



A MERITOCRACIA E SUA APLICABILIDADE AO GOVERNO DO ESTADO DE GOIÁS

José Cardoso dos Santos Junior

Graduado em Administração pela UEG – CCSEH

Maria Aparecida de Souza Melo

Professora orientadora e coordenadora do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Administração (Nepad)

Palavras-chave: Meritocracia. Avaliação de Desempenho. Comportamento Organizacional.

Introdução

A gestão de pessoas tem sido preocupação das organizações, em especial nos dias atuais em que os ambientes corporativos se tornaram cada vez menos hierarquizados e mais informais e cooperativos. Abertura, flexibilidade e desenvolvimento humano são temas que se relacionam com as oportunidades estratégicas para o enfrentamento à competição acirrada vivenciada no mercado (COSTA, 2014). O campo de estudo voltado para as questões da prevenção, explicação, entendimento e modificação dos comportamentos das pessoas no ambiente de trabalho é denominado de Comportamento Organizacional (WAGNER; HOLLENBECK, 2012). A visão de futuro das organizações contemporâneas levou-as a adotar estratégias com foco em valorizar os seus colaboradores, gratificando-os a partir dos resultados dos seus desempenhos, por compreenderem o fundamental papel que os recursos humanos carregam no desenvolvimento organizacional (NASCIMENTO; LOPES; ARGIMON, 2005).

Os sistemas de pagamento por desempenho individual são organizados naqueles que se baseiam no mérito e em outros que se baseiam em incentivos. Os planos criados a partir do mérito são mais fáceis de administrar e controlar, pois se encontram atrelados ao desempenho avaliado ao final do exercício fiscal, de forma que aos indivíduos são distribuídos os recursos disponíveis proporcionalmente às avaliações do desempenho aferidas. Há, no entanto, de se considerar os critérios estabelecidos ao se conceber planos baseados no mérito, assim como a redução dos problemas deles advindos que podem ocorrer por meio da adoção dos sistemas por incentivos (WAGNER; HOLLENBECK, 2012).

A avaliação de desempenho no setor público é ferramenta importante, mas ainda há fatores que dificultam a sua implementação, e há a necessidade de que o desempenho seja avaliado em termos “das ações de melhoria previstas nos seus setores com o objetivo da possibilidade de melhoramento ao atendimento do cliente-cidadão” (FERNANDES, 2006, p.6). A meritocracia constitui-se em uma ferramenta utilizada para o aumento dos resultados organizacionais, pois possibilita estabelecer e controlar metas individuais e alinhar os resultados alcançados com o plano estratégico da instituição (BARBOSA, 2014). Este trabalho apresenta uma síntese do estudo realizado com o propósito de revisar a literatura disponível sobre o tema meritocracia e contextualizar a sua aplicabilidade na administração pública do Governo do Estado de Goiás (SANTOS JUNIOR, 2014).

Metodologia

Adotou-se como método a revisão teórica da literatura, o estudo de caso e a pesquisa qualitativa. A revisão da literatura é um conceito amplo que inclui a revisão teórica e a meta-análise, mas, neste caso, optou-se pela revisão teórica da literatura que se constituiu da apresentação de teorias que objetivam explicar o fenômeno em estudo (COOPER, 1998 *apud* ROESCH, 2005); a pesquisa qualitativa não possui uma estruturação que envolve regras precisas, como a definição de hipóteses e das variáveis de análise (MARCONI; LAKATOS, 2011); e o estudo de caso caracteriza-se como um tipo de pesquisa cujo objeto é a análise detalhada e aprofundada do objeto de estudo em termos de um ambiente, um sujeito ou uma situação em particular (GODOY, 1995).

Realizaram-se levantamentos bibliográficos para revisar a literatura sobre o tema e uma entrevista estruturada com o principal gestor do Programa de Meritocracia do Governo do Estado de Goiás, a partir de um questionário estruturado. Os dados obtidos na entrevista foram submetidos à análise de conteúdo, uma ferramenta utilizada em pesquisa qualitativa que categoriza e organiza as respostas ou informações para possibilitar sua interpretação (ROESCH, 2005; BARDIN, 2006).

Resultados

Descreveu-se o percurso de desenvolvimento dos conceitos da meritocracia e da avaliação de desempenho no contexto mundial e brasileiro, até se chegar à aplicabilidade do modelo meritocrático no Governo de Goiás.



Originária do latim *mereo* que significa obter, merecer, a palavra meritocracia é definida como a forma de atuação baseada no mérito, de maneira que posições hierárquicas e outras recompensas são conquistadas pelos colaboradores que atingem resultados esperados por meio do trabalho diário com competência de liderança, técnicas e estratégias estabelecidas previamente pelas organizações (REVISTA EXAME, 2013). Trata-se de um tema de interesse de várias culturas por décadas, com destaque para os últimos 50 anos que, a partir da Revolução Industrial, surgiu com uma nova ideologia na qual o valor se deslocou para o indivíduo e o mérito seria conquistado por seus próprios esforços, em substituição àqueles herdados pela família (PARSONS, 1971 *apud* CHAVES, 2012). No contexto brasileiro, o tema se revela complexo e aponta para a necessidade de se encontrar um sistema de avaliação ideal e uma metodologia que neutralize ou controle, pelo menos, os problemas surgidos quando da sua implementação na prática (BARBOSA, 1996). Em síntese, a meritocracia enquanto sistema de valores baseia-se na rejeição de privilégios hereditários; na igualdade jurídica; na pressuposição de que o talento é aleatoriamente distribuído entre as pessoas; nas diferenças pessoais inatas; na competição dos indivíduos entre si; na comparação relativa dos resultados individuais; numa perspectiva concomitante da avaliação do desempenho; na responsabilidade do indivíduo pelos seus próprios resultados; e na recompensa atribuída aos melhores (BARBOSA, 2003).

