



QUAL A VISÃO DOS EMPRESÁRIOS PARTICIPANTES DO PROGRAMA BRASIL MAIS NO EXTREMO OESTE CATARINENSE SOBRE O SISTEMA DE AVALIAÇÃO POR MERITOCRACIA?

WHAT IS THE VIEW OF THE ENTREPRENEURS PARTICIPATING IN THE BRASIL MAIS PROGRAM IN THE EXTREMO OESTE OF SANTA CATARINA REGARDING THE MERITOCRACY EVALUATION SYSTEM?

DOI: 10.585/zenodo/XXXX

Fernando Fabio Brescancin¹

Leandro Hupalo²

RESUMO: Uma eficiente Gestão de Pessoas é a cada dia mais indispensável ao sucesso empresarial. O capital humano passou a ser o grande diferencial das organizações. É muito importante que as empresas busquem aprimorar sua forma de gestão de pessoas, desenvolvendo mecanismos de atração e retenção de talentos e estratégias para alavancar o desempenho e a produtividade individual ou de uma equipe. O presente trabalho visou identificar e entender a visão dos empresários participantes do programa Brasil Mais no Extremo Oeste Catarinense, integrantes do ciclo 01 e 02, sobre uma metodologia de trabalho e remuneração de seus funcionários através da meritocracia. É apresentado um embasamento teórico, composto por conceitos e fatores que auxiliam as empresas na tomada da melhor decisão sobre o sistema de avaliação a ser implantado. Este artigo caracteriza-se por apresentar uma abordagem predominantemente quantitativa. A estratégia de pesquisa utilizada é descritiva e exploratória. Por meio de aplicação de questionários foram pesquisadas 50 empresas, das quais 47 responderam ao questionário. Dentre os principais fatores positivos, destaca-se que os empresários se mostraram abertos às mudanças visando o aumento da produtividade de suas empresas.

Palavras-chave: Remuneração. Meritocracia. Produtividade. Inovação. Metas.

ABSTRACT: An efficient People Management is increasingly indispensable for business success. Human capital has become the great differential of organizations. It is very important for companies to

1 Agente Local de Inovação (SEBRAE/SC); Especialista em Desenvolvimento de Liderança e em Gestão de Recursos Humanos (UNOESC); bresca1979@gmail.com.

2 Professor, pesquisador e orientador (UNIARP, SENAC/SC, SED/SC e SEBRAE/SC); Mestre em Educação (UFFS); leandrohupalo.lh@gmail.com.



seek to improve their people management practices, developing mechanisms for attracting and retaining talents, and strategies to leverage individual or team performance and productivity. This study aimed to identify and understand the view of entrepreneurs participating in the Brasil Mais program in the Far West of Santa Catarina, members of cycles 01 and 02, on a methodology of work and remuneration of their employees through meritocracy. A theoretical framework is presented, composed of concepts and factors that assist companies in making the best decision about the evaluation system to be implemented. This article is characterized by presenting a predominantly quantitative approach. The research strategy used is descriptive and exploratory. Through the application of questionnaires, 50 companies were surveyed, of which 47 responded to the questionnaire. Among the main positive factors, it stands out that entrepreneurs showed openness to changes aiming at increasing the productivity of their companies.

Keywords: Remuneration. Meritocracy. Productivity. Innovation. Goals.

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente organizacional crescentemente competitivo, não é suficiente obter bons resultados em sistemas isolados, é necessário desenvolver programas de gestão integrados e compartilhados.

As grandes transformações que as empresas vêm sofrendo exigem novos sistemas de avaliação de desempenho. Para ambientes caracterizados por formas modernas de organização, não faz sentido recompensar a contribuição individual ou coletiva apenas com base na descrição de atividades e na definição de responsabilidades e cargos. A questão central está na inovação, transformando a visão usual da remuneração como custo em uma visão da remuneração como fator que aperfeiçoa e impulsiona o processo de melhoria e aumento da competitividade.

Em períodos de estabilidade era admissível possuir um sistema de remuneração baseado nas descrições de cargos e funções, mas no atual cenário torna-se perigoso manter esse tipo de política de remuneração, uma vez que as expectativas que as empresas possuem em relação a seus funcionários não são mais as mesmas.

Segundo Hipólito (2001), observando os fatores que fizeram o ambiente empresarial sofrer tantas mudanças, como a globalização e o avanço tecnológico, verifica-se que, esses



fenômenos tendem a intensificar-se, o que demonstra que esse atual dinamismo estará cada vez mais presente no cenário que circundará as organizações nos próximos anos.

Para que o fator motivacional possa ser mantido na organização, refletindo um cenário de pessoas engajadas, produtivas e criativas, ela deve entender que um plano de cargos e salários é extremamente importante e deve ser pensado também na implantação de planos de carreira e avaliação de desempenho (Moreno, 2014).

Barbosa (1999), cita que na meritocracia os funcionários têm metas ligadas ao crescimento da empresa e são remunerados pelo cumprimento delas. A meritocracia tem como princípio o reconhecimento das melhores pessoas e dos melhores resultados. A autora destaca ainda que existem dois passos fundamentais para a implantação de um sistema de reconhecimento por meritocracia, o primeiro é garantir igualdade de condições para a competição e o segundo é fazer com que os processos avaliativos sejam os mais objetivos possíveis, sem distorções resultantes de interesse particulares dos avaliadores.

Segundo portal do Sebrae (2022), os benefícios atrelados ao desempenho são, a muito tempo, um grande atrativo para as empresas. Existem formas criativas e estratégicas de recompensar o bom desempenho das pessoas e estimular a alta produtividade. Uma das mais conhecidas é a de comissão de vendas. Quanto mais um vendedor for capaz de vender, maior será seu ganho naquele mês. Outra muito comum é a participação nos lucros, ou seja, divisão de parte dos lucros com seus colaboradores. Quanto maior for o lucro, maior o bônus.

