

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

VANDERSON CLAUDINO DA SILVA

**ADOÇÃO DA MERITOCRACIA NA PROGRESSÃO FUNCIONAL EM
UMA EMPRESA DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS**

DOURADOS-MS

2025

VANDERSON CLAUDINO DA SILVA

**ADOÇÃO DA MERITOCRACIA NA PROGRESSÃO FUNCIONAL EM
UMA EMPRESA DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Administração da Universidade
Federal da Grande Dourados, como requisito
parcial para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Narciso Bastos Gomes

DOURADOS-MS

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

S586a Silva, Vanderson Claudino Da
ADOÇÃO DA MERITOCRÁCIA NA PROGRESSÃO FUNCIONAL EM UMA EMPRESA
DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS [recurso eletrônico] / Vanderson Claudino Da Silva. -- 2026.
Arquivo em formato pdf.

Orientador: Narciso Bastos Gomes.

TCC (Graduação em Administração)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2025.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Meritocracia. 2. Progressão funcional. 3. Gestão de pessoas. 4. Avaliação de desempenho. 5.
Agronegócio. I. Gomes, Narciso Bastos. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Fundação Universidade Federal da Grande Dourados
Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia




**ATA DE APROVAÇÃO DE BANCA EXAMINADORA DE TRABALHO DE GRADUAÇÃO II,
SEMESTRE LETIVO 2025.2**

**ADOÇÃO DA MERITOCRÁCIA NA PROGRESSÃO FUNCIONAL EM UMA EMPRESA
DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS**


Vanderson Claudino da Silva

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.


Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

documento assinado digitalmente
 **NARCISO BASTOS GOMES**
Data: 17/12/2025 20:33:41-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes
(Orientador)

documento assinado digitalmente
 **ANTONIO CARLOS VAZ LOPES**
Data: 17/12/2025 22:54:16-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr. Antonio Carlos Vaz Lopes
(Avaliador 1)

documento assinado digitalmente
 **TANIA CRISTINA COSTA CALARGE**
Data: 18/12/2025 20:03:07-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Profa. Dra. Tânia Cristina Costa Calarge
(Avaliador 2)

DOURADOS-MS, 12 de dezembro de 2025.

AGRADECIMENTOS

Este estudo é fruto de um estudo realizado em uma organização que comercializa Máquinas Agrícolas na cidade de Rio Brilhante-MS. Nessa organização minha proposta de estudo foi aceita e possível de realizar, dessa forma, estendo meu sincero agradecimento, pela compreensão e oportunidade a mim concedida.

Ao meu professor e orientador, Narciso Bastos Gomes, expresso minha profunda gratidão pela orientação dedicada, pelo conhecimento compartilhado e pela valiosa experiência transmitida ao longo da elaboração deste estudo.

Eu, reconheço que sem Deus em minha vida não teria sentido e meus esforços não seriam possíveis, assim, reconheço sua infinita bondade ao me permitir chegar neste estágio de minha vida acadêmica.

Agradeço também aos meus colegas e amigos de turma, que contribuíram direta ou indiretamente com este trabalho, compartilhando ideias, experiências e palavras de encorajamento nos momentos mais desafiadores.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de meritocracia por autor.....	18
Quadro 2 - Critérios de meritocracia organizacional.....	21
Quadro 3 - Categorias de análises	29
Quadro 4 - Perguntas por categoria de análise	30
Quadro 5 - Efetivo de pessoal.....	33
Quadro 6 - Competência + esforço.....	58
Quadro 7 - Sugestões para melhoria contínua na gestão de pessoas	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Níveis de concordância e pontuação	28
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero	35
Gráfico 2 - Faixa Etária	35
Gráfico 3 - Nível de Escolaridade	36
Gráfico 4 - Setor ou área que atua na empresa	36
Gráfico 5 - Tempo na Empresa.....	37
Gráfico 6 - Promoção de Cargos	38
Gráfico 7 - Critérios de Contratação.....	39
Gráfico 8 - Percepção de Promoções.....	40
Gráfico 9 - Transparência dos Critérios	40
Gráfico 10 - Desempenho vs. Promoção	41
Gráfico 11 - Promoção por Competências	42
Gráfico 12 - Oportunidades Iguais	44
Gráfico 13 - Mecanismos Antidiscriminação.....	45
Gráfico 14 - Treinamento e Progressão.....	46
Gráfico 15 - Sistema de Carreira e Conhecimento	47
Gráfico 16 - Progressão por Mérito.....	48
Gráfico 17 - Devolutivas de Desempenho.....	48
Gráfico 18 - Cultura de Mérito	50
Gráfico 19 - Ambiente e Comunicação	50
Gráfico 20 - Recompensas por Mérito	51
Gráfico 21 - Clareza da Avaliação	52
Gráfico 22 - Políticas de Avaliação	53
Gráfico 23 - Transparência da Avaliação	54
Gráfico 24 - Devolutiva de Desempenho	55
Gráfico 25 - Impacto da Avaliação.....	55
Gráfico 26 - Clareza sobre Desempenho	56
Gráfico 27 - Mérito e Motivação.....	57

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
CA – Carreira Administrativa
CGU – Controladoria-Geral da União
CRA – Conselho Regional de Administração
CRES – Comissão Regional de Ética do Servidor
EAD – Educação a Distância
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública
HR – Human Resources (Recursos Humanos)
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MEC – Ministério da Educação
MS – Mato Grosso do Sul
NPS – Net Promoter Score
PMEs – Pequenas e Médias Empresas
RH – Recursos Humanos
TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFGD – Universidade Federal da Grande Dourados
Y/N – Yes / No (Sim / Não) – escala simplificada em respostas de pesquisas
Q – Questão (utilizada na referência às perguntas do questionário)
Q.I. – Quociente de Inteligência
SPSS – Statistical Package for the Social Sciences (Programa Estatístico)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 Objetivo Geral	14
1.1.2 Objetivos Específicos	14
1.2 Justificativa	15
2 REVISÃO TEÓRICA	17
2.1 Meritocracia Organizacional	17
2.1.1 Análise Crítica da Meritocracia: Perspectivas Sociológicas e Filosóficas	18
2.1.2 Efeitos da meritocracia na dinâmica organizacional e na carreira dos empregados	19
2.1.3 Elementos da Meritocracia	20
2.1.4 Critérios da Meritocracia	21
2.2 - Progressão Funcional	22
2.3 Desenvolvimento de carreira e meritocracia	24
3 METODOLOGIA	27
3.1 Tipo de Pesquisa	27
3.2 Técnica do Estudo	27
3.3 Unidade de Estudo	27
3.4 População e Amostra	28
3.5 Instrumentos de coleta de dados	28
3.6 Análise das Categorias do Instrumento de Pesquisa	30
3.7 Forma de tratamento dos Dados	31
3.8 Caracterização da organização	32
5. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	35
5.2 Perfil dos empregados	35
5.3 Análise da adoção dos critérios da Meritocracia Organizacional pela organização	38
5.3.1 Categoria - Clareza dos Critérios de recrutamento, seleção e promoção de pessoas na organização	38
5.3.2 Categoria - Igualdade de Oportunidades	43
5.3.2.1 A conclusão sobre a categoria: Igualdade de Oportunidades	46
5.4 Categoria - Gestão de Carreira	46
5.4.1 Conclusão da Categoria Gestão de Carreira	49
5.5 Categoria - Cultura Organizacional	49
5.5.1 Conclusão Geral da Categoria: Cultura Organizacional	51
5.6 Categoria - Critério de Avaliação: Sistema de Avaliação de Talentos	52

5.6.1 Conclusão Geral da Categoria Sistema de Avaliação de Talentos.....	57
5.7. Conclusões	58
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
6.1. Limitações do estudo	62
6.2. Sugestões para melhoria contínua na gestão de pessoas.....	63
REFERÊNCIAS	65
APÊNDICES	74
APÊNDICE A - Questionário: Critérios de Progressão Funcional e Meritocracia Organizacional.	74
APÊNDICE B - GRÁFICOS DOS DADOS	79

RESUMO

A Meritocracia, aplicada de forma justa e transparente, é um instrumento essencial para o reconhecimento do mérito individual e o desenvolvimento de colaboradores, promovendo justiça e eficiência no ambiente de trabalho. O estudo buscou analisar se os critérios de progressão funcional adotados por uma empresa de comercialização de máquinas agrícolas em Rio Brilhante (MS) estão alinhados aos princípios da meritocracia organizacional na perspectiva de Young. É caracterizado como um estudo descritivo e qualitativo, configurado como um estudo de caso na perspectiva de Yin em uma empresa do Grupo Matra situada na cidade de Dourados-MS. Foram aplicados questionários em um grupo censitário de dez colaboradores de diferentes níveis hierárquicos. A análise abrangeu cinco categorias (seleção/promoção, igualdade de oportunidades, gestão de carreira, cultura e avaliação de talentos). Os dados pela estatística descritiva, focando na percepção dos participantes. O resultado indica que embora 70% a 80% dos colaboradores reconheçam práticas meritocráticas, o sistema ainda apresenta falhas de comunicação, transparência e clareza. A aplicação da política de igualdade de oportunidades não é percebida de forma uniforme. O sistema de recompensas é o ponto mais crítico, com 60% das avaliações neutras ou negativas, indicando uma desconexão entre desempenho e reconhecimento. O resultado mostra que organização demonstra intenção meritocrática, mas necessita de práticas consolidadas para garantir a efetiva equidade, o *feedback* transparente das avaliações e a vinculação direta entre o mérito individual e a progressão funcional.

Palavras-chave: Meritocracia; Progressão funcional; Gestão de pessoas; Avaliação de desempenho; Agronegócio.

ABSTRACT

This Final Course Project aims to analyze whether the criteria for career progression adopted by a company engaged in the commercialization of agricultural machinery, located in Rio Brilhante (MS), are aligned with the principles of organizational meritocracy. The research is based on the understanding that meritocracy, when applied fairly, transparently, and consistently, constitutes an essential tool for recognizing individual merit and fostering employee development, thereby promoting justice and efficiency in the workplace. The study is characterized as descriptive and qualitative research, based on a case study conducted in a company belonging to the Matra Group. Questionnaires and interviews were applied to ten employees from different hierarchical levels, covering five analytical categories: selection and promotion criteria, equality of opportunity, career management, organizational culture, and talent evaluation system. Data were analyzed using content analysis and descriptive statistical methods, allowing for a comprehensive interpretation of participants' perceptions. The results indicate that although 70% to 80% of employees recognize the existence of meritocratic practices, the system presents flaws in communication, transparency, and clarity. The equality of opportunity policies are known, but their application is not perceived uniformly among different employee groups. The reward system proved to be the most critical point, with 60% of neutral or negative evaluations, revealing a disconnect between performance and recognition. The results show that the organization demonstrates a meritocratic intention, but it needs consolidated practices to ensure effective equity, transparent feedback from evaluations, and a direct link between individual merit and career progression.

Keywords: meritocracy; career progression; people management; performance evaluation; agribusiness.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas constitui um campo estratégico nas organizações contemporâneas, responsável por alinhar o capital humano aos objetivos corporativos por meio do recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos, bem como pela definição de políticas e estratégias de remuneração. Em um cenário de crescente competitividade, as práticas de gestão de pessoas têm sido desafiadas a evoluir, especialmente no que se refere ao desenvolvimento profissional e à estruturação de planos de carreira que garantam a igualdade de oportunidades e o reconhecimento baseado no mérito. Tais práticas visam ser, simultaneamente, motivadoras para os colaboradores e eficientes para a organização, promovendo um ambiente de justiça e equidade onde o sucesso é determinado pela capacidade e pelo esforço individual.

No contexto da gestão estratégica de pessoas, a progressão funcional se destaca como uma estratégia de ascensão em cargos, níveis e salários, pautada essencialmente em critérios objetivos como mérito, desempenho comprovado, competências e habilidades. Para que essa progressão ocorra de maneira justa e transparente, a avaliação de desempenho é fundamental. Ela se constitui como a principal fonte de informação para a tomada de decisões sobre promoções, reajustes salariais e planejamento de carreira, assegurando que o reconhecimento e a recompensa sejam diretamente vinculados à contribuição efetiva do colaborador para os resultados organizacionais, conforme Milkovich, Boudreau e Gerhart (2016).

Para guiar a progressão funcional, o conceito de meritocracia surge como um pilar essencial para orientar a progressão funcional. Trata-se de um sistema que busca reconhecer, recompensar e promover os indivíduos de acordo com seu desempenho e suas contribuições significativas à organização, conforme Nogueira, Oliveira e Pinto (2024). A adoção de princípios meritocráticos é fundamental para garantir a justiça na distribuição das oportunidades de crescimento, segundo França (2009) e para aprimorar as políticas de promoção interna, de acordo com Dessler (2003).

O conceito clássico de meritocracia, formulado por Young (1958), define esse sistema como aquele que valoriza o mérito individual, resultante da combinação entre inteligência ou competência e esforço. Entretanto, a implementação de um sistema meritocrático de progressão funcional representa um desafio complexo no ambiente organizacional, uma vez que envolve a tradução desse ideal em critérios objetivos e transparentes de avaliação, que sejam percebidos como justos pelos colaboradores, minimizando vieses e subjetividades.

Os desafios da progressão funcional baseados na meritocracia tornam-se particularmente relevantes em setores estratégicos da economia brasileira, como o de

comercialização de máquinas e serviços agrícolas, considerado um pilar do aumento da produtividade e da competitividade no agronegócio, como apontam Drucker (1985) e Porter (1990). As empresas desse segmento dependem de uma força de trabalho qualificada e motivada para atender à crescente demanda do mercado. Contudo, a efetividade das políticas de progressão funcional e sua aderência aos princípios meritocráticos ainda são temas pouco explorados na literatura acadêmica, o que evidencia uma lacuna de conhecimento sobre como a meritocracia é aplicada e percebida nessas organizações.

O presente estudo foi desenvolvido em uma empresa de comercialização de máquinas agrícolas localizada em Rio Brillhante, Mato Grosso do Sul. O objetivo geral consiste em verificar se a organização adota, e em que nível, critérios de progressão funcional alinhados ao conceito de meritocracia organizacional, com base na definição de mérito como a soma de competência e esforço segundo Young (1958) e Duarte (2005).

Diante do exposto, esta pesquisa busca responder às seguintes questões:

1. De que forma os critérios de progressão funcional adotados pela empresa se alinham ou se distanciam de um sistema baseado na meritocracia?
2. Qual a percepção dos colaboradores acerca da justiça e da transparência do processo de progressão de carreira na organização, e como essas percepções impactam sua motivação e desenvolvimento profissional?

A estrutura deste trabalho aborda a problemática da progressão funcional em uma organização, buscando analisar os critérios de meritocracia organizacional adotados. A justificativa fundamenta-se na relevância da meritocracia como sistema que valoriza o mérito individual, entendido como a combinação entre inteligência e esforço, conforme proposto por Young (1958) e reafirmado por Duarte (2005). A revisão teórica, por sua vez, discute os conceitos de meritocracia, progressão funcional e gestão de pessoas.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Verificar se a meritocracia na perspectiva de Young (1958) é adotada como critério de progressão funcional em uma empresa do ramo de comercialização de máquinas agrícolas.

1.1.2 Objetivos Específicos

1. Identificar os critérios utilizados para a progressão funcional.

2. Avaliar a relação entre os critérios de progressão funcional e a meritocracia organizacional.
3. Analisar se os critérios utilizados para a progressão funcional estão alinhados com os princípios da meritocracia organizacional, como a igualdade de oportunidades e a recompensa pelo mérito.

1.2 Justificativa

As pequenas e médias empresas (PMEs) representam a base da economia nacional, respondendo por grande parte dos empregos formais e pela dinamização do mercado. Segundo Cassaro et al. (2024), as pequenas empresas caracterizam-se por estruturas mais simples, menor número de colaboradores e receitas limitadas, o que lhes confere flexibilidade, mas também restrições em termos de inovação e acesso a crédito. Já as médias empresas possuem processos mais estruturados e maior capacidade de investimento, atuando como elo entre micro e grandes organizações. Apesar das diferenças, ambas desempenham papel essencial na geração de renda, inovação e desenvolvimento regional, sobretudo diante dos desafios da transformação digital e da internacionalização, de acordo com Leite (2024).

Analisar uma organização de médio porte permite compreender dinâmicas gerenciais e desafios específicos de gestão que diferem das realidades de grandes corporações e multinacionais. Essa perspectiva oferece insights valiosos e contextualizados sobre o funcionamento de um segmento empresarial fundamental, mas ainda pouco explorado na literatura acadêmica, segundo Drucker (1995) e Porter (1990).

Ao investigar se as práticas de progressão funcional como avaliação de desempenho, promoções salariais e oportunidades internas estão alinhadas ao esforço e aos resultados dos colaboradores, o estudo busca oferecer um diagnóstico sobre a aplicação da meritocracia nas organizações. Conforme destaca Peter F. Drucker (1985), uma gestão eficaz deve reconhecer o mérito individual e alinhar o desempenho dos funcionários aos objetivos estratégicos da empresa, promovendo um ambiente de trabalho produtivo e motivador.

Nessa mesma linha, inspirando-se na visão de Michael E. Porter (1990), ajustes nos critérios de promoção e reconhecimento podem fortalecer a vantagem competitiva organizacional, uma vez que colaboradores engajados e recompensados de forma coerente tendem a elevar o desempenho e a eficiência empresarial. Assim, os resultados obtidos poderão

auxiliar a empresa a avaliar se seu sistema de recompensas realmente contribui para a motivação, justiça e transparência nas relações de trabalho.

Por fim, este estudo pretende contribuir para o campo acadêmico ao fornecer uma análise prática sobre a aplicação da meritocracia em uma empresa de médio porte. Ao identificar os desafios e os êxitos desse modelo, a pesquisa busca reduzir a distância entre teoria e prática, propor aperfeiçoamentos nos modelos de gestão de pessoas e inspirar novas investigações que conciliam justiça, eficiência e valorização humana no ambiente corporativo.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Meritocracia Organizacional

O termo meritocracia foi cunhado pelo sociólogo Michael Young em sua obra distópica *The Rise of the Meritocracy* (1958). Contrariamente à percepção popular, Young introduziu o conceito não como um ideal a ser alcançado, mas como um alerta para os riscos de uma sociedade baseada estritamente no mérito e entendido como a combinação entre inteligência e esforço, que poderia gerar novas formas de estratificação e arrogância social. Embora sua origem tenha caráter crítico, o termo passou a ser amplamente adotado com conotação positiva, descrevendo um sistema que busca justiça e igualdade de oportunidades ao reconhecer e recompensar indivíduos segundo suas competências e contribuições, conforme Barbosa (1999) e Galvão (2011).

Apesar de ser um conceito moderno, a valorização do mérito individual possui raízes históricas profundas, constituindo um princípio social já exaltado na Grécia antiga, como destaca Galvão (2011). No ambiente corporativo, a meritocracia se manifesta como uma abordagem de gestão que estimula o profissionalismo e o desenvolvimento contínuo, recompensando colaboradores que demonstram desempenho superior e resultados consistentes, como apontam Duarte (2005) e Osso (2010). O objetivo central é assegurar que as oportunidades de crescimento e reconhecimento sejam distribuídas de forma justa e proporcional ao desempenho individual, de acordo com Helal (2007).

Para que essa filosofia se concretize, é essencial dispor de instrumentos de gestão claros e transparentes. Nesse sentido, o sistema de remuneração e recompensas assume papel estratégico, atuando como catalisador para a convergência dos esforços individuais em direção aos objetivos organizacionais. Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) destacam que tal sistema deve alinhar os interesses dos colaboradores aos propósitos da empresa. Contudo, para que essa estratégia seja eficaz, é indispensável que seja percebida como justa e imparcial. Honrado, Cunha e Cesário (2001) reforçam que o principal propósito de um sistema de recompensas é reconhecer o desempenho de modo a promover um ambiente de igualdade e motivação.

