

Fazer por merecer

A raiz da palavra meritocracia vem do latim “mereo”, ou seja, merecer. Nas organizações, descreve um modelo de gestão de pessoas no qual as posições hierárquicas e os salários estão baseados na performance, na competência, no talento, no nível de escolaridade, no esforço e, principalmente, na entrega de resultados. É notório que a meritocracia genuína é complexa, pois a maioria dos meios para auferi-la possuem algum grau de subjetividade.

O que vejo na prática, em grande parte das empresas, é que a promoção e a remuneração de seus colaboradores são decididas por critérios, como: tempo de serviço, amizade, grau de parentesco, entre outros amadorismos. Em algumas companhias, quem for um bom “puxa-saco” sobe na hierarquia. Quem não tiver esse “dom”, apesar do esforço, dedicação, competência e dos resultados produzidos não é promovido.

Recentemente acompanhei o caso de uma grande empresa cujo o cunhado do presidente voltou a ocupar um cargo na diretoria depois de já ter saído dela há tempos. Neste caso, a volta não se deu devido à competência, mas para resolver um assunto de família, uma vez que o tal cunhado estava passando por dificuldades financeiras. O clima de desmotivação da área comandada por esse diretor era muito grande. Alguns talentosos e competentes colaboradores pediram para sair, indo trabalhar na concorrência.

Teoricamente, a meritocracia já começaria na admissão do candidato à vaga. Entretanto, a maioria dos testes de seleção é falha e os concursos não medem o mais importante: as atitudes. Nas empresas que realmente adotam a meritocracia como modelo de gestão, o que realmente vale são os resultados individuais e coletivos alcançados. Nessas companhias quem faz mais ganha mais, apesar de estar no mesmo nível hierárquico. Não há espaço para o paternalismo e o tempo de casa tem pouco ou nenhum peso. A estrutura é enxuta e a eficiência é a palavra de ordem.

O que dificulta a implementação da meritocracia nas empresas do Brasil é que ela vem sempre acompanhada de alguma ferramenta de medição e avaliação de resultados individuais e coletivos. Isso acaba, de uma maneira ou outra, expondo competentes e incompetentes, o que pode gerar conflito, inveja e ressentimento. Além disso, convenhamos que a maioria das pessoas não gosta de ser avaliada, principalmente as incompetentes. Essas últimas poderão sentir-se injustiçadas e fazer algum barulho. Infelizmente, não são elas que saem da empresa buscando outro emprego. Quem toma tal iniciativa normalmente são os colaboradores competentes, porém subutilizados. Esses buscam uma empresa na qual seu talento e esforço sejam utilizados e valorizados. Outro aspecto que dificulta a implantação da meritocracia é a ausência de metas claras e ferramentas para a apuração de resultados. Além disso, a legislação trabalhista dificulta o processo de remuneração variável atrelada a resultados, tão desejável, justa e salutar, tanto para as empresas quanto aos profissionais de alto desempenho.

A meritocracia é realmente um grande desafio pela complexidade já exposta. Mas estou convicto de que, quando bem conduzida, tal prática vale a pena pela motivação que gera, pois traz em sua essência algo fundamental para todo ser humano: reconhecimento real pelo esforço empregado na conquista de resultados.

Assim, para sua implementação, é preciso que a empresa tenha:

- Objetivos claros, alcançáveis e desafiantes.
- Um sistema de informações confiável para medir se esses objetivos se transformaram em resultados concretos.
- Um modelo de gestão profissional e maduro, que premie os que entregam tais resultados.

Prof. Heinz tem 22 anos de experiência como profissional de RH, empresário, consultor e instrutor. É palestrante nas áreas de motivação, vendas e liderança, diretor da Alfa Educação Corporativa Ltda. e autor do livro e DVD *Atitudes de Resultado*.

Visite o site: www.heinz.adm.br - **E-mail:** contato@heinz.adm.br

Artigo publicado na revista Liderança - Julho de 2010 - nº 69