

# A Ordem e a Desordem do Mérito

## *Uma Introdução ao Tema*

Cambridge Dictionary: meritocracia é um sistema social, sociedade ou organização na qual as pessoas obtêm sucesso ou poder por causa de suas habilidades, não por causa do seu dinheiro ou posição social.

Merriam-Webster: é um sistema na qual os talentosos são escolhidos ou progridem em função de suas realizações.

Oxford Dictionary: é um sistema social onde as pessoas obtêm poder ou dinheiro em função de suas habilidades.

MacMillan Dictionary: é um sistema ou sociedade na qual as pessoas têm influência ou status de acordo com suas habilidades e realizações, não por causa da classe social a que pertencem.

Collins Dictionary: é uma sociedade ou sistema social na qual as pessoas obtêm status ou recompensas por causa do que realizam e não por causa do seu patrimônio ou status social.

---

É impossível percorrer todas as definições acima sem achá-las tão intuitivas quanto redundantes. Porém, um exame mais cauteloso mostra que há indeterminações: Habilidades de quê? Quais realizações? Quem julga essas “conquistas”?

Meritocracia, um dos paradigmas mais epidêmicos da vida corporativa capitalista contemporânea, talvez deva ser compreendida antes pelo que não é do que pelo que é. E ela não é aquilo que de fato precisava deixar de ser: o favorecimento patrimonialista, o tráfico de influências que por muito tempo preparavam o caminho mais curto para quem precisava de uma oportunidade para começar a trabalhar.

Em um país com a estranha característica de ter sido Colônia que importou a Corte, caso único no mundo, a proximidade com o poder sempre foi fonte de mais poder independente de qualquer outra coisa. Durante um bom período de nossa história, nos acostumamos com a máxima de que ser áulico era o melhor *curriculum vitae* que se poderia desejar. Esta prática ruim deixou suas marcas. Raymundo Faoro (1979), no clássico “Os Donos do Poder”<sup>1</sup>, já vaticinava os inúmeros problemas que o liberalismo modernizante teria no Brasil, onde a hipertrofia do Estado está no seu próprio momento fundador.

Talvez para os mais jovens, a brincadeira com o acrônimo do QI como qualificação não da inteligência, mas de quem indicava o candidato, pareça exótica. Pois era exatamente assim que em boa medida funcionavam as engrenagens da oferta de emprego por aqui. Até que não muito tempo atrás, por volta do início da segunda metade do século XX, a busca de resultados imposta pela livre competição no mercado despertou o som inovador da melodia meritocrática.

Uma pequena digressão: no Brasil, curiosamente, foi no setor público onde manifestações de atraso e modernidade revelaram logo de início suas máximas expressões tópicas. As chamadas indicações políticas para cargos importantes em Ministérios e empresas estatais grassaram sem pudor desde que essas instituições foram criadas. Era o paraíso dos sem mérito, mas com pedigree. Nosso presidencialismo autoritário e depois de coalisão, se dedicou com crescente entusiasmo à escalação dos times de funcionários públicos como um mero arranjo de conveniências do jogo político. Nada

---

<sup>1</sup> Como de costume, as referências bibliográficas completas que empregamos na confecção desta Carta estão disponíveis em nosso site no menu “biblioteca”, <https://www.dynamo.com.br/pt/biblioteca>.

de merecimento. A troca de cargos no governo por apoio eleitoral, tinha a nitidez dos assaltos em plena luz do dia onde tudo é visto, mas ninguém se mete. Aos poucos, uma reação moralizante foi se formando para combater o descalabro. Timidamente, com a lentidão de um navio fura-gelo no inverno ártico, começaram a aparecer os famosos concursos públicos (o primeiro que se tem notícia é do final dos anos 30 do século passado), medida radical para atacar os privilégios de até então. Verificado o conhecimento específico absoluto e avaliadas as qualificações relativas, o cidadão ou cidadã era admitido(a) nas funções disponíveis.

Foi em boa parte graças ao novo método de recrutamento que se tornou possível construir instituições de competência reconhecida, como o Banco Central, o Banco do Brasil, o BNDES, o Itamaraty, a Embrapa, a Fiocruz e companhias vencedoras como a Petrobras, a Vale, a Embraer e a Eletrobrás. A qualificação de “concursado” nos corredores destas organizações passou a ser o equivalente de “estou aqui por merecimento”. Se o concurso público foi a reforma que elevou o mérito às alturas de critério emérito, a contrarreforma não demorou a acontecer. Sob a discutível rubrica de notória confiança ou saber, foram criados os cargos executivos que dispensam concurso para seu preenchimento. Além disso, criou-se a “estabilidade no emprego” ou, em outras palavras, o merecimento passou a ser necessário só para entrar, não para permanecer. Desta superposição de méritos e deméritos, ficamos com três estamentos: o grupo dos concursados que foram perdendo o mérito ao longo da vida mas não o emprego, o grupo dos concursados que evoluem na hierarquia por suas realizações (esses trabalham por todos, a eles devemos o que de bom vem do governo) e o grupo dos não concursados sobre os quais nem é bom falar. Resumo da ópera: o que temos no setor público é meritocracia atrofiada e caquístocracia infiltrada, convivendo até hoje. Extravagância que deu no que deu. Deu no que sabemos que não dá. Fim da digressão.

