



## A IMPLEMENTAÇÃO DA MERITOCRACIA COMO PLATAFORMA DE DESEMPENHO EM UMA ENTIDADE ESPORTIVA DE ALTO RENDIMENTO

<sup>1</sup> Vinicius Lordello Cegalini

<sup>2</sup> Marcos Vinicius Cardoso

<sup>3</sup> Fernando Fleury

### RESUMO

Nas organizações corporativas a meritocracia é concebida quando os empregados são valorizados pelo que contribuem para os resultados. Por sua vez, as organizações promovem essa troca com a finalidade de comprometer o colaborador com os objetivos que quer alcançar. Nesse cenário, aplicam-se os princípios da Meritocracia. No Esporte, uma das vertentes é o Alto Rendimento, em que a competição é caracterizada pelo desenvolvimento de atletas e da busca pela vitória sobre adversários, com naturais comparações objetivas entre jogadores e equipes. Assim, os conceitos de Meritocracia podem ser utilizados, ainda que adaptados, no universo dos Esportes. Este trabalho busca justamente o entendimento de sua aplicação em uma entidade esportiva de alto rendimento, cujo esporte objetivo é o Tênis. Com uma entrevista em profundidade com o gestor da entidade e análise dos resultados alcançados, foi possível entender como a entidade busca a evolução de seus jovens tenistas no ranking condizente, fazendo uso da meritocracia. Entre as conclusões, este trabalho apresenta a evolução dos principais jovens tenistas que participam da entidade estudada. Além do desenvolvimento numeral na lista que os ranqueia entre os melhores tenistas juvenis, fica evidente que os conceitos de meritocracia, ao aumentar o desempenho dos atletas, cabem ao universo do esporte que busca resultado no alto rendimento, podendo ser replicados em outros contextos organizacionais.

**Palavras-Chave:** Meritocracia, Desempenho, Entidade Esportiva

---

<sup>1</sup> Mestrando em Administração pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, (Brasil). E-mail: [vinicius853@yahoo.com.br](mailto:vinicius853@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, (Brasil). Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho - PMPAGE/UNINOVE. E-mail: [mvcardoso@uninove.br](mailto:mvcardoso@uninove.br)

<sup>3</sup> Doutorando em Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP, São Paulo, (Brasil). Professor da Universidade Nove de Julho – UNINOVE. E-mail: [fleury00@gmail.com](mailto:fleury00@gmail.com)

## IMPLEMENTATION OF MERITOCRACY AS A PERFORMANCE PLATFORM IN A HIGH PERFORMANCE SPORTS ENTITY

### ABSTRACT

In corporate organizations, meritocracy is conceived when employees are valued for their contribution to companies' results. In turn, organizations promote this exchange with the purpose of engaging the collaborator with the goals that it pretends to achieve. In this scenario, the principles of meritocracy are applied. In Sport, one of the types of meritocracy is called High Performance, in which competition is characterized by the development of athletes and the quest for victory over opponents, with natural objective comparisons between players and teams. Thus, the concepts of meritocracy can be adapted and used in the universe of Sports. This work aims to understand meritocracy concept application in a high-performance tennis sports entity. Thus, we conducted an in-depth interview with the manager of the tennis entity and analyzed the results that pointed out how the entity seeks the evolution of young players in the ranking using meritocracy. Among the conclusions, this work presents the evolution of the main young tennis players who participate in the entity studied. In addition to the increasing in the ranking list of the best young players, the concepts of meritocracy, by increasing the performance of athletes, fit the universe of the sport that seeks for results in high performance, and can be replicated in other organizational contexts.

