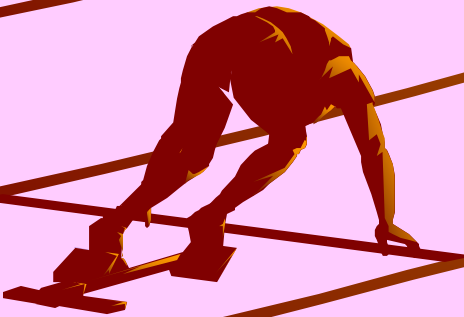


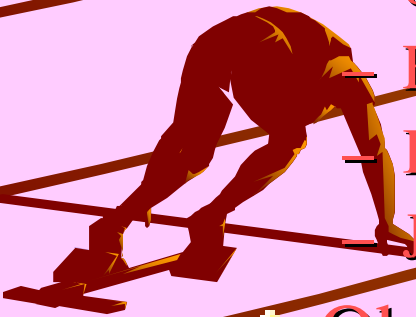
Meritocracia, Desempenho e Igualdade

Livia Barbosa
ABRH/POA / 2009



Estrutura do Encontro

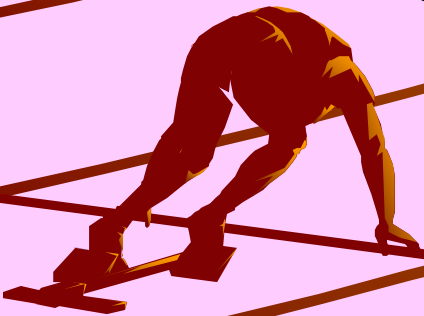
- ◆ Meritocracia: uma análise cultural
- ◆ Meritocracia e Gerência
- ◆ Meritocracia, Igualdade e Desempenho
 - Três modelos meritocráticos e os seus dilemas e oposições
 - Estados Unidos e Self-reliance
 - Brasil e a Justificativa de desempenho
 - Japão e a degreeocracy
- ◆ Observações Finais: os custos das Meritocracias



O que é Meritocracia na prática?

✦ Por que é preciso escolher?

- O Acesso organizacional não é livre e aberto a todos
- A mobilidade vertical não é livre e decidida por mim
 - ✦ Existem poucos lugares no topo das organizações e do governo
- Quem irá gerenciar?
- Como escolher e avaliar?
 - ✦ Avaliação de desempenho: uma tecnologia de seleção
 - Polêmica: Histórico e qualidade
 - ✦ O que é computado por esta avaliação?
 - ✦ Relação entre qualificação e desempenho
 - ✦ Os dilemas desta avaliação



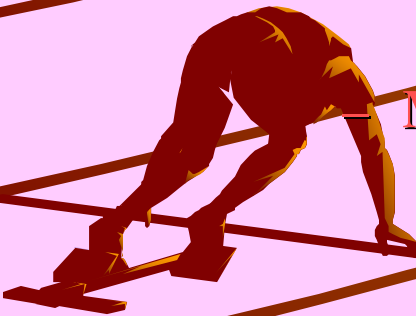
O que é Meritocracia na prática?

– Por que temos que avaliar?

- ◆ Do ponto de vista social:

- ◆ Se todos são iguais o que pode diferenciá-los?

- ◆ **Sistema básico de hierarquização das Sociedades Modernas, Igualitárias e Individualistas**



– **Moeda de duas faces:**

- ◆ Lado negativo: rejeita privilégios hereditários, corporativos e características raciais, sexuais e de poder político ou econômico

- ◆ Lado positivo: afirma o mérito, avaliado pelo desempenho individual como o único critério legítimo de hierarquização social e a competição como o mecanismo privilegiado de seleção.

- ◆ É a partir do lado positivo que se estabelecem as polêmicas sobre meritocracia

Meritocracia e Igualdade

✦ Distinção entre sistemas e Ideologia Meritocrática

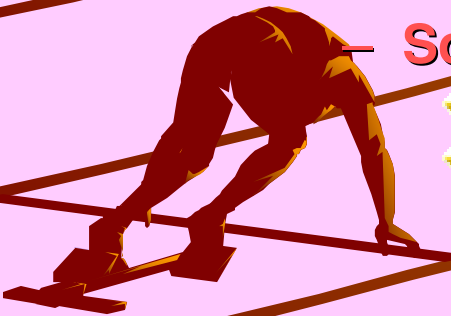
- Sociedades Tradicionais: Kung!
- Sociedades Complexas: China

– Sociedades Modernas

✦ Ideologia Meritocrática

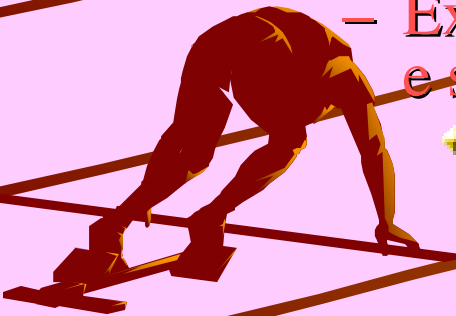
✦ Toda e qualquer hierarquização social baseada em critério e sistemas meritocráticos

