

Meritocracia nas organizações brasileiras: igualdade ou desigualdade?¹

Sandro Pontes²

Resumo

O presente artigo foi desenvolvido a partir de pesquisa bibliográfica com o intuito de verificar como a meritocracia afeta o ambiente interno das organizações e qual o papel da comunicação nesse contexto. Com esse intuito, montamos um quadro teórico de referências com autores clássicos e contemporâneo tratando de três questões centrais: a meritocracia Barbosa (2001); a cultura organizacional Freitas (2007) e Schein (1984); e a comunicação organizacional Saad (2021) e Holtzhausen (2016). Constatamos que, em muitos casos, a meritocracia acaba se chocando com a cultura organizacional e a comunicação muitas vezes assume o papel de reprodutora do discurso meritocrático da alta liderança, acabando por intensificar tais conflitos e a percepção da desigualdade entre os empregados.

Palavras-chave

Meritocracia; Cultura organizacional; Comunicação organizacional; Desigualdade social.

Introdução

Iniciamos este artigo trazendo um exemplo de como as organizações atuavam há alguns anos. Com a justificativa de aumentar seu faturamento e, ao mesmo tempo, incrementar o ganho financeiro dos seus gestores, uma empresa decide mudar sua política de remuneração variável. Anteriormente, cada área daquela organização tinha uma meta específica a ser atingida e essa meta contribuiria para que a companhia atingisse seus objetivos globais. O pagamento do bônus e gratificações por desempenho dependia exclusivamente do desempenho de cada área, muito embora, todas as áreas perderiam suas gratificações se os objetivos globais não fossem atingidos. Apesar do planejamento estratégico funcionar, essa empresa vinha perdendo mercado para os seus concorrentes e, por isso, decide contratar uma consultoria para entender o que estava acontecendo. Essa consultoria propõe alterar a política de metas e de remuneração variável empregando, segundo eles, as mais modernas práticas de reconhecimento de desempenho pela meritocracia.

Uma das primeiras iniciativas adotadas foi atrelar o pagamento de bônus não só ao desempenho de cada área e sim ao desempenho geral de todas as áreas. Na prática, se uma área não atingisse um percentual de sua meta, todas as outras, mesmo conseguindo entregar seus resultados, deveriam ser punidas e perderiam parte da remuneração pelo desempenho

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho GT 1: comunicação, ética e alteridades em processos relacionais de subjetivação e conflitos no ambiente organizacional, atividade integrante do XVII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Doutorando em Ciências da Comunicação pelo PPGCOM da ECA/USP. E-mail: sandro@gtcomrp.com.br

insuficiente da área do colega. E, para incentivar ainda mais essa nova “cultura da meritocracia”, assim denominada como solução pela consultoria, mensalmente seriam realizadas reuniões nas quais estariam presentes todos os gestores da companhia. Nessas reuniões o resultado de cada área era exposto para todos. Destacava-se o fraco desempenho de determinadas áreas em comparação com o sucesso de outras, sem nenhuma justificativa. O resultado desse processo se resumiu a que os gestores com baixo desempenho fossem perseguidos, muitos até hostilizados pelos outros gestores, afinal eles seriam os responsáveis pela perda de parte do bônus de toda companhia.

Esse exemplo ilustra uma prática que tem se tornado cada vez mais comum no âmbito das organizações brasileiras. A adoção da meritocracia como justificativa de ascensão profissional, como forma de avaliar o desempenho – tanto individual, como de equipes – e, nesse sentido de justificar as diferenças de remuneração entre os empregados. Nas redes sociais, as histórias de sucesso por meio de esforço são exploradas à exaustão. É nesse contexto que o presente artigo pretende refletir. A palavra meritocracia tem ganhado espaço no discurso de diversos atores sociais no Brasil, nos últimos anos. Influenciadores digitais, políticos, empresários, gurus da administração e até mesmo dos empregados das organizações. O uso do termo aparece em situações bem distintas.

Nesse contexto de ascensão do termo meritocracia na fala cotidiana, muitas empresas têm tentado incorporar a meritocracia em sua cultura, utilizando-se dos mais diversos significados para o termo e disseminando amplamente essa cultura por meio dos seus canais de comunicação, em especial os digitais. Acabam, dessa forma, imputando aos funcionários total responsabilidade pelo sucesso ou fracasso das suas atividades e, com isso, promovendo ambientes de disputa permanente, empregando processos de avaliação de desempenho obscuros que, mais do que apontar pontos de melhoria, acabam por externar fraquezas individuais e estimular um ambiente de competição extrema e de “caça às bruxas” dos que não estão “performando” adequadamente.

O presente trabalho tem como objetivo estudar esse cenário desafiador no sentido de verificar como a meritocracia vem sendo incorporada na cultura organizacional e o papel da comunicação nesse processo. Para essa reflexão, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: a meritocracia reduz a desigualdade e altera a cultura interna? Se sim, qual é o papel da comunicação nesse processo?

A hipótese inicial é de que a meritocracia ganha espaço no contexto das empresas, pois sua ideologia é apresentada pela comunicação de forma sedutora, em especial nas redes sociais, por meio de narrativas que destacam a superação de desafios e a vitória daqueles que resistiram. Cria-se um ambiente favorável para incorporar a ideologia ao dia a dia das organizações como a forma mais justa de recompensar o desempenho e diminuir as desigualdades.