**Keywords:** Meritocracy, Performance, Sport Entity.

## APLICACIÓN DE LA MERITOCRACIA COMO PLATAFORMA EN DEPORTES DE ALTO RENDIMIENTO

### RESUMEN

En las organizaciones corporativas, meritocracia es concebida cuando los empleados son valorados por lo que contribuyen a los resultados. A la vez, las organizaciones promueven este intercambio a fin de comprometer el empleado en los objetivos que se desean alcanzar. En el deporte, uno de los aspectos es lo del alto rendimiento, eso es, la competencia se caracteriza por el desarrollo de los atletas y la búsqueda de la victoria sobre sus oponentes, con comparaciones naturales entre los jugadores y equipos. Por lo tanto, los conceptos de meritocracia se pueden utilizar, aunque adaptados al mundo de los deportes. Este trabajo tiene como objetivo precisamente la comprensión de su aplicación en una organización deportiva de alto rendimiento dedicada al tenis. En pose de una entrevista en profundidad con el gestor de la entidad y el análisis de los resultados obtenidos, fue posible entender cómo dicha organización trata de la evolución de los jóvenes jugadores de tenis en la clasificación coherente oficial, desde un punto de vista meritocrático. Entre los hallazgos que se encontraron en este trabajo está el desarrollo de los mejores tenistas juveniles. Además de la evolución en el ranking del tenis juvenil, es evidente que los conceptos de meritocracia se ajustan a los resultados de alto rendimiento para aumentar el rendimiento de los atletas y, por lo tanto, pueden ser replicados en otros contextos organizacionales.

**Palabras clave:** Meritocracia, Actuación, Deporte Cuerpo

## INTRODUÇÃO

No ambiente corporativo, palavras como reconhecimento, recompensa e meritocracia são concebidas pelas organizações quando os empregados devem ser valorizados pelo que contribuem para as organizações ou pelo que podem agregar de valor a ela (Bergamini & Beraldo, 2010). As organizações, por sua vez, promovem essa troca com o objetivo de comprometer o colaborador com os resultados que quer obter (Frizzo, 2015). Drucker (2001), considerado o pai da administração moderna, afirma que, no cenário ideal, deveria existir uma única maneira de administrar pessoas e que essa premissa de motivação é o fundamento de praticamente qualquer livro ou artigo já escrito sobre a administração de recursos humanos. Dutra (2008) afirma que “a questão fundamental na recompensa é como ela deve ser distribuída entre as pessoas que trabalham para a empresa”. Nesse cenário, aplicam-se os conceitos trabalhados na meritocracia.

O Ministério do Esporte do Brasil ([www.esporte.gov.br](http://www.esporte.gov.br)) possui duas secretarias que, administrativamente, dividem os dois focos da pasta. A primeira é a Secretaria Nacional de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social (Snelis), responsável pela implantação de diretrizes relativas aos programas esportivos educacionais, de lazer e de inclusão social. A segunda é a Secretaria Nacional de Esporte de Alto Rendimento (Snear), responsável atual pela implantação de decisões relativas aos programas de desenvolvimento do esporte brasileiro de alto rendimento.

No cenário trabalhado pela segunda secretaria, a competição é caracterizada pelo desenvolvimento de atletas, da busca pela vitória sobre adversários, de naturais comparações objetivas entre jogadores e equipes (a partir da padronização dos locais de disputa, normas e regras universais), de

seleção dos jogadores (pelas habilidades, idade, sexo, biotipo físico adequado às modalidades), da especialização (redução de repertório de ofertas de modalidades para se obter maior grau possível de rendimento) e de instrumentalização (regras e métodos cada vez mais requintados são aplicados na busca do melhor rendimento).

Se o contexto investigado apresenta, ao menos superficialmente, semelhanças, podemos entender que a meritocracia pode ser utilizada, ainda que com adaptações, ao universo dos Esportes. Este trabalho busca justamente o entendimento de sua aplicação em uma entidade esportiva de alto rendimento, cujo esporte objetivo é o Tênis. Ao buscar a evolução de seus jovens tenistas no ranking nacional, a entidade fez uso da meritocracia. Realizamos uma entrevista direta e em profundidade com o gestor da entidade para entender o contexto da aplicação da meritocracia e os resultados esperados e já obtidos. Os resultados deste trabalho apresentam a evolução dos principais jovens tenistas que participam da entidade estudada, assim como a relação destes com o tema que permeia nosso problema de pesquisa: é cabível a implementação dos princípios de meritocracia como plataforma de aumento de desempenho em uma entidade esportiva de alto rendimento?

### A cultura Meritocrática

Fundado em junho de 2002, o Instituto Tênis é uma instituição sem fins lucrativos que tem como principal objetivo recolocar o Brasil entre os países com os melhores tenistas do mundo. A entidade acredita que o país tem um potencial mal explorado no tênis e investe em jovens talentos para formar atletas capazes de alcançar o posto de nº 1 nos próximos 20 anos. Reconhecido como centro de treinamento

referência para atletas de alto rendimento, executa um planejamento que envolve profissionais especializados, além de uma ampla rotina de treinamento.