A pesquisa procurou, então, atender a seguinte pergunta: Qual a visão dos empresários sobre o sistema de avaliação por meritocracia? O objetivo geral é analisar a visão dos empresários participantes do programa Brasil Mais no Extremo Oeste Catarinense, integrantes do Ciclo 1 e 2, sobre uma metodologia de trabalho e remuneração de seus funcionários através da meritocracia. Como objetivos específicos têm-se: (a) verificar os principais pontos que caracterizam a gestão por meritocracia; (b) levantar os prós e contras de um sistema de gestão por meritocracia; (c) verificar a aceitação da aplicação de um sistema de desempenho por meritocracia dentro da empresa e; (c) verificar quais métodos de avaliação terão maior aceitação entre os empresários participantes.



O artigo está estruturado de maneira que a definição do problema de pesquisa, o objetivo geral e específicos são apresentados na introdução. Em seguida apresentam-se o referencial teórico, os procedimentos metodológicos e a apresentação, análise e discussão dos resultados e, por fim, as considerações finais do estudo.

Acredita-se que as empresas, alvos desta pesquisa, terão ganhos significativos com o presente estudo, uma vez que terão um entendimento claro sobre os prós e contras da implantação deste sistema. Os resultados mapeados nesta pesquisa contribuirão para uma gestão de pessoas mais condizente com a perspectiva de crescimento de cada colaborador e da própria empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para Moreno (2014), ao fazer uma retrospectiva desde o surgimento da primeira escola de administração, desenvolvida por Taylor (1856-1915), denominada escola científica, pode-se observar que a motivação não era uma preocupação na época. Nota-se uma abordagem mecanicista, que procurava conciliar a empresa em relação ao empregado e a produtividade em relação ao salário. O relacionamento social também foi excluído desse processo. Os salários melhoraram, mas não traziam a satisfação ao empregado, pois garantiam apenas sua sobrevivência.

Essa realidade trouxe inquietação aos administradores, pois não estavam preparados para enfrentar o cenário de desmotivação que havia se instalado nas fábricas, em virtude desse problema, iniciaram-se no fim da década de 1920 e início da de 1930, estudos que serviram de base para a teoria das relações humanas...passaram a ser estudados os fatores que contribuíam para o processo de motivação dos empregados e constatou-se que o salário, isoladamente, não implicava em motivação (Moreno, 2014, p. 19).

Como o salário, por si só, não é um fator motivacional, faz-se necessário manter um equilíbrio entre os fatores higiênicos e motivacionais, caso contrário a empresa perceberá uma queda no desempenho dos empregados. Ainda segundo Moreno (2014, p. 21), os fatores higiênicos “influenciam a satisfação com as condições de trabalho, ou seja, quanto melhor o



relacionamento com os colegas e o tratamento recebido pelo superior, melhor será o clima no ambiente de trabalho”.

Por outro lado, a autora destaca que os fatores motivacionais estão relacionados ao cargo ocupado, à responsabilidade exigida e ao reconhecimento profissional.

Para que o fator motivacional possa ser mantido na organização, refletindo um cenário de pessoas engajadas, produtivas e criativas, ela deve entender que um plano de cargos e salários é extremamente importante e deve ser pensado também na implantação de planos de carreira e avaliação de desempenho (Moreno, 2014).

Segundo Huczok e Leme (2014), mesmo nestes tempos de globalização e alta competitividade precisa-se ainda, tanto os planos de cargos e salários, como a gestão por competência. Ambas devem coexistir de forma integrada, porque possuem papéis e objetivos diferentes.

Huczok e Leme (2014), apresentam várias vantagens em implantar um plano de cargos e salários. Entre elas, poder proporcionar a atração e retenção dos colaboradores; organizar as atividades do colaborador, onde cada um sabe o que é esperado dele; evitar problemas legais trabalhistas; proporcionar uma gestão da evolução salarial e carreira; ganhar muito tempo até então usado para analisar pedidos de remuneração do quadro de pessoal; reflexo positivo no clima de trabalho; satisfação do colaborador que vê seu trabalho sendo recompensado de forma justa e pro fim, facilitar a tão procurada retenção de talentos.

Ainda, segundo Huczok e Leme (2014), se o negócio não está bem, seja por questões societárias pendentes, divergências políticas ou estrutura mal definida, por mais que se queira, não será um plano cargos e salários ou gestão por competências que irá conduzir o negócio ao sucesso. Neste cenário é necessário um planejamento estratégico e diagnósticos bem-feitos, com decisões e ações para resolver estas questões.

Para Paschoal (2007), o salário deve ser justo internamente, competitivo externamente e compatível com as condições econômicas da empresa. Ainda segundo o autor, para administrar de forma eficiente os cargos e salários, de forma a garantir a equidade interna e a coerência externa, a empresa precisa contar com um conjunto de instrumentos, políticas e



procedimentos que se denomina sistema de administração de cargos e salários. Este é composto, basicamente, por informação sobre os cargos; cargos hierarquizados; informações sobre o mercado; política salarial interna e por fim, estrutura salarial.

Tratando-se de gestão por competência, Dutra (2001), cita que competência é um conjunto de qualificações que permite uma pessoa ter performance superior em um trabalho ou situação. Para Fleury e Fleury (2004), competência é uma palavra de senso comum e indica uma pessoa qualificada para realizar alguma tarefa. Seu oposto não apenas implica a negação desta capacidade, mas também guarda um sentimento depreciativo. A moderna visão de competência aparece associada a verbos como: agir, mobilizar, integrar, saber se engajar, saber aprender, assumir responsabilidades e ter visão estratégica.

Dutra (2001) destaca que esta forma de encarar a competência tem se mostrado pouco instrumental uma vez que o fato de as pessoas possuírem um determinado conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades não garante que elas irão agregar valor para a organização. Sendo assim, o conjunto de qualificações que o indivíduo detém, não define competência, mas sim o uso e a prática do que o mesmo sabe.

Segundo Huczok e Leme (2014), um plano de cargos e salários serve para atribuir a remuneração de fama justa atendendo os princípios legais. Já o sistema de gestão por competência foi criado fundamentalmente para ajudar a desenvolver competências das pessoas e das empresas, mas não pode ser usada para remunerar. Uma empresa que remunera somente por competência vai acabar com sua folha de pagamento inchada, sem o necessário resultado e ainda pode ter vários problemas trabalhistas.