A avaliação de desempenho, por sua vez, constitui o principal instrumento operacional da meritocracia nas organizações. Segundo Milkovich e Boudreau (2000), trata-se do processo de mensurar formalmente o rendimento de um funcionário em relação às exigências do cargo. Com base nesses resultados, as decisões sobre promoções, bônus e progressão funcional podem

ser justificadas de maneira objetiva, fazendo do mérito individual o critério central para o reconhecimento organizacional, segundo De Mari (2021).

2.1.1 Análise Crítica da Meritocracia: Perspectivas Sociológicas e Filosóficas

A análise crítica da meritocracia, inaugurada por Young (1958), foi aprofundada por diversas correntes teóricas. Na sociologia, autores como Talcott Parsons (1971), François Dubet (2010) e Michael Sandel (2020) ampliaram o debate. Sandel (2020) argumenta que a “tirania do mérito” ignora fatores sociais e contingenciais no sucesso individual, promovendo arrogância entre os vencedores e desvalorização entre os que não obtêm o mesmo êxito, o que enfraquece a coesão social.

Na filosofia política, o debate assume dimensões ainda mais complexas. A partir de uma perspectiva marxista, pensadores como Althusser (1965) e Gramsci (1935) compreendem a meritocracia como um mecanismo ideológico que mascara desigualdades estruturais e contribui para a reprodução das classes dominantes. Por outro lado, sob a ótica liberal, John Rawls (1999) argumenta que a meritocracia é insuficiente para assegurar a justiça social, pois não corrige as vantagens arbitrárias associadas à origem e aos talentos naturais. Em contraposição, David Miller (2003) propõe uma meritocracia baseada no merecimento, que considera não apenas o resultado final, mas também o esforço e as condições de partida de cada indivíduo. Essas diferentes abordagens, que exploram as complexidades e os limites da meritocracia, são sintetizadas no Quadro 1:

Quadro 1 - Conceitos de meritocracia por autor

01	Meritocracia é um sistema que valoriza o mérito individual, medido pela combinação de inteligência e esforço.	Young (1958)
02	Um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequência do mérito de cada um. Ou seja, do reconhecimento público da qualidade das realizações individuais.	Barbosa (2006)
03	É compreendida como um modelo organizacional ou forma de estrutura social em que o progresso dos indivíduos depende de suas competências e realizações pessoais, sendo estas reconhecidas como critérios principais para a ocupação de cargos ou posições de destaque.	Locke (1974)
04	Pode ser definido como " a fórmula utilizada por organizações, como estímulo profissional, oferecendo recompensas aos seus	Duarte (2005)

	integrantes que proporcionem melhorias importantes para elas ou para sua clientela".	
05	A meritocracia é um sistema social, político e econômico em que os privilégios são obtidos pela capacidade de cada um de realizar determinada coisa e de se posicionar em uma hierarquia baseada nos talentos ou esforço pessoal	Vieira et al (2013)
06	É um sistema de gestão que reconhece e recompensa os colaboradores conforme suas competências, resultados e desempenho, visando incentivar a justiça e o desenvolvimento profissional.	Armstrong (2014)
07	Crença na distribuição de posições sociais e recompensas baseada no mérito individual, como esforço e habilidade, mas também discutem limitações práticas do conceito.	McNamee e Miller Jr (2004)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

As diferentes abordagens sobre meritocracia presentes na literatura evidenciam que o conceito assume múltiplas interpretações, embora mantenha princípios centrais em comum. De acordo com Young (1958), Barbosa (2003; 2006), Duarte (2005), Vieira et al. (2013), Armstrong (2014) e McNamee e Miller Jr. (2004), a meritocracia pode ser compreendida como um sistema que valoriza o mérito individual, entendido como a combinação entre inteligência, esforço e habilidades. Nesse modelo, as posições sociais e as recompensas são distribuídas conforme o desempenho e a competência demonstrada por cada indivíduo. Assim, a meritocracia busca promover a justiça e o desenvolvimento profissional, reconhecendo de forma proporcional aqueles que mais contribuem para o progresso da sociedade e das organizações.

2.1.2 Efeitos da meritocracia na dinâmica organizacional e na carreira dos empregados

A meritocracia, por sua natureza, exerce impactos significativos nas organizações, podendo gerar efeitos positivos e negativos, segundo Chiavenato (2004) e Armstrong (2009). Quando implementada de forma adequada, pode contribuir para o aumento da produtividade e da eficiência, estimulando os colaboradores a buscarem altos níveis de desempenho e comprometimento com os objetivos organizacionais. Além disso, permite identificar e recompensar os profissionais mais talentosos e dedicados, fortalecendo a cultura de resultados, conforme destaca Armstrong (2009).

Entretanto, a meritocracia também pode produzir efeitos adversos se aplicada de maneira distorcida, sem critérios claros e transparentes. Nesses casos, pode promover desigualdades e gerar percepções de injustiça, levando a um ambiente competitivo e excludente (Young, 1958). Como apontam Cunha e Cesário (2001), a busca incessante por resultados pode ocasionar sobrecarga de trabalho, estresse e queda na motivação.

A relação entre meritocracia e motivação é amplamente discutida na literatura. Robbins (2004) define motivação como a disposição de empenhar esforços elevados para alcançar os objetivos organizacionais, condicionada pela expectativa de satisfação das necessidades individuais. Toledo (1982) complementa que a motivação é um processo interno que pode ser impulsionado por estímulos externos, como recompensas e reconhecimento. Nessa perspectiva, a meritocracia atua como um mecanismo motivacional ao associar o desempenho ao crescimento profissional.

Empresas que adotam práticas meritocráticas eficazes conseguem alinhar a motivação individual aos resultados organizacionais, como demonstrado por Periard (2011). Para Armstrong (2009), recompensar e reconhecer o desempenho é essencial para manter o engajamento dos colaboradores e sustentar o desempenho coletivo. Hackman e Oldham (1976) reforçam essa visão ao destacar que a motivação e a satisfação no trabalho são determinantes para o sucesso organizacional e para a realização pessoal dos empregados.

2.1.3 Elementos da Meritocracia

A meritocracia é um sistema de gestão que premia indivíduos com base em seu desempenho, habilidades e resultados alcançados. Para que esse modelo funcione de maneira eficiente e justa, é necessário compreender os principais elementos que o compõem. De acordo com Chiavenato (2004), Cunha e Cesário (2001), Armstrong (2009) e Periard (2011), os elementos centrais da meritocracia incluem: avaliação de desempenho, reconhecimento e recompensa, oportunidades de crescimento, promoção baseada no mérito, justiça e igualdade, feedback contínuo, desenvolvimento de habilidades e cultura de desempenho.

Entretanto, Young (1958) adverte que, se não forem implementados com transparência e critérios consistentes, esses elementos podem reproduzir desigualdades e reforçar vieses institucionais. McNamee e Miller (2004) também alertam que a aplicação prática da meritocracia varia entre organizações, podendo gerar resultados inconsistentes.

Apesar das variações conceituais, há consenso entre os autores de que o mérito individual deve orientar o reconhecimento e a progressão dentro das organizações. Todavia, a operacionalização desses elementos exige sensibilidade às particularidades do contexto organizacional e aos desafios relacionados à equidade e à justiça percebida, como alertam Young (1958) e McNamee e Miller (2004). Desse modo, os elementos apresentados se complementam, oferecendo uma visão abrangente de como a meritocracia pode ser aplicada de maneira eficaz, desde que acompanhada de mecanismos que assegurem transparência e imparcialidade.

2.1.4 Critérios da Meritocracia

Os critérios constituem padrões utilizados para avaliar, julgar ou classificar o desempenho e os resultados obtidos em determinado contexto. No ambiente organizacional, são fundamentais para garantir justiça, coerência e eficiência nas práticas de gestão, de acordo com Chiavenato (2004). Quando associados à meritocracia, esses critérios orientam a tomada de decisão sobre recompensas, promoções e reconhecimento, assegurando que o mérito individual seja mensurado de forma objetiva.

Conforme Chiavenato (2004), Cunha e Cesário (2001), Armstrong (2009) e Periard (2011), os principais critérios de uma política meritocrática são: definição de objetivos claros e mensuráveis; avaliação de desempenho justa e transparente; reconhecimento e recompensa com base no mérito; desenvolvimento de competências e habilidades; promoção baseada em resultados; feedback contínuo e construtivo; cultura organizacional orientada ao desempenho; e liderança comprometida com a justiça e a equidade.

A adoção desses critérios de meritocracia permite alinhar o desempenho individual aos objetivos organizacionais, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo, ético e motivador. As definições detalhadas desses critérios estão apresentadas no Quadro 2, que sintetiza suas contribuições e aplicabilidade na gestão meritocrática.

Quadro 2 - Critérios de meritocracia organizacional

Critério	Definição	Autor
Definição de objetivos claros e mensuráveis	Estabelecimento de metas específicas, objetivas e passíveis de medição para orientar o desempenho dos colaboradores e facilitar sua avaliação. Esses objetivos devem ser alinhados às estratégias organizacionais.	Chiavenato (2004), Drucker (1954), Locke e Latham (2002), Armstrong (2006)

Avaliação de desempenho justa e transparente	Processo sistemático de mensuração do desempenho dos funcionários, realizado com base em critérios objetivos e comunicados de forma clara, garantindo justiça e transparência.	Cunha e Cesário (2001), Armstrong (2006), Locke e Latham (2002), Dessler (2017), Drucker (1954)
Reconhecimento e recompensa ao mérito	Políticas e práticas que reconhecem e recompensam os colaboradores com base em seu desempenho, resultados e contribuições à organização, promovendo a motivação e retenção de talentos.	Armstrong (2006), Dessler (2017), Herzberg (1959)
Desenvolvimento de habilidades e competências	Investimento contínuo na capacitação dos colaboradores, visando ao aperfeiçoamento de suas competências técnicas, comportamentais e estratégicas para alcançar melhores resultados.	Bohmerwald (1996), Chiavenato (2014), Fleury (2001), Prahalad (1995)
Promoção baseada no mérito	É a prática organizacional que assegura que o avanço na carreira dos colaboradores ocorra por meio do reconhecimento de seu desempenho, habilidades e contribuições efetivas, em contraste com critérios subjetivos ou tradicionais, como tempo de casa ou favoritismo.	Chiavenato (2004), Snell e Bohlander (2013), Barbosa e Bitencourt (2010), Robbins (2011), Dessler (2017)
Feedback regular e construtivo	É uma ferramenta essencial para o desenvolvimento profissional e organizacional. Ele deve ser contínuo, específico e orientado ao crescimento, permitindo que os colaboradores compreendam suas áreas de melhoria e fortaleçam seus pontos positivos.	Chiavenato (2004), Herzberg (1959), McClelland (1973)
Cultura organizacional que valoriza o mérito	Conjunto de valores, normas e práticas que incentivam e reconhecem o esforço, a competência e os resultados dos colaboradores como base para o crescimento profissional.	Cunha e Cesário (2001), Robbins e Judge (2011), Vroom (1964), Armstrong (2009)
Liderança que apoia a meritocracia	Estilo de liderança que promove o mérito como princípio para decisões de reconhecimento, desenvolvimento e promoção, garantindo justiça e inspirando a equipe.	Robbins (2004), Burns (1978), Bass (1985), Kotter (1996), Northouse (2018)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

2.2 - Progressão Funcional

A gestão de pessoas constitui uma função estratégica voltada a alinhar os objetivos dos colaboradores aos da organização, promovendo o desempenho empresarial e o crescimento profissional individual. Segundo Chiavenato (2014, p. 11), a gestão de pessoas é “o conjunto integrado de atividades de especialistas e gestores, como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização”.

Dutra (2014) ressalta que essa gestão deve estar alinhada ao ambiente, à cultura e à estrutura da empresa, tornando-se flexível e capaz de se adaptar às transformações

organizacionais. Nesse contexto, a avaliação de desempenho é um instrumento essencial, pois permite mensurar resultados, oferecer feedback aos colaboradores e embasar decisões relacionadas a recompensas, reconhecimento e progressão na carreira, como destacam Philadelpho (2007) Chiavenato (2020).

A progressão funcional, quando baseada em avaliações justas, contribui para manter os colaboradores motivados, reduzir a rotatividade, esclarecer oportunidades de crescimento e alinhar o desempenho individual aos resultados da empresa. De acordo com Oliveira Mello (2015) e Pinto (2015), integrar a gestão de pessoas, a avaliação de desempenho e a progressão funcional constitui um modelo eficiente, que aumenta a transparência, incentiva o desenvolvimento contínuo e transforma a área de recursos humanos em um diferencial competitivo.

Considerada um dos principais instrumentos de desenvolvimento de carreira nas organizações públicas e privadas, a progressão funcional influencia a estrutura de cargos, o reconhecimento do capital humano e a eficácia das práticas de gestão de pessoas. Esse mecanismo, amplamente utilizado em planos de cargos e carreiras do setor público, consiste na promoção do servidor conforme critérios previamente estabelecidos, como avaliação de desempenho, nível educacional e tempo de serviço, conforme defendem Milkovich (2010), Boudreau (2010) e Fischer (2002).

De acordo com Di Pietro (2019), a progressão funcional é o procedimento que permite a movimentação do servidor para níveis ou classes superiores dentro do mesmo cargo, sem alterar suas atribuições essenciais, configurando-se como um elemento fundamental para o fortalecimento institucional. A autora destaca que essa mobilidade está vinculada à estabilidade no emprego e à construção de uma carreira baseada em critérios de mérito ou tempo de serviço. Nessa linha, Carvalho (2006) enfatiza que a progressão funcional integra as políticas de desenvolvimento organizacional, ao alinhar as necessidades institucionais às expectativas dos colaboradores.

Uma política eficiente de progressão funcional deve contemplar um plano de carreira claramente definido, critérios avaliativos objetivos, periodicidade estabelecida e métodos confiáveis de mensuração do desempenho, segundo Marras (2011). Esses elementos garantem que o desenvolvimento profissional ocorra de forma justa, transparente e alinhada aos objetivos estratégicos da organização. Lopes (2015) reforça que a clareza e a previsibilidade dos critérios são fundamentais para assegurar o comprometimento dos servidores e a legitimidade do processo.

Chiavenato (2014) identifica duas modalidades de progressão funcional: horizontal e vertical. A progressão horizontal ocorre dentro do mesmo nível hierárquico, estando relacionada ao tempo de serviço ou à qualificação técnica; já a progressão vertical implica ascensão a níveis superiores e exige critérios mais rigorosos, como avaliações de desempenho e títulos acadêmicos adicionais. Bohlander e Snell (2010) observam que essas modalidades atendem a diferentes estratégias de gestão de pessoas, valorizando tanto a experiência quanto o desenvolvimento de competências. Dessa forma, a escolha entre elas deve considerar o modelo organizacional e os objetivos da política de recursos humanos, como argumenta Dessler (2013).

Os critérios que orientam a progressão funcional incluem o desempenho individual, a avaliação por competências, o nível de escolaridade, a participação em programas de capacitação e o cumprimento de metas organizacionais. Dentre esses, destaca-se a avaliação de desempenho como o principal critério meritocrático, devendo basear-se em indicadores claros e alinhados às diretrizes institucionais, conforme Vergara (2010). Marras (2011) complementa que os instrumentos avaliativos precisam ser revisados periodicamente para garantir eficácia e justiça organizacional.

A relação entre progressão funcional e gestão de carreira é de natureza complementar. Nesse sentido, para Chiavenato (2000), a progressão funcional constitui uma das principais ferramentas de gestão de pessoas, pois permite identificar competências, reter talentos e oferecer perspectivas concretas de crescimento profissional. Spencer e Spencer (1993) corroboram essa visão ao destacarem que a gestão de carreira deve integrar os interesses individuais aos objetivos organizacionais, para a melhoria contínua.

2.3 Desenvolvimento de carreira e meritocracia

O conceito de carreira passou por profundas transformações ao longo do século XX. Segundo Chanlat (1996), trata-se de um fenômeno típico da sociedade industrial moderna, baseado na igualdade de oportunidades, no reconhecimento individual e no crescimento socioeconômico. Chiavenato (2010, p. 227) define carreira como “a sequência de posições e atividades desenvolvidas por uma pessoa ao longo do tempo em uma organização”. Nessa mesma linha, Wood Jr. e Filho (2004) afirmam que a carreira representa a trajetória profissional construída ao longo da vida, influenciada por fatores internos e externos.

De Masi (2000) observa que a carreira permanece um campo fértil para debates, devido à multiplicidade de significados que o termo assume nas sociedades contemporâneas. De modo

complementar, Super (1957, citado por Passos, 2002) entende que a carreira reflete a síntese entre o autoconceito do indivíduo e o contexto externo de trabalho, influenciada tanto por aspectos internos como motivação e habilidades quanto por fatores externos como oportunidades de desenvolvimento e ambiente organizacional.

Segundo Schein (1993), a carreira é a forma como cada indivíduo percebe seu próprio desenvolvimento profissional ao longo do tempo, variando conforme suas experiências e valores pessoais. Dutra (2002) acrescenta que o planejamento de carreira enfrenta desafios contemporâneos, como a imprevisibilidade das demandas por pessoal e o achatamento das estruturas hierárquicas, que reduzem as oportunidades de promoção. Essas mudanças exigem dos profissionais maior adaptabilidade e proatividade diante das novas dinâmicas do mercado.

O desenvolvimento de carreira pode ser compreendido como um processo contínuo de crescimento profissional, no qual o indivíduo amplia suas competências, experiências e possibilidades de ascensão dentro ou fora da organização. Para Chiavenato (2020), o desenvolvimento de carreira envolve ações planejadas que permitem ao colaborador acompanhar suas oportunidades de progresso, alinhando seus objetivos pessoais às necessidades organizacionais. De forma semelhante, Dutra (2010) afirma que o desenvolvimento de carreira é um movimento contínuo, influenciado pelas escolhas, valores e capacidade do indivíduo em responder às demandas do ambiente de trabalho. Assim, o desenvolvimento de carreira resulta da interação entre iniciativas organizacionais e a gestão ativa do próprio profissional sobre sua trajetória laboral.

A meritocracia, mediante a utilização de seus critérios, pode se constituir um dos pilares da gestão de pessoas voltada ao desenvolvimento de carreira, ao considerar que o crescimento profissional depende do desempenho, das competências e dos resultados alcançados. Os sistemas meritocráticos reconhecem e recompensam profissionais mais comprometidos por meio de promoções, bônus e planos de desenvolvimento como apontam Souza (2017) e Souza e Vasconcelos (2021). Nessa perspectiva, a progressão na carreira deixa de estar vinculada apenas ao tempo de serviço, passando a se basear em critérios objetivos de avaliação. Assim, dedicação, qualificação contínua e resultados consistentes tornam-se fatores decisivos para o avanço profissional, reforçando a meritocracia como ferramenta de valorização e gestão, conforme destacam Teixeira (2012) e Allcon (2021).

A gestão de carreira, por sua vez, é uma estratégia organizacional que busca alinhar o desenvolvimento dos colaboradores aos objetivos institucionais, promovendo o crescimento profissional e o alcance das metas corporativas. Uma gestão de carreira eficaz estimula o

comportamento proativo dos indivíduos, favorecendo o aprimoramento de competências relevantes para a competitividade no mercado de trabalho. Além disso, contribui para a redução da ansiedade e da incerteza quanto ao futuro profissional, fortalecendo o engajamento e o foco em trajetórias sustentáveis.

A relação entre desenvolvimento de carreira e meritocracia é fundamental para o crescimento dos colaboradores e para o alcance dos objetivos organizacionais. A meritocracia, ao valorizar o mérito individual, segundo Young (1958), fortalece uma gestão de carreira pautada na justiça e no reconhecimento do desempenho. Autores como Chanlat (1996) e Schein (1993) ressaltam a importância da igualdade de oportunidades e do reconhecimento individual na construção de trajetórias profissionais. Dessa forma, conforme Chiavenato (2010), a carreira pode ser compreendida como uma sequência de posições e atividades desenvolvidas ao longo do tempo, influenciada por fatores internos à organização e externos, como motivação, habilidades e oportunidades de desenvolvimento.

3 METODOLOGIA

A trajetória metodológica é apresentada nesta seção, conferindo o necessário rigor científico a este trabalho. O texto descreve o desenho da pesquisa, os processos de coleta e os métodos de análise de dados que garantem a validade e credibilidade do estudo.