No Governo do Estado de Goiás, o Processo Meritocrático foi instituído no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual, através do Decreto nº 7.291, de 11 de abril de 2011. Instituiu-se, assim, a seleção por capacitação e mérito para provimento do cargo em comissão de gerente (GOIÁS, 2011). Implantado em etapas, tem adotado procedimentos metodológicos que foram se aperfeiçoando nos seis processos seletivos realizados para o acesso aos cargos de gerentes (GOIÁS, 2014).

Os resultados da entrevista com o principal gestor do Programa foram transformados em categorias, a partir das questões formuladas, e em subcategorias os conteúdos das respostas obtidas, o que resultou em nove categorias de análise e suas correspondentes subcategorias. Destaca-se neste trabalho a questão que obteve o maior número informações para serem sistematizadas e que levou o desdobramento da categoria em seis outras categorias. Trata-se da questão que abordou as dificuldades encontradas no processo de avaliação de desempenho em termos de comparação dos desempenhos esperados com os resultados alcançados. Em síntese, pode-se observar que o modelo de avaliação implementado tem possibilitado a permanência dos gerentes no cargo; que há modelos mais atualizados de



avaliação, mas que o implementado tem atendido às necessidades atuais do processo; que os gestores avaliadores têm dificuldades em seus processos avaliativos, mas que tem sido tomadas medidas para a sua superação; que há iniciativas em termos de utilização dos resultados da avaliação para a identificação de oportunidades de capacitação e para o estabelecimento de remuneração com base em resultados dos desempenhos avaliados; que avanços em termos da avaliação já são identificados com a avaliação das condições estruturais do trabalho pelos gerentes meritocráticos; e que dentre os motivos das exonerações dos gerentes investidos no cargo pelo processo meritocrático encontram-se a inaptidão do gerente na função, a pouca experiência no cargo, as dificuldade de relacionamento e o não desenvolvimento de competências em relacionamentos interpessoais.

Conclusões

O fato de a meritocracia basear-se na seleção e premiação dos melhores por meio da avaliação dos desempenhos individuais, ela gera desigualdades funcionais que se tornam historicamente sociais (BARBOSA, 2003). No entanto, o entrevistado discorda que o processo no Governo de Goiás tenha gerado desigualdade internas e enfatiza que a meritocracia proporcionou igualdade de oportunidades para todos que desejam ascender aos cargos hierárquicos do Governo Estadual através dos seus méritos. A meritocracia no serviço público encontra-se em processo ainda embrionário, já que do outro lado da moeda encontram-se os interesses que historicamente corroboram para a não progressão desta metodologia de gestão dos recursos humanos, como os cargos de confiança, os privilégios corporativos ou as promoções por antiguidade.

Referências

- BARBOSA, Livia. Igualdade e Meritocracia: A ética do desempenho nas sociedades modernas. 4º edição. Rio de Janeiro: editora FGV, 2003.
- BARBOSA, Livia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil. Revista de Saúde Pública, ano 47, v.120, n.3, set-dez 1996.
- BARBOSA, Livia. Meritocracia e Sociedade Brasileira. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.54, n.1, p. 80-85, jan./fev. 2014.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Tradução de L. de A. Rego; A. Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2006. (Obra original publicada em 1977).



CHAVES, Neuza. Meritocracia: Revelando as melhores pessoas ou o melhor das pessoas?: Um estudo de caso em uma empresa brasileira. Dissertação (Mestrado) – Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2012.

COSTA, Silvia Generali. Comportamento Organizacional: cultura e casos brasileiros. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

FERNANDES, Antônio Edimir Frota. A cultura de desempenho funcional: o desafio da avaliação na administração pública. Revista Científica Symposium, Lavras, v. 4, n. 2, p. 6-12, 2006.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

GOIÁS. Secretaria de Estado da Casa Civil. DECRETO Nº 7.291, DE 11 DE ABRIL DE 2011. Institui, no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual, o processo de seleção por capacitação e mérito para o cargo em comissão de gerente e dá outras providências. Diário Oficial de 11/04/2011. Supl.

GOIÁS. Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento. Superintendência da Escola de Governo. Resumo dos processos de seleção de gerentes por capacitação e mérito. Disponibilizado em meio impresso e eletrônico em 22 ago. 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia Científica. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

NASCIMENTO, Roberta F. L.; LOPES, Regina M. F.; ARGIMON, Irani L. Avaliação de desempenho nas organizações. Psicologia.com.pt – O portal dos psicólogos. Disponível em <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0241.pdf>. Acesso em 30 nov. 2014.

REVISTA EXAME. Carreiras em gerações – o que é meritocracia? Disponível em < <http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/carreira-em-geracoes/2013/02/18/o-que-e-meritocracia/>, acesso em 29/08/2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração. Grace Vieira Becker e Maria Ivone de Mello (Col.). 3ª edição. São Paulo: editora Atlas, 2005.

SANTOS JUNIOR, José Cardoso. Meritocracia: conceitos e aplicação no contexto do serviço público do governo do Estado de Goiás. Monografia (graduação). Universidade Estadual de Goiás, Anápolis, 2014.

WAGNER, JOHN A.; HOLLENBECK, JOHN R. Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo, 3º edição, ed. Saraiva, 2012.