Como bem se sabe foi no setor privado que a transformação aconteceu com mais rapidez e intensidade. A dissolução gradual das empresas de dono nos Estados Unidos, transformadas em corporações onde a ideia de qualquer favorecimento imerecido perdia força, talvez tenha sido o ponto de partida. O surgimento das *partnerships*, em particular no mercado financeiro (poderíamos igualmente citar os escritórios de advocacia), acelerou bastante este processo. Sócios com participações relevantes só poderiam ter

como denominador comum nas novas contratações, a competência. Caso contrário o jogo de indicações pessoais afetaria qualquer possibilidade de êxito em um ambiente tão competitivo.

Dado o enorme sucesso do modelo, em especial nas sociedades formadoras dos primeiros bancos de investimento, a propagação para praticamente todos os setores da economia foi um pulo. Tal qual uma corrida de obstáculos onde é fácil distinguir o vencedor – aquele que chega primeiro superando com destreza as barreiras – a avaliação do mérito permitia precisão: bastava estabelecer metas individuais detalhadas e depois verificar quem conseguiria chegar lá. Ou, melhor, ultrapassá-las. Bater metas passou a ser expressão que se incorporou definitivamente à vida profissional de quase toda a mão de obra qualificada. A onda foi tão forte que a procura por aptidão foi parar até mesmo na performance antes da entrada no mercado de trabalho. A Universidade de formação passou a ser o começo do caminho. Estudar em uma “*top ten*”, fazer uma pós-graduação em uma “*top five*”, se tornaram indícios de qualidades sinalizadoras de um futuro profissional bem-sucedido.

O reconhecimento do mérito e o desenho de incentivos definem comportamentos e relações. São elementos fundamentais para que possamos compreender como se movimentam sociedades, governos, companhias, associações, agências e qualquer forma de ordenamento coletivo. Incluídas aí, obviamente, estão as gestoras de recursos. Em uma indústria onde o *input* é dinheiro e o *output*, em tese, mais dinheiro, a pergunta que deixamos enunciada no início deste texto parece ter, aparentemente, uma resposta descomplicada: habilidade é a habilidade de ganhar dinheiro. Realização é quanto, durante um certo período, cada um foi capaz de ganhar ou contribuir para que isso acontecesse. Há os ganhadores de dinheiro, os perdedores de dinheiro e os que ora estão numa categoria, ora em outra. A evolução desta espécie se dá pela permanência (e recompensa) apenas dos mais rentáveis. Antes de entrarmos na análise de como gravitam os hábitos societários desse planeta que gira em torno da estrela solar do mérito - com referências mais aplicáveis para o caso da Dynamo - um pouco de história.

A etimologia da palavra é recente, mas não muito honrosa. Em 1958 seu inventor, o sociólogo Michael Young, escreveu “A Ascensão Da Meritocracia” (1994) - que não é canto laudatório como o título poderia indicar, mas um grito de alerta. O livro segue uma distopia futurista projetada para a Inglaterra do

século XXI e se passa no ano 2034. Nela, meritocracia caracteriza uma nova aristocracia baseada não em hereditariedade e títulos, mas em testes de inteligência e esforço pessoal. Reconhecendo os avanços que tal sistema traria para a vida social, Young queria advertir que exatamente por ter esta pátina de legitimidade ele acabaria encobrendo as injustiças profundas que o capitalismo de livre mercado traria e ao qual era preciso se opor. Proposto pelos socialistas para dissolver os privilégios da elite patrimonialista, na fábula do sociólogo este regime acaba por resultar num rígido sistema de castas. O Estado usa testes universais - uma espécie de ENEM mais científico - para promover a linhagem socialmente minoritária dos meritocratas. A maior parte dos cidadãos ingleses é levada à desmoralização, pobreza e marginalização. Ficam sem voz e sem conseguir formular reivindicações. Como protestar contra a proposição de que os mais talentosos e esforçados são os que deveriam estar no poder? Para a grande maioria, só resta a submissão ou o conformismo resignado.

Ironias da história: o neologismo de Michael Young, criado como denominação crítica à formação de uma elite dos mais capazes, tão conspícua entre as práticas capitalistas atuais, acaba sendo adotado como expressão de virtude e denominação enaltecida por seus seguidores. Concebido para ser depreciativo, o significativo inventado pelo sociólogo acabou por tornar seu significado objeto de admiração e prestígio. Porém, quem diria, mais de 60 anos depois estamos ouvindo ecos agudos e cada vez mais retumbantes da profecia nefasta de Young. Mas isso fica para mais adiante nesta Carta, paciente leitora. Por enquanto vamos seguir na cronologia histórica que prometemos.

