



**XXIII SNPTEE**  
**SEMINÁRIO NACIONAL**  
**DE PRODUÇÃO E**  
**TRANSMISSÃO DE**  
**ENERGIA ELÉTRICA**

18 a 21 de outubro de 2015 | Foz do Iguaçu | PR

FI/GEC/26  
18 a 21 de Outubro de 2015  
Foz do Iguaçu - PR

**GRUPO – XVI**

**GRUPO DE ESTUDO DE ASPECTOS EMPRESARIAIS E GESTÃO CORPORATIVA - GEC**

**MERITOCRACIA, METAS, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SUBJETIVIDADE**

**Lanier Peterson Castelo Branco Sampaio (\*)  
ELETROBRAS FURNAS**

**RESUMO**

A maioria das organizações já possui sistemas de avaliação de desempenho dos funcionários. Se avaliar é atribuir valor, mérito aos resultados obtidos, pela lógica, a meritocracia já está implantada nas empresas. Na prática não é bem assim. No Brasil, a meritocracia está em permanente disputa com o paternalismo, o favoritismo, as indicações, o apadrinhamento, os feudos, as relações pessoais e os privilégios corporativos. Logo, embora existam sistemas de avaliação de desempenho, as pessoas julgam que não existe uma meritocracia. O artigo ratifica a meritocracia como uma ferramenta para aumentar a produtividade, os resultados e a sustentabilidade empresarial. Entretanto, aponta para um caminho longo e incerto na implantação da mesma, cujos pontos principais são o comprometimento da alta direção, metas individuais e gerais claras, a reformulação do sistema de avaliação e a redução da subjetividade.

**PALAVRAS-CHAVE**

Meritocracia, Gestão, Pessoas, Metas, Avaliação de desempenho.

**1.0 - INTRODUÇÃO**

Mudar sempre é difícil. Por natureza, o ser humano e as organizações são contrários a movimentos de mudanças. Determinadas corporações até entendem que estão ficando para trás, mas não tem ideia do que fazer ou quais providências tomar. Outras acreditam que estão bem e planejam prosseguir fazendo tudo do mesmo jeito. Existem ainda aquelas que pensam que são grandes e poderosas demais para quebrar. Em comum, todas correm risco de desaparecer, pois companhias sustentáveis e bem sucedidas estão em constante mudança.

Para mudar é preciso pessoas apaixonadas por mudanças nos pontos estratégicos. Para identificar e selecionar as pessoas certas um sistema de mérito pode ser utilizado. No entanto, uma das reivindicações que surgem com frequência em faixas que ilustram as demandas de diferentes classes trabalhadoras no Brasil é “abaixo a meritocracia”. Logo, parece que existe algo de errado com a interpretação do conceito.

A ideia de meritocracia não é novidade. A palavra vem do latim *merito* que significa obter, merecer e pode ser definida como forma de atuação baseada no mérito individual e da equipe, na qual as posições hierárquicas e outras recompensas são conquistadas pelos colaboradores que atingem os resultados esperados e apresentam no dia a dia de trabalho as competências de liderança, técnicas e estratégicas estabelecidas previamente pelas organizações.

Muitas empresas aplicam critérios meritocráticos em seus sistemas de reconhecimento, recompensa e gestão de desempenho. O objetivo é valorizar e reter os colaboradores que realmente fazem a diferença nos negócios, que garantem os resultados e o crescimento constante da organização. Mas, na prática não é bem assim.

(\*) QN 214, área especial n° 01, Samambaia Norte – CEP 72.315-900. Brasília, DF – Brasil  
Tel: (+55 61) 3458-4225 – Fax: (+55 61) 3458-4215 – Email: lanier@furnas.com.br

De acordo com a antropóloga Lívia Barbosa, no Brasil, a meritocracia constituiu-se e constitui-se ainda como um critério formal e eventual em permanente disputa com o paternalismo, as indicações, o favoritismo, o apadrinhamento, os feudos, as relações pessoais e os privilégios corporativos. Desta forma, o “mérito” é maior em determinados grupos dos que nos demais. Assim, embora existam sistemas de avaliação de desempenho, as pessoas julgam que não existe uma meritocracia e não acreditam na metodologia. Ou seja, os princípios que ela defende não são legitimados nas práticas organizacionais.