Diferente do princípio da avaliação de desempenho com foco em competências que deve, sim, ser utilizada para as políticas de remuneração, justamente por focar nos princípios de meritocracia que devem estar pautados em um modelo de gestão de pessoas (Huczok; Leme, 2014).

Leme (2015) cita que a gestão de pessoas realizada por competências não pode ficar somente no conceito CHA (conhecimento, habilidades e atitudes), pois ele por si só não é suficiente apesar de ser fundamental. Não significa que com apenas uma avaliação técnica e



outra comportamental (CHA) poderá afirmar que o um profissional serve para a função e que trará resultados, precisa-se de outros fatores também.

Para tal, o autor reforça que a avaliação CHA pode ser usada para promover ações de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores com foco em competências e levar esses conceitos para seleção. Porém é pouco para o que deve ser explorado em termo de gestão por competência, ou seja, é preciso fazer uma Gestão por Competência Estratégica.

Segundo Leme (2015), toda a empresa vive de resultados e é feita de seus colaboradores, mas o capital humano precisa trazer resultados, caso contrário a organização não sobreviverá nem para ela, nem para o capital humano. Ainda segundo Leme (2015, p. 7), “fazer Gestão por Competência Estratégica é fazer, por meio das pessoas, com que a empresa cumpra na plenitude sua Estratégia, justificando sua Missão e alcançado a Visão determinada”.

Zimpeck (1990, p. 289) cita que “avaliação de desempenho tem por finalidade aferir o grau em que o empregado atende os padrões de comportamento exigidos pelo seu cargo, e estimulá-lo a melhor os resultados de seu trabalho, desenvolver-se e merecer as oportunidades”.

Para Moreno (2014) a avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para descobrir que tipo de treinamento o colaborador e a equipe devem receber; para o desenvolvimento e aprimoramento dos colaboradores; mostrar as expectativas da empresa em relação à atuação do colaborador; para o funcionário planejar seu desenvolvimento pessoal e profissional; para a empresa elaborar planos de ação para colaboradores com desempenho insatisfatórios e para a empresa descobrir novos talentos. Ainda segundo Moreno (2014, p. 233) “avalição de desempenho tem como objetivo a modelagem do comportamento pessoal e do profissional, visando à excelência do desempenho do funcionário”.

Segundo Leme (2015), não é possível implantar a Avaliação de desempenho iniciando-se pela avaliação. É preciso estabelecer regras claras e combinar o que e de que forma será avaliado. É necessário haver um período razoável entre a implantação do processo de avaliação e o momento da avaliação. Este período deve ser suficiente para que se possa gerar



resultados. Geralmente varia entre 6 meses e um ano. É preciso deixar claro qual é o resultado esperado e de que forma ocorrerá a avaliação. O avaliador deve estar preparado para avaliar. Os critérios devem ser claros, mensuráveis, conhecidos por todos e devem referir-se ao período da implantação do processo de avaliação até o início da avaliação, do contrário não será possível obter resultados coerentes. Quem teve o desempenho avaliado precisa ter acesso ao resultado. Se o resultado ficar somente na mão do gestor ou do RH o colaborador ficará sem saber o que fazer.

De acordo com Barbosa (1999), meritocracia (do latim *mereo*, merecer, obter) é a forma de governo baseada no mérito. As posições hierárquicas são conquistadas, em tese, com base no merecimento. Meritocracia também indica posições ou colocações conseguidas por mérito pessoal. O principal argumento em favor da meritocracia, segundo a autora, é que ela proporciona maior justiça do que outros sistemas hierárquicos, uma vez que as distinções não se dão por sexo ou raça, nem por outros fatores biológicos ou culturais.

A meritocracia é um dos principais sistemas de hierarquização social da sociedade moderna, o qual permeia todas as dimensões da vida social no âmbito do espaço público. E pode ser definida como um conjunto de valores que postula que as posições sociais dos indivíduos na sociedade devem ser resultado do mérito de cada um, ou seja, das suas realizações individuais (Barbosa, 1999).

Para Habimorad, De Nuccio e Esteves (2014), ganha visibilidade quem se mostra para a liderança da empresa. Ser conhecido e reconhecido pelos gestores da empresa é sempre importante e conta muitos pontos na ascensão da carreira. A melhor forma de chamar a atenção da cúpula da empresa de forma positiva é através da entrega de resultados excepcionais. Claro que existe o caminho da bajulação, ou do puro *marketing* pessoal, mas nada disso funciona por muito tempo se não estiver sustentado por um excelente desempenho.

Ainda segundo Barbosa (1999), na meritocracia, os funcionários têm metas ligadas ao crescimento da empresa e são remunerados pelo cumprimento delas. A meritocracia tem como princípio o reconhecimento das melhores pessoas e dos melhores resultados. A autora destaca ainda que existem dois passos fundamentais para a implantação de um sistema de



reconhecimento por meritocracia, o primeiro é garantir igualdade de condições para a competição, ou seja, um sistema aberto a todos, democrático, independentemente das origens de cada um, e que garanta acesso e condições iguais a todos. O segundo é estabelecer processos de avaliação que permitam a identificação precisa de hierarquias de desempenho, ou seja, é preciso fazer com que os processos avaliativos sejam os mais objetivos possíveis, sem distorções resultantes de interesse particulares dos avaliadores.

Assis (2014), cita que a expressão meritocracia ainda é muito pouco utilizada no falar cotidiano, a palavra meritocracia pode ser encontrada como sinônimo de justiça, uma forma de reconhecimento pelo esforço, além do habitual.

Para Assis (2014), no contexto empresarial, a meritocracia pode ser apresentada como uma estratégia para aplicação eficaz do fator humano em função do aumento do conteúdo intelectual do trabalho, da criatividade e do aumento da competição por talentos em um mundo cada vez mais dinâmico e global. Por esse ângulo, grande consenso é observado sobre a necessidade do uso de critérios meritocráticos, endossando a meritocracia como exigência da sociedade democrática, onde o *status* social é derivado do mérito. Já no contexto da livre competição, ponto importante da ideologia capitalista, a palavra meritocracia é apresentada como característica de um ambiente que prestigia o merecimento individual em detrimento de outros aspectos, tais como origem familiar, credenciais acadêmicas, idade, gênero e raça. A meritocracia é acusada de ser útil à produção de *commodities*, mas inadequada em organizações baseadas no conhecimento, uma vez que tais empresas exigem elevada interação humana e uso de competências múltiplas, além da necessidade de transformação, inovação e diversidade.