A noção de que valimento e aptidão deveriam ser parâmetros para promover o cidadão, vem de longe. A eugenia espartana era uma espécie de meritocracia perversa. Ao invés de promover os melhores, a oligarquia militar descartava os piores. Talvez a ênfase excessiva na eliminação dos “sem-mérito” para garantir rígida disciplina, explique a irrelevância da contribuição dos espartanos para a história da filosofia e das artes. E explique também o sucesso de sua educação exclusiva para os mais capazes, centrada na preparação militar e glorificada na guerra do Peloponeso. Esparta cultuava a mentalidade da competição constante e foi por isso, não à toa, uma das precursoras no mundo ocidental do reconhecimento de perícia como critério para ascensão social. Mas na história da nossa civilização foi Atenas, com sua meritocracia benigna, que nos deu régua e

compasso. Péricles, o extraordinário estadista da Era de Ouro dos atenienses, num famoso discurso deixou claro que “quando é uma questão de nomear uma pessoa antes de outra em uma posição de responsabilidade pública, o que conta não é o pertencimento à uma classe particular, mas a verdadeira habilidade que o homem possui” (Gottlieb, 2016). Platão (1980) queria para governar sua República utópica, reis filósofos capazes de subir os degraus que levavam às Formas perfeitas. Mas eles seriam recrutados entre os virtuosos para tal ascensão, jamais nas famílias que concentravam o poder ou o dinheiro. Virtude aqui, significando sabedoria, equilíbrio, diplomacia, treinamento militar, conhecimentos científicos, experiência na política e na administração pública. A tal ponto chegava sua crença na meritocracia que, mesmo tendo inegáveis traços de misoginia, Platão admitia que mulheres capazes de demonstrar essas qualidades deveriam poder ir tão longe na hierarquia da República quanto qualquer homem. Isso no século IV a.C.

Outra ancestralidade importante para o conceito de “discriminação justa”, implícita no reconhecimento do engenho de cada um, vem de Empédocles, pensador pré-socrático que percebeu que as espécies são submetidas à seleção natural por sua capacidade de adaptação às condições do ambiente em que vivem. Empédocles enuncia o princípio das habilidades naturais. Vê na Natureza um juiz impiedoso e justo da capacidade de todo ser vivo para prevalecer (Gottlieb, *ibidem*). Dois mil e trezentos anos depois, Charles Darwin e Alfred Wallace darão conteúdo científico à teoria da evolução a partir de um ancestral comum. O darwinismo se tornou metáfora recorrente e sofisticada para os meritocratas, mesmo na sua versão mais pobre da simples sobrevivência dos mais fortes.

Andando rápido com o tempo: as boas tentativas de premiar competências no mundo grego submergem no patrimonialismo sem pudor do Império Romano. Nada muda – se não é que piora – no mundo fragmentado dos enclaves de poder durante a Idade Média. Com a Renascença, ascende o humanismo que vai permitir a completa reinvenção do indivíduo já nos tempos do Iluminismo, matriz do que mais tarde levará à composição do pensamento liberal moderno.

A passagem das paixões humanas aos interesses individuais, tão bem descrita por Albert Hirschman (1979) no seu livro clássico, inaugura, a partir do século XVII, uma nova maneira de entender a produção e a troca de mercadorias. O iluminismo escocês, de grande influência na formação intelectual da época,

se manifesta através de inúmeros pensadores extraordinários. Mas vai ser Adam Smith quem proporá a anatomia do regime nascente. Uma mão invisível organiza o encontro da oferta e demanda de bens em um mercado francamente competitivo. São as vantagens particulares de cada agente que permitirão (ou não) seu sucesso na conquista de fortuna e conforto material. Curiosamente e com a sensibilidade reservada para os grandes intelectuais, Smith percebe que há dois mundos distintos naquele momento de transição de uma economia pré-capitalista para o capitalismo pleno. No seu belíssimo “Teoria dos Sentimentos Morais”, aponta que nas classes mais baixas só se chega ao sucesso com trabalho exaustivo e talento. Já nas classes mais altas, basta lá nascer para que os privilégios lhe sejam automaticamente entregues sem nenhuma exigência. Smith não tem dúvida de que, no futuro, os mecanismos de mercado descritos em seu outro livro, “A Origem da Riqueza das Nações”, dariam conta desta disparidade visivelmente disfuncional. O momento de transição dos velhos vícios patrimonialistas de uma classe que rapidamente se tornaria obsoleta para uma dinâmica muito mais justa, progressista e produtiva das engrenagens sociais, é tão perfeitamente captado que vale a pena ocupar você, leitor curioso, com uma longa citação.