Dada a amplitude e complexidade do tema, o trabalho será desenvolvido a partir de dois eixos temáticos: o da meritocracia no âmbito das empresas e o papel da cultura organizacional e da comunicação nesse ambiente. Este artigo foi realizado a partir de uma pesquisa bibliográfica.

É importante destacar que, dada a limitação de espaço do presente artigo, o trabalho foi realizado com o intuito de lançar luz a essa temática, sabendo-se da necessidade de aprofundamento dos estudos para chegar a conclusões mais assertivas acerca do problema apresentado.

O artigo está dividido em três seções. Na primeira, procuramos elucidar o conceito de meritocracia por meio de um quadro teórico de referência e, a partir dessa contextualização, observamos a realidade brasileira. Na segunda seção, refletimos sobre a cultura organizacional no contexto da meritocracia e analisamos o papel da comunicação nessa relação. Na terceira seção apresentamos as considerações finais e as referências utilizadas.

Meritocracia no contexto das empresas brasileiras

Embora a meritocracia tenha ganhado espaço nos discursos dos gestores das empresas como forma de justificar as movimentações internas relacionadas a promoções ou aumento salarial e pagamento de remunerações extras, o termo acabou sendo utilizado de forma bastante ampla e em contextos diferentes. Barbosa (2001) aponta para essa questão quando afirma que a meritocracia aparece diluída nas discussões sobre desempenho e sua avaliação, justiça social, reforma administrativa e do Estado, neoliberalismo, competência, produtividade, entre tantas outras situações.

Ao contrário do cenário que a autora analisou em 2001, quando não havia “quase nenhuma preocupação da sociedade civil com essa questão” (BARBOSA, 2001, p. 23), na atualidade a meritocracia é empregada em diferentes âmbitos da sociedade, mas ainda apresenta a amplitude de abrangência que a autora propunha àquela época. Diferente do que Barbosa (2001) encontrou, o termo já conta, inclusive, com uma definição no dicionário: “sf; 1. Forma

de administração cujos cargos são conquistados segundo o merecimento, em que há o predomínio do conhecimento e da competência. 2. Indicação de promoção por mérito pessoal”³.

A importância da meritocracia destacada pela autora ganhou contornos ainda mais fortes na sociedade contemporânea. Barbosa (2001, p. 23) afirma que “o termo meritocracia refere-se a uma das mais importantes ideologias e ao principal critério de hierarquização social das sociedades modernas”. Para ela, trata-se de um critério que permeia todas as dimensões da vida social no âmbito do espaço público. Essa amplitude encontra ressonância em Wachelke et al. (2020, p. 4), quando os autores afirmam que: “a ideologia da meritocracia, segundo a qual as pessoas devem ser recompensadas proporcionalmente a seus esforços, é compatível com uma visão da justiça social como equidade”. Segundo os autores, o termo meritocracia ganhou relevância a partir de uma obra de ficção distópica escrita por Michael Young em 1958, na qual criticava a sociedade que se entendia como sendo regida pelo mérito individual, mas que viria a substituir um antigo sistema de classes por uma nova divisão de classes baseada em desigualdades no sistema educacional. Na obra de ficção havia a elite, beneficiada pelo acesso a esse sistema e uma subclasse à margem do sistema.

Ainda, segundo os autores, “posteriormente o termo foi popularizado e adquiriu conotações positivas no pensamento social, servindo, por exemplo para legitimar um sistema social de distribuição de riquezas por meio de credenciais educacionais e culturais” (WACHELKE et al., 2020, p. 4). Os autores destacam que, ao promover o mérito individual, a meritocracia oculta a existência de estruturas sociais que distribuem de forma desigual as oportunidades para desenvolver as competências necessárias. Para Barbosa (2001) esse é um dos pontos mais marcantes ao analisar a meritocracia no contexto brasileiro, uma vez que o acesso às estruturas sociais é desigual para o desenvolvimento individual.

Percebe-se, portanto que, diferentemente das sociedades dos países mais ricos, em especial a norte-americana, na qual a meritocracia é a base da sua própria constituição como será abordado adiante, em países como o Brasil, onde a desigualdade social e o acesso às condições básicas, como educação, saúde e alimentação é menor, a disputa por méritos individuais só é justa quando considerados indivíduos pertencentes a um mesmo estrato social. Acredita-se, neste artigo, que desconsiderar tal condição da sociedade brasileira, significa que a

³ Versão digital do dicionário Michaelis da Língua Portuguesa. Consulta realizada em 19/08/2022

meritocracia funciona para justificar as desigualdades sociais, muito mais do que para promover a igualdade. Neste sentido Wachelke et al. (2020, p. 4) abordam esse conflito, ao afirmarem que:

uma visão meritocrática [que] se mostre funcional à aceitação de desigualdades na medida em que se entenda que elas são devidas a diferenças de desempenho individual, isto é, uma interpretação individualista da pobreza. De modo análogo, a ideologia igualitária provavelmente terá relação com a crítica social à desigualdade: uma vez que se pense que todas as pessoas devem ter acesso aos mesmos recursos, a constatação de que isso não ocorre provavelmente será explicada por disfunção social, por um sistema social de distribuição de recursos injusto.