- ✦ Junção entre meritocracia e democracia



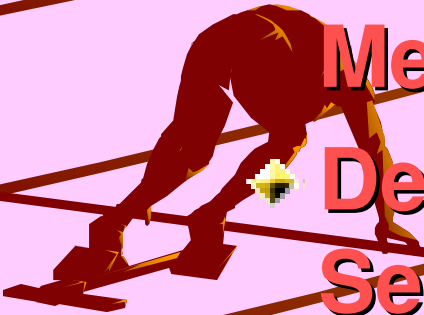
Meritocracia e Igualdade

- ◆ Pressupostos da distinção entre sistemas meritocráticos e ideologia da meritocracia.
 - Reconhecimento de que talentos e habilidades estão desigualmente distribuídas em todo o tecido social
 - Existe uma ligação íntima entre ideologia meritocrática e sociedades modernas, igualitárias e individualistas;
- ◆ Por que?



Três Modelos Meritocráticos

- ◆ **Talento e Self Reliance: Meritocracia à Norte-Americana**
- ◆ **Justificativa de Desempenho ou Meritocracia à Brasileira**
- ◆ **Degreeocracy, Esforço e Senioridade ou Meritocracia à Japonesa**



Americana - I

◆ **Meritocracia e Igualdade**

◆ **Igualdade de Direitos e Igualdade de Oportunidades**

- Ausência de barreiras legais as minhas aspirações
- Não é uma promessa de sucesso; tempo sincrônico
- Indivíduos : formalmente iguais e substantivamente diferentes

◆ **Origem das Desigualdades entre os Indivíduo**

– Intrínsecas ao indivíduo

- ◆ Talento
- ◆ Vontade de realização (Achievement)

◆ **Individualismo de Diferença**

- Criatividade

◆ **A noção de Justiça Social/ Equidade**

- Meu talento e os meus resultados jamais podem me diferenciar de qualquer outro perante a lei



Self Reliance e Meritocracia Norte-Americana - II

◆ A Noção de Desempenho

- Algo intrínseco ao indivíduo
- Indivíduo como “dono” de seus resultados
- Competição como mecanismo privilegiado de seleção
- Recompensas e Punições : Winner and losers

○ O Indivíduo Pró-ativo

- Acredita na sua capacidade de transformar o mundo
 - ◆ Os super heróis e o ídolos históricos
- Eu e minhas circunstâncias
- Self-reliance e self made man
- Eixo da responsabilidade centrado no indivíduo

◆ O Star System

- Premia as idiossincrasias individuais
- A política de cotas: o que está em causa?
 - ◆ Desempenho versus desempenho



Justificativa de Desempenho ou Meritocracia a Brasileira - I

- ✦ **Questão socialmente escondida/ não dicionarizada**
- ✦ **Rejeitada como estratégia elitista**
- ✦ **Duas noções de igualdade:**
 - Igualdade de direitos (igualdade de oportunidades)
 - Igualdade substantiva (igualdade distributiva / síndrome da isonomia)
 - Promessa de sucesso

A Origem das desigualdades individuais

- Variáveis sociais e históricas

Individualismo de Semelhança

A Noção de Desempenho

- Posição social
- Biografia Social
- Idiossincrasias pessoais
- Indivíduo não é o dono do seu resultado
- Loteria da natureza e da sorte
- Sociedade: não recompensa nem pune



Justificativa de Desempenho ou Meritocracia a Brasileira -II

◆ **Θ Valor Negativo da Competição**

- Elemento desagregador porque estabelece distinções entre as pessoas
- Distinções só entre grupos não intra grupos
- Junção de dispositivos democráticos com meritocráticos

◆ **Θ Indivíduo Reativo**

- Reage as circunstâncias
- “Nordestino é antes de tudo um forte” (Euclides da Cunha)

◆ **Senioridade, Mérito e Relações Pessoais**

- Mérito é um critério mas não o critério
- Justificativa de Desempenho
- Eixo de desempenho na sociedade



Justificativa de Desempenho ou Meritocracia a Brasileira -III

◆ Como as pessoas reagem a meritocracia no serviço público?

- Teoricamente o serviço público brasileiro está organizado legalmente para ser uma meritocracia no momento da entrada

◆ Concurso Público

- Todos afirmam desejarem a meritocracia

◆ **O governo no Brasil tem sido um grande empregador**

◆ Na prática a maioria a rejeita

◆ Não reconhecemos o mérito do outro

- Podemos reconhecer mas não queremos incentivos diferentes



Justificativa de Desempenho ou Meritocracia a Brasileira -IV

◆ Como moralmente não podemos ser contra, como nos comportamos?