*“Nas camadas média e inferior da vida, a estrada para a virtude e a estrada para a fortuna, pelo menos a que homens em tais posições podem razoavelmente esperar obter, são felizmente, na maioria dos casos, quase a mesma. Em todas as profissões médias e inferiores, habilidades profissionais reais e sólidas, associadas à conduta firme, prudente, justa e moderada, raramente deixam de trazer êxito... Infelizmente, nas camadas superiores da vida o caso nem sempre se passa assim. Nas cortes de príncipes, nos salões dos grandes, onde sucesso e privilégio dependem, não da estima de inteligentes e bem formados iguais, mas do favor fantasioso de presunçosos e arrogantes, a adulação e falsidade muito frequentemente prevalecem sobre mérito e habilidades”. E um pouco mais adiante: “Existe um outro grupo de qualidades atribuídas às ações e conduta dos homens, distintas de sua conveniência e inconveniência, decência ou deselegância, que são objetos de uma espécie diferente de aprovação e desaprovação. São Mérito e Demérito, qualidades de recompensa merecida, e merecida punição”.*

A aurora do capitalismo já apontava para uma transformação inevitável: se era para competir e triunfar, importaria a performance do (ou da) atleta, não sua árvore genealógica. Os que se prendessem

ao sistema anterior de privilégios herdados, com eles afundariam em glória melancólica. Uma espécie de festa da Ilha Fiscal do patrimonialismo está anunciada em não poucas entrelinhas da obra “smithiniana”.

Smith viu a revolução que cedo ou tarde afloraria do magma subterrâneo do novo modo de produção. As classes até então dominantes, usufruíam de direitos de nascença baseados em raça, casta ou estamento. Abusavam dos privilégios imerecidos que lhe permitiam acumular vantagens injustificáveis. Teriam que ser – como de fato foram – substituídas. Mas ainda levaria algum tempo para que a aristocracia do “*ancien régime*” lentamente cedesse lugar à meritocracia, precocemente enunciada - ou melhor, conspirada - nos textos progressistas do final do século XVIII como princípio desejável de renovação do poder ainda nas sociedades mercantilistas.

É com o aparecimento das primeiras empresas já no regime capitalista mais avançado durante o século XIX, mas em especial no século XX, que o mercado passa a dominar plenamente o sistema de troca de mercadorias. Como consequência da marcação implacável do diapásão da melhor performance, que por sua vez rege a ascensão e queda dos empreendimentos, o desenho básico para distribuição dos postos de trabalho nas companhias começa a se modificar irreversivelmente.

Hoje os meritocratas (ainda) celebram com justiça a substituição do esquema patrimonialista pelo status alcançado com esforço e talento. Alcançado, diga-se de passagem, democraticamente através de meios em princípio disponíveis para qualquer um que consiga reunir tais virtudes (sublinhe-se o “em princípio”, voltaremos a essa questão mais adiante). O Homem ou a Mulher de Qualidades no mundo meritocrático é aquele ou aquela que “faz acontecer”, que tem “*achievements*” e é regamente recompensado(a) pelo que alcança. Em conjunto, formam os que servem de exemplo para os demais. Mais do que isso, contribuem para o bem de todos já que o desenvolvimento capitalista anda a passos de proficiência e não de complacência com as classes ociosas, conforme a clássica proposição de Torsten Veblen (2009). Aristocratas simplesmente nascem, mas meritocratas precisam se provar, precisam se formar na dura luta para revelar suas habilidades. Ao fazê-lo, determinam o rumo do que temos de melhor no nosso processo civilizatório.

Paralelamente aos benefícios trazidos para as organizações humanas em geral, reconhecer

competências específicas independente de quem as porta, impulsiona a desejada mobilidade social, rompendo com os claustros elitistas de favorecimentos. Respira-se o ar puro do ideal democrático das oportunidades iguais para todo cidadão. Hoje em dia, em tese, (recomendável sublinhar o “em tese”) uma vez que batalhe agudamente pelo que quer, o indivíduo consegue ser bem-sucedido. Querer é poder. Sonhar grande é a bússola mágica desta navegação. Educação nunca foi tão acessível e mesmo as escolas e universidades mais exclusivas, que antes só admitiam no seu corpo discente jovens do sexo masculino, brancos, cristãos – e mesmo dentro desse grupo selecionava pelo berço – passaram a recrutar pelo resultado acadêmico do candidato. Note-se que isto tudo é bem recente e só foi acontecer de verdade nos Estados Unidos, berço da meritocracia, em meados do século XX quando James Bryant Conant em Harvard e Kingman Brewster em Yale, num gesto transformador, criaram novas regras de admissão nestas Universidades, quebrando o pacto histórico das famílias americanas tradicionais com a Ivy League. De lá para cá, o processo de admissão em lugares como Harvard, Yale, Princeton e Stanford (onde começam a se revelar os futuros campeões do mérito) se acirrou, tornando-se cinco vezes mais disputado somente nos últimos 20 anos.