Pesquisa realizada por Wachelke et al. (2020, p1) com o objetivo de “interpretar padrões de explicação de causas da pobreza a partir de crenças meritocráticas e sobre igualdade”, englobou 1.009 adolescentes brasileiros e obteve o seguinte resultado: “os estudantes da amostra, então, considerariam justa a pobreza em caso de falta de merecimento no desempenho do trabalho” (WACHELKE et al., 2020, p. 7). O resultado chama bastante a atenção, principalmente, por se tratar de jovens. Essas crenças sobre a meritocracia apresentaram ampla aceitação entre todos os perfis identificados pela pesquisa. Na análise dos autores, o resultado sugere consenso social funcional, ou seja, “um modo de pensar é considerado válido por uma grande maioria, pode ser aproximado ao estatuto de um fato, ocultando sua origem e arbitrariedade na história social. Uma ideologia desse tipo é dificilmente combatida e muito resistente devido ao seu apoio social” (WACHELKE et al., 2020, p. 7).

A conclusão dos autores é a de que existe, portanto, uma validação social muito forte sobre a concepção de que a meritocracia responda em parte pela existência da pobreza na população, ou seja, os estudantes considerariam a pobreza justa por falta de merecimento no desempenho do trabalho. Nesse aspecto, “a ideologia meritocrática desempenha um papel semelhante à de premissas (...), direcionando o pensamento sobre o que explica a pobreza” (WACHELKE et al., 2020, p. 7). Os autores ponderam ainda sobre a existência de certo questionamento sobre a desigualdade existente no Brasil ser um problema social. Por isso, explicam que “parece improvável então que os participantes de nosso estudo considerem a meritocracia como uma realidade; assemelha-se mais ao modo como pensam ser o correto para constituir justiça” (WACHELKE et al., 2020, p. 7).

Em outro estudo que aborda as questões da meritocracia e da desigualdade, Castillo et al. (2019, p.1) afirmam que “a ideia de meritocracia está relacionada à distribuição de bens e recompensas com base no talento e esforço individuais, sendo um princípio que legitima a

distribuição desigual de recursos nas sociedades modernas”⁴ o que encontra eco no estudo promovido por Wachelke et al. (2020) e pela proposta de Barbosa (2001) apresentados anteriormente. O que os autores chilenos acrescentam à discussão é o fato de que embora as referências à meritocracia sejam constantes nas pesquisas de desigualdade e estratificação social, há poucas tentativas conceituais e empíricas no sentido de buscar o entendimento sobre em que medida os indivíduos percebem e preferem a meritocracia e quais são suas consequências. A proposta desses autores é apresentar um quadro conceitual e empírico para o estudo de percepções e preferências meritocráticas.

A definição de meritocracia como “a ideia (implícita ou explícita) de que a compensação será recebida proporcionalmente aos nossos méritos, desde que a conduta seja mantida dentro dos limites da estrutura jurídica e do socialmente aceito”⁵ (CASTILLO et al., 2019, p. 2), segundo os autores, legitima a hierarquia de *status* das democracias industriais modernas, pois promove a ideia de justiça social uma vez que se contrapõem ao domínio coercitivo ou herdado das elites nas sociedades tradicionais anteriores. Barbosa (2001) também aponta para esse fato ao propor duas dimensões para a meritocracia, a negativa e a afirmativa. Sobre a dimensão negativa, a autora afirma que “todos veem nela um sistema sedutor, uma aristocracia de talentos que parece fazer uma distinção radical entre as sociedades baseadas no privilégio hereditário e as democracias atuais” (BARBOSA, 2001, p. 22). Trata-se de algo que vem sendo considerado desde a Revolução Francesa, “o critério fundamental em nome do qual se lutou contra todas as formas de discriminação social” (BARBOSA, 2001, p. 22).

Como explica Barbosa (2001) é na dimensão afirmativa da meritocracia que existe uma ausência de consenso. Essa abordagem coloca como critério básico de organização social o desempenho das pessoas, ou seja, “o conjunto de talentos, habilidades e esforços de cada um” (Ibid., p.22). A falta de consenso encontra-se nas diversas formas de avaliação do desempenho, o que realmente deve ser considerado em um sistema de avaliação no que diz respeito ao talento e ao esforço, como devem ser tratadas as desigualdades naturais, entre outras tantas questões que passam por aspectos da filosofia política, da filosofia do direito e de justiça

⁴ Tradução nossa do original: “La idea de meritocracia está relacionada con la distribución de bienes y beneficios basada en el talento y esfuerzo individual, constituyendo un principio que legitima la distribución desigual de los recursos en sociedades modernas”.

⁵ Tradução nossa do original: “Así, la meritocracia se puede definir de manera general como la idea (implícita o explícita) de que se recibirá una compensación proporcional a nuestros méritos, mientras la conducta se mantenga dentro de los límites de la estructura jurídica y de lo socialmente aceptado”.

social. Cria-se, como demonstra a autora, um cenário de paradoxo em que a meritocracia passa de instrumento de luta contra a discriminação social a critério de discriminação social nas sociedades modernas.

No trabalho de Castillo et al. (2019) esse paradoxo também é discutido. Segundo os autores, na sociologia, o conceito de meritocracia está no centro dos estudos sobre estratificação e mobilidade social, apontando para o fato de que as sociedades que apresentam mais mobilidade social têm como característica apresentarem um menor grau de determinação familiar do *status* individual. Há mais espaço para o mérito individual como fator determinante na posição social que o indivíduo pode alcançar (dimensão negativa). A crítica dos autores sobre esses trabalhos reside no fato de que eles não tratam de temas relacionados a como as pessoas percebem e acreditam na meritocracia. A questão levantada pelos autores diz respeito a: como é possível a coexistência democrática com disparidades econômicas extremas? De que maneira a desigualdade é justificada?