Ainda, segundo Assis (2014), seguindo a linha de raciocínio da livre competição, a meritocracia poderia ser vista como uma cortina de fumaça, capaz de esconder privilégios, homologar, reforçar ou consolidar aspectos não meritocráticos e um estilo de gestão que desestimularia ações coletivas. A meritocracia seria, então, responsável por expor pessoas e mascarar a discriminação. Além disso, a meritocracia poderia ainda ser vista como algo



estranho à cultura brasileira, pela dificuldade em se garantir a imparcialidade nas promoções, nos aumentos salariais e nas recompensas.

Para Alvarenga e Pimentel (2022), a meritocracia é um sistema de desigualdade, cuja neutralidade se mostra ilusória. Qualquer mérito possui, por sua vez, a pretensão de excluir, segregare, explorar e subjugar. A meritocracia moderna é uma alegoria sob a qual se encontra o profundo e ancestral desejo humano de dominação.

Seguindo uma linha mais tênue, Welch (2005) destaca que os gerentes precisam avaliar seus funcionários e os classificar em três categorias na questão desempenho, os 20% superiores, os 70% intermediários e os 10% inferiores. Os 20% superiores devem receber uma ampla variedade de recompensas. Os 70% intermediários devem ser observados com atenção, precisam ser motivados a atingir um patamar superior, precisam de treinamento, feedback positivo e cuidadosa definição das metas. Quanto aos 10% inferiores, é preciso extirpá-los, ou seja, devem ser reavaliados pela empresa.

Ainda segundo Welch (2005), para a diferenciação funcionar bem, é preciso estabelecer um sistema de gestão do desempenho objetivo e claro, com expectativas, metas e prazos bem definidos e um programa de avaliação consistente. Isso se justifica, pois, quando a diferenciação funciona bem, as pessoas sabem qual é a sua verdadeira situação.

Para Souza e Vasconcelos (2021), nas empresas que implementaram o conceito e realmente praticam um sistema meritocrático de promoção e remuneração, se instaura uma maior confiança na organização. Desta forma, uma gestão de pessoas por competências reforça a percepção de meritocracia na empresa gerando maior confiança dos colaboradores nos seus líderes. Normalmente nesse tipo de sistema, os colaboradores têm uma percepção de maior justiça distributiva no trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo caracteriza-se por uma abordagem predominantemente quantitativa, sem deixar de lado aspectos qualitativos. Segundo Richardson (1999), as pesquisas qualitativas e quantitativas se diferenciam não só pela sistemática, mas sobretudo pela forma



de enfoque do problema. A principal diferença entre elas reside no fato de a abordagem qualitativa não empregar um instrumento estatístico como base no processo de análise do problema.

Figueiredo e Souza (2011) destacam que a pesquisa quantitativa se refere a fatos relativos ao mundo concreto, objetivo e mensurável. Caracteriza-se pelo processo de quantificação, tanto no processo de coleta de informações, como no tratamento destas.

Quanto aos objetivos o estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva e exploratória. Para Gil (1995), as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Ainda, segundo Gil (2017), as pesquisas exploratórias tendem a ser mais flexíveis em seu planejamento, pois pretendem observar e compreender os mais variados aspectos relativos ao fenômeno estudado pelo pesquisador. O autor reforça, ainda, que as pesquisas exploratórias mais comuns são os levantamentos bibliográficos.

Já a pesquisa descritiva, segundo Cervo e Bervian (2002), tem como uma de suas características mais significativas a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Geralmente assumem a forma de levantamento ou *survey*. No caso do presente estudo, trata-se de uma pesquisa de uma população de empresas definidas de acordo com critérios específicos dentro de um universo de empresas atendidas.

Para Gil (1986), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre as variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Para Neves (1996), os métodos qualitativos e quantitativos não se excluem e não guardam relação de oposição. As diferenças entre os dois métodos devem ser empregadas pelo pesquisador em benefício do estudo, isto é, a seu favor. Combinar métodos distintos pode contribuir para o enriquecimento da análise.



Os processos para a coleta de dados utilizados nesta pesquisa ocorreram através de questionário. Para Martins e Theóphilo (2007), questionário é um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever. É um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante. O questionário constitui o meio mais rápido de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato.

A coleta de dados ocorreu a partir da realização de questionário eletrônico aos empresários participantes do Programa Brasil Mais do Ministério da Economia do Governo Federal em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) da Região Extremo Oeste de Santa Catarina.

O Programa Brasil Mais é uma iniciativa do Governo Federal para aumentar a produtividade das micro, pequenas e médias empresas brasileiras com a melhoria das práticas gerenciais e produtivas e a transformação digital. É um programa de implementação rápida e de baixo custo que oferece apoio técnico e capacitação para ajudar empresas a melhorar a gestão, inovar em processos, reduzir desperdícios e aumentar as vendas (Sebrae, 2023).

O questionário eletrônico foi aplicado à 50 empresas através da ferramenta Google Formulários, obtendo um retorno de 47 respostas válidas. Estas empresas estão distribuídas entre os segmentos de serviços, indústria e comércio e participaram dos ciclos 1 e 2 realizados entre agosto de 2022 e outubro de 2023. Cada ciclo tem a duração de aproximadamente 6 meses, sendo realizados 9 encontros nesse período. No encontro final ocorre a aplicação do Radar da Inovação final e comparado com o já aplicado radar de inovação inicial. Os encontros possuem o objetivo de identificar o problema, propor a solução, implantar a solução, avaliar e medir os resultados das ações implantadas.