Para alcançar esse objetivo, o Instituto Tênis acredita na disseminação do esporte e investe em jovens de 10 a 19 anos, com o desenvolvimento de programa diferenciado, que envolve profissionais especializados e uma ampla rotina de treinamento. Além do apoio da Lei do Incentivo ao Esporte, do Ministério do Esporte, o Instituto Tênis conta, neste ano de 2016, com o patrocínio da Fundação Lemann e do Itaú, copatrocínio das empresas como Klabin, Natura, Rio Quente Resorts e SAP, além dos parceiros Asics, Pão de Açúcar, FLOW e SONNE. O Centro de Treinamento do Instituto Tênis está instalado em Alphaville, São Paulo. Com uma estrutura de esporte de alto nível, além de quadras cobertas e descobertas, o centro contém sala de musculação, fisioterapia e restaurante.

Atualmente, 19 atletas, de diferentes regiões no País, fazem parte do Instituto e, entre eles, 12 são patrocinados pela entidade, que oferece uma ampla equipe de apoio, formada por preparador físico, psicóloga, fisioterapeuta, fonoaudióloga, nutricionista e orientadora educacional. A escolha dos atletas que receberão apoio depende de uma série de avaliações, inclusive o foco do jovem no esporte. A equipe de treinadores do Instituto Tênis é formada por ex-atletas reconhecidos por seu desempenho no contexto nacional. Já a equipe de apoio do Instituto Tênis é formada por preparador físico, psicóloga, fisioterapeuta, fonoaudióloga e nutricionista, além de uma orientadora educacional.

Para jovens esportistas, fazer parte do Instituto Tênis significa, além de acesso a uma estrutura altamente qualificada para treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal, ter compromisso de superar desafios para alcançar o alto escalão do Tênis. O Instituto acredita que conquistas são frutos de esforço individual e dedicação, somados ao trabalho em equipe. Assim, o desafio é proporcionar um ambiente altamente

competitivo e estruturado para ajudar os atletas a alcançar o seu desempenho no limite máximo.

Assim, o Instituto Tênis traz para o esporte uma metodologia com base nos conceitos e princípios da meritocracia. Na entidade, a motivação e as metas também são criadas para cada tenista, que é avaliado diariamente desde a parte técnica, física, passando pela nutricional, até a psicológica, comportamental e educacional. As recompensas incluem desde a possibilidade de se tornar um bolsista da entidade até a oportunidade de participar dos mais importantes campeonatos internacionais da modalidade. Com um modelo de atuação pautado no mundo dos negócios, no qual metas e objetivos claros são cobrados e perseguidos, o Instituto Tênis incentiva o desafio, desenvolve a capacidade técnica e alimenta o sonho de realização e vitória do atleta. Assim, aposta em meritocracia para desenvolver jovens talentos.

A cultura meritocrática, defendida e implementada pelo Instituto Tênis, foi herdada de seus conselheiros e traz para os atletas o foco em resultados e a constante preocupação com a performance em competições nacionais e internacionais. Até por isso, atualmente, para iniciar no projeto, o atleta precisa ter até 15 anos e estar no ano letivo correspondente à idade cronológica.

O que busca fundamentalmente este trabalho é entender se a aplicação dos conceitos de meritocracia aumentou ou não o desempenho dos atletas. É a busca por esse entendimento, considerando o meandro da aplicação da literatura referente ao tema em um universo distinto daquele tipicamente corporativo, a saber, o esportivo, que motivou o desenvolvimento acadêmico do presente trabalho.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Conceitualmente, meritocracia é norteada por uma teoria parcial de justiça,

sustentada pela crença de que oportunidade aparece para quem a merece (Daniels, 1978). O mesmo autor, referência acadêmica no assunto até os dias atuais, aponta que a meritocracia deve evoluir em linha com a mudança de valores sociais.