3.1 Tipo de Pesquisa

Este estudo adota uma abordagem descritiva de natureza quantitativa, alinhada ao objetivo da pesquisa. O caráter descritivo, conforme Gil (2008) é fundamental para a primeira parte do objetivo: identificar os critérios de progressão funcional na empresa. Já a abordagem quantitativa, com base em Hair et al. (2014), é essencial para a segunda parte: analisar estatisticamente 'em que nível' esses critérios se coadunam com os princípios da meritocracia organizacional de Young (1958), exigindo a mensuração e a análise de dados numéricos.

3.2 Técnica do Estudo

A estratégia de pesquisa adotada é o estudo de caso único, abordagem adequada para a investigação de um fenômeno em seu contexto real, conforme Yin (2015). Esta estratégia possibilita descrever os critérios de progressão funcional e mensurar como eles se relacionam aos princípios da meritocracia. Para atender à natureza quantitativa deste estudo, utiliza-se como principal técnica o levantamento por meio de um questionário estruturado. Esta técnica permite a coleta de dados numéricos, essenciais para analisar estatisticamente 'em que nível' as práticas da empresa se alinham à perspectiva meritocrática de Young (1958), garantindo a objetividade da análise.

3.3 Unidade de Estudo

A unidade de análise deste estudo é uma empresa do ramo de comercialização de máquinas agrícolas, localizada em Rio Brillhante (MS). Ela constitui o 'caso' investigado dentro de seu contexto real, conforme a abordagem de Yin (2015). Fundada em 2020, a organização é classificada pelo SEBRAE como de médio porte. Seu quadro funcional é composto por 12 colaboradores distribuídos em diferentes cargos e níveis hierárquicos.

3.4 População e Amostra

A população deste estudo de caso único é composta pelos 12 colaboradores da empresa. Foi aplicada uma amostragem censitária (buscando 100% de participação), resultando em uma amostra final de 10 respondentes que efetivamente participaram do levantamento. A amostra abrange o gerente geral e os demais empregados, incluindo todos os níveis hierárquicos. Essa abrangência é intencional e alinhada ao objetivo, pois permite a análise quantitativa e a comparação estatística das percepções de quem aplica os critérios de progressão com a de quem os recebe. Essa abordagem utiliza dados numéricos para mensurar o fenômeno dentro de um contexto específico, como propõem Hair et al. (2014) e Yin (2015).

3.5 Instrumentos de coleta de Dados

Para verificar o alinhamento entre as práticas de progressão funcional e os princípios da meritocracia, esta pesquisa utiliza múltiplos instrumentos de coleta, combinando técnicas qualitativas e quantitativas. Essa triangulação metodológica fortalece a análise, permitindo cruzar a perspectiva estratégica da gestão com a percepção dos colaboradores sobre a aplicação dos princípios de Young (1958).

A etapa quantitativa teve como objetivo mensurar o grau de alinhamento percebido entre as práticas organizacionais e os princípios meritocráticos. Para isso, foi aplicado um questionário estruturado aos 12 colaboradores dos níveis administrativo, técnico e operacional contendo 21 perguntas distribuídas em cinco categorias de análise, adaptadas do modelo de Cavaglieri e Moreira (2013). Utilizou-se uma escala de Likert de cinco pontos, conforme Malhotra (2019), que permitiu aos participantes indicarem seu nível de concordância. O anonimato dos respondentes, conforme destacam Sampieri, Collado e Lucio (2013), é essencial para garantir respostas sinceras em temas sensíveis.

Para assegurar a validade e a confiabilidade do instrumento, foi disponibilizado um glossário com os principais termos técnicos, conforme (Fowler, 2014) e realizado um pré-teste com participantes externos à amostra, a fim de avaliar a clareza e a coerência das questões, como recomenda Gil (2019). O questionário foi construído no Google Forms, e o link foi enviado aos colaboradores da unidade por meio de seus contatos pessoais no WhatsApp.

Tabela 1 - Níveis de concordância e pontuação

Nível	Alternativa	Pontos
-------	-------------	--------

1	Discordo totalmente	1
2	Discordo	2
3	Neutro	3
4	Concordo	4
5	Concordo totalmente	5

Fonte: Elaborado pelo autor com base na escala de Liket (1932)

Em conformidade com os preceitos éticos que regem a pesquisa envolvendo seres humanos, a participação neste estudo foi condicionada à assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme estabelece a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Esse documento constitui instrumento essencial para assegurar a proteção e o respeito à autonomia dos participantes. Por intermédio do termo, cada colaborador foi devidamente informado sobre os objetivos da investigação, sendo garantidos o anonimato e a confidencialidade de suas respostas. O documento também explicitava o direito de recusar ou interromper a participação a qualquer momento, sem qualquer prejuízo, reforçando o caráter voluntário e consciente da colaboração.

A coleta de dados foi estruturada em cinco categorias de análise, com o propósito de garantir sistematização e alinhamento aos objetivos do estudo. Essa abordagem metodológica consiste em desdobrar o conceito abstrato de meritocracia organizacional em dimensões práticas e observáveis no contexto da empresa. Cada categoria serviu de base para a elaboração das questões utilizadas no questionário, conforme apresentado no Quadro 3. Em conjunto, essas categorias possibilitam a construção de um diagnóstico consistente, ao confrontar as políticas formais da organização com as percepções reais de seus colaboradores.

Quadro 3 - Categorias de análises

Ordem	Categorias	Descrição
01	Crítérios de Seleção e Promoção	foca na transparência dos mecanismos de ascensão profissional
02	Igualdade de Oportunidades	avalia a equidade no acesso ao desenvolvimento
03	Gestão de Carreira	investiga o apoio da empresa na capacitação dos colaboradores
04	Cultura Organizacional	analisa os valores que validam ou contradizem o discurso meritocrático
05	Crítério de Avaliação: Sistema de Avaliação de Talentos	examina como o desempenho é efetivamente medido e reconhecido

Fonte: elaborado pelo autor (2025) com base em Young (1958)

Com base na estrutura apresentada, as categorias do instrumento de pesquisa (questionário) foram organizadas para investigar diferentes dimensões da aplicação da meritocracia na progressão funcional da empresa. A seguir, são apresentadas as categorias e suas respectivas finalidades.

3.6 Análise das Categorias do Instrumento de Pesquisa

As perguntas do questionário foram agrupadas em cinco categorias, cada uma com a finalidade de explorar um aspecto específico da meritocracia e da gestão de carreira na organização, apresentadas no quadro 04.

Quadro 4 - Perguntas por categoria de análise

Ordem	Categorias	Perguntas
01	Critérios de Seleção e Promoção O objetivo desta categoria é compreender se os colaboradores percebem que a ascensão na carreira é baseada em fundamentos mensuráveis, como o desempenho, a contribuição individual, a experiência prévia e as competências técnicas, e se esses critérios são de conhecimento geral.	1. A empresa utiliza critérios claros e objetivos para selecionar funcionários que deseja contratar? 2. A empresa utiliza critérios claros e objetivos para promover funcionários? 3. Tenho conhecimento dos critérios adotados? 4. A empresa promove os funcionários principalmente com base em seu desempenho e contribuição individual? 5. A empresa considera a bagagem de experiências e competências técnicas do colaborador como fator decisivo nas promoções?
02	Igualdade de Oportunidades Busca-se verificar se a empresa, na prática, oferece oportunidades de desenvolvimento e promoção a todos os funcionários de maneira isonômica, independentemente de fatores como gênero ou origem. Além disso, investiga a existência de políticas formais para coibir o favorecimento e garantir acesso igualitário a treinamentos que preparem os colaboradores para futuras progressões.	6. Na prática, a empresa oferece a todos os colaboradores as mesmas oportunidades de promoção, independentemente de sua origem, gênero ou trajetória profissional? 7. A empresa possui políticas e mecanismos claros para evitar discriminação ou favorecimentos no processo de progressão de cargos? 8. A empresa tem políticas e oferece oportunidades de treinamento e desenvolvimento para todos os funcionários visando oportunidades futuras de progressão profissional?
03	Gestão de Carreira A finalidade é determinar se existe um sistema de gestão de carreira formal e conhecido por todos, que delimite as possibilidades de progressão com base no mérito. Um ponto central é a investigação sobre a prática de <i>feedback</i> construtivo após as avaliações de desempenho, um elemento essencial para o aprimoramento contínuo do funcionário.	9. A empresa tem políticas e um sistema de gestão de carreira que apoia o desenvolvimento dos funcionários que é de conhecimento dos funcionários? 10. A empresa oferece oportunidades de progressão funcional com base no mérito e no desempenho individual das pessoas? 11. A empresa tem um sistema de devolutivas do desempenho de cada funcionário após a Avaliação de desempenho construtivo para ajudar os funcionários a melhorarem?

04	Cultura Organizacional O objetivo desta seção é diagnosticar se os valores e as práticas cotidianas da empresa estão alinhados com os princípios meritocráticos. Busca-se entender se a cultura organizacional valoriza a competência individual, se promove um ambiente de comunicação transparente e se o sistema de recompensas (incluindo remuneração e benefícios) reconhece e premia efetivamente o bom desempenho, reforçando a meritocracia como um pilar da gestão.	12. Na empresa predomina uma cultura que valoriza a competência e o mérito individuais dos funcionários? 13. A empresa promove um ambiente de trabalho satisfatório e com comunicação empresarial transparente? 14. A empresa tem políticas e um sistema de recompensas (remuneração + benefícios) que reconheçam o mérito e o desempenho individual do funcionário?
05	Critério de Avaliação: Sistema de Avaliação de Talentos Investiga-se se os colaboradores compreendem como são avaliados, se recebem devolutivas claras sobre seus resultados e, crucialmente, se percebem uma ligação direta entre o resultado da avaliação e suas oportunidades de progressão funcional. Por fim, busca aferir o impacto motivacional de uma promoção percebida como meritória.	15. A empresa tem políticas claras de avaliação de desempenho do funcionário? 16. A empresa possui políticas definidas e claras para avaliar o desempenho de seus funcionários? 17. Os métodos e sistemas de avaliação de desempenho da empresa são aplicados de forma transparente e compreensível para os colaboradores? 18. Tenho devolutiva da avaliação do meu desempenho avaliado por meios transparentes? 19. A avaliação de meu desempenho realizado pela empresa influencia a minha progressão funcional? 20. A empresa tem políticas bem definidas sobre méritos e desempenhos? 21. Quando sou promovido pelos meus méritos sinto-me mais motivado a continuar na e a me desenvolver na empresa?

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

3.7 Forma de tratamento dos dados

Os dados provenientes do questionário aplicado aos colaboradores foram organizados em planilha eletrônica (Excel) e submetidos ao tratamento quantitativo por meio da estatística descritiva. Conforme Field (2018), esta análise tem por finalidade sintetizar e interpretar as informações coletadas, permitindo identificar tendências e relações. O Excel foi escolhido por sua praticidade e pelas funcionalidades que oferece para tabulação, cálculo e representação gráfica dos dados.

Concluída a análise quantitativa, procedeu-se à interpretação descritiva dos resultados, que consistiu em uma análise comparativa entre as percepções do gerente geral e dos colaboradores dos níveis técnico, administrativo e operacional. Conforme Creswell (2014), esse procedimento comparativo possibilita identificar convergências e divergências entre os diferentes grupos. Isso amplia a compreensão sobre o fenômeno e fornece subsídios relevantes

para o diagnóstico organizacional e para a proposição de melhorias nos processos de progressão funcional.

3.8 Caracterização da organização

O Grupo Matra é uma concessionária da New Holland Agriculture, com sede no município de Dourados, Mato Grosso do Sul. Fundada em fevereiro de 1976 por Luiz Antônio de Souza Campos e Jatyr Mastriani de Godoy, consolidou-se como uma das principais referências no mercado regional de máquinas agrícolas. Ao longo de quase cinco décadas de atuação, a empresa construiu uma trajetória marcada pela inovação, pelo compromisso com o cliente e pela contribuição ao fortalecimento da agricultura sul-mato-grossense.

Entre os produtos comercializados estão tratores, colheitadeiras, plantadeiras, pulverizadores e diversos implementos agrícolas, voltados ao aumento da produtividade e à modernização das atividades rurais. A Matra mantém-se constantemente atualizada em relação às inovações tecnológicas do setor, garantindo aos clientes acesso a equipamentos de última geração.

O atendimento é considerado um dos principais diferenciais competitivos da empresa. Para isso, conta com uma equipe de profissionais qualificados e em permanente processo de capacitação, aptos a oferecer suporte técnico especializado e consultoria na escolha das melhores soluções para cada produtor. Além das atividades de venda, a Matra disponibiliza serviços de pós-venda, fornecimento de peças originais e opções de financiamento, assegurando um atendimento completo e integrado.

Atualmente, a Matra é reconhecida como uma das maiores concessionárias New Holland Agriculture do Brasil. Para ampliar sua presença regional e fortalecer o relacionamento com os produtores rurais, mantém três unidades de atendimento, localizadas nos municípios de Dourados, Maracaju e Rio Brilhante. Essa atuação descentralizada reforça o compromisso da empresa com o agronegócio sul-mato-grossense, promovendo parcerias sólidas e sustentáveis com seus clientes.

A unidade analisada neste estudo está situada em Rio Brilhante – MS, na Rua Benjamin Constant, nº 30, no centro da cidade. Inaugurada em 13 de novembro de 2020, a filial foi criada com o objetivo de atender à crescente demanda local por máquinas e serviços agrícolas. O quadro funcional da unidade é composto por 12 colaboradores, distribuídos entre dois vendedores de peças, um vendedor externo de máquinas agrícolas, dois estoquistas, um

consultor de serviços, um coordenador de serviços, quatro técnicos mecânicos e um auxiliar mecânico e estrutura planejada para garantir atendimento especializado e de qualidade.

A missão da Matra é assegurar que os equipamentos de seus clientes recebam manutenção adequada e desempenho máximo em suas atividades agrícolas. Sua visão consiste em ser reconhecida como uma empresa de excelência no agronegócio, promovendo inovação, qualidade e sustentabilidade. Os valores institucionais que orientam suas ações são: respeito e ética, transparência, responsabilidade, comprometimento e crescimento sustentável são princípios que fortalecem a confiança e a credibilidade da marca.

O modelo de progressão funcional adotado pela empresa foi desenvolvido para promover o crescimento e o desenvolvimento profissional dos colaboradores. Esse modelo contempla ações estruturadas de capacitação, treinamento prático e aprendizagem contínua, que visam preparar os funcionários para assumirem novas responsabilidades. A experiência prática é utilizada como ferramenta de desenvolvimento, permitindo que colaboradores atuem temporariamente em diferentes funções, o que favorece o aprimoramento de competências e a identificação de talentos internos.

Outro aspecto relevante é a prioridade interna na ocupação de novas vagas, garantindo aos colaboradores oportunidades de ascensão antes da abertura de processos seletivos externos. A formação acadêmica como cursos técnicos, graduação e especialização também é considerada um diferencial, contribuindo para a valorização do mérito individual. Além disso, a empresa reconhece a importância das competências comportamentais, como proatividade, capacidade de trabalho em equipe e disposição para o aprendizado contínuo, como fatores determinantes para a progressão profissional.

Dessa forma, a Matra combina treinamento, experiência prática, valorização interna, formação acadêmica e desenvolvimento interpessoal em um modelo integrado de crescimento profissional. Essa política não apenas estimula a ascensão funcional, mas também reforça o alinhamento entre o desenvolvimento individual e os objetivos estratégicos da organização.

Quadro 5 - Efetivo de pessoal

Cargo	Qtde
Comercial de Vendas	3
Manutenção	3
Administrativo	2
Operacional	2

Gerência	1
Técnico	1
Total	12

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

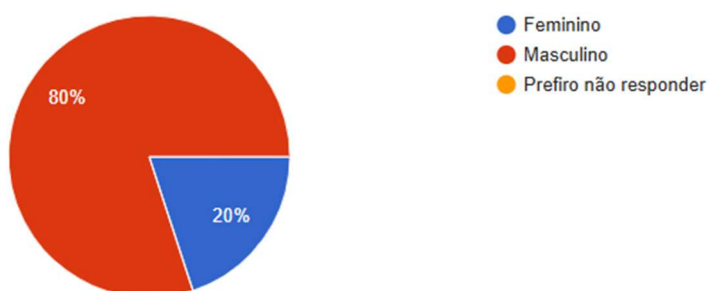
5. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos a partir da análise dos dados coletados. Os achados estão organizados de acordo com as categorias de análises estabelecidas na metodologia e com os objetivos específicos delineados para esta pesquisa, visando responder à questão central do estudo.

5.2 Perfil dos empregados

O perfil sociodemográfico dos empregados é caracterizado pela predominância do gênero masculino representando 80% do efetivo da empresa.

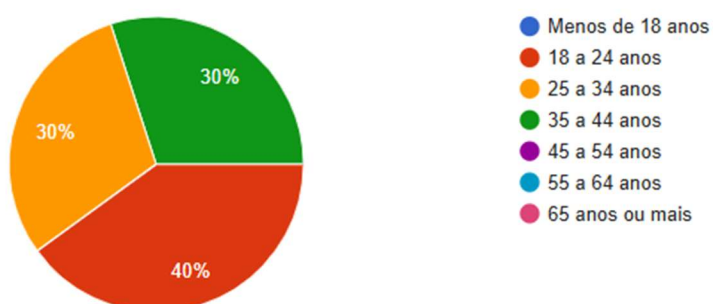
Gráfico 1 - Gênero



Fonte: dados da pesquisa, 2025

Quanto à faixa etária, 40% dos empregados têm faixa de 18 a 24 anos, 30% entre 25 e 34 anos, e 30% entre 35 e 44 anos, o que revela uma amostra predominantemente entre jovem e adulta, com uma concentração expressiva de 70% dos participantes abaixo dos 35 anos de idade, predominando a maioria com idade entre 18 a 24 anos.

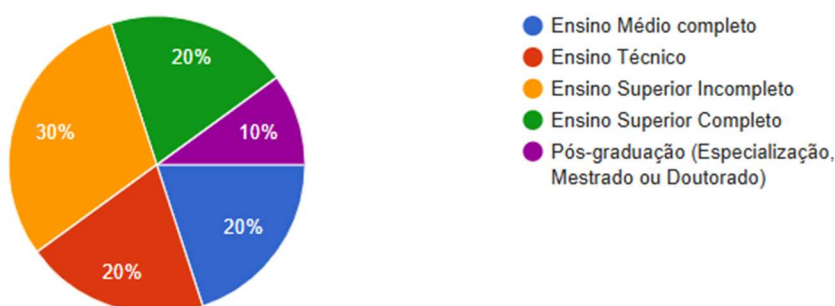
Gráfico 2 - Faixa Etária



Fonte: dados da pesquisa, 2025

Quanto à escolaridade dos empregados, observa-se que a maioria possui Ensino Superior incompleto (30%). Em seguida, 20% concluíram o Ensino Médio ou possuem formação técnica, enquanto outros 20% têm Ensino Superior completo. Os dados revelam ainda que 10% dos colaboradores possuem Pós-graduação, incluindo especialização, mestrado ou doutorado.

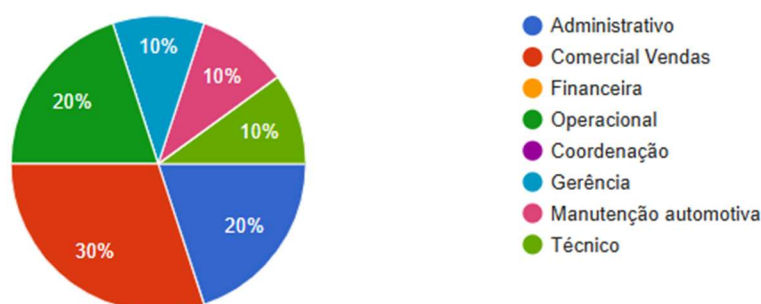
Gráfico 3 - Nível de Escolaridade



Fonte: dados da pesquisa, 2025

Quanto ao setor e área que atuam na empresa, a área de Comercial de Vendas é a que possui a maior representatividade, com 30% dos empregados, seguida da área Administrativa (20%) e operacional (20%), áreas essas que concentram a maior parte dos empregados respondentes. As demais áreas, sendo elas Financeira, Coordenação, Gerência, Manutenção Automotiva e Técnico, representam uma parcela menor e igualitária da amostra, com cada uma correspondendo a 10% das respostas.