Uma nova e saudável elite se forma. A dos que triunfam, dos que vencem metas, dos que surpreendem e criam riquezas extraordinárias para si e para todos a partir das suas próprias capacidades. Esta elite se organiza a partir de dois movimentos. Primeiro através da configuração do percurso educacional em um torneio disputadíssimo de acesso. Segundo, transformando o trabalho em uma atividade extremamente árdua, mas que remunera com prodigalidade e cria o poder financeiro dos seus membros. Harvard Business Review chama estas novas posições de “emprego extremo”: um emprego que em geral envolve ficar no trabalho por pelo menos 10 horas por dia, viajar intensamente, estar disponível para clientes 24:7, frequentar eventos ligados ao trabalho no fim de semana. Sem dúvida um acúmulo inédito de responsabilidades para uma mesma pessoa. Ótima formação, preparo físico, talento e esforço monumental são as marcas de uma carreira que vai da terra ao olimpo meritocrático.

A vitória contra um sistema patrimonialista arcaico foi um grande avanço social. As habilidades democraticamente reveladas deste novo estamento destacado, combinadas com sua inesgotável disposição para o trabalho, tornava aparentemente impossível qualquer

oposição ao novo regime. Ordenar desta forma os que ficam no topo e os que se instalam mais próximos das fornalhas da produção conformava mais uma conquista do progresso e de aperfeiçoamento da vida social. Conquista pragmaticamente inquestionável e aparentemente irreversível. Não o poder do mais forte ou do mais bem-nascido, mas do mais capaz. Tudo isso parecia um enunciado prodigioso e definitivo. Até que...

Primeiro, uma analogia rápida e introdutória. No início dos anos 90, Francis Fukuyama (2006) escreveu o famoso “O Fim da História e o Último Homem” onde previa que com a derrota da União Soviética na Guerra Fria, o predomínio da democracia liberal se tornaria universal. Com isso, encerrava-se não um período histórico, mas, do ponto de vista da evolução ideológica da sociedade humana, a própria História enquanto tal. O progresso linear previsto por Hegel e Marx para nosso percurso civilizatório chegava ao seu pináculo de onde não poderia haver recuo, dada a superioridade desta forma de governo e organização social. Há ecos da famosa “boutade” de Winston Churchill que qualificava a democracia como sempre imperfeita, mas nunca superável. Foi o fim da História? Não, definitivamente não.

Guardadas as devidas e óbvias proporções, com a notável predominância da meritocracia em todo o espectro das organizações capitalistas, algo semelhante aconteceu. A opção de se construir quadros para posições mais elevadas na hierarquia de qualquer instituição através do reconhecimento exclusivamente do mérito demonstrado na prática do trabalho, seria teorema incontestável. Imbatível por qualquer outro desenho concebível. Etapa final da evolução das várias formas assumidas pelas assim chamadas culturas corporativas. A partir deste ponto, poderia se pensar em adaptações locais, mas o paradigma fundamental ficaria inalterado. Certo? Errado.

Quem diria que ainda neste começo de século veríamos a meritocracia sob ataque feroz e cada vez mais intenso. Cristalizadas nos livros “*The Meritocracy Trap*” de Daniel Markovits (2019), professor de Direito na Universidade de Yale e “*The Tyranny Of Merit*” do professor de Harvard Michael J. Sandel (2020), mas propagadas em inúmeros artigos e seminários (acadêmicos ou não), as críticas vieram de múltiplas direções.

Lembre cara leitora, que nosso texto é apenas introdutório. Por isso vamos a seguir fazer tão somente um resumo bastante sintético do conteúdo principal dessas críticas. Quem sabe em futuro não muito

distante, em outra Carta, poderemos voltar ao assunto de maneira mais analítica.

Críticas chamadas de “aspiracionais” sugerem que a meritocracia ao invés de desfazer a oligarquia de privilégios anterior, apenas a substituiu por outra, ainda que relativamente mais acessível. A dos que dispõem de recursos para frequentar os caminhos refinados da educação. Estar nas melhores (e sempre mais caras) escolas e universidades é a raiz das grandes habilidades que serão mostradas e requisitadas posteriormente. Há ainda a preparação lateral nos cursos de formação complementar e o acesso a ambientes onde circulam informações sofisticadas. As ofertas mais qualificadas de trabalho estão catalogadas nos murais das universidades renomadas. Os recentes escândalos de corrupção para obtenção de vagas na Ivy League americana são um sintoma inegável do problema. As taxas declinantes de mobilidade social nos EUA constituem indicador ainda mais grave. De uma forma geral, os críticos nesta categoria apontam para o fato de estarmos passando de uma economia de mercado para uma sociedade de mercado. Onde tudo está a venda, inclusive os ingredientes básicos (e caros) da fórmula que produz os heróis do mérito. Com isso, chegamos a uma aristocracia revigorada e fortalecida porque notoriamente mais legítima quando comparada com a aristocracia patrimonialista que a antecedeu. Ainda assim, dizem os críticos, uma aristocracia. Ficamos, portanto, cada vez mais afastados do ideal democrático que iluminou o projeto meritocrático em suas origens.