- **Qualquer sistema de avaliação do mérito é criticado: queremos o ótimo o perfeito e nunca o bom o que é possível: assim ficamos sem nenhum!**

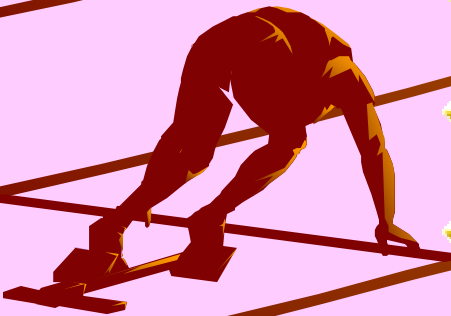
- **Diferentes grupos**

◆ **Sindicatos: por definição não quer qq. mudança que altere o atual status quo**

◆ **Funcionários: uns dizem que querem sabendo que nada vai ocorrer**

◆ **Outros clamam a favor do trabalho em equipe e na cooperação**

◆ **Chefes: reconhecem que precisa mas são colegas, hoje é ele amanhã sou eu**



Degreeocracy, senioridade e meritocracia à Japonesa - I

◆ Três tipos de igualdade

- Igualdade de Direitos (Igualdade de Oportunidade)
- Igualdade Econômica
- Igualdade Sócio-Psicológica/Uniformidade

◆ Diferença e desarmonia social

◆ O que é Desempenho?

- Os Dois Sistemas Meritocráticos
- O Sistema Escolar

◆ The hell examination

- A Vida Organizacional

◆ Avaliação de desempenho

◆ Senioridade

◆ Valorização do trabalho em equipe e pouca individualidade



Degreeocracy, senioridade e meritocracia à Japonesa - II

◆ Talento, Esforço e Capacidade de Relacionamento

- Os líderes japoneses
- Os heróis japoneses

Sociedade responsável pelo desempenho

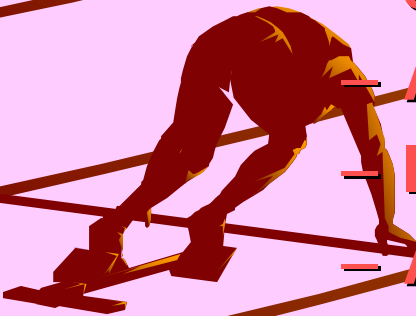
- Indivíduo responsável por sair da situação
- Eixo da responsabilidade em ambos



Os Dilemas das Meritocracias

◆ Norte-Americana

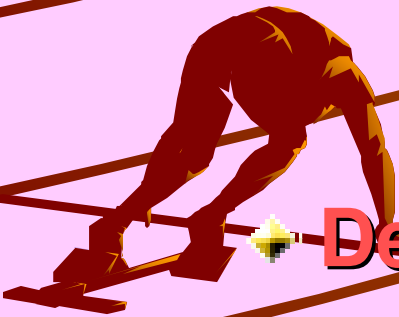
- Indivíduo ahistórico e o peso do fracasso
- A Ideologia do sucesso e o problema da auto estima
- A quebra da solidariedade social
- Individualismo exacerbado
- A política de ação afirmativa



Os Dilemas das Meritocracias

◆ Japonesa

- O individualismo como “negativo”;
- A difícil compatibilização entre o grupo e a responsabilidade individual pelos resultados;