A pesquisa de Castillo et al. (2019) mostra que a preferência pela meritocracia resiste às possíveis deficiências percebidas em seu funcionamento. Explicam que “embora pouca meritocracia seja percebida na sociedade, a crença de que é um sistema apropriado para a distribuição de recursos ainda pode ser mantida. Este aspecto afirma concepções sobre o papel legitimador da meritocracia”⁶ (CASTILLO et al., 2019, p. 12). A análise assemelha-se, dessa forma, aos achados de Wachelke et al. (2020).

O enquadramento apresentado acima sobre a meritocracia na sociedade moderna possibilita direcionar o olhar para o objeto proposto neste artigo que é verificar como a meritocracia vem sendo incorporada na cultura organizacional e qual é o papel da comunicação nesse processo. Nesse sentido, uma das expressões utilizadas no âmbito organizacional brasileiro que mais traduzem a meritocracia é “olhar de dono”. O que está por trás dessa expressão? Metas ambiciosas, cobrança excessiva por resultados e recompensa pelas realizações. A história contada no início deste artigo é um exemplo claro. Com o “olhar de dono” pretende-se afastar os ‘acomodados’, aqueles que não são bons o suficiente para estarem na organização, ao

⁶ Tradução nossa do original: “aunque se perciba poca meritocracia en la sociedad, se puede todavía mantener la creencia de que es un sistema apropiado para la distribución de recursos. Este aspecto afirma las concepciones sobre la función legitimadora de la meritocracia”.

mesmo tempo, valorizar aqueles que não mediram esforços para atingir os objetivos impostos pela organização.

Barbosa (2001, p. 26) descreve o personagem que deve encarar os princípios da meritocracia desencadeados a partir do discurso neoliberal na sociedade contemporânea: “autônomo, competitivo, empreendedor, criativo, esforçado, tendo o trabalho como valor central da sua existência, o *self-made man* por excelência do credo norte-americano”. Os indivíduos passam a ter responsabilidade exclusiva pelos resultados de suas vidas, nada mais importa.

Essa perspectiva coloca esse personagem central do neoliberalismo vivendo em um universo social baseado em alguns pressupostos. Como destaca Barbosa (2001) o mercado funciona “como um mecanismo alocador de recursos e recompensas, na medida em que deve refletir a distribuição diferenciada de capacidade e talentos” (Ibid., p.27). Trata-se de uma ética produtivista que associa o bom desempenho a realizações individuais objetivas, no qual a competição é a base das relações sociais.

A individualização do desempenho também é atribuída pela autora à “filosofia de sacralização do *self*, essencial aos princípios da Nova Era” (BARBOSA, 2001, p. 27). Essa perspectiva enfatiza o autodesenvolvimento como responsabilidade de cada um e o poder interior de cada pessoa no alcance de objetivos. Trata-se de um terreno fértil para o cultivo do “olhar de dono”. O fracasso e o sucesso dependem unicamente do desempenho individual, o que justifica atribuir o insucesso no alcance das ambiciosas metas corporativas tão somente ao fracasso do desempenho dos funcionários. Para Barbosa (2001, p. 28) “não é à toa que os princípios da Nova Era encontram acolhida no âmbito da cultura empresarial, de negócios e de mercado, que sempre se organizou em torno dessa ética que hoje alcança sua elaboração máxima no conceito de empregabilidade e autodesenvolvimento”.

A meritocracia torna-se, portanto, uma das palavras de ordem da gestão organizacional contemporânea (BÉHAR, 2019). “A meritocracia se coloca como uma espécie de ação dominadora, reforçada pelo processo de expansão dos mercados em nível global e aumento da competição organizacional” (Ibid., p. 250). Segundo o autor, o papel ativo dos indivíduos nos resultados organizacionais, ao mesmo tempo que ganha importância, também ocasiona um tipo específico de precarização relacionada ao desempenho das suas funções, a precariedade subjetiva. Tal conceito, apresentado por Béhar, foi definido por Linhart (2014, p.46) como:

[...] sentimento de não estar ‘em casa’ no trabalho, de não poder se fiar em suas rotinas profissionais, em suas redes, nos saberes e habilidade acumulados graças à experiência ou transmitidos pelos mais antigos; é o sentimento de não dominar seu trabalho e precisar esforçar-se permanentemente para adaptar-se, cumprir os objetivos fixados, não arriscar-se física ou moralmente (no caso de interações com usuários ou cliente). É o sentimento de não ter a quem recorrer em caso de problemas graves no trabalho, nem aos superiores hierárquicos (cada vez mais raros e cada vez menos disponíveis) nem aos coletivos de trabalho, que se esgarçam com a individualização sistemática da gestão dos assalariados e a concorrência entre eles. É o sentimento de isolamento e abandono. É também a perda da autoestima, que está ligada ao sentimento de não dominar totalmente o trabalho, de não estar à altura, de fazer um trabalho ruim, de não estar seguro de assumir seu posto.

Nessa perspectiva, segundo Béhar (2019) os trabalhadores precisam o tempo todo provar suas competências para justificar sua presença na organização, em uma lógica comparativa permanente:

desta forma, compreende-se que o sofrimento decorrente da relação de trabalho é agora vivenciado isoladamente, uma vez que a responsabilidade pelo desempenho e atingimento dos resultados é transferida e concentrada na atuação de cada funcionário. Neste cenário, os colegas representam uma ameaça, pois são percebidos, no mínimo, como concorrentes (BÉHAR, 2019, p. 216).