O Radar da Inovação é um instrumento de grande importância, pois gera a primeira grande entrega do programa ao empresário, que é a devolutiva da situação atual da empresa. Cada uma das dimensões do Radar da Inovação foi estruturada a partir de várias perguntas, que é apresentada ao final de cada tema e que servirá de guia para realizar a análise das



práticas adotadas pela empresa. O intuito do Radar da Inovação é demonstrar ao empresário as potencialidades da empresa e os pontos de melhoria que podem ser desenvolvidos.

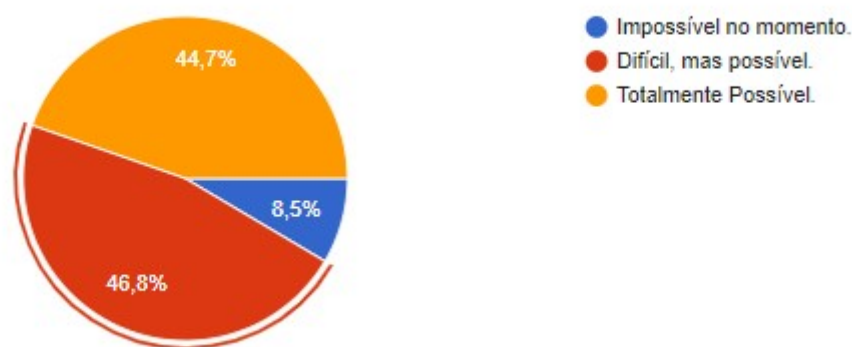
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo da pesquisa foi analisar a visão dos empresários participantes do Programa Brasil Mais no Extremo Oeste Catarinense, integrantes dos ciclos 1 e 2, sobre uma metodologia de trabalho e remuneração de seus funcionários através da meritocracia.

As empresas participantes estão distribuídas entre os segmentos de serviços, indústria e comércio. Vale ressaltar que em cumprimento a Lei Geral de Proteção de Dados, Lei nº 13.709/2018 (Brasil, 2018), não foram coletados dados sensíveis das empresas participantes.

Segundo o Gráfico 1, apenas 8,5% dos empresários entendem que a implantação de um sistema de meritocracia na empresa seja impossível, no momento. Para 91,5% dos empresários entrevistados a implantação é possível, mesmo que parte deles acreditem que exista alguma dificuldade. Nesse sentido, evidencia-se a pré-disposição do empresário em buscar novas formas de gerenciar a equipe de colaboradores de sua empresa.

Gráfico 1 – Percepção do empresário em relação à implantação de um sistema de meritocracia na empresa



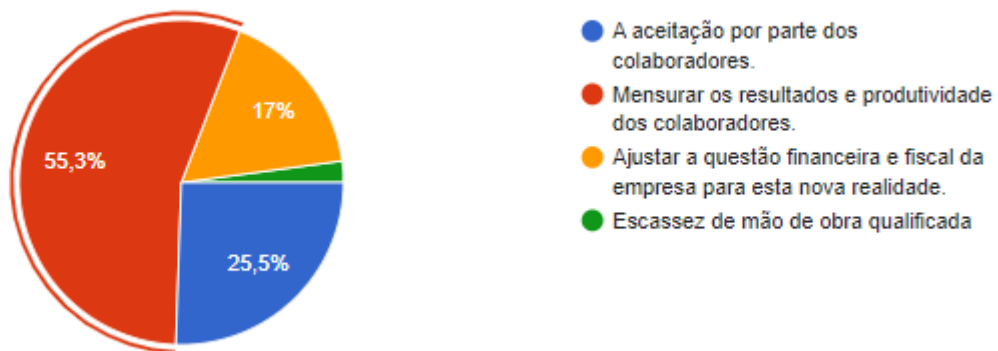
Fonte: os autores (2024)

De acordo com o Gráfico 2, para 55,3% dos empresários mensurar os resultados e produtividade dos colaboradores seria o maior desafio na implantação de um sistema de



remuneração por meritocracia, para 25,5% a aceitação por parte dos colaboradores e para 17,0% ajustar a questão financeira e fiscal da empresa para esta nova realidade. Já a alternativa outros, com a resposta referente a escassez de mão de obra qualificada, foi pontada como um desafio para 2,1% dos empresários. Nesse sentido, os dados sugerem que o maior desafio está na mensuração dos resultados e da produtividade da equipe.

Gráfico 2 – Principais desafios para implantação de um sistema de remuneração por meritocracia

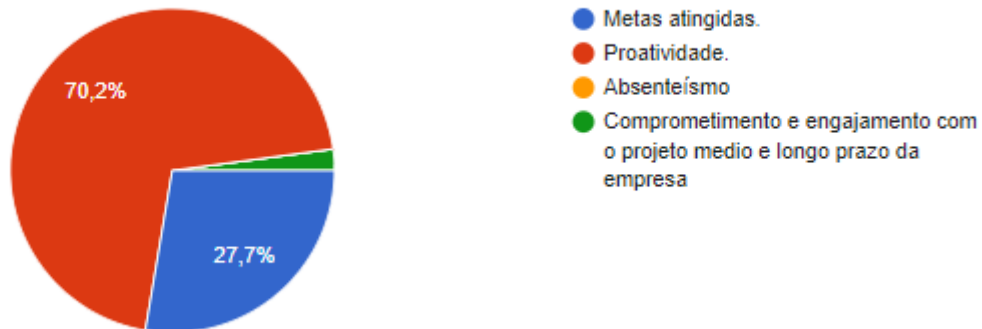


Fonte: os autores (2024)

O Gráfico 3 evidencia os critérios mais relevantes para avaliar o desempenho dos colaboradores e definir suas remunerações. Nesse sentido, percebe-se que a proatividade é o critério predominante para 70,2% dos empresários, seguido do critério de atingimento de metas para 27,7% dos empresários e outros para 2,1% dos empresários. Os resultados apontam para uma preferência dos empresários por uma equipe com características de proatividade em comparação à uma equipe que atinja metas definidas.