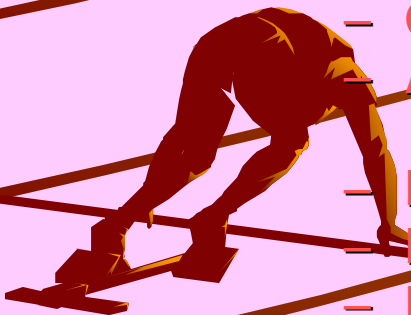
◆ Degreeocracy e Desempenho

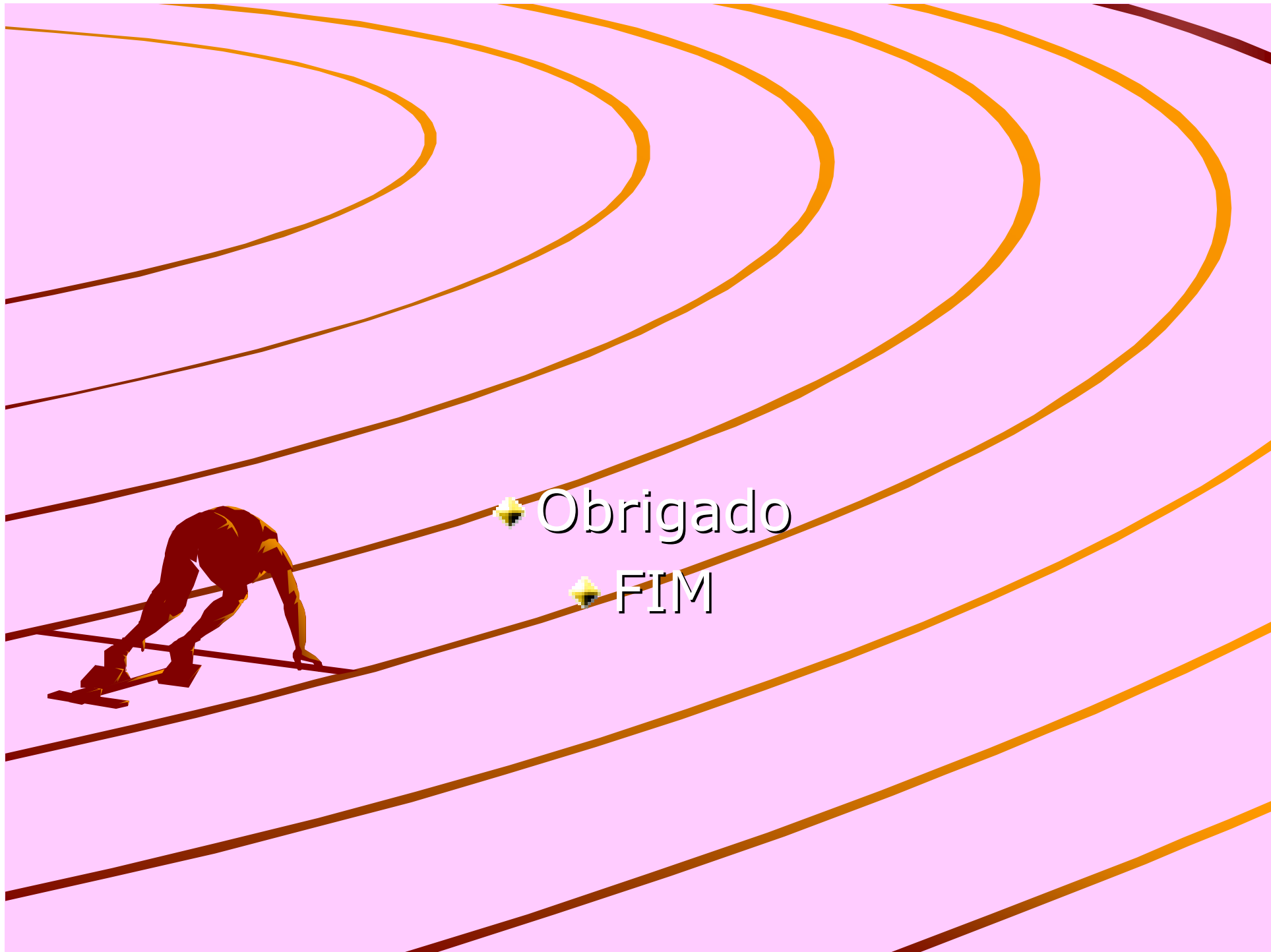
- ◆ A capacidade do grupo se mover em uma direção
- ◆ O duplo peso sobre o indivíduo

Os Dilemas das Meritocracias

✦ Brasileira

- Indivíduo histórico e responsabilidade pessoal;
- Ausência de sujeitos dos processos sociais
- Macro processos sociais anônimos e impessoais
- Ausência da noção de accountability em todos os níveis;
- O peso do capital de relações sociais;
- A diferença como desigualdade;
- ✦ O reconhecimento como um direito (Alex Honneth)
- Diferenças entre setor privado e público
- Para o indivíduo tem sido bom mas não para a sociedade
- Desmoralização das instituições sociais
- Ambiente de trabalho positivo;
- Capacidade de ver o outro;





◆ Obrigado

◆ FIM

Meritocracia

- ◆ As dificuldades da prática meritocrática
 - O caso brasileiro

- ◆ “Mas o que é preciso para que os [homens] fiquem contentes não é que tenham mais ou menos, mas que se convençam de que não têm direito a mais ou menos” (Emile Durkheim)

- ◆ “Reconhecimento é um dever que devemos prestar mas não é um direito que podemos exigir.” (J.J.Rousseau)



O que é Meritocracia?

◆ Definição:

- É um sistema de um governo ou organização no qual as indicações são feitas e as responsabilidades distribuídas na base dos talentos e das habilidades (méritos) de cada um. Neste sistema não são considerados privilégios corporativos, hereditários ou quaisquer outros oriundos de posição social e poder político (nepotismo, oligarquia, popularidade, fisiologismo, fama entre outros). Na meritocracia a sociedade recompensa aqueles que demonstrarem talento e competência seja através da competição ou de atos já realizados.