O exemplo apresentado na abertura deste artigo não só ilustra empiricamente a afirmação do autor, como também serve de modelo sobre como a gestão de uma organização pode se apropriar do que Barbosa (2001) chamou de “princípios da Nova Era”. Trata-se da adoção da meritocracia como um conjunto de ações cujo objetivo é estabelecer o controle individual (BÉHAR, 2019).

Sobre o aspecto do autodesenvolvimento, Béhar (2019, p. 262) afirma que “não existiriam mais limites para desenvolvimento das capacidades humanas, ocasionando, desta forma, um movimento orientado para o eterno aprimoramento individual, sem qualquer garantia de contrapartida compensatória estabelecida pelo mérito obtido”. A recompensa de tal esforço permanente, chegaria “naturalmente”, reforçando as esperanças e desejos individuais.

O autor destaca outro ponto bastante relevante nessa discussão, ao afirmar que “as práticas de recompensa direcionadas à remuneração não apresentarem a neutralidade prevista pela meritocracia” (BÉHAR, 2019, p. 263). Esse fato pode ser observado, por exemplo, quando analisada a remuneração das mulheres e de outras minorias que, mesmo atuando em condições profissionais equivalentes e possuindo notas iguais na avaliação de desempenho, em grande parte das vezes recebem salário inferior ao de homens brancos. Béhar (2019, p. 263) destaca que:

tal ‘incoerência’ estaria associada à percepção de que, o simples sentimento de imparcialidade, justiça e objetividade, decorrente dos padrões meritocráticos estabelecidos institucionalmente, tornaria os indivíduos menos vigilantes quanto a sua atuação como lideranças, ocasionando, desta forma, maior propensão a expressar seus preconceitos individuais.

Tal cenário de isolamento, de elevado nível competitivo e de risco permanente de fracassar acaba gerando sofrimento e acarretando contradições insolúveis nos trabalhadores (BÉHAR, 2019). Para amenizar e suportar tais condições, ocorre o que o autor chamou de “sequestro da subjetividade dos trabalhadores” que se apresenta tanto como uma ação organizacional com o objetivo de orientar e controlar os comportamentos individuais, quanto como uma solução, adotada pelo próprio trabalhador, diante de tantas incertezas. Mais ainda, as organizações também se apoiam na “intersubjetividade”, uma vez que “fazendo com que estes [os funcionários] aceitem de bom grado ou a partir de pressões corporativas e sociais as condições impostas e, mais que isso, atuem orientados e balizados por elas, reforçando-as” (Ibid., p.265).

O fato é que “a meritocracia é uma realidade, tanto do ponto de vista formal quanto prático, para grande número de sociedades em todo o mundo” (BARBOSA, 2001, p. 29). A discussão necessária é sobre como a meritocracia contemporânea, no âmbito organizacional, tem se apresentado como uma “representação ideológica” de manipulação e exploração, estimulando uma competição individual sem limites, impondo aos funcionários responsabilidade absoluta pelo seu desempenho e pelos resultados organizacionais, “levando assim ao aumento da exploração dos trabalhadores e dos níveis de sofrimento e estresse dos funcionários, em favor dos interesses organizacionais” (BÉHAR, 2019, p.266).

A partir de tal enquadramento, a seção seguinte traz para essa discussão a importância da cultura organizacional e do papel da comunicação em tal cenário.

Cultura organizacional, comunicação e meritocracia

Segundo Freitas (2007, p. 2) com os estudos sobre a cultura organizacional “a subjetividade passou a ser considerada um aspecto importante de análise nos níveis individual, grupal, organizacional e institucional”. Os estudos sobre a cultura organizacional, segundo a autora, incorporaram contribuições de diferentes ciências, principalmente da antropologia cultural, colocando em evidência a vida interna e externa de algumas empresas, desafiando um saber administrativo hegemônico, fundado em aspectos palpáveis ou objetivos. Esses estudos passaram a questionar a exclusividade e a infalibilidade da alta administração no sentido de

ditar os rumos da organização, deram visibilidade ao simbolismo nas organizações e instigaram novas opções metodológicas em estudos organizacionais.

Vale ressaltar que o conceito de cultura não é universal. Freitas (2007) aponta que os antropólogos Kroeber e Kluckholm chegaram a identificar cerca de 160 definições diferentes para cultura. Especificamente sobre o recorte da cultura organizacional, a autora aponta o conceito de Schein (1984) como um dos mais ricos e referenciados. A definição do autor se preocupa em ir além dos comportamentos observáveis, privilegiando a aprendizagem em grupo, além de assumir que a cultura tem funções específicas:

o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas (SCHEIN, 1984, p.3-4).

A definição proposta pelo autor contempla três níveis culturais diferentes: artefatos e criações, relacionados à tecnologia, arte, padrões de comportamento visíveis, mas nem sempre observáveis; valores, que estão geralmente no nível consciente; e o terceiro são os pressupostos básicos, que dizem respeito à visão de mundo implicada na natureza das relações essenciais do homem, como o ambiente, o tempo, o espaço, outros homens e o trabalho (FREITAS, 2007).

Os estudos sobre cultura organizacional foram divididos por Freitas (2007) em duas categorias, dependendo da forma como se define o termo: o da metáfora, que considera a cultura organizacional como algo que a organização é, reconhecendo o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional.

O segundo grupo é aquele que trata a cultura organizacional como uma variável, como algo que a organização tem. A cultura organizacional é, portanto, mais um elemento sob controle da direção, pode ser alterada sempre que for conveniente aos seus objetivos, podendo ser definida e instrumentalizada tal como a estratégia e a estrutura da organização. Por atender muito mais aos anseios imediatistas e de controle dos níveis gerenciais, esse segundo grupo foi muito mais difundido nos estudos da administração do que o primeiro, que propõe uma visão mais crítica.