Gráfico 4 - Setor ou área que atua na empresa



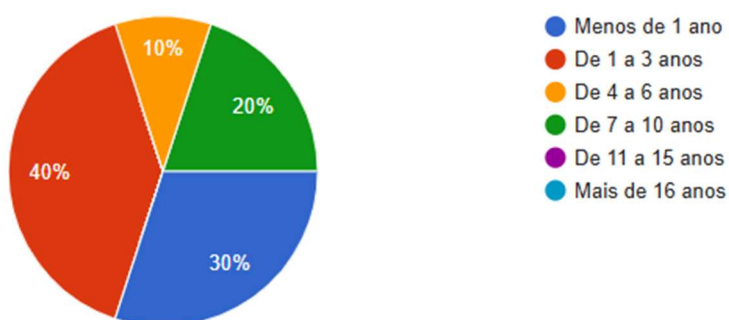
Fonte: dados da pesquisa, 2025

Quanto ao cargo ocupado, o estudo mostra que não há uma concentração em um único cargo, sendo cada resposta única e representando 10% do total. Os cargos citados incluem: Assis. Comercial de Peças/Consultor de Serviços, Auxiliar de administração, Técnico A,

Coordenador de pós-venda, Estoquista, Consultor de vendas, Gerente de Pós-vendas, Técnico mecânico, Vendedor líder e Auxiliar Contábil. Essa variedade evidencia que a pesquisa abrange participantes de diferentes níveis hierárquicos e áreas funcionais dentro da organização, desde posições técnicas e operacionais até cargos de coordenação e gerência.

Em relação ao tempo de permanência na organização verifica-se no estudo uma maior concentração de empregados que está na faixa "De 1 a 3 anos", que representa 40% dos respondentes. Em seguida, a categoria "Menos de 1 ano" contribui com 30% das respostas. A faixa "De 7 a 10 anos" corresponde a 20% dos participantes. Por fim, a categoria "De 4 a 6 anos" é a menos representativa, com apenas 10% das respostas. As faixas de maior senioridade, "De 11 a 15 anos" e "Mais de 16 anos", não tiveram respostas nesta amostra. Em suma, 70% dos participantes trabalham na empresa há 3 anos ou menos.

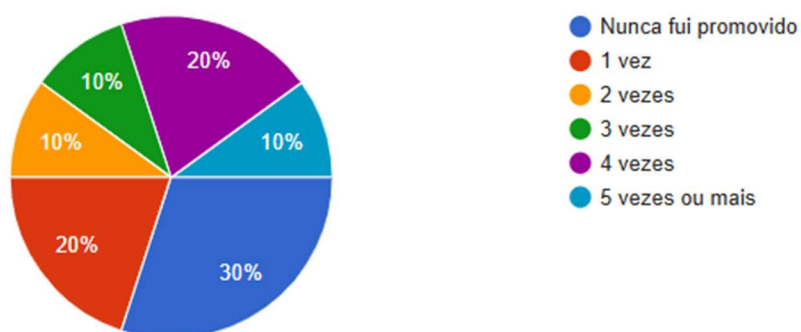
Gráfico 5 - Tempo na Empresa



Fonte: dados da pesquisa, 2025

Sobre a frequência com que os empregados foram promovidos, verifica-se que a categoria "Nunca fui promovido" é a mais representativa, com 30% dos respondentes. A segunda maior fatia é de quem foi promovido "1 vez", somando 20% das respostas. As categorias "2 vezes", "3 vezes" e "5 vezes ou mais" estão empatadas, cada uma com 10%. Curiosamente, a categoria de maior número de promoções registradas, "4 vezes", também representa 20% dos participantes. Em síntese, a maioria (50%) dos respondentes ou nunca foi promovida ou foi promovida apenas uma vez na organização.

Gráfico 6 - Promoção de Cargos



Fonte: dados da pesquisa, 2025

5.3 Análise da adoção dos critérios da Meritocracia Organizacional pela organização

Esta seção apresenta a análise dos resultados obtidos em cada categoria de análise. Para melhor esclarecimento, apresenta-se a categoria, a pergunta e a análise dos dados e seus resultados.

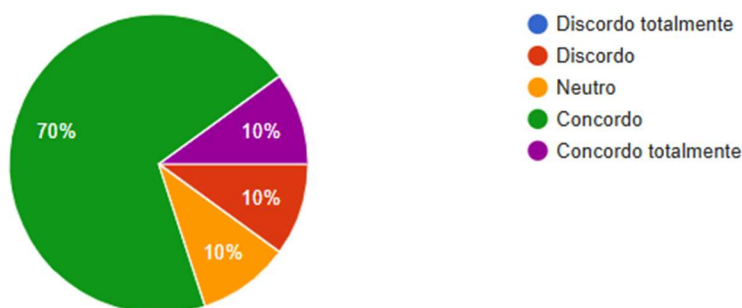
5.3.1 Categoria - Clareza dos Critérios de recrutamento, seleção e promoção de pessoas na organização

1 - Pergunta: Na organização há adoção de critérios claros e objetivos para recrutar e selecionar funcionários que deseja contratar?

Os dados revelam que a maior parte dos empregados avalia de forma positiva os critérios de seleção adotados pela empresa, onde 70% concordaram e 10% concordaram totalmente que os processos seletivos são conduzidos de maneira clara e objetiva, somando 80% de percepções favoráveis. Por outro lado, 10% dos respondentes mantiveram-se neutros, o que pode indicar dúvidas ou falta de clareza em alguns aspectos do processo, enquanto outros 10% discordaram, sugerindo que ainda há oportunidades de melhoria na padronização e na comunicação interna.

Assim, conclui-se nessa questão que a organização possui um processo de recrutamento e seleção majoritariamente bem avaliado. A alta percepção positiva (80%) indica que os critérios são considerados claros e objetivos, refletindo confiança nas contratações baseadas em competências. Contudo, os 20% de respostas neutras ou negativas apontam para a necessidade de melhorias.

Gráfico 7 - Critérios de Contratação



Fonte: dados da pesquisa, 2025

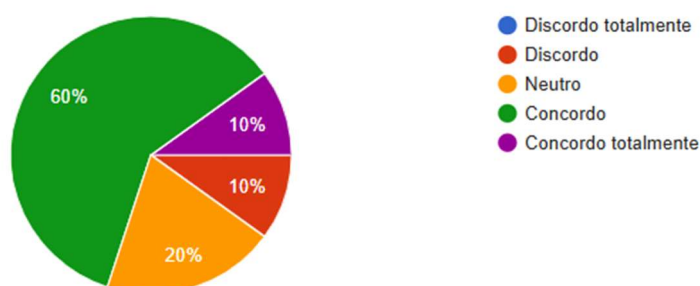
2 - Pergunta: A organização utiliza critérios claros e objetivos para promover funcionários?

Observa-se que a maioria dos empregados (60%), concorda com a clareza dos critérios de promoção adotados pela empresa. Quando somados aos 10% que declararam concordar totalmente, tem-se um total de 70% de avaliações favoráveis, o que reforça uma percepção positiva quanto à transparência do processo.

Em contrapartida, 20% dos empregados mantiveram-se neutros, possivelmente por não possuírem informações suficientes ou experiências diretas com promoções. Apenas 10% expressaram discordância, e nenhum participante optou por “discordo totalmente”. Os resultados indicam que a maioria dos empregados reconhece uma condução clara e objetiva nas práticas de promoção, refletindo confiança na gestão e nos critérios utilizados.

Conclui-se nesta questão que a maioria (70%) dos empregados reconhece clareza nos critérios de promoção, refletindo confiança na gestão. Embora a percepção positiva seja dominante, 30% das respostas (neutras ou discordantes) indicam a necessidade de aprimorar a comunicação e a transparência do processo, garantindo que as regras sejam plenamente compreendidas por todos.

Gráfico 8 - Percepção de Promoções



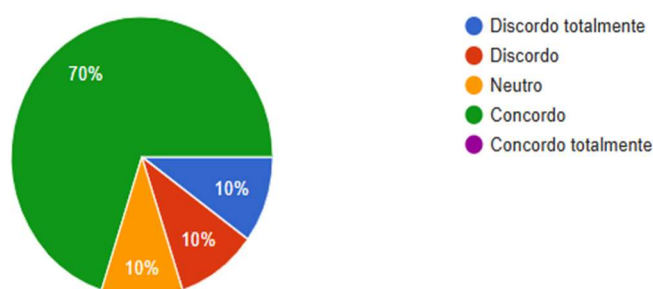
Fonte: dados da pesquisa, 2025

3 - Pergunta: Há conhecimento dos critérios de progressão funcional adotados na organização?

Uma maioria correspondendo a 70% dos empregados afirmam ter conhecimentos dos critérios de progressão funcional adotados pela organização. As demais alternativas apresentaram resultados equilibrados, com 10% dos respondentes distribuídos entre as opções “Discordo totalmente”, “Discordo” e “Neutro”. Nenhum participante escolheu “Concorde totalmente”. Os dados apontam que a maioria dos colaboradores afirma compreender os critérios adotados pela empresa, o que evidencia uma comunicação interna eficiente e bem direcionada sobre esse aspecto.

Conclui-se que a maioria (70%) dos empregados afirma conhecer os critérios de progressão funcional. Contudo, 30% (neutros ou discordantes) demonstram desconhecimento ou incerteza. A ausência de "concorde totalmente" sugere que, mesmo entre os que conhecem, a clareza pode não ser absoluta, indicando necessidade de reforço na comunicação.

Gráfico 9 - Transparência dos Critérios



Fonte: dados da pesquisa, 2025

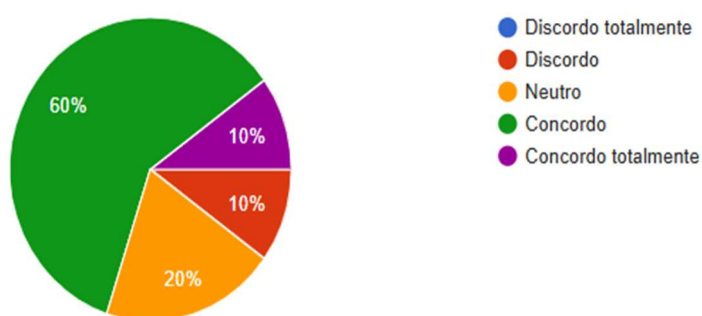
4 - Pergunta: A empresa promove os funcionários principalmente com base em seu desempenho e contribuição individual?

O estudo mostra que há uma concordância por parte de 60% dos empregados que o desempenho e a contribuição individual são determinantes nas promoções funcionais dentro da empresa, seguidos de 10% que afirmaram concordar totalmente com essa estratégia de progressão funcional.

Observa-se que 70% dos empregados reconhecem o mérito pessoal como fator central no processo de promoção e progressão funcional na organização. Já 20% mantiveram uma posição neutra, possivelmente por não terem vivenciado situações diretas de promoção ou por falta de clareza nos critérios adotados. Apenas 10% manifestaram discordância, e nenhum colaborador selecionou a opção “Discordo totalmente”. De modo geral, os resultados revelam uma percepção amplamente favorável à meritocracia, indicando que os colaboradores enxergam o reconhecimento individual como um elemento fundamental nas decisões de crescimento profissional dentro da organização.

Conclui-se nesta questão que 70% dos empregados percebem a meritocracia na prática, reconhecendo o desempenho e a contribuição individual como fatores centrais para a promoção. Embora a visão seja amplamente favorável, 30% de respostas (neutras ou discordantes) indicam que a clareza e a aplicação desses critérios de mérito precisam ser melhor comunicadas.

Gráfico 10 - Desempenho vs. Promoção



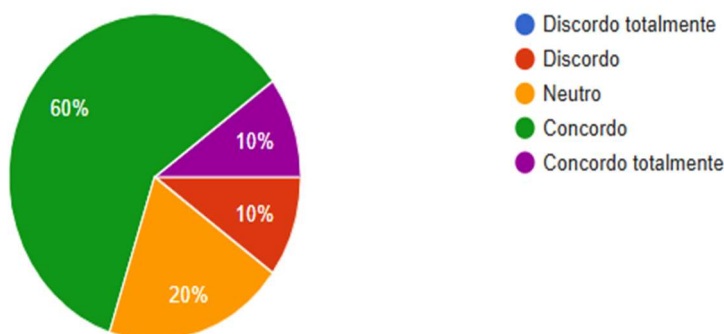
Fonte: dados da pesquisa, 2025

5 - Pergunta: A empresa considera a bagagem de experiências e competências técnicas do colaborador como fator decisivo nas promoções?

A maioria (60%) dos empregados, concorda que a empresa considera a bagagem de experiências e competências técnicas do colaborador como fator decisivo nas promoções, seguido 10% dos empregados concordam totalmente, totalizando assim, 70% de percepções positivas quanto a questão analisada. no entanto, Já 20% dos empregados mantiveram uma posição neutra, e apenas 10% manifestaram discordância, sem registros na opção “Discordo totalmente”. Nessa análise verifica-se que há uma tendência clara de que os funcionários percebem as promoções como resultado direto da valorização do conhecimento técnico e da vivência profissional, o que reforça a credibilidade e a justiça dos critérios adotados pela organização.

Conclui-se que a maioria (70%) dos empregados reconhece que a experiência e as competências técnicas são fatores decisivos nas promoções, reforçando a percepção de credibilidade e justiça dos critérios. Contudo, 30% de respostas neutras ou discordantes indicam que a valorização desses atributos precisa ser comunicada de forma mais clara e uniforme pela organização.

Gráfico 11 - Promoção por Competências



Fonte: dados da pesquisa, 2025

5.3.1.1 Conclusão Geral da Categoria 01: Clareza dos Critérios de recrutamento, seleção e promoção de pessoas na organização

Considerando os critérios de meritocracia organizacional (Young, 1958), que idealmente se baseiam na equação de mérito (competência mais esforço), conclui-se que a organização possui uma base meritocrática bem percebida pela maioria (70%-80%) dos empregados, tanto na seleção quanto na promoção. No entanto, esta visão positiva é restrita a perfis específicos, mascarando uma profunda fratura na percepção de transparência. A confiança nos critérios predomina nos perfis de "escritório" (Liderança, Gerência), nos mais

jovens (18-24 anos) e nos recém-chegados (menos de 1 ano). Em forte contraste, o ceticismo e a discordância ativa concentram-se nos setores Operacional e Técnico, dos funcionários veteranos (7-10 anos) e anos de escolaridade Média/Técnica.

A credibilidade do sistema é minada pela experiência prática, revelando falhas em sua aplicação e comunicação. A percepção de clareza deteriora-se com o tempo de casa e é notavelmente ambígua para o perfil feminino, que demonstra incerteza e uma percepção de desvalorização de suas competências. O paradoxo mais crítico é que os colaboradores que mais se beneficiaram do sistema de promoção são os que mais duvidam de sua objetividade. Isso sugere fortemente que, para os grupos céticos, a progressão é percebida como decidida por fatores subjetivos ou relacionamentos, e não pelo mérito declarado. A ausência de "concordo totalmente" no "conhecimento dos critérios" confirma que a transparência, pilar essencial da meritocracia, é falha e necessita de reforço urgente.

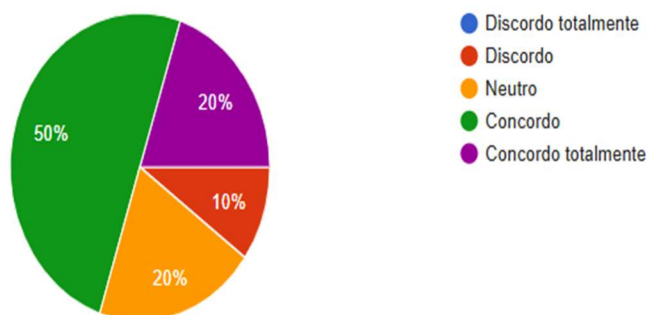
5.3.2 Categoria - Igualdade de Oportunidades

6 - Pergunta: Na prática, a empresa oferece a todos os colaboradores as mesmas oportunidades de promoção, independentemente de sua origem, gênero ou trajetória profissional.

Os dados apontam para uma percepção amplamente positiva em relação à igualdade de oportunidades dentro da empresa, onde 50% dos empregados concordam que na prática, a empresa oferece a todos os colaboradores as mesmas oportunidades de promoção, independentemente de sua origem, gênero ou trajetória profissional com a afirmação, seguida de 20% dos que concordam plenamente, formando uma maioria (70%) de respostas de concordância significativa. Outros 20% optaram por uma posição neutra, e apenas 10% manifestaram discordância, sem registros na opção “Discordo totalmente”. Os resultados indicam que os colaboradores reconhecem nas práticas de promoção da organização um compromisso com a equidade, pautado na valorização do desempenho e das competências, independentemente de gênero, origem ou trajetória profissional.

Conclui-se nesta pergunta que 70% dos empregados veem um compromisso com a equidade, percebendo que a promoção se baseia em desempenho, não em origem ou gênero. Contudo, 30% de respostas neutras ou discordantes indicam que essa percepção de justiça não é universal, necessitando maior transparência nos critérios de progressão.

Gráfico 12 - Oportunidades Iguais



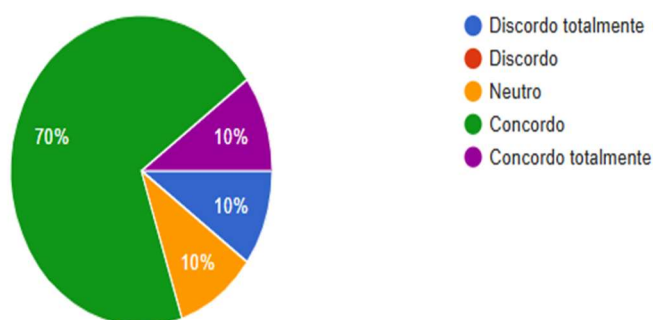
Fonte: dados da pesquisa, 2025

7 - Pergunta: A empresa possui políticas e mecanismos claros para evitar discriminação ou favorecimentos no processo de progressão de cargos?

Os dados mostram que há uma percepção positiva quanto à existência de políticas claras de prevenção à discriminação e ao favorecimento nas promoções e progressões na organização, onde uma maioria (70%) dos empregados, concordam que a empresa possui políticas e mecanismos claros para evitar discriminação ou favorecimentos no processo de progressão de cargos enquanto outros 10% concordaram totalmente, totalizando 80% concordância. Tanto as posições neutras quanto as de discordância total representaram 10% cada, e não houve registros na opção “Discordo”. De modo geral, observa-se que os funcionários reconhecem o compromisso da empresa em manter práticas justas e transparentes, assegurando igualdade de condições e imparcialidade nos processos de progressão e promoção de cargos.

Pode se concluir nesta pergunta que a grande maioria (80%) dos funcionários confia nos mecanismos da empresa para evitar discriminação e favorecimento na progressão de cargos. Embora a percepção de imparcialidade seja alta, os 20% de respostas neutras ou de discordância total indicam que a transparência e a aplicação desses mecanismos ainda precisam ser reforçadas para garantir justiça plena.

Gráfico 13 - Mecanismos Antidiscriminação



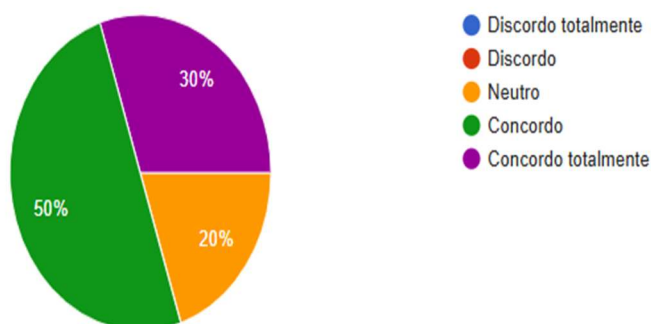
Fonte: dados da pesquisa, 2025

8 - Pergunta: A empresa tem políticas e oferece oportunidades de treinamento e desenvolvimento para todos os funcionários visando oportunidades futuras de progressão profissional?