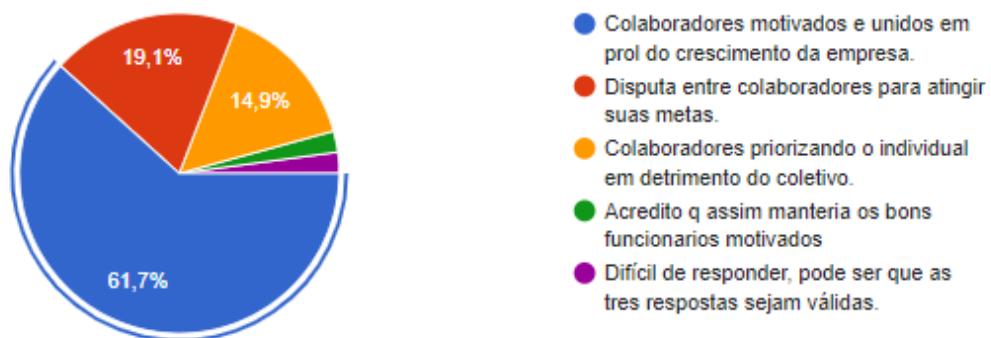
Gráfico 3 – Critério mais relevante na avaliação de desempenho dos colaboradores e definição da remuneração



Fonte: os autores (2024)

O Gráfico 4 apresenta a percepção do impacto que um sistema por meritocracia pode exercer no cotidiano da empresa. Para 61,7% dos empresários o principal impacto será o aumento da motivação dos colaboradores em prol do crescimento da empresa. Por outro lado, 34,0% dos respondentes demonstram preocupação quanto à disputa entre colaboradores para atingirem suas metas ou colaboradores priorizando o individual em detrimento do coletivo, atingindo 19,1% e 14,9% das respostas, respectivamente.

Gráfico 4 – Percepção do impacto que um sistema por meritocracia pode exercer no cotidiano da empresa

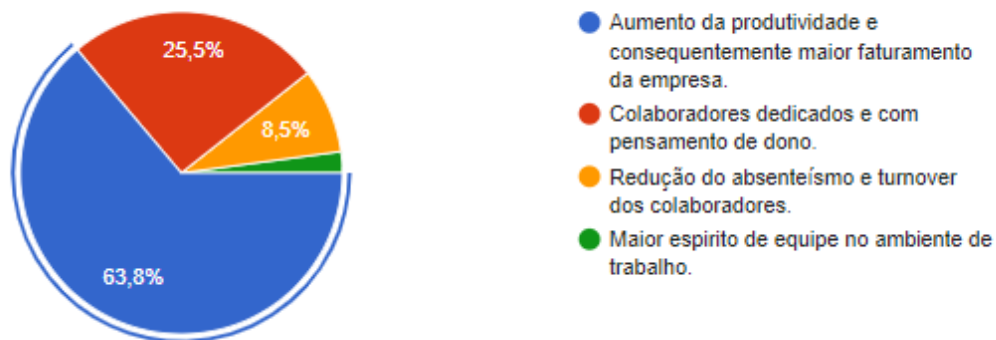


Fonte: os autores (2024)



A exemplo da Gráfico 3, onde os empresários afirmam que o critério mais relevante para avaliar o desempenho dos colaboradores e definir suas remunerações é a produtividade, o Gráfico 5 mostra que ao questionar sobre as principais vantagens que se espera obter ao adotar um sistema de remuneração por meritocracia, o aumento da produtividade teve novamente destaque importante, ficando com 63,8% das respostas. 25,5% responderam que esperam colaboradores mais dedicados e com pensamento de dono e 8,5% esperam redução do absenteísmo e turnover dos colaboradores. Além disso, 2,1% esperam maior espírito de equipe.

Gráfico 5 – Quais são as principais vantagens que você espera obter ao adotar um sistema de remuneração por meritocracia?

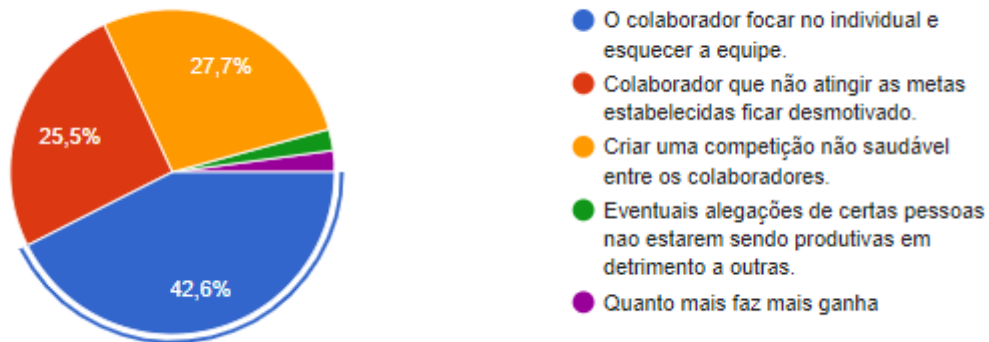


Fonte: os autores (2024)

O Gráfico 6 apresenta as possíveis desvantagens ou preocupações em relação à implantação desse sistema. Três respostas merecem destaque. A primeira foi em relação ao colaborador focar no individual e esquecer a equipe, com 42,60%. Em seguida, com praticamente um empate, vem a preocupação de criar uma competição não saudável entre os colaboradores, com 27,7%, seguida do receio do colaborador que não atingir as metas estabelecidas ficar desmotivado, com 25,5%. Os resultados apontam uma preocupação em relação ao individualismo, desmotivação e competição não saudável entre os colaboradores.



Gráfico 6 – Quais são as possíveis desvantagens ou preocupações que você tem em relação à implantação desse sistema?