Nestas empresas, uma fonte de desânimo é a sensação de que o bom desempenho não é reconhecido, de tal forma que acaba não fazendo muita diferença executar o trabalho com dedicação média ou buscar a máxima produtividade, pois, critérios políticos no momento das promoções também são os de maior peso.

Para a alta direção, a implantação da meritocracia é a solução imaginada para o aumento dos resultados organizacionais e a sobrevivência no mercado. Mas, é preciso estabelecer com clareza e cobrar com firmeza o quanto cada funcionário entrega com base no que foi previamente acordado com os seus líderes, e alinhar os resultados individuais com o planejamento estratégico da organização.

No processo de implantação da meritocracia, a reformulação do sistema de avaliação de desempenho é fundamental, tornando as metas mais objetivas e mensuráveis possíveis e deixando clara a relação entre o trabalho que se realiza e a sua contribuição para o resultado final da organização. Na prática, é um processo complexo e profundo de mudança cultural, significando um impacto na zona de conforto de todas as partes envolvidas. É preciso identificar, julgar e comunicar com clareza quem são as pessoas de maior mérito, de uma forma que os outros aceitem essa distinção e que trabalhem de forma integrada para o bem de todos, pois cada vez mais resultados são gerados em times, por meio de redes humanas (dentro e fora da organização), e requerem diferentes perspectivas, espaço para criatividade, colaboração e construção de novas soluções. E para isso ocorrer com todo seu potencial, as pessoas precisam se sentir seguras, conectadas e confiantes em si mesmo e nos outros.

No setor elétrico brasileiro se instalou um novo ritmo competitivo, que não comporta mais os antigos métodos de trabalho e impõe uma lógica meritocrática que estimule e reconheça os funcionários e não o apadrinhamento e a acomodação. A meritocracia tornou-se mais que um discurso, tornou-se questão de sobrevivência.

O artigo, adotando que nenhuma empresa no mundo é inteiramente meritocrática, analisa diversos pontos de vista sobre meritocracia e avaliação de desempenho e seus impactos nos resultados empresariais. O não reconhecimento ou a premiação indevida gera insatisfação e desestímulo. Induz à acomodação, promove injustiças e a desmoralização das cobranças e dos planejamentos previstos nas organizações.

A meritocracia é um estímulo para engajar as pessoas, um instrumento para fazer mais e melhor. Esse estímulo não é só pecuniário, mas é, também, simbólico. As pessoas sentem-se recompensadas pelos esforços despendidos e gratificadas pelo seu reconhecimento público.

Os resultados do trabalho mostram que as empresas querem os resultados materiais da eficiência, da produtividade, da competitividade, mas, ao mesmo tempo, não assumem os seus custos e riscos, principalmente os pessoais. Embora a alta administração esteja disposta a transformar a zona de conforto dos funcionários em todos os níveis, públicos e privados, em prol de mais resultados, é mínima ou não há menção de mudanças de suas práticas internas.

As conclusões ratificam a meritocracia como uma ferramenta para aumentar a produtividade, os resultados e a sustentabilidade empresarial. Entretanto, apontam para um caminho longo e incerto na implantação da mesma, cujos pontos principais são o comprometimento da alta direção, a reformulação do sistema de avaliação, metas e a redução da subjetividade.

## 2.0 - SISTEMAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO

De acordo com o manual, o cenário atual do mercado de trabalho impõe novos paradigmas à Gestão de Pessoas, exigindo perfil profissional mais versátil, capaz de acompanhar as constantes mudanças, atuar em equipes, expressar-se com clareza, resolver problemas de forma fundamentada e atingir resultados (metas), dentre outras competências.