Há ainda muitas outras definições de cultura, passando por Shrivastava (1985), Pettigrew (1979), Louis (1985). O objetivo deste trabalho não é se aprofundar e nem promover um estudo

comparativo entre as definições, mas buscou-se extrair os principais elementos que esses conceitos abrangem a fim de aplicá-los na busca pelo entendimento sobre como a meritocracia vem sendo incorporada na cultura organizacional. Nesse sentido, o trabalho de Freitas (2007) fornece uma contribuição valiosa, ao destacar os elementos da cultura organizacional: os valores (coração da cultura organizacional), as crenças e pressupostos (expressam aquilo que é tido como verdade na organização), os ritos, rituais e cerimônias (manifestam o lado concreto da cultura organizacional, por meio de ações planejadas), as sagas e heróis (narrativas que destacam os grandes feitos e desafios da organização), estórias (reforçam o comportamento existente e ajudam a perpetuar a cultura organizacional), os tabus (definição das áreas proibidas em cada organização) e a comunicação como um elemento da cultura. Para Freitas (2007, p.9):

cultura organizacional surgiria, pois, como um contra-ataque aos problemas da designação social, oferecendo uma solução atrativa que enfatiza idéias comuns, formas de pensar, valores e comportamentos aceitáveis. Dessa forma, a cultura organizacional forneceria uma resposta à preocupação com a integração social, reproduzindo ordem particular, via consenso e solidariedade entre os membros da organização, legitimando a ordem existente e reduzindo conflitos.

Os elementos da cultura organizacional e afirmação acima nos fornecem uma boa sinalização sobre a relação entre a cultura organizacional e a adoção da meritocracia no contexto das organizações. Uma vez que a cultura organizacional não só é composta pelos valores e pelos pressupostos de uma organização, como também cumpre o papel de disseminar e perpetuar tais modelos no sentido de legitimar a ordem existente e reduzir conflitos, a incorporação da meritocracia representando um sistema justo de reconhecimento, premiação e promoção dos funcionários como parte da cultura de uma organização mostra-se como uma forma efetiva de fazer valer tais princípios. Embora pareça uma afirmação óbvia, nem sempre foi assim, considerando a realidade brasileira.

Essa construção da cultura organizacional baseada em meritocracia é um fenômeno que ganhou corpo nas últimas décadas do século XX por dois motivos principais: pela cópia do modelo de gestão norte-americano, símbolo e principal exemplo da meritocracia, e pelo movimento que vem sendo realizado pela extrema-direita em vários países do mundo. Para entender melhor essa constatação, recorreremos à Wayne e Cabral (2021) ao analisarem o fenômeno do Novo Trabalhismo do Reino Unido em relação à cultura e à meritocracia. Os autores destacam que:

o etos da meritocracia de (i) liberdade individual, de (ii) frutos justos do trabalho árduo e dos (iii) talentos e a ideia de mobilidade social alheia às origens de classe

triunfando sobre as barreiras sociais foi fundamental para a marca de Conservadorismo de Margaret Thatcher, nos anos 1980, e para a marca do Liberalismo Social de Tony Blair durante o período dos governos do Novo Trabalhismo entre 1997 e 2010 (WAYNE; CABRAL, 2021, p. 3).

Para os autores, atualmente, tem ganhado corpo a questão do talento e do esforço para justificar a ascensão profissional, em detrimento da proteção do trabalho, dos direitos trabalhistas e das carreiras de longa permanência nas organizações. Surgem os trabalhadores com “carreiras de portfólio” (WAYNE e CABRAL 2021), ou seja, dos autônomos, que assumem todos os riscos como *freelancers* e vivem pulando de projeto em projeto. Segundo os autores,

as realidades da instabilidade no trabalho podem ser disfarçadas ao incutir nesta economia política cuidadosamente construída, fundada na diminuição radical do poder sindical por meio de mudanças nas práticas de trabalho e restrições legais, um tom moral e cultural extraído das narrativas românticas de rebelião associadas à vida boêmia do artista que insistia em autonomia, autenticidade, autoexpressividade e um libertarianismo geral (WAYNE; CABRAL, 2021, p. 4).

Na realidade brasileira, “a análise da meritocracia no Brasil pressupõe a dissecação dos papéis desempenhados pelas classes médias na ascensão da extrema-direita brasileira” (WAYNE; CABRAL, 2021, p. 12). Os autores complementam a ideia, afirmando que “a classe média se alimenta das migalhas dos privilégios das elites dominantes e luta para preservá-los. Ela historicamente ocupa um papel de destaque a favor da classe dominante e de seu sistema ideológico” (Ibid., p. 12). Esse movimento, para os autores, tem por trás a meritocracia ideológica, no sentido de colocar o mérito individual como fator de mobilidade de classe. Os autores vão além e destacam que essa consolidação da meritocracia como discurso hegemônico ocorre desde as escolas de classe média. Segundo eles, há escolas de classe média que imitam “as cores, a estrutura física, os símbolos, a estrutura organizacional e os ideais das escolas de elite” (Ibid., p. 16). Concluem que, dessa forma, a classe média encontra o caminho para se aproximar de um estilo de vida desejado.

