



IGUALDADE

Meritocracia: "Difícil de dizer e de implementar"

Há empresas a perder dinheiro por estarem pré-formatadas. Emilio Castilla explica como funciona o mérito nas organizações

—ANA SANLEZ

ana.sanlez@dinheirovivo.pt

Quanto vale o mérito no recibo de vencimento? Muito menos do que seria de esperar. Quem o afirma é Emilio Castilla, académico e investigador que há mais de uma década se dedica a compreender como e o porquê do funcionamento da pirâmide nas organizações.

O diretor académico do The Lisbon MBA na MIT Sloan, nos EUA, esteve em Lisboa para celebrar a renovação da parceria entre o curso português e a universidade americana (*ver caixa*).

A meritocracia ainda é hoje "uma palavra tão difícil de dizer como de implementar", segundo o professor associado de Gestão, na área de comportamentos e ciências políticas. Para o académico, que integra o MIT desde 2005, a verdadeira descoberta surgiu quando largou os livros e partiu para o terreno.

"Através da recolha de dados no local, percebemos que algo tão simples como atribuir um bônus salarial, que premeia o mérito, estava a ser feito de forma enviesada." Quem recebia menos? "As mulheres e as minorias. Apesar de estarem ao mesmo nível."

O estudo acabou por resultar na criação de um modelo prático, a implementar pela empresa, que tinha como objetivo assegurar que o desempenho era o principal critério na atribuição de recompensas. "Fizemos uma intervenção muito simples, que passava por introduzir os conceitos de responsabilização e transparência no processo de decisão que dava origem à atribuição de bônus. Todos os anos os resultados eram analisados, para garantir que não havia fatores como a demografia ou o género a interferir no processo. E resultou."

Para o professor do MIT, proibir a discriminação por força da lei não é a solução para o problema. Por vários motivos. "Em primeiro lugar porque acredito que muitas vezes o enviesamento nas contratações e nas promoções, por exem-



Emilio Castilla, Diretor Académico do Lisbon MBA na MIT Sloan.

Ensino The Lisbon MBA renova parceria com o MIT

A parceria do Lisbon MBA, que junta a Católica-Lisbon School of Business and Economics e a Nova SBE, foi renovada e alargada. A partir de agora, inclui não só o curso a tempo inteiro como também o Executive MBA. O que significa que os alunos deste programa vão poder usufruir de um período de estudos no MIT, na Sloan School of Management, nos Estados Unidos. Durante dois anos, os alunos do Executive MBA têm aulas de três em três semanas às sextas e aos sábados, e três semanas intensivas, sendo uma delas passada em Boston.

plo, não é intencional. Além disso, desde os anos 1960 que existem avanços nas leis para assegurar que as minorias não são prejudicadas. Há muito trabalho legal que pode ser feito, mas eu acredito que a chave está nos empregadores. São eles que têm de ser mais pró-ativos no sentido de assegurar que contratam os melhores. E que contratar os melhores não significa contratar só homens ou pessoas de uma certa região ou estatuto."

A melhor forma de inculcar essa ideia nas empresas, assegura, é fazer que estas percebam que estão a perder dinheiro. "Uma empresa que não ponha em prática um modelo organizacional que garanta que só são contratados e mantidos os profissionais com mais talento será sempre menos competitiva, tanto no curto como no longo prazo. E terá prejuízos financeiros."