Os dados mostram que há uma percepção amplamente positiva quanto às oportunidades de crescimento e desenvolvimento oferecidas pela empresa. Metade dos participantes, 50%, afirmou concordar com a existência dessas iniciativas, enquanto 30% declararam concordar totalmente, totalizando 80% de avaliações favoráveis. Os 20% restantes mantiveram-se neutros, e nenhuma resposta foi registrada nas opções de discordância. Fica evidente que os colaboradores reconhecem o compromisso da organização em promover o aprimoramento profissional, disponibilizando programas e ações voltados ao treinamento e ao desenvolvimento contínuo, que contribuem diretamente para a evolução das carreiras internas.

A Conclusão nesta pergunta é que a grande maioria (80%) reconhece e aprova as oportunidades de treinamento e desenvolvimento focadas na progressão. A ausência de discordância reforça o compromisso da empresa. Contudo, os 20% de neutralidade sugerem que a comunicação ou acessibilidade dessas oportunidades precisa ser aprimorada para atingir a totalidade dos colaboradores.

Gráfico 14 - Treinamento e Progressão



Fonte: dados da pesquisa, 2025

5.3.2.1 A conclusão sobre a categoria: Igualdade de Oportunidades

A igualdade de oportunidades na organização não é unânime na percepção dos empregados quanto a meritocracia organizacional. Os dados evidenciam que enquanto a gestão e os colaboradores na faixa etária de mais jovens que expressam confiança nas políticas formais de igualdade (80%), a base operacional, técnica e os funcionários veteranos com mais tempo de trabalho na organização que rejeitam ativamente a existência dessa igualdade, tanto na política quanto na prática. Esta descrença é o motor da crise de legitimidade, pois o grupo que "nunca foi promovido" culpa a falta de igualdade (e não de mérito) por seu fracasso, e até mesmo a uma parcela que foram promovidos (com muitas promoções) desconfia da prática. Conclui-se que, para os grupos mais críticos e experientes, a organização falha em prover a "absoluta igualdade de oportunidades" necessária, invalidando a percepção de que a progressão é justa ou baseada no mérito.

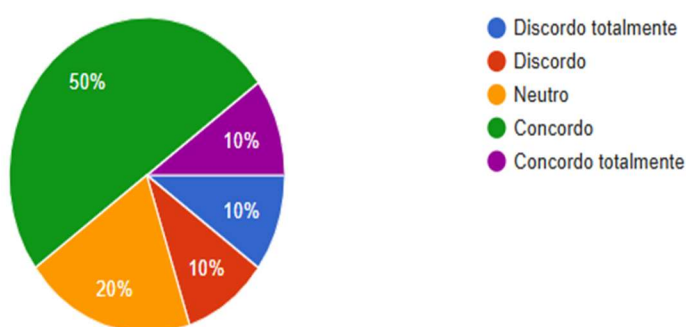
5.4 Categoria - Gestão de Carreira

9 - Pergunta: A empresa tem políticas e um sistema de gestão de carreira que apoia o desenvolvimento dos funcionários que é de conhecimento dos funcionários?

Os dados mostram que há uma percepção predominantemente positiva em relação à presença e ao entendimento dos sistemas de gestão de carreira dentro da empresa, onde 50% dos empregados concordam com a existência dessas políticas, seguidos de 10% daqueles que afirmam concordar totalmente, totalizando 60% de avaliações positivas. As respostas neutras somaram 20%, e as opiniões contrárias dividiram-se igualmente entre “Discordo” e “Discordo

totalmente”, com 10% cada. Os resultados sugerem que a maioria dos colaboradores reconhece a existência de políticas estruturadas de gestão de carreira, que contribuem para orientar e apoiar o desenvolvimento profissional dentro da organização. Assim, conclui-se que a maioria (60%) reconhece a existência de um sistema de gestão de carreira. Contudo, 40% (somando neutros e discordantes).

Gráfico 15 - Sistema de Carreira e Conhecimento



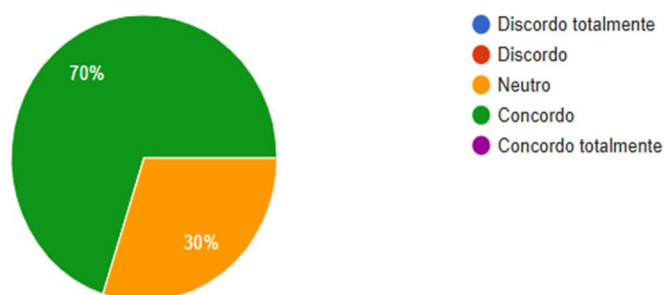
Fonte: dados da pesquisa, 2025

10 - Pergunta: A empresa oferece oportunidades de progressão funcional com base no mérito e no desempenho individual das pessoas?

Os dados apontam para uma visão amplamente favorável quanto à forma como a empresa conduz as oportunidades de crescimento interno. A maioria dos participantes, correspondente a 70%, afirmou concordar que as promoções são baseadas no mérito e no desempenho individual, enquanto os 30% restantes optaram por uma posição neutra. Nenhum colaborador indicou discordância nem marcou a opção “Concordo totalmente”. Observa-se que os funcionários reconhecem um alinhamento entre a progressão funcional e a valorização do desempenho, refletindo confiança nos critérios adotados pela organização para promover o desenvolvimento profissional.

Conclui-se nesta pergunta que a maioria (70%) dos funcionários reconhece o mérito e o desempenho como bases para a progressão. Contudo, a ausência de respostas "concordo totalmente", somada aos 30% de neutralidade, indica uma falha de confiança. O sistema é percebido, mas sua aplicação não é vista como totalmente eficaz ou transparente.

Gráfico 16 - Progressão por Mérito



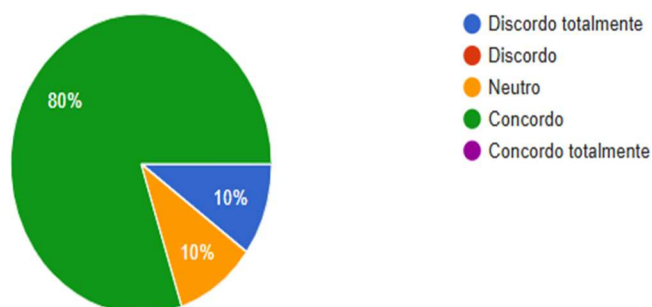
Fonte: dados da pesquisa, 2025

11 - Pergunta: A empresa tem um sistema de devolutivas do desempenho de cada funcionário após a Avaliação de desempenho construtivo para ajudar os funcionários a melhorarem?

Os dados revelam uma percepção fortemente positiva em relação à presença de um sistema de feedback após a avaliação de desempenho. A maioria esmagadora dos participantes, 80%, declarou concordar com a existência desse recurso, enquanto 10% mantiveram uma posição neutra e outros 10% assinalaram “Discordo totalmente”. Nenhum colaborador escolheu as opções “Discordo” ou “Concordo totalmente”. Os resultados indicam que os funcionários reconhecem a efetividade do sistema de feedback da empresa como uma ferramenta importante para orientar o desenvolvimento e o aprimoramento individual.

Conclui-se nesta pergunta que a grande maioria (80%) reconhece a existência do sistema de feedback (devolutivas). Contudo, a ausência de "concordo totalmente", somada aos 20% de respostas neutras ou de total discordância, sugere que a eficácia construtiva e a qualidade dessa devolutiva não são universalmente percebidas ou plenamente satisfatórias.

Gráfico 17 - Devolutivas de Desempenho



Fonte: dados da pesquisa, 2025

5.4.1 Conclusão da Categoria Gestão de Carreira

A conclusão sobre a categoria Gestão de Carreiras, na perspectiva da meritocracia de Young (1958), é que o sistema da gestão de carreira é paradoxal, disfuncional e falha em seu propósito central: garantir que a progressão seja percebida como justa. Embora a organização possua ferramentas formais, como feedback (reconhecido por 80%) e uma intenção de meritocracia (aprovada por 70%), a confiança é superficial, e o sistema é minado por uma falha catastrófica de comunicação, onde 40% dos colaboradores sequer reconhecem as políticas de carreira. Este vácuo comunicacional, que afeta principalmente a base operacional e os veteranos, torna impossível estabelecer a "igualdade de oportunidades" que Young define como pré-requisito para o mérito.

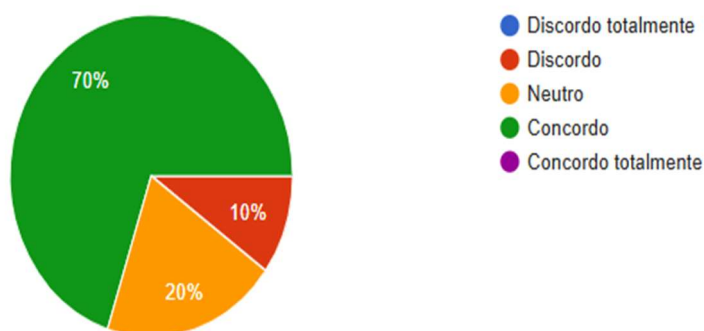
A percepção da meritocracia gera dúvidas nos aspirantes e, de forma alarmante, 100% de incerteza no grupo feminino. O paradoxo definitivo que comprova a disfunção do sistema é que a "elite" (com "Muitas Promoções"), embora seja a única convicta da meritocracia, é também a que rejeita ativamente a ferramenta formal de feedback. Isso demonstra que a progressão real ocorre à margem dos processos oficiais, sendo impulsionada por fatores não documentados.

5.5 Categoria - Cultura Organizacional

12- Pergunta: Na empresa predomina uma cultura que valoriza a competência e o mérito individuais dos funcionários?

Verifica-se no estudo que há uma percepção amplamente favorável sobre a valorização da competência e do mérito na cultura da empresa. A maior parte dos participantes, 70%, declarou concordar com essa afirmação, enquanto 20% adotaram uma posição neutra e apenas 10% discordaram. Nenhum colaborador escolheu as opções “Discordo totalmente” ou “Concordo totalmente”. Os dados sugerem que os funcionários reconhecem na cultura organizacional um claro reconhecimento do desempenho individual, refletindo a importância atribuída ao mérito e às habilidades de cada profissional. Dessa forma, conclui-se que a cultura de mérito é percebida pela maioria (70%). No entanto, a ausência de "concordo totalmente", somada aos 30% de respostas neutras ou discordantes, revela que essa valorização não é forte nem universal.

Gráfico 18 - Cultura de Mérito

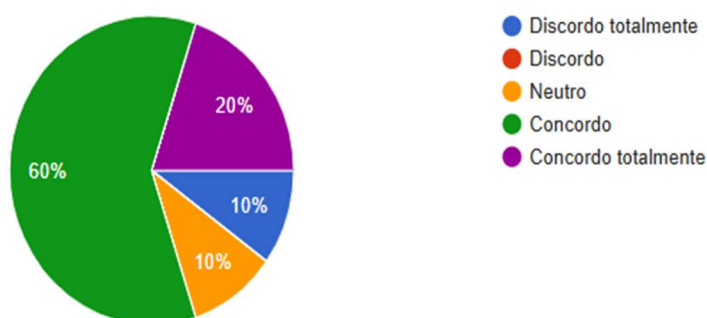


Fonte: dados da pesquisa, 2025

13 – Pergunta: A empresa promove um ambiente de trabalho satisfatório e com comunicação empresarial transparente?

Se a empresa promove um ambiente de trabalho satisfatório e com comunicação empresarial transparente, verifica-se que há uma percepção amplamente positiva em relação ao ambiente de trabalho e à comunicação interna da empresa. Sessenta por cento dos participantes afirmaram concordar com essa avaliação, enquanto 20% declararam concordar totalmente, totalizando 80% de respostas favoráveis. As posições neutras somaram 10%, e outros 10% indicaram discordância total, sem registros na opção “Discordo”. Observa-se que a maioria dos colaboradores reconhece a presença de um ambiente de trabalho saudável, marcado por transparência e clareza na comunicação. Dessa forma conclui-se que a grande maioria (80%) dos colaboradores percebe o ambiente de trabalho como satisfatório e a comunicação empresarial como transparente. Apesar da forte aprovação, 20% de respostas neutras.

Gráfico 19 - Ambiente e Comunicação



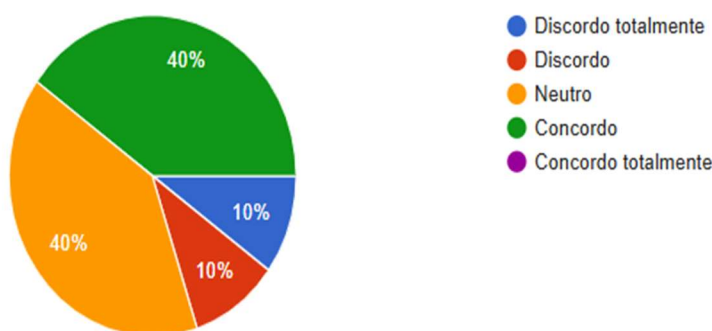
Fonte: dados da pesquisa, 2025

14 - Pergunta: A empresa tem políticas e um sistema de recompensas (remuneração + benefícios) que reconheçam o mérito e o desempenho individual do funcionário

Esta questão apresenta como resultado uma divisão de avaliações por parte dos empregados, quanto à efetividade do sistema de recompensas da empresa, embora haja uma leve predominância de percepção positiva. As categorias “Concordo” e “Neutro” registraram, cada uma, 40% das respostas, enquanto as posições de discordância somaram 20%, distribuídas igualmente entre “Discordo” e “Discordo totalmente”. Nenhum participante assinalou “Concordo totalmente”. Observa-se que, embora uma parcela relevante dos funcionários reconheça o sistema de recompensas, uma proporção significativa permanece neutra ou apresenta discordância, sugerindo que o reconhecimento de mérito e desempenho ainda pode não ser percebido de maneira uniforme ou totalmente clara entre os colaboradores.

Conclui-se nesta questão que o sistema de recompensas é uma falha crítica na política de mérito. Há uma divisão clara, com 40% de neutralidade e 20% de discordância, indicando que a maioria não vê uma ligação clara entre desempenho e remuneração. A ausência de "concordo totalmente" reforça essa percepção negativa.

Gráfico 20 - Recompensas por Mérito



Fonte: dados da pesquisa, 2025

5.5.1 Conclusão Geral da Categoria: Cultura Organizacional

Nesta categoria, verifica-se que Cultura Organizacional, na perspectiva da meritocracia de Young (1958), é que os critérios de mérito não são percebidos nem utilizados de forma eficaz, resultando em uma cultura pouco percebida. Embora uma cultura declarada de valorização do mérito exista, sua percepção é restrita a um grupo específico (homens na gestão/comercial), sendo ativamente rejeitada ou vista com 100% de incerteza por mulheres, pela área administrativa e pelos mais qualificados. Isso indica que o pilar da Competência não

é percebido como valorizado por esses grupos. Simultaneamente, a base operacional, essencial para o "Esforço", sente-se alienada, rejeitando o ambiente e a comunicação.

A prova definitiva de que o mérito não é utilizado é o ponto fraco na organização do sistema de recompensas, que, sendo universalmente desacreditado (incluindo 100% de incerteza do grupo feminino e rejeição dos não promovidos), rompe qualquer ligação tangível entre desempenho e reconhecimento. A organização confunde um "ambiente satisfatório" com uma cultura de desempenho, mas na prática, a valorização do mérito é uma não percebida pela prática de recompensas.

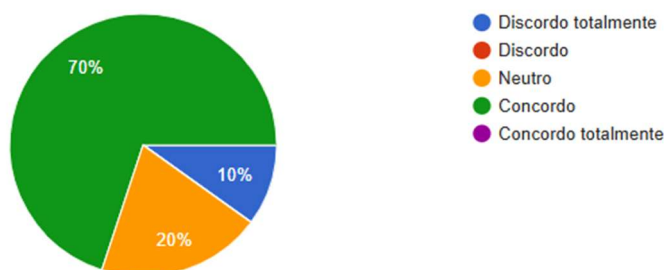
5.6 Categoria - Critério de Avaliação: Sistema de Avaliação de Talentos

15 - Pergunta: Há Adoção pela empresa de políticas claras de avaliação de desempenho do funcionário?

Os dados indicam uma percepção amplamente positiva em relação à clareza das políticas de avaliação de desempenho da empresa. Setenta por cento dos participantes afirmaram concordar com essa visão, enquanto 20% mantiveram-se neutros e apenas 10% discordaram totalmente. Nenhum colaborador assinalou as opções “Discordo” ou “Concordo totalmente”. Os resultados mostram que a maior parte dos funcionários reconhece e compreende as diretrizes de avaliação, evidenciando transparência e consistência nas práticas adotadas pela organização.

Conclui-se que a maioria (70%) percebe clareza nas políticas de avaliação. No entanto, 30% de neutralidade ou discordância, somados à ausência de "concordo totalmente", revelam que a clareza existe, mas não é absoluta nem universal.

Gráfico 21 - Clareza da Avaliação



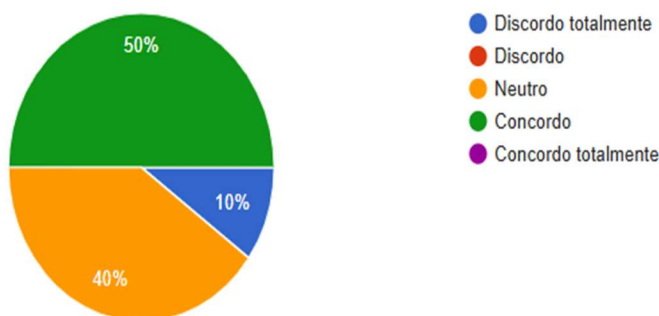
Fonte: dados da pesquisa, 2025

16 - Pergunta: A empresa possui políticas definidas e claras para avaliar o desempenho de seus funcionários?

Verifica-se que há uma percepção majoritariamente positiva, mas com uma fatia considerável de neutralidade. A maior parte dos respondentes, 50%, marcou a opção "Concordo". As respostas "Neutro" somam 40%, indicando uma incerteza ou falta de opinião definida por uma parcela significativa dos participantes. Apenas 10% dos respondentes "Discordam totalmente" da afirmação. Nenhuma resposta foi registrada nas opções "Discordo" e "Concordo totalmente". Metade dos funcionários concorda que as políticas de avaliação de desempenho são definidas e claras, mas 40% se mostram neutros, sugerindo uma área que podem necessitar de maior comunicação ou clareza.

Conclui-se nesta pergunta que apenas metade (50%) dos funcionários considera as políticas de avaliação claras. A eficácia do sistema é comprometida pela alta neutralidade (40%), indicando uma falha significativa na comunicação. A ausência de "concordo totalmente" reforça que as políticas, embora existentes, não são universalmente compreendidas ou aplicadas.

Gráfico 22 - Políticas de Avaliação



Fonte: dados da pesquisa, 2025

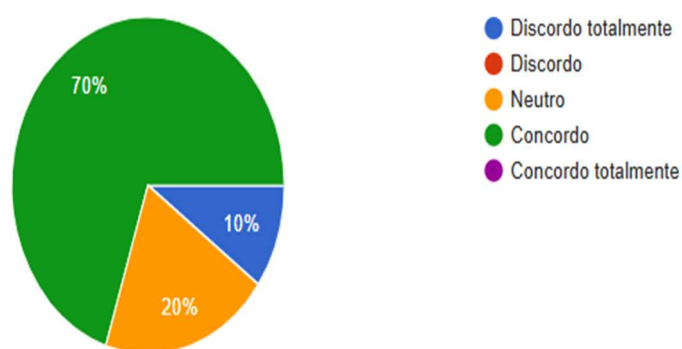
17 - Pergunta: Os métodos e sistemas de avaliação de desempenho da empresa são aplicados de forma transparente e compreensível para os colaboradores?