O cenário descrito acima cria um terreno fértil para, no contexto das organizações, a meritocracia ser aceita, propagada e, assim, tornar-se um traço da cultura organizacional. Está construída assim, a justificativa para a sua aceitação. Resta entender o papel da comunicação nesse processo.

Para estabelecer essa relação, adotamos a visão da comunicação como “processo conector em qualquer forma organizativa da sociedade – grupos sociais, organizações, espaços institucionais, educativos, políticos e econômicos” (SAAD, 2021). Para a autora, a

comunicação também é um meio conector dos processos de transformação e propõe o conceito de comunicação organizacional ampliada que:

refere-se ao ambiente interno e externo de atuação de uma organização, os quais ocorrem numa sociedade continuamente conectada, em geral por meio de ambiências digitais em formatos reticulares que funcionam como suporte para transações e processos de sociabilidade diversos. Ao mesmo tempo, tais ambientes levam em conta os conceitos de centralidade, transversalidade, flexibilidade e resiliência (Saad Corrêa, 2015), necessários para a adequação ao digital (SAAD, 2021).

Nesse sentido, o papel da comunicação é justamente ser o elemento conector e disseminador da cultura organizacional tanto interna quanto externamente. Como estamos nos referindo à cultura organizacional, estamos tratando dos seus elementos, ou seja, dos valores, dos pressupostos e das regras de atuação (aceitas ou negadas) de uma organização. Em um cenário propício à ideologia da meritocracia, como descrevemos anteriormente, a comunicação encontra ressonância, podendo funcionar, inclusive, como elemento comprobatório dessa ideologia, quando constrói, dissemina e incentiva a reprodução das histórias de sucesso do mérito individual. Entra aqui os elementos descritos por Freitas (2007), como a saga do herói e as histórias de sucesso e superação de desafios. Por esse motivo, o “olhar de dono” encontra tanto espaço no discurso difundido pelas altas lideranças das organizações.

Nesse ponto é fundamental refletir sobre o papel do profissional de comunicação. Holtzhausen (2016) afirma que a apesar das mudanças provocadas pela nova tecnologia na prática das relações públicas, no contexto da comunicação organizacional, o trabalho desses profissionais basicamente não mudou. Segundo ela, “estes profissionais continuam a gerir a comunicação, a estabelecer relações e são comunicadores profissionais que se comunicam formalmente com os públicos em nome de «entidades comunicativas» (Hallahan, Holtzhausen, Van Ruler, Vercic e Sriramesh, 2007)”⁷ (Ibid., p. 201). Muitas vezes os profissionais de comunicação acabam apenas disseminando as grandes conquistas meritocráticas e reforçando o discurso da alta liderança sem avaliar os possíveis impactos nos empregados.

Para Holtzhausen (2016) na pós-modernidade, esse profissional deveria atuar como ativista da organização, promovendo e defendendo a participação ativa dos funcionários nos processos da organização. Conceito contrário ao discurso meritocrático, que valoriza o individualismo. Guimarães e Squirra (2007) apontam para o fato de que o campo da comunicação

⁷ Tradução nossa do original: “Estos profesionales siguen gestionando la comunicación, estableciendo relaciones y son comunicadores profesionales que se comunican formalmente con los públicos en nombre de «entidades comunicativas» (Hallahan, Holtzhausen, Van Ruler, Vercic y Sriramesh, 2007).”

organizacional tem sido subvalorizado e o papel dos profissionais de comunicação, subestimados. Para os autores, o papel desses profissionais deveria ser o de “facilitadores dos fluxos comunicativos internos, ‘inseridos no ‘útero’ do processo produtivo” (GUIMARÃES e SQUIRRA, 2007, p. 51). Na visão dos autores, é preciso sair da simples produção de produtos comunicativos e assumir um papel crítico no contexto das organizações.

Percebe-se que reproduzir o discurso meritocrático sem considerar os efeitos desse discurso no público interno não deveria ser uma prática da comunicação organizacional. A comunicação precisa ser concebida com o objetivo de conciliar os interesses dos empregados com os da organização, entendendo suas necessidades, suas dores e suas expectativas e, assim, provocar a alta direção a promover mudanças nas políticas e práticas da organização, principalmente quando o discurso meritocrático causa mais danos do que benefícios, tal como demonstrado no exemplo dado no início desse artigo.

Verificamos que, atualmente, quando a alta direção decide adotar a meritocracia como cultura acaba por impor mudanças que, em muitos casos, se chocam com a sua real cultura interna, ou seja, apesar de não haver condições para que a meritocracia de fato funcione, os líderes insistem em adotar o sistema. O papel da comunicação deveria ser o de mostrar esse choque cultural e estimular a reformulação da decisão dos líderes e não simplesmente disseminar o discurso meritocrático, pois ao fazer isso acaba acentuando os choques culturais e a insatisfação interna.

Considerações finais

Este artigo foi realizado para promover uma reflexão sobre como a meritocracia pode impactar a cultura das organizações brasileiras e qual é o papel da comunicação nesse processo. Trabalhamos, inicialmente, com a hipótese de que a meritocracia ganha espaço no contexto das empresas pois sua ideologia é apresentada pela comunicação de forma sedutora, por meio de narrativas que destacam a superação de desafios e a vitória daqueles que resistiram. Cria-se um ambiente favorável para incorporar a ideologia ao dia a dia das organizações como a forma mais justa de recompensar o desempenho. Entretanto, percebeu-se que a falta de uma postura crítica por parte dos profissionais de comunicação, ao se tornarem meros reprodutores e disseminadores do discurso da alta liderança intensifica os conflitos internos, as críticas e a sensação de desigualdade. Como demonstrado, a cultura organizacional não é imposta pela alta liderança; é resultado de uma construção coletiva.