Críticas sociais apontam a emergência de uma nova eugenia. Mais sutil que a espartana, claro, mas ainda assim notável. Trata-se de olhar para a base da pirâmide e não para seu cume. Os fracassados, os que não chegam lá, os que “subperformam” merecem o nada que obtêm. São os sem mérito, os legitimamente desnecessários e até descartáveis. Aqui o contraste com o S do acrônimo ESG é gritante. Confusão anunciada, sem dúvida. Mais além da discriminação de grupos minoritários de raça, gênero ou cor, temos aqueles que são rebaixados por “mérito”, por sua incapacidade de alcançar realizações razoáveis. São rebaixados ainda que o problema dessa população não esteja exatamente na falta de talento ou de esforço, mas nas suas condições iniciais reconhecidamente desfavoráveis de existência. Surge aqui um fenômeno que tem sido denominado “húbris meritocrático”. É a tendência daqueles que pousam no topo de acreditar que seu sucesso se deve apenas a si mesmo, que ele é apenas o reflexo

do seu mérito pessoal. É a indisfarçável facilidade dos que triunfam para esquecer as dívidas que têm com o Outro<sup>2</sup>: a família, professores, colegas, comunidade, ambiente social. Fatores que estão ausentes da vida de uma boa parte da população que “merecidamente” é deixada para trás, na humilhante servidão involuntária. Neste cenário, vislumbra-se a perigosa tentação da tirania do mérito, tão bem explicada por Michael Sandel em seu livro citado anteriormente.

Críticas técnicas argumentam que mérito e acaso se misturam em doses insondáveis na performance observada do indivíduo. Muitas vezes o resultado positivo ou negativo obtido por uma pessoa é consequência não intencional de ações laterais que nada têm a ver com o objetivo original. E há sempre a roda da Fortuna, como dizia Maquiavel, a interferência da sorte. Sorte, esta ilusionista de egos despreparados. Pior ainda, é quando estes resultados são obtidos com má fé. Plágio, *insider trading*, furto de ideias, competição desleal e por aí vamos. A medição pelos resultados é imperfeita e ocultaria muita poluição por baixo do reconhecimento cristalino do mérito. A meritocracia mesmo sendo uma boa ideia, não é infensa a defeitos na sua execução cotidiana. Menos que uma crítica frontal, talvez, o que se tem aqui é uma pregação reformista.

Críticas morais nos parecem as mais profundas e relevantes. Apontam para o individualismo radical que a meritocracia enseja. Mérito é sempre uma medida relativa e se todos são medíocres, eu mais facilmente me destaco. E não nos esqueçamos: a ambição de uns tem maneiras ardilosas de destruir o talento de outros. Não é à toa que nos acostumamos com expressões fortes (e de ecos espartanos) neste tipo de ambiente. *Killer instinct, cutthroat competition, bite the bullet*, faça nos dentes, sangue nos olhos. Esse tipo de mentalidade contrasta com um dos lemas mais importantes da vida social que é a cooperação<sup>3</sup>. A teoria dos jogos, apesar de sua relativa e lamentável estagnação, foi pródiga em mostrar que cooperação pode ser sempre socialmente mais produtiva do que a ação individual,

---

2 Sobre “húbris meritocrático”, vale indicar o filósofo Martin Buber e o pensador Antônio Luiz Seabra, que nos ajudaram a entender com mais profundidade o problema. Para conhecer melhor o alcance existencial de Seabra, sugerimos sua recente entrevista concedida a Pedreira (2020), que pode ser encontrada em [https://youtu.be/b9Zzl\\_gRZuw](https://youtu.be/b9Zzl_gRZuw).

3 Ninguém melhor do que o filósofo John Rawls enunciou a importância da cooperação como componente básico da estrutura de uma sociedade saudável. Para maiores detalhes consultar Rawls (1971).

mas que o incentivo egoísta do *free rider* reduz significativamente as possibilidades de obtê-la [cf. Axelrod (1984) e Buchanan & Tullock (1962)]. Ação coletiva e meritocracia guardam uma tensão perigosa e muitas vezes condenável<sup>4</sup>. A hipertrofia da segunda em relação à primeira estaria na base do desgaste dos sistemas democráticos contemporâneos e da vida política em geral. Há uma onda de frustração e revolta contra as elites meritocráticas que parecem olhar com impiedosa indiferença para os menos afortunados, os menos “credenciados” quando comparados aos que delas fazem parte. Sem falar na falta de solidariedade e proximidade entre pessoas nas comunidades contemporâneas, cada vez menos comunitárias.