Neste contexto, o setor elétrico brasileiro necessita buscar um perfil competitivo e, desta forma, qualificar e desenvolver o potencial de seus empregados, tornando-os comprometidos com os resultados desejados. Para este fim, algumas estratégias pressupõem o desenvolvimento de um Sistema de Gestão de Desempenho integrado aos demais processos de gestão de pessoas, tais como remuneração, carreira, seleção interna, treinamento e desenvolvimento.

O sistema de gestão de desempenho é um mecanismo que irá permitir às organizações desenvolver e administrar estrategicamente seus empregados, canalizando os esforços das pessoas para o alcance de objetivos e resultados

que garantam a rentabilidade, a sustentabilidade, a competitividade e a geração de valor. É um processo de planejamento, acompanhamento, avaliação de metas e competências e criação de plano individual de desenvolvimento, comparando o desempenho alcançado com os resultados esperados. É utilizado para o monitoramento do alcance dos resultados organizacionais nos níveis: empresarial, equipe e individual. Seus objetivos são proporcionar o desenvolvimento das potencialidades dos empregados, subsidiar processos de gestão de Pessoas e contribuir para aumentar os níveis de produtividade das empresas.

Para facilitar a entendimento, o manual apresenta os conceitos dos principais termos utilizados: Desempenho é a ação intencional, decorrente da aplicação de potenciais e competências, que permite o alcance de resultados; Competência é o conjunto de características percebidas nas pessoas em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, que levam a um desempenho superior imediato, e que são expressos em comportamentos observáveis e mensuráveis relacionados ao trabalho; Meta é o desafio pactuado para o ciclo de avaliação que indica o que se pretende alcançar naquele período. A meta deve ser mensurável por meio da utilização de indicadores; Indicador é o critério utilizado para medir o alcance da meta pactuada. Deve basear-se em aspectos quantificáveis e verificáveis (passíveis de apuração).

No planejamento das metas devem ser contemplados os aspectos como: identificação clara da meta; identificação de objetivos compatíveis: descrição detalhada e mensurável do que se pretende atingir; definição dos prazos/cronograma para cumprimento da meta; definição dos indicadores que serão utilizados para aferir o alcance da meta; definição das condições e recursos necessários ao cumprimento da meta; definição dos critérios de avaliação do empregado em relação ao cumprimento da meta, atribuindo conceitos considerando a matriz de classificação de desempenho; identificação das estratégicas para atingir o desempenho esperado.

A figura 1 apresenta exemplo da ideia geral do ciclo do processo de avaliação. Pela figura, fica claro a necessidade das metas, da realimentação e das ações de melhoria.

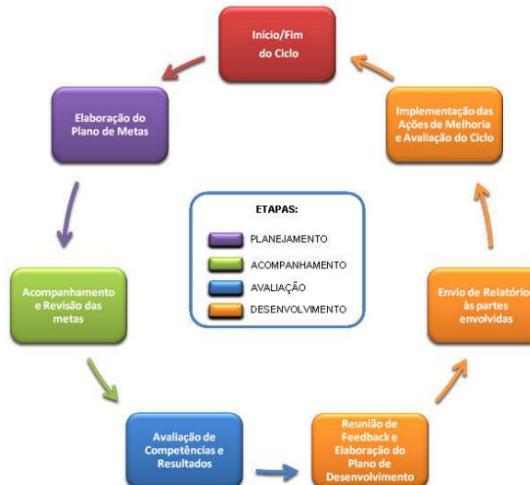


Figura 1 – Exemplo de fluxograma do processo de avaliação de desempenho.

### 3.0 - TEORIA E PRÁTICA

Para as empresas, a gestão de pessoas é peça chave para o sucesso dos negócios, estabelecendo um vínculo entre estratégia, excelência operacional e a contribuição individual e das equipes para a sustentabilidade empresarial.