Constatamos, portanto, que se em 2001 a meritocracia ainda era pouco discutida na sociedade civil, atualmente, esse é um tema que faz parte da nossa cultura e tem, cada vez mais, ganhado espaço nas discussões sobre desigualdade, condições de trabalho e até mesmo de qualidade de vida.

O estudo bibliográfico comprovou, ao menos em parte, a hipótese inicial. Vimos que a visão sobre a meritocracia depende da história, da cultura e das práticas locais. Os Estados Unidos, como expoentes dessa ideologia, exportam suas “benesses” ao resto do mundo. Aqui no Brasil, cuja classe média é altamente influenciada pelos modelos norte-americanos, a meritocracia encontrou espaço para alterar a nossa cultura, sobretudo como forma de justificar as desigualdades sociais tão marcantes em nosso país. A cultura organizacional, em muitas organizações brasileiras, também foi afetada pela meritocracia, tanto nas empresas privadas, quanto nas organizações públicas. Verificamos, inclusive, que a ascensão de governos de extrema-direita teve um papel importante na aceleração dessa disseminação. Mas em muitos cenários organizacionais o discurso meritocrático acaba potencializando a desigualdade entre os empregados.

Diferente do que foi proposto inicialmente por meio do sistema de hipóteses, a comunicação não cria condições para que a meritocracia ganhe espaço no contexto das organizações, mas funciona como disseminadora dessa ideologia, reforçando sua presença na cultura das organizações, por meio de uma postura passiva por parte dos profissionais de comunicação, que deveriam, na verdade, adotarem uma postura crítica, de consciência do real cenário interno.

Reforçamos que a presente reflexão é o início de estudos mais aprofundados, pois trata de temas bastante complexos e imbricados com questões ainda mais amplas, como as de cunho social e político. Há pontos de contradição importantes e que representam um terreno fértil para continuidade dos estudos, como, por exemplo, como adotar a meritocracia e, ao mesmo tempo, estimular o trabalho em equipe, tão destacado em uma época de desafios complexos que somente talentos individuais não dão conta de responder.

Outro ponto importante é observar o outro lado da moeda, ou seja, a criação de um ambiente avassalador aos empregados, desencadeando doenças, como ansiedade, depressão e *burnout*. Há, ainda, a recente onda de demissões voluntárias observada no berço da meritocracia, os Estados Unidos, em decorrência do ambiente opressor criado no mercado de trabalho. Por fim,

vale, novamente, o questionamento sobre o olhar crítico (ou falta dele) por parte dos profissionais de comunicação sobre o cenário interno.

Referências

BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. 3ª ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

BÉHAR, Alexandre H.. Meritocracia enquanto ferramenta da ideologia gerencialista na captura da subjetividade e individualizações das relações de trabalho: uma reflexão crítica. In: **Revista Organizações & Sociedade**, v. 26, n. 89, abr./jun. 2019, DOI 10.1590/1984-9260893. Acessado em 02 de agosto de 2022.

CASTILLO, J. C.; TORRES, A.; ATRIA, J.; MALDONADO, L.. Meritocracia y desigualdad económica: Percepciones, preferencias e implicancias. In: **Revista Internacional de Sociología** 77(1):e117. <https://doi.org/10.3989/ris.2019.77.1.17.114>. Acessado em 02 de agosto de 2022.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

GUIMARÃES, A., e SQUIRRA, S. C. de M. (2008). **Comunicação organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica**. Revista FAMECOS, 14(33), 46–52. <https://doi.org/10.15448/1980-3729.2007.33.3433>. Acessado em fevereiro de 2023.

HOLTZHAUSEN, D. R., Las relaciones publicas y el giro posmoderno en la teoría de las organizaciones. In: **Las Relaciones Públicas como activismo. Enfoques pós-modernos**. Barcelona, Editorial UOV, 2016.

LINHART, D. Modernização e precarização da vida no trabalho. In: ANTUNES, R. (org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil III**. São Paulo: Boitempo: 2014.

SAAD, Elizabeth. Comunicação organizacional e transformação digital: novos cenários, novos olhares. In: TERRA, Carolina; DREYER, Bianca M.; RAPOSO, João F.(orgs.). **Comunicação organizacional: práticas, desafios e perspectivas**. 1ª ed., São Paulo: Summus, 2021.

SCHEIN, E. Uma nova concepção de cultura organizacional. **Sloan Management Review**. 1984, vol. 25, no. 2.

WAYNE, Michael; CABRAL, Vinícius Neves de. Capitalismo, Classe e Meritocracia: um estudo transnacional entre o Reino Unido e o Brasil. **Educação & Realidade [online]**. 2021, v. 46, n. 3 [Acessado 01 Agosto 2022], e117535. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/2175-6236117535>>. Epub 10 Nov 2021. ISSN 2175-6236. <https://doi.org/10.1590/2175-6236117535>.

WACHELKE, J.; MOREIRA, L. M. Pagliaro Guarato; BORBA, A Ramos Silva.; REGINA, N. Saraiva Vieira. Causas da pobreza, meritocracia e igualdade: um estudo de crenças de adolescentes como mediação social. In: **Mediaciones Sociales**, nº 19, 2020, e65133. <http://dx.doi.org/10.5209/meso.65133>. Acessado em 02 de agosto de 2022.