A meritocracia surgiu com os efeitos das revoluções Americana, de 1776, e Francesa, de 1789; fortemente embaladas pelos ideais rousseauianos de igualdade social, e pelas Revoluções Liberais, ao removerem a nobreza do poder (Barbosa, 1999). No Brasil, foi introduzida pelo Estado, acompanhada pelo surgimento dos concursos públicos para preenchimento de vagas nas esferas públicas. O objetivo era combater a hereditariedade de cargos e o nepotismo, fazendo prevalecer atributos e competências que não estivessem relacionados às influências de poder ou de troca de favores e de relações sanguíneas. Nas corporações, a meritocracia é entendida na estrutura em que os empregados são valorizados pelo que contribuem para as organizações ou pelo que podem agregar a ela, explica Frizzo (2015), tendo como objetivo comprometer o empregado com os resultados que se almeja coletivamente obter.

De acordo com a teoria da expectativa (Conger & Kanungo, 1988), a motivação de um indivíduo para aumentar o seu esforço em uma dada tarefa será proporcional à sua expectativa de recompensa. Já Hipólito (2002) aponta que, ao se recompensar habilidades, se reconhece a contribuição e o valor agregado para a organização, o que faria diferenciar, em tese, um colaborador do outro em relação às suas características. Já para Cawley, Conneely, Heckman e Vytlačil (1997), “a teoria da meritocracia é a noção de que a capacidade é a base para a realização e é recompensada de maneira uniforme no mercado de trabalho, independentemente de condições ou características pessoais”.

Em sentido semelhante, Quinn (2003) ainda reforça a relação entre o esforço despendido para um trabalho, o desempenho e os resultados deste, com base na teoria das expectativas, a qual se converte na soma da

*expectativa* – a probabilidade de que um esforço acarrete a consecução do desempenho esperado; da instrumentalidade – o desempenho na tarefa; e da valência – os resultados relacionados ao trabalho. Ainda para Quinn (2003), os três fatores só poderão gerar motivação se forem assimilados pela gestão e comunicados de forma adequada. Para tanto, deve-se ter como base a clara noção clara do que é desempenho e de como transmitir ao colaborador o que se espera dele, em relação ao que ele pode obter de recompensa ao final, se alcançar o resultado desejado. Para Guinier (2016), a meritocracia atualmente representa uma maneira legítima de classificar as pessoas, baseada na capacidade percebida.

A respeito da recompensa, o mesmo autor afirma que as recompensas só têm valor se forem simbólicas, mas profundamente motivadoras; não forem banalizadas pela frequência da ocorrência e, por fim, se o concessor for respeitado e gozar de credibilidade perante a equipe. St-Onge (2000) apresenta cinco conselhos para aumentar a eficácia dos sistemas de recompensa por mérito e do próprio mérito como resultado do desempenho, ou seja, como variáveis que influenciam a relação percebida entre desempenho e recompensa num contexto de meritocracia.

O primeiro é contar com ferramentas interpessoais como a comunicação, tornando eficiente o sistema de meritocracia, e tomar decisões que mostrem confiabilidade de sua equipe. O que é dito e o que é percebido devem ter os mesmos significados. O segundo estimula que se encontre capaz e motivado para avaliar o desempenho, recompensando de forma efetiva, justa, confiável e perceptível. A recompensa, ao final, não pode estar baseada somente na impressão do gestor sobre o empregado. O terceiro é melhorar a percepção sobre o processo de recompensa, desenvolvendo ações de tomada de decisão participativa, através de permanente comunicação e explicação sobre a metodologia, critérios, resultado etc. O quarto é o desenvolvimento de um clima de confiança

baseado na comunicação honesta e aberta entre as partes. O quinto, por fim, é tratar os empregados com respeito, principalmente, quando um resultado aquém do esperado está justificado no desempenho individual, no perfil e nas características de um determinado colaborador que não alcançou o resultado, o que está diretamente relacionado à recompensa pelo desempenho.

Contudo, se há incentivos, é necessário haver contrapesos, entre outros mecanismos, necessários para aumentar ainda mais a confiança no sistema. Gómez (2011) afirma que, em paralelo à visão dos gestores, não se pode desconsiderar a frustração instalada entre os não recompensados. Nesse sentido, a competição ficaria mais acirrada quando um colaborador não se vê recompensado, sendo importante que os sistemas de avaliação de desempenho sejam eficientes e possam garantir a identificação de talentos. Ainda segundo o mesmo autor, é preciso ter uma comunicação transparente com o profissional para que este saiba como pode se desenvolver.

