

# A cultura da Meritocracia

por Wellington Moreira em Qualidade Brasil



Empresários brasileiros vêm dando verdadeiras aulas sobre como implantar a meritocracia em grandes corporações, com destaque para Jorge Paulo Lemann, controlador da AB-Inbev, Heineken, Burger King e Ketchup Heinz. Por isto, muitas outras organizações do país – de todos os portes – também falam em adotar este modelo de gestão, mas será que estão preparadas para tal?

A imagem que logo vem à mente quando se lê algo sobre este tema é aquela das empresas do Vale do Silício que atraem gente competetíssima para tocar projetos nos quais os horários de trabalho são flexíveis, há salões de jogos, vários restaurantes e um clima descontraído e agradabilíssimo. Aliás, será que alguém que já assistiu a vídeos na internet sobre os escritórios do Google foi capaz de permanecer indiferente àquele prometido reino mágico?

Todavia, não se constrói uma cultura organizacional baseada na performance sem algumas características. A ideologia das empresas meritocráticas, por exemplo, geralmente é marcada por gestos de devoção, rituais, símbolos, credos e valores particulares próprios daquele lugar que em alguns casos lembram estratégias adotadas por seitas religiosas e cuja frase-símbolo é algo do tipo: “Não existe lugar melhor no mundo para se trabalhar”.

Você também pode esperar muita cobrança por desempenho vindo de todos os lados quando atua numa delas. Bater metas, por exemplo, é uma ordem a ser cumprida e tenha a certeza de que você só ganhará uma estrelinha do gestor quando superar com louvor os números estabelecidos.

E no caso de não alcançar as metas por algum motivo, seja ele qual for? Conserve três certezas: todos na empresa saberão do seu pífio desempenho em tempo real, a conversa com o gestor será muito franca e haverá gente por perto escutando tudo o que ele diz para você. Constrangimento que nem terá tempo de processar, pois é melhor agir rapidamente para não

receber uma notícia pior ainda logo adiante. Mas, então, por que a meritocracia funciona tão bem em algumas empresas? Porque elas aprenderam a criar políticas eficazes de reconhecimento público àqueles que alcançam desempenho excepcional. Ou seja, os 10% melhores são lembrados no discurso do presidente, gozam de reputação junto aos pares e, especialmente, riem à toa com a polpuda remuneração variável que seus contracheques apontam mês a mês.

É por isto que a meritocracia exige avaliações de desempenho periódicas, uma excelente capacidade de comunicação dos indicadores que as pessoas precisam acompanhar e alguns gestores exigentes que impulsionam todos a se superarem dia após dia. Por outro lado, tenha certeza que, trabalhando numa delas, também encontrará uma organização pulsante e com pessoas incrivelmente satisfeitas, pois quem não se adapta ao seu perfil único logo pede pra sair.

A maioria das organizações meritocráticas sobre as quais você já ouviu falar tem grande porte, marcas reconhecidas e suas histórias são narradas por matérias de capa nas principais revistas de negócios, mas não se surpreenda quando encontrar pequenas empresas que aplicaram com sucesso os fundamentos deste modelo de gestão. Em comum, todas carregam em seu DNA a transparência como valor primordial e o sensível interesse de recompensarem as pessoas talentosas que reforçam aquilo que elas querem de cada um dos membros do seu time.

Sou a favor desta cultura, mas tome o cuidado de conhecer de perto algumas experiências positivas antes de implantá-la em sua empresa, a fim de ter ciência do terreno onde está pisando. Para quem valoriza o paternalismo, é condescendente com o desempenho medíocre ou nem pensa em divulgar os números da empresa para todo mundo a meritocracia é uma utopia.