Segundo pesquisa da Pricewaterhousecoopers, a meritocracia avança nas empresas em operação no Brasil. Participaram da pesquisa 51 empresas de grande porte, referências nos seus segmentos de mercado e boa reputação em relação às suas práticas de gestão de pessoas. A amostra é composta na sua maioria por companhias de capital multinacional e empregam mais de 600 mil pessoas no Brasil.

Na pesquisa, o processo de gestão de desempenho foi conceituado como o conjunto de atividades que engloba a definição do desempenho esperado (metas), o acompanhamento e orientação contínua do indivíduo e das equipes, a avaliação e feedback, os planos de ação e o desenvolvimento.

Entre as conclusões da pesquisa, destaca-se que a gestão de desempenho é uma prática madura nesta amostra. Os modelos utilizados combinam aspectos qualitativos e quantitativos. O processo é considerado como eficaz e geram impactos positivos nas organizações. Como oportunidade de melhoria, citam-se a atuação dos gestores no acompanhamento e orientação das equipes, a capacitação dos mesmos e o tempo dedicado ao processo.

A figura 2 mostra o tempo de utilização da gestão de desempenho pelas empresas do conjunto pesquisado. Das que adotam a prática há mais de 10 anos, 83% são multinacionais.

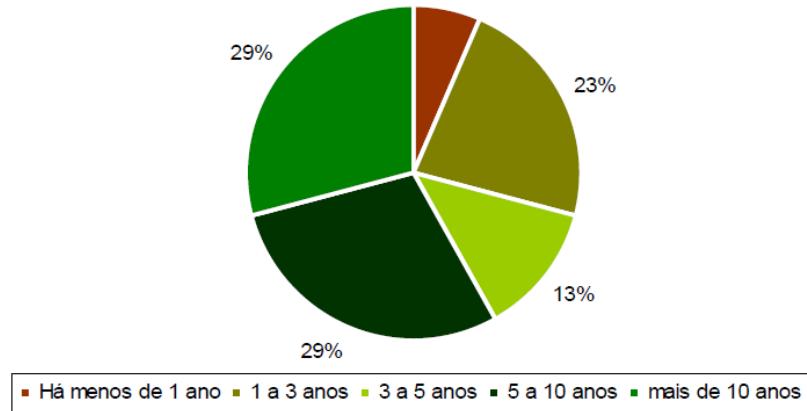


Figura 2 – Tempo de utilização da gestão de desempenho na pesquisa realizada pela Pricewaterhousecoopers.

Para o desdobramento das metas, o BSC e o gerenciamento por diretrizes são as metodologias mais utilizadas. Na maioria da amostra, as metas são individuais nos níveis executivos e gerenciais. Na base a preferência é por metas de equipes. A figura 3 apresenta os benefícios observados com a prática da meritocracia.