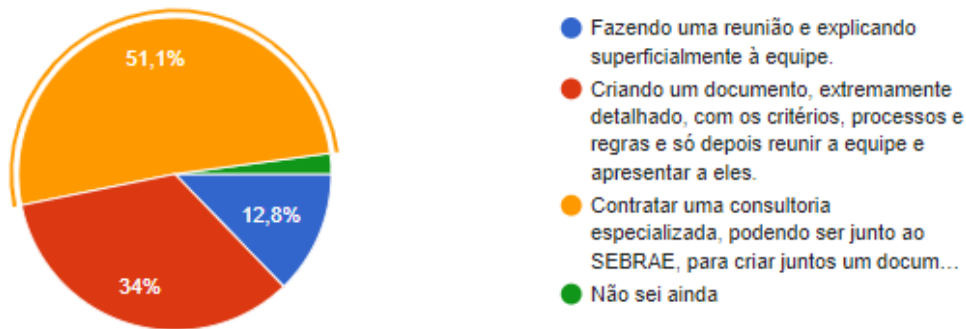
Fonte: os autores (2024)

Para Barbosa (1999), existem dois passos fundamentais para a implantação de um sistema de reconhecimento por meritocracia, o primeiro é garantir igualdade de condições para a competição e o segundo é fazer com que os processos avaliativos sejam os mais objetivos possíveis, sem distorções resultantes de interesse particulares dos avaliadores.

Para elucidar esta questão, foram elaboradas duas perguntas específicas aos empresários. Na primeira foi perguntado aos empresários como pretendem comunicar e explicar aos colaboradores os critérios e processos avaliativos na remuneração por meritocracia.

De acordo com o Gráfico 7, contratar uma consultoria especializada para auxiliar na criação das regras, critérios e processos inerentes ao novo sistema foi a resposta mais evidenciada, com 51,1%. Para 34% dos empresários eles mesmos se sentem confortáveis em criar um documento detalhado, com os critérios, processos e regras e depois reunir a equipe e apresentar a eles. Já para 12,8%, fariam apenas uma reunião e explicariam superficialmente à equipe.

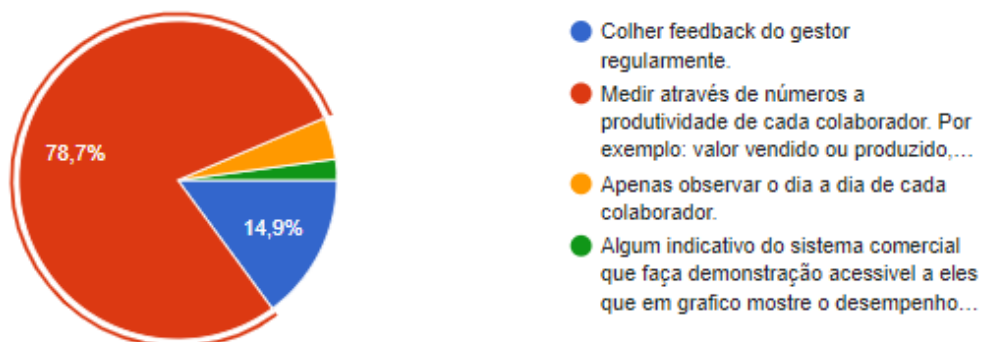
Gráfico 7 – Ao adotar este novo sistema de remuneração, como você pretende comunicar e explicar aos colaboradores os critérios e processos avaliativos na remuneração por meritocracia?



Fonte: os autores (2024)

Segundo o Gráfico 8, ao analisar como se daria a garantia de igualdade de condições para a competição, a grande maioria, 78,7% dos empresários que responderam ao questionário, afirmam que fariam a medição da produtividade dos colaboradores através de números. 14,9% apenas colheriam feedback do gestor regularmente e 4,3% dos empresários iriam apenas observar o dia a dia do colaborador. Os resultados apontam para uma preferência dos empresários em medir a produtividade dos colaboradores através de números, podendo ser o total de vendas, produtos produzidos, retrabalho, número de atendimentos entre outros.

Gráfico 8 – Ao adotar este novo sistema de remuneração, quais são as medidas que você planeja adotar para garantir a transparência e a imparcialidade na avaliação dos colaboradores?

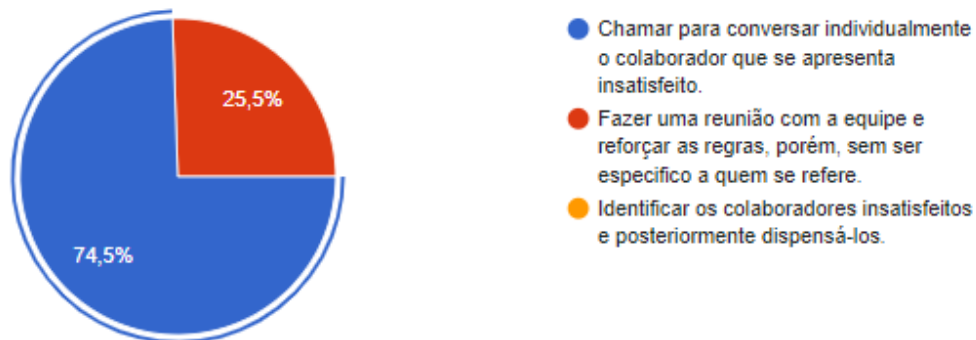


Fonte: os autores (2024)



De acordo com o Gráfico 9, 74,5% dos empresários acreditam que a medida mais correta em relação aos colaboradores que apresentarem resistências ou insatisfações com o sistema de remuneração por meritocracia é chamá-los para uma conversa individual. Já para 25,5% uma reunião com a equipe, reforçando as regras, porém, sem ser específico a quem se refere, seria o suficiente.

Gráfico 9 – Como você pretende lidar com possíveis resistências ou insatisfações dos colaboradores em relação ao sistema de remuneração por meritocracia?

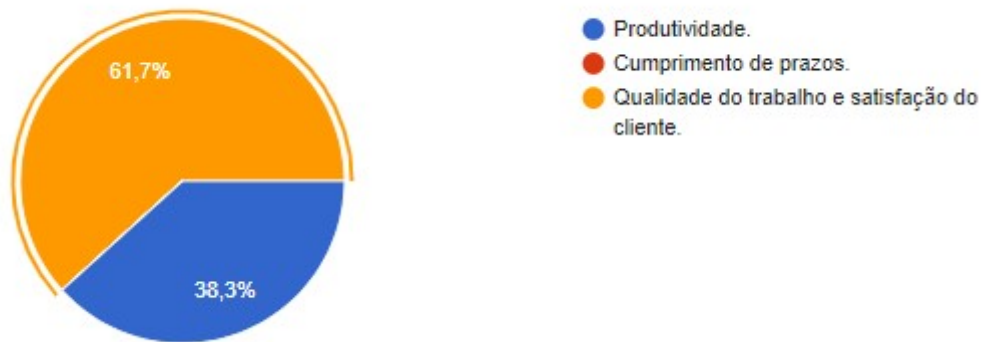


Fonte: os autores (2024)

O Gráfico 10, por fim, evidencia que ao questionar os empresários sobre os indicadores ou metas mais relevantes para avaliar o desempenho dos colaboradores e definir suas remunerações, 61,7% responderam que a qualidade do trabalho e satisfação do cliente é o principal indicador a ser medido, enquanto 38,3% acreditam que o indicador que deve ser levado em consideração para medir o desempenho do colaborador é a sua produtividade.



