, liderança, bem como apresentar um exemplo prático de como esses diferentes elementos interferem simultaneamente nos resultados esperados em sistemas de avaliação de desempenho.

Fontes e métodos de coleta dos dados

As informações apresentadas no presente caso foram obtidas por meio de constatações, informações sistêmicas da empresa e entrevistas com administradores e gerentes da Fly Parts, na segunda metade da década de 2010. A estrutura do caso e das notas de ensino seguem as recomendações para a modalidade, tais como aquelas reportadas por Alberton e Silva (2018) e Chimentí (2020).

Plano de ensino

Recomenda-se que o caso para ensino seja disponibilizado previamente aos alunos e que sejam direcionadas leituras prévias como suporte para a análise das questões propostas. Inicialmente devem ser apresentados os principais tipos de sistemas de avaliação de desempenho, cultura organizacional, liderança e os elementos que caracterizam cada um deles. Na aplicação do caso, recomenda-se a discussão inicial em grupos com poucos alunos e, em seguida, a discussão em plenária com a exposição de um representante de cada um dos grupos. Por fim, o professor encerra a discussão, apresentando um mapeamento das ideias que emergiram, relacionando as mesmas aos conceitos teóricos. A Tabela 1 sumariza o tempo recomendado para as atividades do caso.

Tabela 1: Tempo recomendado para as atividades do caso

Atividades	Duração (minutos)
Abertura da discussão do caso pelo professor	5-10
Discussão em pequenos grupos	30-40
Exposição dos representantes dos pequenos grupos	30-40
Fechamento pelo professor	10-15

Nível de dificuldade do caso

Erskine, Leenders e Mauffette-Leenders (1998) definem um critério para inferir o nível de dificuldade de um caso para o ensino. Essa dificuldade é mensurada mediante três dimensões: analítica, conceitual e de apresentação. Cada uma delas é ainda subdividida em três níveis de dificuldade, formando o “cubo de dificuldade do caso”. A dimensão analítica refere-se à natureza da tarefa diante do dilema, a dimensão conceitual diz respeito à complexidade dos conceitos envolvidos e finalmente a dimensão de apresentação compreende a quantidade e qualidade da informação presente no caso. Nesse sentido, a classificação do presente caso é trazida na Tabela 2.

Tabela 2: Nível de dificuldade do caso

Dimensão	Nível de Dificuldade	Razões
Analítica	3	A tarefa a ser desenvolvida no caso tem uma dificuldade intermediária, ao passo que implica numa análise qualitativa da liderança e seu impacto na motivação dos profissionais, mas não carece de avaliações detalhadas de cálculo.
Conceitual	3	Conceitos de liderança devem ser articulados a conceitos de motivação.
Apresentação	2	O tamanho do caso é intermediário e informações pertinentes ao dilema são trazidas de forma organizada.

Referências

- Alberton, A., & Silva, A. B. (2018). Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(5), 745-761.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital: core asset for the third millenium enterprise*. Boston: Thompson Publishing, 1996.
- Castilla, E. J. (2008). Gender, race, and meritocracy in organizational careers. *American Journal of Sociology*, 113(6), 1479-1526.
- Carvalho Neto, A., Tanure, B., Santos, C. M. M., & Lima, G. C. (2012). Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. *Revista de Ciências da Administração*, 14(32), 35-49.

- Chimenti, P. C. P. S. (2020). Reflexões sobre casos de ensino memoráveis. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(5), 376-379.
- Deichmann, D., & Stam, D. (2015). Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 204–219.
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 21(1), 200-221.
- Dionne S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. Transformacional Leadership and Team Performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193, 2004.
- Erskine, J. A., Leenders, M. R., & Mauffette-Leenders, L. (1998). *Teaching with cases*. London: School of Business Administration, The University of Western Ontario.
- Horngren, C. T.; Sundem, G. L.; Straton, W. O (2004). *Contabilidade Gerencial*. 12 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Lopes, A. B. (2004). *A teoria dos contratos, governança corporativa e contabilidade*. In: Iudícibus, S. de, & Lopes, A. B., 2004. (Orgs.). *Teoria Avançada da Contabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-setting theory of motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-6.
- Oyadomari, J. C. T., Cesar, A. M. R. V. C., de Souza, E. F., & de Oliveira, M. A. (2009). Influências da remuneração de executivos na congruência de metas. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 6(12), 53-73.
- Shuck, B., & Herd, A.H. (2012). Employee engagement and leadership: Exploring the congruence of two frameworks and implications for leadership development in HRD. *Human Resource Development Review*, 11(2), 156–181
- Tan, K. P. (2008). Meritocracy and elitism in a global city: Ideological shifts in Singapore. *International Political Science Review*, 29(1), 7-27.