Como bem explica o título desta Carta, tratamos de apresentar aqui apenas uma abordagem geral para a discussão atualíssima a respeito dos sistemas meritocráticos. Por isso mesmo, para além do que ela contém, são seus desdobramentos possíveis que deveriam mais interessar quem a lê. Há vasta e bastante conhecida literatura sobre a conquista indiscutível que foi a transição do patrimonialismo retrógrado para a modernidade da prevalência do mérito. Não à toa ele passou a ser o regime hegemônico das organizações capitalistas – até agora. No momento em que contestações começam a aparecer com intensidade, o tópico se torna relevante.

Para os curiosos por detalhes, uma próxima parada poderá ser o aprofundamento das críticas que apresentamos acima. Quase todas elas já contam com pesquisa empírica e dados estatísticos que as fundamentam. Há também a troca de argumentos de persuasão contra e a favor do que elas estipulam. Ainda é muito cedo para falarmos de mudança de paradigma, o que só ocorrerá quando um novo modelo sistematicamente provar-se superior ao anterior. Se é que isso será possível. No momento, o debate em torno do assunto é interessante, mas inconclusivo. A discussão

4 *Caberia nesta parte do texto desenvolver o argumento aplicando-o não aos grandes grupos sociais, mas à microeconomia de organizações menores como é o caso da Dynamo. Não o fazemos agora pois seria mudar abruptamente o eixo da narrativa, voltada para fenômenos mais agregados. Esta nota de rodapé passará ao texto principal em uma próxima Carta que tratará do mesmo tema, mas com enfoque mais apropriado. Porém, alertamos desde já que abundante bibliografia ilustra as vantagens da cooperação vis a vis a competição baseada nos destaques individuais. O problema é como obtê-la (a cooperação) em um ambiente como o do mercado financeiro onde em geral e com convicção, incensa-se o talento e incinera-se os mais lentos.*

por enquanto está muito mais concentrada no caso americano. Ainda assim é uma projeção do que mais dia menos dia teremos que levar em consideração por aqui. Razão pela qual, estamos desde agora discutindo e estudando este tópico de largo interesse tanto para a Dynamo do presente quanto (esperando merecê-lo) do futuro.

Uma outra vertente estimulante vem da percepção de que, apesar do individualismo radical promovido pelos cânticos meritocráticos, desde meados do século passado se observa uma crescente organização de movimentos coletivistas. Atualmente, os grupos de defesa de princípios identitários, ambientais, sociais, dos direitos animais e tantos outros, ilustram esta contracorrente que tem diversas fundamentações teóricas. Uma delas, que conhecemos particularmente, é a teoria da ação coletiva, surgida dentro do pensamento liberal durante o início da segunda metade do século XX, começando por Olson (1971). Apesar de ter ocupado pouco espaço fora da esfera acadêmica, tal teoria se mostra riquíssima de possibilidades para modelos alternativos ou ao menos revisionistas em relação à meritocracia. Sua superposição com os postulados do ESG parece óbvia e produtiva. Sua influência intelectual, como moderadora dos impulsos do individualismo possessivo, cria possibilidades instigantes para quem pesquisa novas arquiteturas organizacionais.

Um dos reflexos da combinação destas tendências aparentemente divergentes, mas que começam a convergir, está na modificação já perceptível da sociologia do trabalho nas empresas de tecnologia.

### *Dynamo Cougar x IBX x Ibovespa Desempenho em R\$ até outubro de 2020*

Período	Dynamo Cougar	IBX	Ibovespa
<b>60 meses</b>	166,4%	108,6%	104,8%
<b>36 meses</b>	86,9%	29,1%	25,6%
<b>24 meses</b>	72,7%	11,7%	8,1%
<b>12 meses</b>	24,3%	-12,0%	-13,3%
<b>No ano (2020)</b>	5,7%	-17,9%	-18,8%

Valor da cota em 31/10/2020 = R\$ 1.405,166503600

# DYNAMO COUGAR x IBOVESPA

(Percentual de Rentabilidade em US\$)