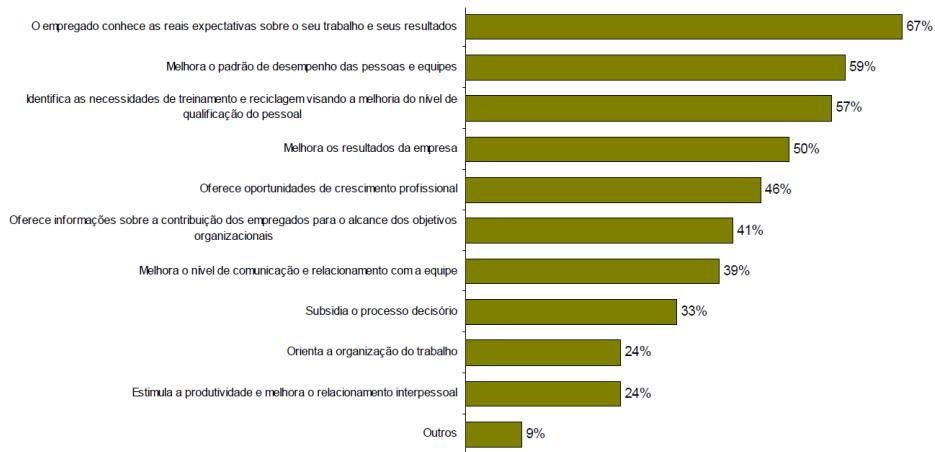


Figura 3 – Benefícios observados no desempenho da empresa com a prática da meritocracia indicados na pesquisa realizada pela Pricewaterhousecoopers.

Entre as oportunidades de melhoria destacadas na pesquisa, o ponto fraco, na visão das empresas, é na etapa de orientação e acompanhamento dos resultados pelos gestores. A figura 4 destaca a eficácia e eficiência dos gestores no processo de meritocracia.

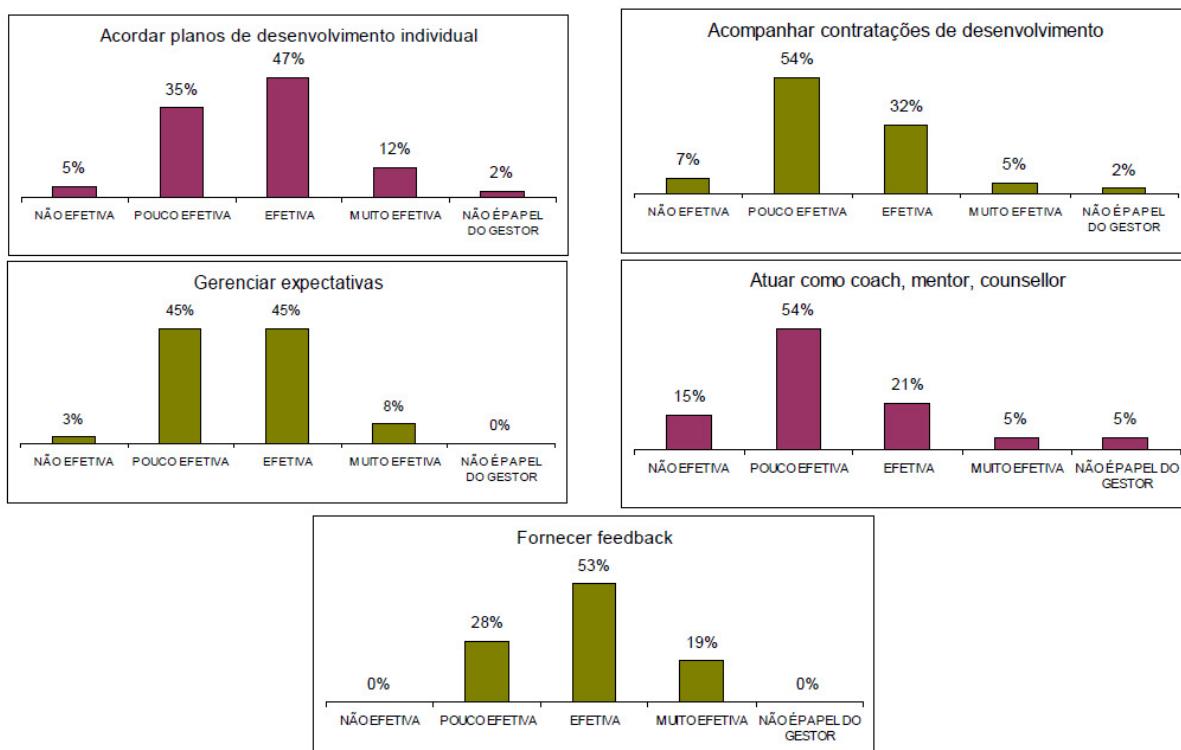


Figura 4 – Eficiência e eficácia dos gestores no processo de meritocracia indicados na pesquisa realizada pela Pricewaterhousecoopers.