Os dados mostram que há percepção majoritariamente positiva de transparência e compreensibilidade nos métodos de avaliação. A grande maioria dos respondentes, 70%, marcou a opção "Concordo". As respostas "Neutro" somam 20%. Apenas 10% dos participantes "Discordam totalmente" da afirmação. Nenhuma resposta foi registrada nas opções "Discordo"

e "Concordo totalmente". A maioria esmagadora dos funcionários percebe que os métodos de avaliação de desempenho são aplicados de forma transparente e são facilmente compreendidos.

Conclui-se que a maioria (70%) dos funcionários percebe transparência e compreensão nos métodos de avaliação de desempenho. No entanto, uma parcela significativa (30%) de respostas neutras ou de discordância total indica uma falha relevante. A ausência de "concordo totalmente" sugere que a clareza do sistema não é universal e precisa ser aprimorada.

Gráfico 23 - Transparência da Avaliação



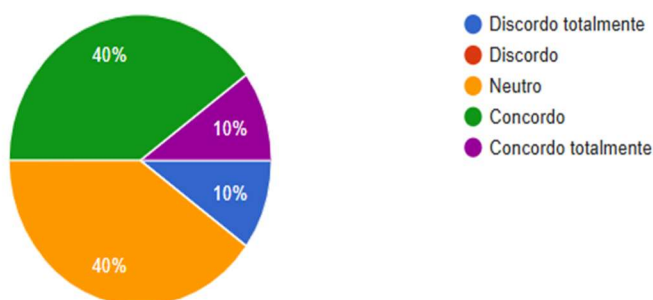
Fonte: dados da pesquisa, 2025

18 - Pergunta: Você tem devolutiva da avaliação do meu desempenho avaliado por meios transparentes?

O resultado indica uma divisão de opiniões, embora a maioria receba a devolutiva. A categoria "Concordo" representa 40% dos respondentes. Somando-se à categoria "Concordo totalmente" (10%), um total de 50% dos funcionários afirma receber o feedback de forma transparente. Contudo, a categoria "Neutro" também é expressiva, com 40% das respostas. Apenas 10% dos respondentes "Discordam totalmente" da afirmação. Nenhuma resposta foi registrada na opção "Discordo". Em síntese, enquanto metade dos funcionários concorda que o feedback é dado de forma transparente, uma parcela igualmente grande (40%) não se posiciona, indicando que a prática de devolutivo transparente pode não ser uma experiência universal ou clara para todos os colaboradores.

Conclui-se nesta análise que o processo de devolutiva (feedback) é uma falha crítica na gestão de desempenho. Apenas metade dos funcionários (50%) confirma receber feedback transparente. Os expressivos 40% de respostas "Neutras" indicam que esta prática é inconsistente, não sendo clara ou universal para uma grande parcela da equipe.

Gráfico 24 - Devolutiva de Desempenho



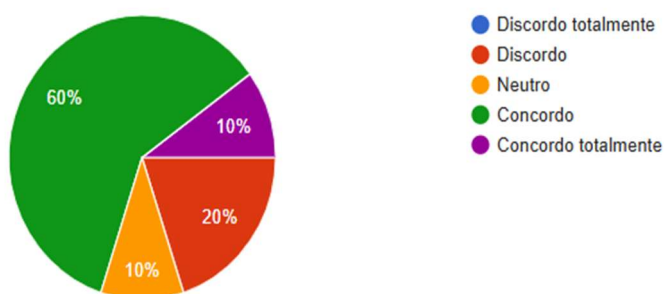
Fonte: dados da pesquisa, 2025

19 - Pergunta: A avaliação de meu desempenho realizado pela empresa influencia a minha progressão funcional?

A percepção de que a avaliação de desempenho está ligada à progressão de carreira para maioria dos empregados (60%), há concordância. Somando-se à categoria "Concordo totalmente", que representa 10%, um total de 70% dos participantes acredita nessa influência. As opiniões de discordância somam 20% e as respostas "Neutro" representam 10% da amostra. Nenhuma resposta foi registrada na opção "Discordo totalmente". A grande maioria dos funcionários percebe que o seu desempenho avaliado pela empresa é um fator relevante para a sua progressão funcional.

Conclui-se nesta pergunta que a maioria (70%) dos empregados vê uma conexão direta entre avaliação de desempenho e progressão funcional. Contudo, 30% de respostas neutras ou discordantes indicam que essa ligação não é clara ou efetiva para todos, sugerindo falhas na aplicação ou comunicação do processo na organização.

Gráfico 25 - Impacto da Avaliação



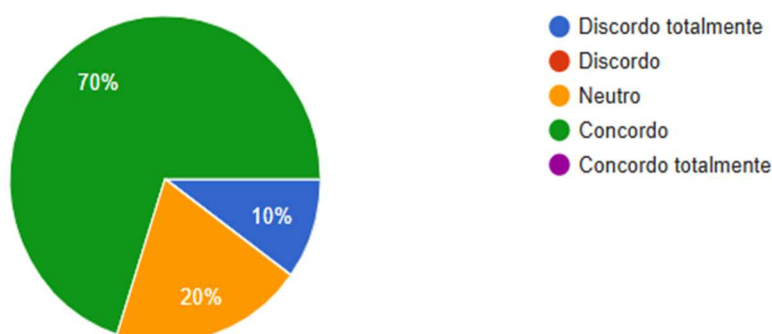
Fonte: dados da pesquisa, 2025

20 - Pergunta: A empresa tem políticas bem definidas sobre méritos e desempenhos?

Há uma percepção positiva sobre a definição das políticas de mérito e desempenho. A grande maioria dos respondentes, 70%, marcou a opção "Concordo". As respostas "Neutro" somam 20% e apenas 10% dos participantes "Discordam totalmente" da afirmação. Nenhuma resposta foi registrada nas opções "Discordo" e "Concordo totalmente". A maioria esmagadora dos funcionários concorda que a empresa possui políticas claras e bem definidas em relação a mérito e desempenho.

Os dados levam a concluir que a maioria (70%) dos empregados percebe as políticas de mérito como bem definidas. Contudo, 30% de respostas neutras ou negativas, somadas à ausência de "concordo totalmente", indicam uma falha relevante na comunicação por parte da organização.

Gráfico 26 - Clareza sobre Desempenho



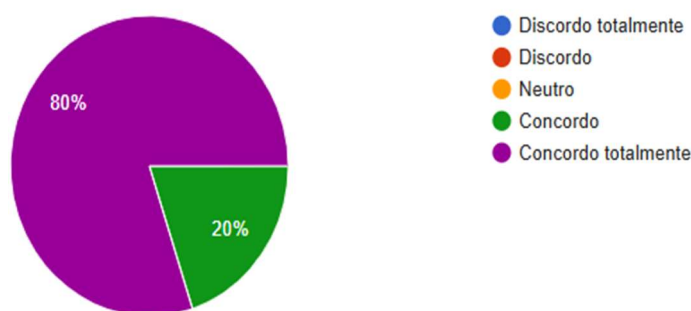
Fonte: dados da pesquisa, 2025

21 - Pergunta: Quando sou promovido pelos meus méritos sinto-me mais motivado a continuar na e a me desenvolver na empresa?

Verifica-se no estudo que há consenso quase total sobre a influência positiva da promoção por mérito na motivação e no desenvolvimento. A grande maioria dos respondentes, 80%, marcou a opção "Concordo totalmente". Os 20% restantes marcaram "Concordo". Nenhuma resposta foi registrada nas categorias "Neutro", "Discordo" e "Discordo totalmente". A totalidade dos funcionários concorda que o reconhecimento por mérito através da promoção é um fator extremamente eficaz para aumentar a motivação em continuar e se desenvolver na empresa.

A conclusão nesta pergunta é que é unânime que 100% dos funcionários confirmam que a promoção por mérito é um fator motivacional crucial na organização. Com 80% concordando totalmente, fica evidente que o reconhecimento meritocrático impacta diretamente o engajamento, o desenvolvimento profissional e a retenção de talentos na empresa.

Gráfico 27 - Mérito e Motivação



Fonte: dados da pesquisa, 2025

5.6.1 Conclusão Geral da Categoria Sistema de Avaliação de Talentos

A análise da categoria "Sistema de Avaliação de Talentos" demonstra que não existe uma percepção única sobre o sistema; pelo contrário, a organização vive realidades opostas, fundamentalmente fraturadas pelo perfil do respondente. A percepção do sistema é ditada pelo cargo, tempo de casa, status de promoção e gênero, criando uma profunda crise de legitimidade e execução.

O perfil hierárquico revela a fratura central: a Liderança (Gerência) tem 100% de convicção na clareza e aplicação do sistema (Q15, Q17). No entanto, essa confiança desmorona na base. O perfil Operacional/Técnico é o epicentro da "Discordância Total", rejeitando ativamente a clareza das políticas (Q16), a aplicação (Q17) e, principalmente, o feedback (Q18), percebendo o sistema como totalmente opaco e injusto. O perfil Administrativo/Suporte vive em um limbo de "Incerteza Total", especialmente sobre o feedback (100% de incerteza em Q18), indicando que veem um ritual acontecer, mas não recebem uma devolutiva útil.

A experiência e o tempo de casa atuam como fatores de erosão da confiança. Colaboradores mais novos (<1 ano, 18-24 anos) são dominados pela "Incerteza", sugerindo uma falha grave na comunicação do sistema durante o onboarding. Em contrapartida, os Veteranos (7-10 anos, 35-44 anos) manifestam "Discordância Total" em todas as questões (Q15-Q18), provando que a observação de longo prazo do sistema não gera confiança, mas sim descrédito radical.

A percepção de justiça do sistema está diretamente ligada ao sucesso prévio do colaborador. O sistema só é percebido como claro e eficaz (Q17, Q19) pelo grupo que já obteve muitas promoções. Para aqueles que nunca foram promovidos ou tiveram poucas, o sistema é rejeitado (Q17) ou sua ligação com a carreira é vista com descrédito (Q19). O sistema funciona, portanto, como uma justificativa para quem já subiu, e não como um mapa para quem aspira subir.

Finalmente, o perfil feminino expõe o paradoxo mais crítico do sistema. As mulheres são o único grupo a concordar 100% que a aplicação do método é transparente (Q17). No entanto, elas simultaneamente reportam 100% de incerteza sobre a transparência do feedback (Q18) e lideram a discordância (50%) de que a avaliação influencia a promoção (Q19). Isso indica que as mulheres veem um processo sendo executado de forma clara, mas percebem que ele não resulta em feedback transparente nem em progressão de carreira justa para elas.

5.7. Conclusões

Com base nos critérios de Michael Young (1958), que define a meritocracia como a ascensão baseada no mérito (competência + esforço) medido por sistemas justos e transparentes, a análise geral dos dados revela que a organização possui uma meritocracia intencional, porém não efetivamente implementada, conforme os dados dessa análise que estão relatados em suas respectivas categorias no quadro 05 estão sumarizadas as conclusões das respectivas categorias de análises:

Quadro 6 - competência + esforço

Ordem	Categoria	Conclusões
01	Critérios de Seleção e Promoção	A organização possui uma base meritocrática bem percebida pela maioria (70%-80%) tanto na seleção quanto na promoção, baseando-se em desempenho, competência e experiência. No entanto, a eficácia do sistema é comprometida por uma falha de comunicação e clareza. Um grupo consistente (20%-30%) demonstra incerteza ou discordância em todas as etapas da progressão. A ausência de "concordo totalmente" no "conhecimento dos critérios" revela que a transparência, embora intencionada, não é absoluta, necessitando de reforço urgente.

02	Igualdade de Oportunidades	A organização demonstra um forte compromisso com a igualdade de oportunidades, reconhecido pela ampla maioria (70% a 80%). Os colaboradores confiam (80%) nos mecanismos formais contra discriminação e aprovam (80%) as oportunidades de desenvolvimento oferecidas. Contudo, a percepção de equidade na prática da promoção (70%) é ligeiramente menor. A presença de 20% a 30% de respostas neutras ou discordantes indica que a aplicação e a comunicação dessas políticas justas ainda não são universais, necessitando de reforço para garantir que a imparcialidade seja percebida por todos.
03	Gestão de Carreira	A organização possui estruturas formais, mas falha criticamente em sua comunicação e aplicação efetiva. Embora a maioria dos empregados reconheça a existência de um sistema de feedback (80%) e a intenção de progressão baseada no mérito (70%), a confiança nesse sistema é frágil, evidenciada pela ausência de "concordo totalmente" nessas questões. A falha central é o desconhecimento: 40% dos colaboradores não reconhecem as políticas de gestão de carreira.
04	Cultura organizacional	A Cultura Organizacional possui pontos fortes, como um ambiente de trabalho satisfatório e comunicação transparente, aprovados por 80% dos colaboradores. A maioria (70%) também reconhece uma intenção cultural de valorizar o mérito. Contudo, essa cultura meritocrática se revela falha em sua execução prática onde o ponto mais crítico é o sistema de recompensas: com 60% de respostas neutras ou negativas, fica evidente que a organização não consegue conectar desempenho individual à remuneração. A cultura valoriza o mérito no discurso, mas falha em recompensá-lo de forma clara.

05	Critério de Avaliação: Sistema de Avaliação de Talentos	Há um consenso unânime (100%) de que a promoção por mérito é o principal motor de motivação e retenção. No entanto, os processos que sustentam essa meritocracia são inconsistentes onde, embora a maioria (70%) reconheça que as políticas existem e influenciam a progressão, a clareza e a aplicação falham. A falha mais grave está na execução: o feedback (devolutiva) é transparente para apenas metade (50%) dos funcionários, e 40% se mostram neutros quanto à definição das políticas.
----	--	---

Fonte: dados da pesquisa, 2025

De forma complementar aos resultados apresentados, observa-se que a variável gênero influencia a percepção dos colaboradores sobre as práticas meritocráticas adotadas pela organização.

A análise da meritocracia sob a ótica do gênero revela diferenças na percepção dos colaboradores, considerando que 80% dos respondentes são homens e 20% mulheres. De modo geral, os homens apresentam uma avaliação mais positiva das práticas meritocráticas, reconhecendo critérios claros e objetivos de seleção, promoção e progressão funcional, com índices de concordância entre 70% e 80%. Em contrapartida, as mulheres demonstram uma percepção mais cautelosa, especialmente quanto à igualdade de oportunidades, à transparência dos critérios e ao sistema de recompensas, o que contribui para 20% a 30% de respostas neutras ou negativas.

O desejo pela meritocracia na organização é unânime (100%) conforme se verifica na análise da (Q21), e a maioria (70%-80%) percebe a intenção da empresa em promover com base no desempenho na (Q4) e (Q10), selecionar por competência verificada na (Q1) e garantir igualdade de acesso verificada na (Q8) com mecanismos antidiscriminação verificada na Q7. Contudo, o sistema falha em seus dois pilares centrais de execução:

- a) O processo de avaliação de desempenho (Categoria 5.6) é o ponto mais fraco. Apenas metade dos funcionários (50%) considera as políticas claras (Q16) e, crucialmente, apenas 50% recebem devolutivas (feedback) transparentes (Q18). Sem medição clara e feedback universal, o mérito não pode ser objetivamente gerenciado.
- b) A Recompensa onde a cultura organizacional falha em tangibilizar o mérito. O sistema de recompensas (remuneração) está desconectado do desempenho para a maioria dos respondentes discordantes (60%).

Em suma, a organização tem sucesso em criar uma cultura de ambiente satisfatório (80%) na avaliação da maioria dos empregados e em promover o desenvolvimento, mas falha em executar os processos centrais da meritocracia, nas perspectivas dos critérios da meritocracia organizacional de Young (1958). Conclui-se que a organização não adota os princípios da meritocracia de Young. Ela mantém rituais de avaliação (Q17) que são vistos pela gestão, mas que falham catastroficamente em sua execução (feedback Q18) e propósito (promoção Q19). O sistema, portanto, não funciona como um mapa justo para a progressão, mas como um mecanismo que gera alienação na base operacional, profunda ambiguidade no perfil feminino e desconfiança nos veteranos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou verificar a adequação dos critérios de progressão funcional da empresa aos princípios da meritocracia definidos por Young (1958). A investigação revelou um cenário complexo, onde, embora se observe a adoção de práticas meritocráticas por uma parcela significativa dos respondentes (70% a 80%), o sistema de progressão apresenta disfunções que o afastam dos pilares teóricos da meritocracia, especialmente no que tange à igualdade de oportunidades.

A análise da igualdade de oportunidades demonstrou ser um ponto crítico. A percepção sobre esse aspecto não é homogênea entre os colaboradores, variando conforme o perfil. Empregados das áreas operacional e técnica, e aqueles com maior tempo de casa (sete a dez anos), tendem a discordar da existência de equidade nas chances de crescimento. De forma ainda mais acentuada, as colaboradoras do sexo feminino manifestaram incerteza ou discordância em relação à cultura meritocrática, à justiça das recompensas e à correlação entre avaliação e promoção. Essa falta de crença compromete a legitimidade e a eficácia do sistema de progressão funcional.

Um paradoxo relevante foi identificado ao se analisar a relação entre os critérios de progressão e a meritocracia. Apesar de um processo formal de avaliação estruturado no Sistema de Avaliação de Talentos, a maioria dos participantes, inclusive aqueles que afirmam acreditar na meritocracia, demonstrou rejeição ou desconfiança em relação às ferramentas formais de feedback. Em contrapartida, o grupo de colaboradores que nunca foi promovido tende a atribuir essa situação não à falta de mérito individual, mas à percepção de injustiça nas políticas internas. Tais achados sugerem que os critérios reais de progressão operam, em grande medida,

à margem dos mecanismos formais, sendo influenciados por fatores subjetivos e não documentados.

Finalmente, a análise da recompensa pelo mérito corrobora as fragilidades do sistema. A cultura organizacional revela um descrédito generalizado em relação às políticas de reconhecimento, que não conseguem traduzir de forma concreta o valor da competência ou do esforço individual em recompensas tangíveis e percebidas como justas.

A empresa Matra Tratores foi de grande importância para o desenvolvimento deste estudo. As características do negócio e a acessibilidade proporcionada pela organização foram fundamentais, permitindo um aprofundamento essencial na investigação científica.

6.1. Limitações do estudo

O estudo apresentou algumas limitações que merecem ser consideradas. A primeira refere-se ao tempo de retorno dos entrevistados, que foi superior ao previsto. Essa demora pode estar associada à falta de disponibilidade dos colaboradores ou a possíveis receios em responder às questões, considerando que o tema envolve aspectos internos da organização, como meritocracia, avaliação de desempenho e promoção. Por tratar-se de um assunto sensível, é possível que alguns participantes tenham respondido de forma mais cautelosa, mesmo com a garantia de anonimato. Além disso, do total de 12 colaboradores convidados a participar da pesquisa, apenas 10 retornaram o questionário, o que reduziu o tamanho da amostra e pode ter limitado a representatividade dos achados.

Outra limitação observada diz respeito à escassez de estudos e pesquisas direcionados especificamente ao setor de máquinas agrícolas que abordem meritocracia e gestão de pessoas. Essa falta de literatura especializada diminui a amplitude das bases comparativas e restringe a profundidade das análises realizadas.

Além disso, do total de 12 colaboradores convidados a participar da pesquisa, apenas 10 retornaram o questionário, o que reduziu o tamanho da amostra e pode ter limitado a representatividade dos achados.

Embora a organização analisada faça parte de um grupo empresarial com atuação em diferentes unidades, a pesquisa foi realizada exclusivamente em uma única filial. Essa delimitação metodológica faz com que os resultados reflitam a realidade específica dessa unidade, considerando suas particularidades organizacionais, culturais e gerenciais. Assim, os

achados não podem ser generalizados para as demais filiais do grupo, que podem apresentar práticas distintas de gestão de pessoas, meritocracia e progressão funcional.