Período	DYNAMO COUGAR*		IBOVESPA**	
	No Ano	Desde 01/09/93	No Ano	Desde 01/09/93
1993	38,8%	38,8%	7,7%	7,7%
1994	245,6%	379,5%	62,6%	75,1%
1995	-3,6%	362,2%	-14,0%	50,5%
1996	53,6%	609,8%	53,2%	130,6%
1997	-6,2%	565,5%	34,7%	210,6%
1998	-19,1%	438,1%	-38,5%	91,0%
1999	104,6%	1.001,2%	70,2%	224,9%
2000	3,0%	1.034,5%	-18,3%	165,4%
2001	-6,4%	962,4%	-25,0%	99,0%
2002	-7,9%	878,9%	-45,5%	8,5%
2003	93,9%	1.798,5%	141,3%	161,8%
2004	64,4%	3.020,2%	28,2%	235,7%
2005	41,2%	4.305,5%	44,8%	386,1%
2006	49,8%	6.498,3%	45,5%	607,5%
2007	59,7%	10.436,6%	73,4%	1.126,8%
2008	-47,1%	5.470,1%	-55,4%	446,5%
2009	143,7%	13.472,6%	145,2%	1.239,9%
2010	28,1%	17.282,0%	5,6%	1.331,8%
2011	-4,4%	16.514,5%	-27,3%	929,1%
2012	14,0%	18.844,6%	-1,4%	914,5%
2013	-7,3%	17.456,8%	-26,3%	647,9%
2014	-6,0%	16.401,5%	-14,4%	540,4%
2015	-23,3%	12.560,8%	-41,0%	277,6%
2016	42,4%	17.926,4%	66,5%	528,6%
2017	25,8%	22.574,0%	25,0%	685,6%
2018	-8,9%	20.567,8%	-1,8%	671,5%
2019	53,2%	31.570,4%	26,5%	875,9%

2020	DYNAMO COUGAR*		IBOVESPA**	
	No Mês	No Ano	No Mês	No Ano
JAN	-0,1%	-0,1%	-7,1%	-7,1%
FEV	-13,0%	-13,0%	-13,1%	-19,3%
MAR	-41,2%	-48,9%	-39,3%	-51,0%
ABR	10,6%	-43,5%	5,6%	-48,3%
MAI	9,9%	-37,9%	8,6%	-43,9%
JUN	12,1%	-30,3%	7,8%	-39,5%
JUL	18,0%	-17,8%	13,9%	-31,1%
AGO	-3,5%	-20,7%	-8,2%	-36,7%
SET	-5,4%	-25,1%	-7,0%	-41,1%
OUT	-1,3%	-26,1%	-3,6%	-43,2%

Patrimônio médio do Fundo Dynamo Cougar nos últimos 12 meses: R\$ 5.0008,5 milhões

(\*) O Fundo Dynamo Cougar é auditado pela Price Waterhouse and Coopers e sua rentabilidade é apresentada líquida das taxas de performance e administração, ficando sujeita apenas a ajuste de taxa de performance, se houver.  
 (\*\*) Ibovespa Fechamento.

Ao mesmo tempo em que não abrem mão do reconhecimento das competências individuais, elas incluem várias inserções no seu desenho cultural para aproveitar os benefícios da cooperação entre seus integrantes. Inserções que vão desde uma certa informalidade no escritório para aproximar as pessoas até incentivos seletivos para que o resultado de cada um se subordine também ao resultado de todos. Examinar em detalhe essas inovações torna-se obrigatório para quem quer acompanhar a evolução dos padrões contemporâneos de cultura corporativa.

Ao longo de mais de cem Cartas Dynamo, várias vezes comentamos fragmentos de nosso comportamento no dia a dia de trabalho. Desde seu início, a Dynamo pretendeu se organizar como um negócio, mas também como um projeto de vida profissional. Ousamos afirmar que reconhecemos a óbvia importância da ordem do mérito. Porém, sempre tentamos evitar suas insuficiências e armadilhas que, acreditamos, cedo conseguimos vislumbrar. Reunir todas essas pegadas já percorridas em uma nova apresentação integrada e atualizada em um novo texto é outra coisa que a efervescência do debate sobre meritocracia muito nos motiva a fazer.

Enfim, leitor, leitora, resta esperar que esta introdução ao tema seja um estímulo para mais leituras e discussões. E com relação aos nossos cotistas, que ela inspire uma Carta futura com registros ainda mais nítidos dos traços culturais adequados do que queremos que a Dynamo seja e continue a ser por longos anos à frente.

Rio de Janeiro, 3 de novembro de 2020.

Para comparar a performance da Dynamo e de diversos índices, em períodos específicos, ou para nos conhecer um pouco mais, visite nosso site:

[www.dynamo.com.br](http://www.dynamo.com.br)

Esta carta é publicada somente com o propósito de divulgação de informações e não deve ser considerada como uma oferta de venda do Fundo Dynamo Cougar, nem tampouco como uma recomendação de investimento em nenhum dos valores mobiliários aqui citados. Todos os julgamentos e estimativas aqui contidos são apenas exposições de opiniões até a presente data e podem mudar, sem prévio aviso, a qualquer momento. Performance passada não é necessariamente garantia de performance futura. Os investidores em fundos não são garantidos pelo administrador ou por qualquer mecanismo de seguro ou ainda, pelo fundo garantidor de crédito.

**DYNAMO**

**DYNAMO ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS LTDA.**

Av. Ataulfo de Paiva, 1235 / 6º andar – Leblon – 22440-034 – Rio – RJ – Tel.: (021) 2512-9394 – Fax: (021) 2512-5720