De acordo com a consultoria, é possível destacar duas convergências para as práticas de gestão no Brasil. As técnicas e procedimentos de gestão de pessoas estão se tornando mais sofisticados e alinhados com a realidade e é factível que o conceito de meritocracia esteja se difundindo de maneira mais consistente no Brasil. Logo, os profissionais podem esperar uma maior presença da meritocracia no seu cotidiano. Mas, o caminho ainda é longo e incerto.

Para a antropóloga Lívia Barbosa, historicamente, a prática e a ideologia da meritocracia nunca foram uma demanda da sociedade brasileira. Como exemplo, a autora cita expressões e eufemismos como: “cargo ou ministério técnico”, “política de reciprocidade”, “é dando que se recebe”, “QI (quem indica)”, “entrar pela janela”, “amigos do rei”, “apadrinhados”, “afilhados”, que são utilizadas na nossa rotina para esboçar as lógicas e as práticas de lotação, promoção e reconhecimento de cargos e funções, tanto nas organizações públicas como privadas, que as pessoas julgam ser mandatórias na nossa realidade.

Neste cenário, o desafio de implantar uma meritocracia ou uma cultura de meritocracia e responsabilização deveria admitir que, embora existam sistemas de avaliação de desempenho, as pessoas julgam que não existe uma meritocracia. Ou seja, os princípios que ela espõe não são reconhecidos e validados, segundo alguns, nas práticas organizacionais.

Algumas empresas querem os benefícios proporcionados pela meritocracia, mas não estão dispostas a correr os riscos e nem querem pagar o custo necessário que seria tirar da zona de conforto todos os funcionários em todos os níveis hierárquicos.

A cobrança efetiva, a responsabilização pela não entrega dos resultados e a diferenciação por meio do reconhecimento do desempenho individual e das equipes interferem na zona de conforto das organizações brasileiras e nas relações com os padrinhos ou os sindicatos.

Uma mudança baseada na meritocracia, naturalmente, exige a neutralização do paternalismo, o reconhecimento “dos que fazem” em detrimento dos “encostados e dos que não trabalham”, o fim da promoção por senioridade, o fim da lógica de igualdade substantiva na distribuição dos recursos para promoção, o feedback claro e constante aos funcionários, a redução da subjetividade e o aumento da objetividade, sem perder o foco nas habilidades e competências.

De acordo com a maturidade da meritocracia em cada empresa, existem três posições distintas. Considerando que o capital de relacionamento, as indicações e a política organizacional estão presentes em todas as empresas, as que adotam práticas de meritocracia acreditam que a zona de conforto, gerada pela cultura paternalista, que não cobra resultados e não institui consequências para aqueles que não entregam o previamente estabelecido, é um

círculo vicioso que precisa ser quebrado. Da mesma forma, creem que não existe bom resultado sem recompensa ou não existe resultado ruim sem consequência (por exemplo, ser convocado para um treinamento específico). Ter sistemas que mensurem adequadamente o que deve ser feito é, portanto, fundamental, pois dificulta as acusações de injustiças e as cobranças invertidas, dos funcionários em relação aos gerentes, pelos resultados.

Já as empresas que relutam em implantar a meritocracia enxergam a mesma como uma ameaça externa trazida pelo neoliberalismo e globalização. O fato de ser adotada e funcionar em outras empresas não necessariamente significa que ela deve ser aplicada. É vista como desagregadora do ambiente de trabalho, pois estabelece a competição onde ela não existia, uma nova forma de exploração e de estresse organizacional. A responsabilidade dos indivíduos é quase sempre rejeitada, incidindo toda a culpa pelos resultados em uma variável externa. Habilidades como proatividade, iniciativa, criatividade, comprometimento estão ausentes. No seu lugar, estão presentes anos de casa, influências, indicações, experiência e carreira. Não existe oposição às práticas nepóticas, corporativas, relacionais e fisiológicas que permeiam muitas das nossas organizações.