6.2. Sugestões para melhoria contínua na gestão de pessoas

Para que os critérios da meritocracia propostos por Young (1958) sejam efetivamente incorporados à prática e tornem-se parte da cultura organizacional, propõem-se as seguintes recomendações:

Quadro 7 - Sugestões para melhoria contínua na gestão de pessoas

Sugestão	Definição
Reforço da igualdade de oportunidades	O principal desafio identificado é a ausência de confiança na existência de igualdade de oportunidades. Sem esse princípio, o sistema meritocrático perde sua legitimidade. É necessário revisar os processos internos de seleção e promoção, assegurando critérios objetivos e equitativos.
Análise de gênero e vies organizacional	A constatação de que 100% das colaboradoras demonstram incerteza ou rejeição à cultura de mérito e às políticas de recompensa constitui um alerta crítico. Recomenda-se a realização de uma auditoria imparcial das decisões de promoção e remuneração dos últimos três a cinco anos, com o objetivo de identificar e corrigir possíveis vieses sistêmicos.
Criação de uma força-tarefa de equidade	Sugere-se instituir um comitê de equidade composto por representantes de diferentes áreas especialmente das esferas operacional, administrativa e técnica, incluindo a participação feminina, para revisar e validar os critérios que definem o mérito.
Transparência nas oportunidades de progressão	Todas as vagas e possibilidades de movimentação interna devem ser divulgadas de forma clara e acessível, garantindo que a informação inicial da oportunidade seja disponibilizada a todos os colaboradores.
Reconstrução dos sistemas de carreira e avaliação	Os instrumentos atuais apresentam baixa credibilidade, sendo ignorados pelos promovidos e questionados pelos não promovidos. É necessária uma reestruturação que una clareza, objetividade e alinhamento com a realidade organizacional.
Estruturação de trilhas de carreira técnica e administrativa	Recomenda-se a criação de trilhas de desenvolvimento específicas para as áreas técnica e administrativa, valorizando a especialização e a senioridade, sem a obrigatoriedade de migração para funções gerenciais. Essa estratégia possibilita o crescimento profissional contínuo, preservando a vocação técnica.
Comunicação efetiva das políticas de carreira	O desconhecimento das políticas de progressão por parte de 40% dos colaboradores revela uma falha relevante. O novo sistema deve ser simples, visual e amplamente comunicado em treinamentos de integração e reciclagens periódicas, garantindo o entendimento em todos os níveis hierárquicos.

Reformulação do processo de feedback	O feedback foi identificado como o ponto mais vulnerável do sistema. Deve-se capacitá-los gestores para conduzir conversas estruturadas, baseadas em critérios objetivos, que relacionem o desempenho atual às oportunidades futuras de desenvolvimento.
Alinhamento entre cultura organizacional e recompensas	A cultura de mérito somente se consolidará se as recompensas forem percebidas como justas e transparentes. É fundamental vincular explicitamente a remuneração variável e o reconhecimento ao desempenho individual, conforme os critérios de mérito definidos pela organização.
Valorização do mérito técnico e operacional	Ampliar o reconhecimento das contribuições provenientes dos níveis técnico e operacional, por meio de programas de destaque, como “Especialista do Ano” ou “Prêmio de Eficiência Operacional”, com recompensas tangíveis, sejam financeiras ou de desenvolvimento profissional.

Fonte: dados da pesquisa, 2025

REFERÊNCIAS

- ALLCON. **Meritocracia nas organizações: importância e desafios**. São Paulo: Allcon Consultoria, 2021.
- ALTHUSSER, L. **Ideologia e aparelhos ideológicos de Estado**. Paris: Éditions sociales, 1965.
- ARMSTRONG, M. **Manual de prática de gestão de recursos humanos**. Londres: Kogan Page, 2009.
- ARMSTRONG, M. **Manual de prática de gestão de recompensas: melhorando o desempenho por meio da remuneração**. Londres: Kogan Page, 2009.
- ARMSTRONG, M. **Gestão de desempenho: estratégias-chave e diretrizes práticas**. Londres: Kogan Page, 2006.
- ARMSTRONG, M. **Gestão de recompensas: um manual de estratégia e prática de remuneração**. 6. ed. Londres: Kogan Page, 2014.
- ARMSTRONG, Michael. **Gestão de desempenho: guia prático**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ARMSTRONG, Michael. **Gestão de Pessoas: uma abordagem estratégica**. 12. ed. São Paulo: Kogan Page, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARBOSA, A. C. Q.; BITENCOURT, C. Gestão de competências: articulando organizações, indivíduos e sociedade. In: BITENCOURT, C. et al. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 187-202.
- BARBOSA, José Carlos. **Gestão e avaliação de desempenho no setor público brasileiro**. Brasília: FONACATE, 2020. Disponível em: <https://fonacate.org.br/wp-content/uploads/2020/07/Cadernos-Reforma-Administrativa-N.-6.pdf>. Acesso em: 21 set. 2025.
- BARBOSA, L. **A motivação e suas implicações no alcance dos objetivos organizacionais: reflexão sobre o modelo de gestão meritocrático no crescimento da empresa Saipem-Luxembourg Sucursal de Angola**. 2006. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/5173>. Acesso em: 2 mar. 2025.
- BARBOSA, L. **Cultura organizacional, gestão por competências e avaliação de desempenho com base na meritocracia: um estudo em uma cooperativa agroindustrial do paraná**. 1999. Disponível em: <https://tede.unicentro.br/jspui/handle/jspui/618>. Acesso em: 19 mar. 2025.

- BARBOSA, L. **Meritocracia**: origens do termo e desdobramentos no sistema educacional do Reino Unido. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pp/a/RgrxhFhvFqnLwSGcdZ3VMky/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 2 abr. 2025.
- BASS, B. M. **Liderança e desempenho além das expectativas**. Nova York: Free Press, 1985.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de recursos humanos**. 16. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- BOHMERWALD, A. **Gestão de Competências**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BOHMERWALD, A. **Gestão meritocrática e práticas de incentivos de performance**: estudo de caso da Yara Brasil Fertilizantes S.A. 1996. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/185013/001076526.pdf?sequence=1>. Acesso em: 19 mar. 2025.
- BURNS, J. M. **Liderança**. Nova York: Harper & Row, 1978.
- CARVALHO, Maria do Carmo L. **Gestão de pessoas no setor público**. Brasília: ENAP, 2006.
- CASSARO, Edna; et al. **A influência da transformação digital e das barreiras de implementação na inovação em micro, pequenas e médias empresas brasileiras**. Small Business International Review, v. 8, n. 2, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.26784/sbir.v8i2.660>. Acesso em: 21 set. 2025.
- CASTILLA, E. J. **O paradoxo da meritocracia: onde as estratégias de gestão de talentos falham e como corrigi-las**. Nova York: Imprensa da Universidade de Columbia, 2025.
- CHANLAT, A. **Planejamento e Gestão de Carreira**: Um Estudo sobre a Carreira do Profissional de Xadrez. 1996. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/63352/63352.PDF>. Acesso em: 16 maio 2025.
- CAVAGLIERI, Marcelo; MOREIRA, Nanci Regina. **Modelo de avaliação de desempenho para micro e pequenas empresas**. 2013. Disponível em: <http://periodicos.unifacel.com.br/rea/article/view/1117/947>. Acesso em: 27 set. 2025.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de carreira e processo de sucessão em empresas familiares**. 2010. Disponível em: <https://scholar.google.com/scholar?q=GEST%C3%83O%20DE%20CARREIRA%20E%20PROCESSO%20DE%20SUCESS%C3%83O%20EM%20EMPRESAS%20FAMILIARES>. Acesso em: 17 maio 2025.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000. Inclui tópicos como motivação, progressão funcional e desenvolvimento de carreira.

- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: práticas modernas e avaliação de desempenho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.
- CHIAVENATO, I. **Meritocracia como fator motivacional: um estudo de caso em filial do ramo de bebidas**. 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/30056>. Acesso em: 2 abr. 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Barueri: Manole, 2020.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: abordagens qualitativa, quantitativa e mista**. Thousand Oaks: Sage, 2014.
- CUNHA, M.; CESÁRIO, F. **Gestão meritocrática e práticas de incentivos de performance: estudo de caso da Yara Brasil Fertilizantes S.A.** 2001. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/185013/001076526.pdf?sequence=1>. Acesso em: 19 mar. 2025.
- CUNHA, R. C.; CESÁRIO, M. J. **Gestão de Pessoas nas Organizações**. Lisboa: RH Editora, 2001.
- DE MARI, C. L. **Meritocracia e trabalho docente: uma análise da gestão da SEEDUC/RJ entre os anos de 2010 e 2014**. 2021. Dissertação (Mestrado em [Nome do Programa de Pós-Graduação]) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2021.
- DE MASI, D. **Planejamento e Gestão de Carreira: Um Estudo sobre a Carreira do Profissional de Xadrez**. 2000. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/63352/63352.PDF>. Acesso em: 16 maio 2025.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Manual SAGE de pesquisa qualitativa**. 4. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2011.

- DESERRANNO, E.; KASTRAU, P.; LEÓN CILIOTTA, G. **Promoções e produtividade: o papel da meritocracia e da progressão salarial no setor público.** American Economic Review: Insights, v. 7, n. 1, p. 71-89, 2025.
- DESSLER, G. **A meritocracia como fator motivacional na administração pública.** [S.l.: s.n.], 2003. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rgpp/article/view/97855/96655>. Acesso em: 2 abr. 2025.
- DESSLER, G. **Gestão de recursos humanos.** 15. ed. São Paulo: Pearson, 2017.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 32. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- DRUCKER, P. F. **A prática da administração.** Nova York: Harper & Brothers, 1954.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios.** Nova Iorque: Harper & Row, 1985.
- DUARTE, G. **A meritocracia como fator motivacional na administração pública.** 2005. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rgpp/article/view/97855/96655>. Acesso em: 2 abr. 2025.
- DUBET, François. **Repensar a Justiça Social: Contra o mito da igualdade de oportunidades.** Petrópolis: Vozes, 2011.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios.** Nova Iorque: Harper & Row, 1985.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- DUTRA, Joel Souza. **Os benefícios dos programas de gestão de carreira e desenvolvimento profissional.** 2002. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/destarte/article/view/391/368>. Acesso em: 17 maio 2025.
- FIELD, A. **Descobrimos a estatística usando o SPSS.** Porto Alegre: Penso, 2018.
- FISCHER, Rosa Maria. **Gestão estratégica de pessoas: fundamentos e tendências.** São Paulo: Atlas, 2002.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. especial, p. 183-196, 2001.
- FOWLER, F. J. **Survey research methods.** Thousand Oaks: Sage, 2014.

- FRANÇA, A. **A meritocracia como fator motivacional na administração pública**. 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rgpp/article/view/97855/96655>. Acesso em: 2 abr. 2025.
- FREITAS, L. **A Importância da Gestão de Pessoas para o Sucesso de uma Organização**. 2012. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3671/5809>. Acesso em: 7 abr. 2025.
- GALVÃO, A. **Meritocracia no serviço público brasileiro: alguns tópicos para reflexão**. 2011. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/21290>. Acesso em: 19 mar. 2025.
- GASQUES, J. G.; BACCHI, M. P.; BASTOS, E. A. Produtividade da Agricultura Brasileira: Revista de Política Agrícola. **Revista de Política Agrícola**, [S.l.], 2023. Disponível em: <https://rpa.sede.embrapa.br/RPA/article/view/1935/pdf>. Acesso em: 21 jun. 2025.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2019.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRAMSCI, A. **Cadernos do cárcere**. Edição crítica das anotações carcerárias de Antônio Gramsci. Roma: Einaudi, 1935.
- HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **Motivação através do desenho do trabalho: teste de uma teoria**. Comportamento Organizacional e Desempenho Humano, v. 16, n. 2, p. 250-279, 1976.
- HELAL, D. **Entre a meritocracia e o capital social: refletindo sobre as trajetórias de carreira dos técnicos administrativos de uma universidade federal**. 2007.
- HERZBERG, F. **A motivação para o trabalho**. Nova York: John Wiley & Sons, 1959.
- KOTTER, J. P. **Liderando mudanças**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- LEITE, Eduardo. **Desafios e oportunidades na transformação digital das PMEs brasileiras**. International Scientific Journal of Management, v. 2, n. 4, p. 210-223, 2024. Disponível em: <https://sevenpublicacoes.com.br/ISJM/article/view/5325>. Acesso em: 16 set. 2025.
- LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. **Construindo uma teoria útil de definição de metas**. American Psychologist, v. 57, n. 9, p. 701-710, set. 2002.
- LOCKE, John. **Segundo tratado sobre o governo civil**. Tradução de Magda Lopes e Marisa Lobo da Costa. São Paulo: Abril Cultural, 1974. (Coleção Os Pensadores).
- LOPES, Jairo Eduardo. **Carreira e desenvolvimento de pessoas: políticas públicas e práticas institucionais**. Curitiba: CRV, 2015.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. São Paulo: Bookman, 2019.

- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- McCLELLAND, D. C. **Testando competência em vez de inteligência**. *American Psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.
- MCNAMEE, S. J.; MILLER JR., R. K. **O mito da meritocracia**. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers, 2004.
- MICHEL, Y. **A Meritocracia como Barreira à Ascensão Feminina em Contextos Organizacionais**. 1958. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/385254084_A_meritocracia_como_barreira_a_asce_nsa_o_feminina_em_contextos_organizacionais. Acesso em: 16 jun. 2025.
- MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. **Gestão meritocrática e práticas de incentivos de performance**: estudo de caso da Yara Brasil Fertilizantes S.A. 2000. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/185013/001076526.pdf?sequence=1>. Acesso em: 19 mar. 2025.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W.; GERHART, Barry. *Compensação*. 12. ed. Nova Iorque: McGraw-Hill Education, 2016.
- NOGUEIRA, Jéssica; OLIVEIRA, Lucas; PINTO, Ana. **Meritocracia e desempenho no setor público brasileiro**. Anais do EnAPG/ANPAD, 2024.
- NOZICK, R. **Anarquia, Estado e utopia**. Nova York: Basic Books, 1974.
- OLIVEIRA MELLO, Mônica Seixas de; ENSSLIN, Sandra Rolim; DUTRA, Ademar. Avaliação de Desempenho do Servidor Público: uma análise dos critérios utilizados por órgãos públicos no Estado de Santa Catarina. *Revista Espacios*, v. 36, n. 14, 2015. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a15v36n14/15361404.html>. Acesso em: 02 nov. 2025.
- OSSO, Silvia. **Meritocracia como fator motivacional**: um estudo de caso em filial do ramo de bebidas. 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/30056>. Acesso em: 2 abr. 2025.
- PARSONS, T. **Gestão meritocrática e práticas de incentivos de performance**: estudo de caso da Yara Brasil Fertilizantes S.A. 1971. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/185013/001076526.pdf?sequence=1>. Acesso em: 19 mar. 2025.

- PERIARD, Jayme. **A motivação e suas implicações no alcance dos objetivos organizacionais**: reflexão sobre o modelo de gestão meritocrático no crescimento da empresa Saipem-Luxembourg Sucursal de Angola. 2011. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/5173>. Acesso em: 2 mar. 2025.
- PHILADELPHO, R. **Avaliação de desempenho como estratégia organizacional**. *Pepsic*, 2007. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/aletheia/n26/n26a03.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2025.
- PINTO, H.; PEREIRA, T. S.; UYARRA, E. **Inovação nas empresas, resiliência e a recessão econômica: percepções a partir dos dados do CIS em Portugal**. *Política e Prática Científica Regional*, v. 11, n. 6, p. 951-967, 2019.
- PINTO, J.; BEHR, R. **Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico administrativos em educação na universidade pública**. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 13, n. 4, p. 795-820, 2015.
- PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Nova Iorque: Free Press, 1990.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. São Paulo: Livros Makron, 1995.
- RAWLS, J. **Uma teoria da justiça**. Cambridge, MA: Belknap Press, 1971.
- ROBBINS, S. P. **A motivação e suas implicações no alcance dos objetivos organizacionais**: reflexão sobre o modelo de gestão meritocrático no crescimento da empresa Saipem-Luxembourg Sucursal de Angola. 2004. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/5173>. Acesso em: 2 mar. 2025.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- SANDEL, Michael J. **A Tirania do Mérito**: O que aconteceu com o bem comum? Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2021.
- SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.
- SCHEIN, E. H. **Os benefícios dos programas de gestão de carreira e desenvolvimento profissional**. 1993. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/destarte/article/view/391/368>. Acesso em: 17 maio 2025.

SNELL, S.; BOHLANDER, G. **Administração de recursos humanos**. 16. ed. São Paulo: Aprendizagem Cengage, 2013.

SOUZA, André Luiz. **Meritocracia e gestão de desempenho: implicações para a carreira**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 21, n. 4, p. 45-62, 2017.

SOUZA, André Luiz; VASCONCELOS, Fábio Henrique. **Sistemas meritocráticos e desenvolvimento de carreira: uma análise crítica**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, p. 250-268, 2021.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Citado em: PORTAL DO RH**. A aplicação da gestão por competências como estratégia para retenção de talentos, 07 out. 2024.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Nova York: A imprensa de Guilford, 2010.

SUPER, D. E. **Gestão de carreira: capital social e expectativas de carreira de estudantes de ascendência africana**. 1957. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/38679924.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2025.

TEIXEIRA, Maria Cristina. **Gestão de pessoas e meritocracia: fundamentos para o desenvolvimento profissional**. São Paulo: Atlas, 2012.

TOLEDO, E. N. **A motivação e suas implicações no alcance dos objetivos organizacionais: reflexão sobre o modelo de gestão meritocrático no crescimento da empresa**

Saipem-Luxembourg Sucursal de Angola. 1982. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/5173>. Acesso em: 2 mar. 2025.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA et al. **Política de Cotas e Meritocracia: Uma Análise da Percepção de Professores Universitários**. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/dados/a/MWS4gGwkkN387KHC4JcxZtd/?lang=pt>. Acesso em: 20 maio 2025.

VROOM, V. H. **Trabalho e motivação**. Nova York: Wiley, 1964.

WOOD JR, T.; FILHO, J. L. **Gestão de carreira e processo de sucessão em empresas familiares**. 2004. Disponível em: <https://scholar.google.com/scholar?q=GEST%C3%83O%20DE%20CARREIRA%20E%20PROCESSO%20DE%20SUCESS%C3%83O%20EM%20EMPRESAS%20FAMILIARES>.

Acesso em: 17 maio 2025.

WOOD JR., T. M.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999/2004.

YIN, R. K. Pesquisa de estudo de caso: projeto e métodos. 5. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2015.

YOUNG, M. **Meritocracia revisitada.** Society, v. 35, p. 377-379, 1998.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário: Critérios de Progressão Funcional e Meritocracia Organizacional.

Objetivo: O presente questionário tem como finalidade avaliar o grau de adoção da meritocracia organizacional em sua empresa, especialmente no que se refere à promoção da progressão funcional e à gestão de carreira.

Pretende-se compreender de que maneira critérios de desempenho, resultados e competências individuais influenciam nas oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional dentro da organização.

Instruções: leia atentamente cada uma das afirmações apresentadas e indique o seu nível de concordância utilizando a **escala de Likert de 5 pontos**, conforme descrito abaixo:

- 1 - Discordo totalmente: 1 ponto
- 2 - Discordo: 2 pontos
- 3 - Neutro: 3 pontos
- 4 - Concordo: 4 pontos
- 5 - Concordo totalmente: 5 pontos

As respostas devem refletir sua percepção **real e sincera** sobre as práticas organizacionais, considerando sua experiência no ambiente de trabalho. Ressaltamos que não existem respostas certas ou erradas, apenas a sua opinião é relevante para a pesquisa.

Seção 1: Critérios de Seleção e Promoção

1. A empresa utiliza critérios claros e objetivos para selecionar funcionários que deseja contratar?

- () 1 - Discordo totalmente
- () 2 - Discordo
- () 3 - Neutro
- () 4 - Concordo
- () 5 - Concordo totalmente

2. A empresa utiliza critérios claros e objetivos para promover funcionários?

- () 1 - Discordo totalmente
- () 2 - Discordo
- () 3 - Neutro
- () 4 - Concordo
- () 5 - Concordo totalmente

3. Tenho conhecimento dos critérios adotados?

- ☐ 1 - Discordo totalmente
- ☐ 2 - Discordo
- ☐ 3 - Neutro
- ☐ 4 - Concordo
- ☐ 5 - Concordo totalmente

4. A empresa promove os funcionários principalmente com base em seu desempenho e contribuição individual?

- ☐ 1 - Discordo totalmente
- ☐ 2 - Discordo
- ☐ 3 - Neutro
- ☐ 4 - Concordo
- ☐ 5 - Concordo totalmente

5. A empresa considera a bagagem de experiências e competências técnicas do colaborador como fator decisivo nas promoções?