Gráfico 10 – Quais são os indicadores ou metas que você considera mais relevantes para avaliar o desempenho dos colaboradores e definir suas remunerações?



Fonte: os autores (2024)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reformulação de um sistema de remuneração através da implementação de uma metodologia de trabalho e remuneração de seus funcionários através da meritocracia pode ser considerado uma quebra de paradigmas e uma inovação bastante relevante frente ao segmento e porte das empresas em questões.

O objetivo principal deste estudo foi analisar a visão dos empresários participantes do programa Brasil Mais no Extremo Oeste Catarinense, integrantes dos ciclos 1 e 2, sobre uma metodologia de trabalho e remuneração de seus funcionários através da meritocracia. Para alcançá-lo, inicialmente, foi desenvolvida uma revisão teórica a respeito dos conceitos de plano de cargos e salários, gestão por competência, avaliação de desempenho e meritocracia. Também foi elencado alguns pontos prós e contras de um sistema de gestão por meritocracia.

Por meio de aplicação de questionários foram pesquisadas 50 empresas, das quais 47 responderam ao questionário. Evidenciou-se que os empresários estão abertos às mudanças. Mesmo com a maioria entendendo que o grande desafio está em mensurar os resultados e a produtividade dos colaboradores, apenas 8,4% responderam que seria impossível implantar este sistema de remuneração no momento. Isso nos mostra que 9 em cada 10 empresários estão abertos a estas mudanças.



REVISTA OWL (*OWL Journal*)

www.revistaowl.com.br – ISSN: 2965-2634

Foi possível identificar que o aumento da produtividade e, conseqüentemente, o aumento de faturamento das empresas, somado a equipes unidas e motivadas em prol do crescimento da empresa, é o que os empresários buscam com a implantação do sistema de remuneração de seus funcionários através da meritocracia.

Analisando os critérios e os indicadores que os empresários consideram mais relevantes para avaliar o desempenho dos colaboradores e definir suas remunerações, podemos destacar a proatividade do colaborador, a qualidade do trabalho e a produtividade individual.

Obviamente este sistema não apresenta somente vantagens. Há alguns pontos que merecem serem analisados e estes apareceram como alvos de preocupação dos empresários. Entre eles podemos destacar a possível competição não saudável entre os colaboradores, foco no individual e esquecer o trabalho em equipe e também a desmotivação dos colaboradores que não atingirem as metas estabelecidas pela empresa. São pontos importantes que precisam sempre serem levados em consideração ao iniciar a implantação do sistema da remuneração por meritocracia.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, G. L.; PIMENTEL, R. Razão e razões masculinas: geração de desigualdades pelas práticas de meritocracia em uma empresa tecnocrática brasileira. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, [S. l.], v. 25, p. e-179850, 2022. DOI: 10.11606/issn.1981-0490.cpst.2022.179850. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/179850>. Acesso em: 14 ago. 2023.

ASSIS, M. T. de. **Meritocracia: Igualitária e justa ou injusta mas desejável? Desafios e oportunidades da meritocracia na gestão do capital humano**. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

BARBOSA, L. **Igualdade e Meritocracia. A Ética do Desempenho nas Sociedades Modernas**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 ago. 2018. Disponível em:



https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em: 15 out. 2023.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DUTRA, J. S. **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FIGUEIREDO, A. M. de; SOUZA, S. R. G. de. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses**: da redação científica à apresentação do texto final. 4. Ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1986.

_____, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HABIMORAD M., DE NUCCIO D., ESTEVES S. **Sua carreira**. São Paulo: Leya, 2014.

HIPÓLITO, J. A. M. **Administração Salarial**: a remuneração por competências como diferencial competitivo. São Paulo: Atlas, 2001.

HUCZOK, R.; LEME, R. **Remuneração**: cargos e salários ou competências? Rio de Janeiro: 1 ed. 2 reimpressões: Qualitymark, 2014.

LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em competência**: a base para a remuneração por competência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MORENO, A. I. **Administração de cargos e salários**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades**. Cadernos de Pesquisas em Administração, v. 1, n.3, 2º sem., 1996.



REVISTA OWL (*OWL Journal*)

www.revistaowl.com.br – ISSN: 2965-2634

PASCHOAL, L. **Administração de cargos e salários:** Manual prático e novas metodologias. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Meritocracia Estratégica.** 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conteudos/posts/meritocracia-estrategica,54422cba86a84810VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=Os%20benef%C3%ADcios%20atrelados%20ao%20desempenho,a%20de%20comiss%C3%A3o%20de%20vendas>. Acesso em: 15 out. 2023.

_____, **Saiba o que o Programa Brasil Mais pode fazer pelo seu negócio.** 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/saiba-o-que-o-programa-brasil-mais-pode-fazer-pelo-seu-negocio,a255ed7a8fb56810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 26 set. 2023.

SOUZA, Almir Rogério da Silva; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional? **Cadernos Ebape.Br**, [S.L.], v. 19, n. 1, p. 190-202, mar. 2021. Fap UNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120190100>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/B9yzBbYXxCrXB9vVNTrY36L/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 14 ago. 2023.

ZIMPECK, B. G. **Administração de salários:** sistemas e métodos de análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

WELCH, J. **Paixão por vencer.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Recebido em: 10/12/2023

Aprovado em: 29/12/2023

Publicado em: 07/01/2024