Para qualquer mudança ocorrer e a situação melhorar, é indispensável uma série de transformações em cadeia. Caso alguma transformação não aconteça, quebra toda a sequência e impede as mudanças tão necessárias para garantir a sustentabilidade empresarial. Como alguns destas transformações batem de frente com dificuldades que estão além das possibilidades da organização resolver, o discurso termina por privilegiar o *status quo* e as coisas ficam do mesmo jeito. Trabalhar e não ser reconhecido ou ver o colega ganhando sem ter feito nada esquenta igualmente qualquer clima organizacional.

A tabela 1 destaca alguns exemplos do impacto da falta de meritocracia no clima organizacional de algumas empresas. A coluna da assertiva indica a pergunta que foi feita para os funcionários e a pontuação obtida representa a resposta das equipes se concordam com tal assertiva. A média local representa os resultados de determinada área dentro da empresa.

Tabela 1 – Impacto sobre o clima organizacional de temas como meritocracia e liderança.

Assertiva	Média Geral (%)	Média Local (%)
Os critérios definidos para crescimento na carreira reconhecem os colaboradores com melhor desempenho.	40,8	19,1
Considero que o plano de carreira e remuneração contempla a valorização e reconhecimento daqueles que atingem suas metas.	38,0	20,1
Acredito nas oportunidades de crescimento na carreira existentes em minha empresa.	47,0	24,8
Minha empresa tem uma imagem positiva junto à sociedade.	76,4	64,3
Indicaria esta empresa como uma organização na qual é ótimo trabalhar.	73,1	50,9
Em minha empresa as pessoas são respeitadas independentemente de sua cor ou raça.	79,9	70,0
Os objetivos e metas de minha empresa são amplamente divulgados.	58,3	36,0
As ações educacionais acordadas no meu plano de desenvolvimento individual são executadas.	43,6	20,8
Recebo elogios e agradecimentos quando alcanço bons resultados.	56,1	28,7
Os benefícios oferecidos pela minha empresa atendem as minhas necessidades.	75,6	69,6
Tenho orgulho de trabalhar na minha empresa.	85,5	69,3
Existe coerência entre o discurso e a prática gerencial na área que trabalho.	58,6	34,6
Meu gerente estimula o desenvolvimento da equipe.	61,7	29,7

De forma geral, as equipes tem orgulho de trabalhar na empresa, reconhecem os benefícios e a boa imagem da mesma. Por outro lado, não acreditam no sistema de avaliação de desempenho, no mérito, e na coerência entre o discurso e a prática gerencial. A diferença entre os valores obtidos pelo conjunto e aqueles alcançados pela área local mostram, que mesmo cultivando uma política de recursos humanos na empresa como um todo, a interpretação e aplicação desta política dependem do gestor local. Este fato gera percepções diferentes sobre os temas em cada área e, consequentemente, várias visões diferentes de clima organizacional.

#### 4.0 - CONCLUSÃO

A meritocracia é uma ferramenta que auxilia as empresas a alcançar suas metas e superar desafios, aumentando a produtividade, os resultados e a sustentabilidade empresarial. A migração para uma avaliação de desempenho que realmente seja reconhecida pelos funcionários depende de uma mudança de cultura na organização.

Avaliações subjetivas e sem foco desanimam os colaboradores e influenciam negativamente o clima organizacional e os resultados empresariais. Um sistema que se diga meritocrático e, na prática, não o seja, é um mero discurso para mascarar privilégios e justificar indicações e remunerações indevidas.

No Brasil e no mundo, a meritocracia está em permanente disputa com o paternalismo, o favoritismo, as indicações, o apadrinhamento, os feudos, as relações pessoais e os privilégios corporativos. Logo, embora existam sistemas de avaliação de desempenho, as pessoas julgam que não existe uma meritocracia. Existe uma enorme lacuna e incertezas na sua implantação, cujos pontos principais são o comprometimento da alta direção, metas individuais e gerais claras, a reformulação do sistema de avaliação e a redução da subjetividade por meio de técnicas modernas.