- ☐ 1 - Discordo totalmente
- ☐ 2 - Discordo
- ☐ 3 - Neutro
- ☐ 4 - Concordo
- ☐ 5 - Concordo totalmente

Seção 2: Igualdade de Oportunidades

6. Na prática, a empresa oferece a todos os colaboradores as mesmas oportunidades de promoção, independentemente de sua origem, gênero ou trajetória profissional?

- ☐ 1 - Discordo totalmente
- ☐ 2 - Discordo
- ☐ 3 - Neutro
- ☐ 4 - Concordo
- ☐ 5 - Concordo totalmente

7. A empresa possui políticas e mecanismos claros para evitar discriminação ou favorecimentos no processo de progressão de cargos?

- ☐ 1 - Discordo totalmente
- ☐ 2 - Discordo
- ☐ 3 - Neutro
- ☐ 4 - Concordo
- ☐ 5 - Concordo totalmente

8. A empresa tem políticas e oferece oportunidades de treinamento e desenvolvimento para todos os funcionários visando oportunidades futuras de progressão profissional?

- ☐ 1 - Discordo totalmente
- ☐ 2 - Discordo
- ☐ 3 - Neutro
- ☐ 4 - Concordo
- ☐ 5 - Concordo totalmente

Seção 3: Gestão de Carreira

9. A empresa tem políticas e um sistema de gestão de carreira que apoia o desenvolvimento dos funcionários que é de conhecimento dos funcionários?

- ☐ 1 - Discordo totalmente
- ☐ 2 - Discordo
- ☐ 3 - Neutro
- ☐ 4 - Concordo
- ☐ 5 - Concordo totalmente

10. A empresa oferece oportunidades de progressão funcional com base no mérito e no desempenho individual das pessoas?

- ☐ 1 - Discordo totalmente
- ☐ 2 - Discordo
- ☐ 3 - Neutro
- ☐ 4 - Concordo
- ☐ 5 - Concordo totalmente

11. A empresa tem um sistema de devolutivas do desempenho de cada funcionário após a Avaliação de desempenho construtivo para ajudar os funcionários a melhorarem?

- ☐ 1 - Discordo totalmente
- ☐ 2 - Discordo
- ☐ 3 - Neutro
- ☐ 4 - Concordo
- ☐ 5 - Concordo totalmente

Seção 4: Cultura Organizacional

12. Na empresa predomina uma cultura que valoriza a competência e o mérito individuais dos funcionários?

- ☐ 1 - Discordo totalmente
- ☐ 2 - Discordo
- ☐ 3 - Neutro
- ☐ 4 - Concordo

☐ 5 - Concordo totalmente

13. A empresa promove um ambiente de trabalho satisfatório e com comunicação empresarial transparente?

☐ 1 - Discordo totalmente

☐ 2 - Discordo

☐ 3 - Neutro

☐ 4 - Concordo

☐ 5 - Concordo totalmente

14. A empresa tem políticas e um sistema de recompensas (remuneração + benefícios) que reconheçam o mérito e o desempenho individual do funcionário?

☐ 1 - Discordo totalmente

☐ 2 - Discordo

☐ 3 - Neutro

☐ 4 - Concordo

☐ 5 - Concordo totalmente

Seção 5: Critério de Avaliação: Sistema de Avaliação de Talentos

15. A empresa tem políticas claras de avaliação de desempenho do funcionário?

☐ 1 - Discordo totalmente

☐ 2 - Discordo

☐ 3 - Neutro

☐ 4 - Concordo

☐ 5 - Concordo totalmente

16. A empresa possui políticas definidas e claras para avaliar o desempenho de seus funcionários?

☐ 1 - Discordo totalmente

☐ 2 - Discordo

☐ 3 - Neutro

☐ 4 - Concordo

☐ 5 - Concordo totalmente

17. Os métodos e sistemas de avaliação de desempenho da empresa são aplicados de forma transparente e compreensível para os colaboradores?

☐ 1 - Discordo totalmente

☐ 2 - Discordo

☐ 3 - Neutro

☐ 4 - Concordo

☐ 5 - Concordo totalmente

18. Tenho devolutiva da avaliação do meu desempenho avaliado por meios transparentes?

☐ 1 - Discordo totalmente

☐ 2 - Discordo

☐ 3 - Neutro

☐ 4 - Concordo

☐ 5 - Concordo totalmente

19. A avaliação de meu desempenho realizado pela empresa influencia a minha progressão funcional?

☐ 1 - Discordo totalmente

☐ 2 - Discordo

☐ 3 - Neutro

☐ 4 - Concordo

☐ 5 - Concordo totalmente

20. A empresa tem políticas bem definidas sobre méritos e desempenhos?

☐ 1 - Discordo totalmente

☐ 2 - Discordo

☐ 3 - Neutro

☐ 4 - Concordo

☐ 5 - Concordo totalmente

21. Quando sou promovido pelos meus méritos sinto-me mais motivado a continuar na e a me desenvolver na empresa?

☐ 1 - Discordo totalmente

☐ 2 - Discordo

☐ 3 - Neutro

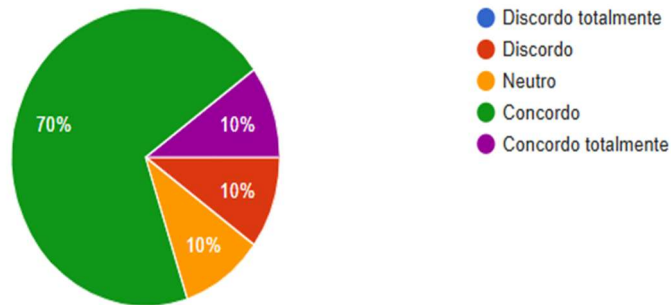
☐ 4 - Concordo

☐ 5 - Concordo totalmente

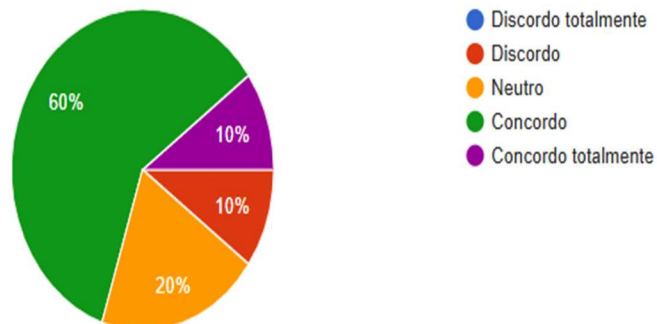
APÊNDICE B - GRÁFICOS DOS DADOS

Seção 1: Critérios de Seleção e Promoção

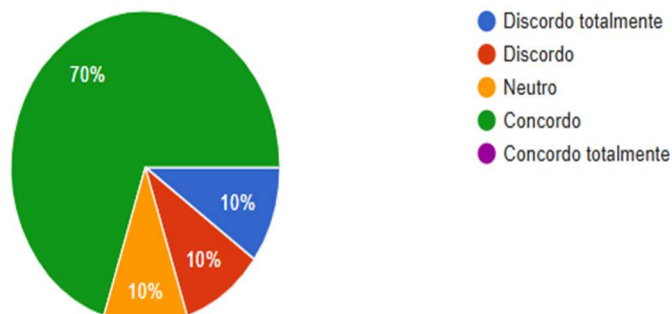
1. A empresa utiliza critérios claros e objetivos para selecionar funcionários que deseja contratar?



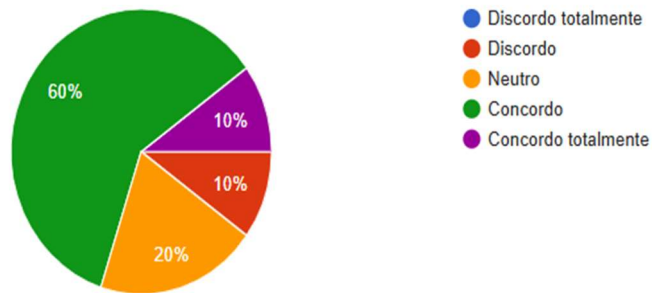
2. A empresa utiliza critérios claros e objetivos para promover funcionários?



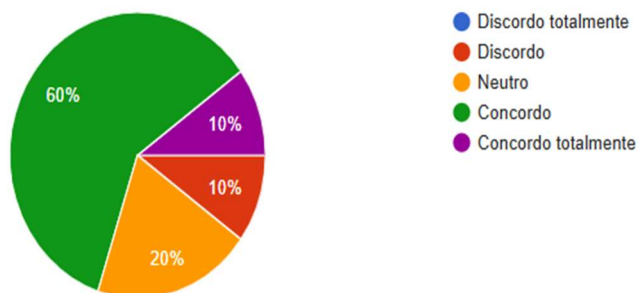
3. Tenho conhecimento dos critérios adotados?



4. A empresa promove os funcionários principalmente com base em seu desempenho e contribuição individual?

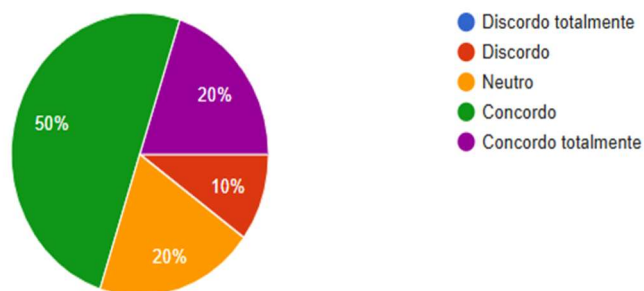


5. A empresa considera a bagagem de experiências e competências técnicas do colaborador como fator decisivo nas promoções?

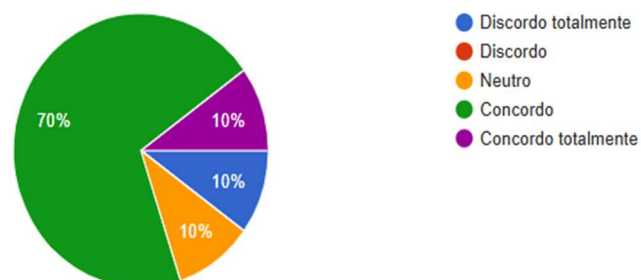


Seção 2: Igualdade de Oportunidades

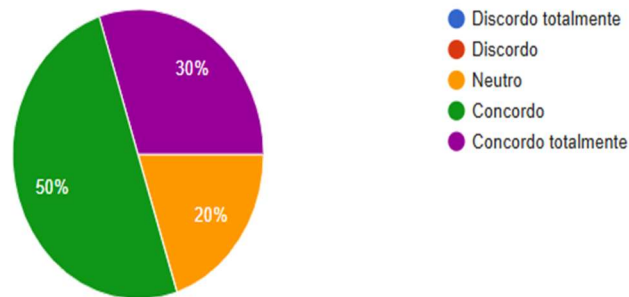
6. Na prática, a empresa oferece a todos os colaboradores as mesmas oportunidades de promoção, independentemente de sua origem, gênero ou trajetória profissional?



7. A empresa possui políticas e mecanismos claros para evitar discriminação ou favorecimentos no processo de progressão de cargos?

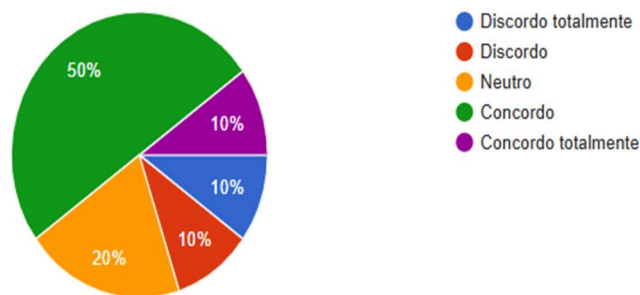


8. A empresa tem políticas e oferece oportunidades de treinamento e desenvolvimento para todos os funcionários visando oportunidades futuras de progressão profissional?

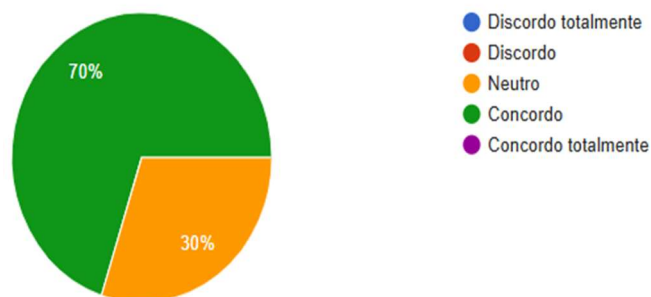


Seção 3: Gestão de Carreira

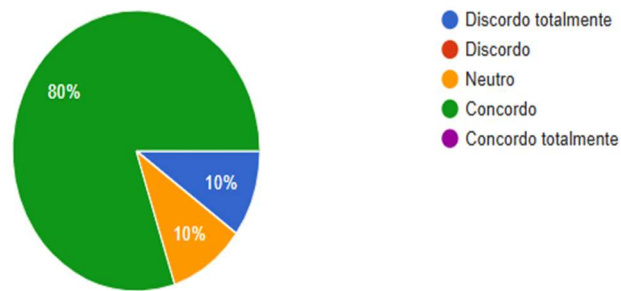
9. A empresa tem políticas e um sistema de gestão de carreira que apoia o desenvolvimento dos funcionários que é de conhecimento dos funcionários?



10. A empresa oferece oportunidades de progressão funcional com base no mérito e no desempenho individual das pessoas?

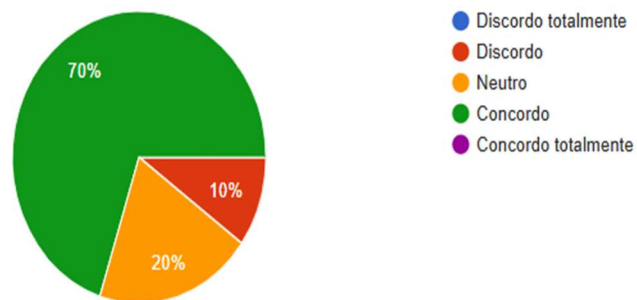


11. A empresa tem um sistema de devolutivas do desempenho de cada funcionário após a Avaliação de desempenho construtivo para ajudar os funcionários a melhorarem?

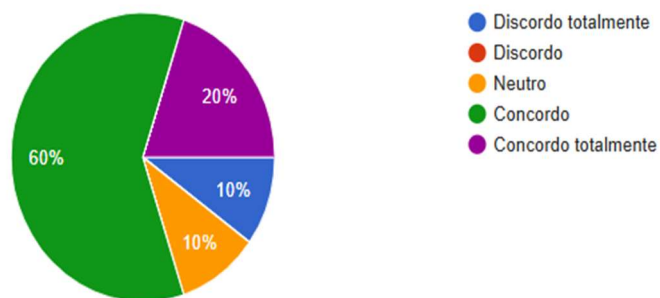


Seção 4: Cultura Organizacional

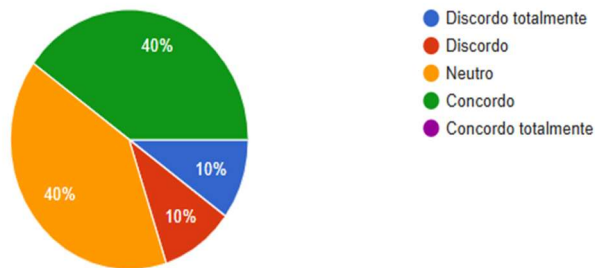
12. Na empresa predomina uma cultura que valoriza a competência e o mérito individuais dos funcionários?



13. A empresa promove um ambiente de trabalho satisfatório e com comunicação empresarial transparente?

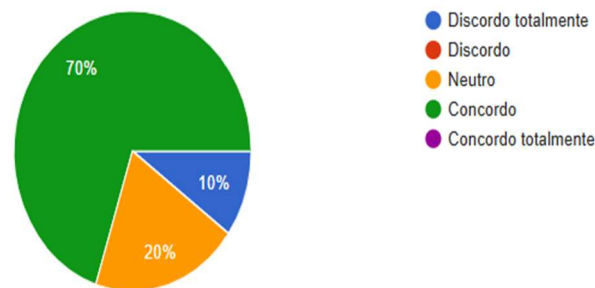


14. A empresa tem políticas e um sistema de recompensas (remuneração + benefícios) que reconheçam o mérito e o desempenho individual do funcionário?

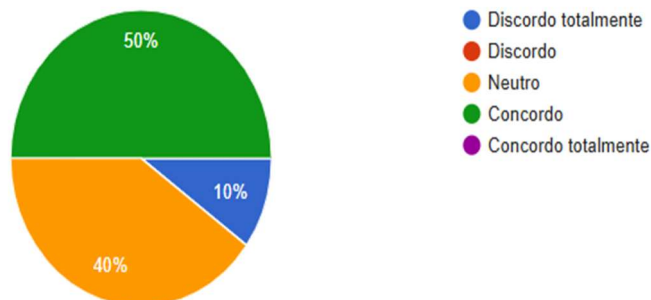


Seção 5: Critério de Avaliação: Sistema de Avaliação de Talentos

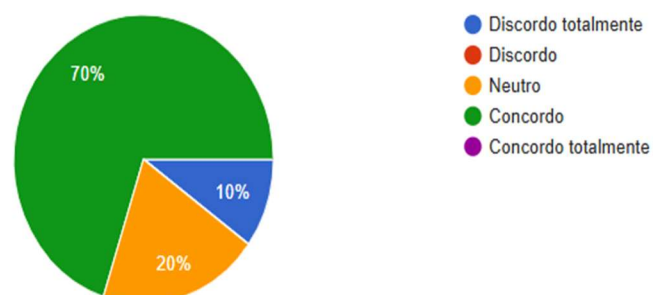
15. A empresa tem políticas claras de avaliação de desempenho do funcionário?



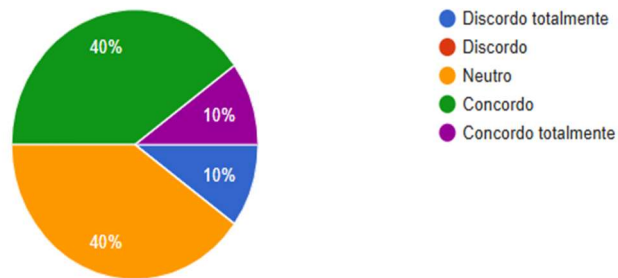
16. A empresa possui políticas definidas e claras para avaliar o desempenho de seus funcionários?



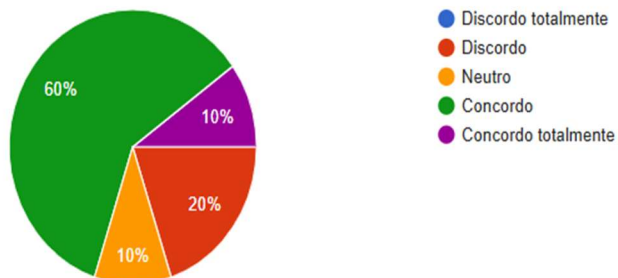
17. Os métodos e sistemas de avaliação de desempenho da empresa são aplicados de forma transparente e compreensível para os colaboradores?



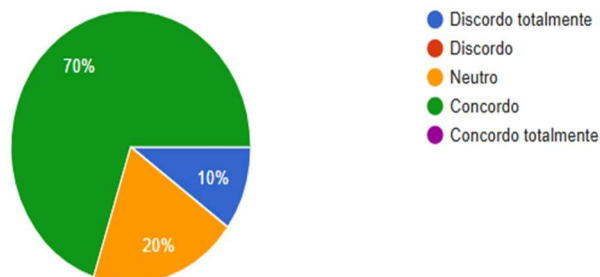
18. Tenho devolutiva da avaliação do meu desempenho avaliado por meios transparentes?



19. A avaliação de meu desempenho realizado pela empresa influencia a minha progressão funcional?



20. A empresa tem políticas bem definidas sobre méritos e desempenhos?



21. Quando sou promovido pelos meus méritos sinto-me mais motivado a continuar na e a me desenvolver na empresa?