Uma política de meritocracia sem a utilização de metas e indicadores, sem o feedback e sem ações de melhoria tende a gerar desconforto e resistência por parte dos funcionários. Uma grande quantidade de empresas utiliza de forma errada os conceitos de meritocracia e simplesmente usam uma avaliação de desempenho subjetiva, sem vínculos com a realidade das equipes.

#### Políticas erradas na gestão de pessoa

As empresas devem se esforçar para se tornar lugares atraentes para profissionais altamente qualificados e referenciais no mercado. Meritocracia, desafios contínuos e a oportunidade de atuar de forma colaborativa, inclusive com áreas e equipes diferentes são atrativos que precisam ser incrementados. Mas, a melhor maneira é prestar atenção no que os funcionários valorizam, o que acham importante e o que os torna mais engajados. O talento é sempre o gerador de lucro por definição.

#### 5.0 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Barbosa, L. (2014). Meritocracia e Sociedade Brasileira. Revista de Administração de Empresas. FGV-EAESP. V. 54. N. 1. 80-85.
- (2) Barbosa, L. (2003). Igualdade e Meritocracia. A ética do desempenho nas sociedades modernas. FGV. Rio de Janeiro.
- (3) Chiavenato, I. (2009). Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações. 9ª edição. Editora Elsevier – Campus.
- (4) Chiavenato, I. (2014). Gestão de Pessoas - O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 4ª edição. Editora Manole.
- (5) Chiavenato, I. (2008). Desempenho Humano nas Empresas – Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 6ª edição. Editora Manole.
- (6) Eletrobras (2010). Sistema de Gestão do Desempenho Sistema Eletrobras – SGD. Rio de Janeiro.
- (7) Hunter, J. C. (2004). O monge e o executivo. 1ª edição. Editora Sextante.
- (8) Lins, J. (2010). A meritocracia avança nas empresas em operação no Brasil. [http://www.pwc.com/pt\\_BR/br/estudos-pesquisas/assets/artigo-bench.pdf](http://www.pwc.com/pt_BR/br/estudos-pesquisas/assets/artigo-bench.pdf). Acessado em 21/01/2015. Pricewaterhousecoopers.
- (9) Peters, T. (2010). O segredo são as pessoas. <http://experience.hsm.com.br/posts/o-segredo-sao-as-pessoas>. Hsm experience. Acessado em 21/01/2015.
- (10) Souza, V. L.; Mattos, I. B; Sardinha, R. L. L. L; Alves, R. C. S.(2005). Gestão de Desempenho. Rio de Janeiro: FGV.
- (11) Tanure, B. (2011). O líder transformador. <http://experience.hsm.com.br/posts/o-lider-transformador>. Hsm experience. Acessado em 21/01/2015.

#### 6.0 - DADOS BIOGRÁFICOS

Lanier Peterson Castelo Branco Sampaio. Nasci em Teresina, capital do Piauí, em 1975. Sou eletrócnico, tenho graduação em engenharia elétrica pela Universidade de Brasília (2002), mestrado (2005) e doutorado (2011) pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica da UnB. MBA em liderança e gestão empresarial (2010). Trabalho no setor elétrico desde 1994. Sou funcionário da Eletrobras Furnas, atuei nas áreas de operação de instalações, manutenção de subestações e usinas. Fui líder da divisão de manutenção eletromecânica da área Brasília. Assessorei a Superintendência de Engenharia de Operação de Sistema da Eletrobras Eletronorte, onde lapidei meus conhecimentos sobre estratégia, gestão de ativos e mudanças. Professor de graduação e pós-graduação com ênfase em gestão de ativos, estratégia e sistemas de potência.