Consequentemente, todas as empresas que, de uma forma ou outra, querem se manter competitivas devem buscar a excelência sustentada, por meio da atuação de seus ativos mais valiosos, quais sejam, as pessoas. Se a competição, para ser justa, é democrática, fundamental se faz observar as concepções de Pierre de Coubertin (1887) sobre democracia. Refletem-se em seu arrazoado sobre a prática esportiva dois eixos: a prática esportiva, realizada dentro de determinados valores, como uma fulgurante ferramenta de cooperação social, e o esporte entendido como uma prática democrática meritocrática, sustentada na igualdade de condições. Aqui abordaremos, naturalmente, a segunda hipótese.

Considerando que a relação entre esporte e democracia do plano da organização se desloca para o plano da própria prática (Tavares, 2003), Coubertin (1887) o faz com base no conceito de igualdade como relação social. Para ele, a prática do exercício atlético não elimina desigualdades nas condições sociais, mas sim insere as relações em pé de

igualdade. O esporte é, assim, a efetiva representação dos valores da democracia meritocrática. Se no mundo corporativo a meritocracia é considerada, no universo do esporte, quando profissional, deve ter o mesmo caminho.

Nesse sentido, Rummler e Brache (1994) detalham as consequências da não mensuração do desempenho em uma entidade. Citam a inviabilidade de gerenciamento do próprio desempenho, assim como a não identificação de problemas e das prioridades, a impossibilidade de compreensão das pessoas sobre o que se espera delas, além da inexistência de mecanismos que indiquem ações para o aperfeiçoamento do desempenho – fundamental no presente estudo.

Assim, podemos entender que o trazido pela literatura acadêmica sobre meritocracia pode ser utilizado, ainda que com adaptações, ao universo dos Esportes. Este trabalho busca justamente o entendimento de sua aplicação em uma entidade esportiva de alto rendimento, cujo esporte objetivo é o Tênis. Ao buscar a evolução de seus jovens tenistas no ranking nacional, a entidade fez uso da meritocracia.

## METODOLOGIA

Para levantamento dos dados e informações necessárias para este estudo, foram utilizados dados primários, sendo realizada entrevista com profissional responsável pelo planejamento da entidade esportiva estudada. A visita à entidade, quando foi realizada a entrevista, ocorreu em junho de 2016 e teve como intuito de observar as iniciativas explicitadas pelo entrevistado. Para Bogdan, Biklen, Alvarez, Vasco, dos Santos e Baptista (1994), a entrevista é utilizada com o intuito de recolher dados descritivos no desenvolvimento da linguagem do entrevistado, facilitando ao investigador que, intuitivamente, estruture uma ideia sobre como o entrevistado interpreta aspectos do mundo e do contexto investigado. Complementam Anderson & Kanuka (2003) que a entrevista se

apresenta como um método único na coleta de dados, posto que o investigador o faz através de comunicação direta com o entrevistado.

A reunião dessas experiências pode ser feita de forma direta, via entrevistas em profundidade. Para Malhotra (2008), a entrevista em profundidade é caracterizada como pessoal, direta e não estruturada, sendo o único respondente questionado por um entrevistador, a fim de revelar suas motivações, crenças, decisões e sentimentos acerca de determinado assunto. Boyd et al. (1977) consideram que as entrevistas com esse perfil devem ser conduzidas sem um questionário formal, podendo o entrevistado expressar-se livremente sobre os temas abordados. Dessa maneira, apontam os autores, é possível descobrir os fatores implícitos e determinantes nos fenômenos estudados.

Além da entrevista, foram considerados dados secundários, posto que os dados sobre a mensuração do desempenho, como consequência da implementação dos conceitos de meritocracia, são originados de

um ranking internacional, divulgados pela International Tennis Federation (ITF), citada como Federação Internacional de Tênis em português, cuja metodologia considera o desempenho (vitória) dos atletas em seus campeonatos oficiais disputados mundo afora.

A distribuição de pontos nos torneios de Tênis é feita pela Association of Tennis Professionals (ATP) – Associação de Tenistas Profissionais, em português, que define a pontuação dada a cada tenista em cada um dos torneios disputados conforme seus respectivos desempenhos. Nos torneios de menor porte, incluindo aqueles de categoria juvenil, foco da entidade esportiva ora estudada, a organização e a distribuição de pontos ficam por conta da Federação Internacional de Tênis. A distribuição dos pontos, seja pela ATP, seja pela ITF, é feita conforme tabelas específicas para o masculino e feminino e que estão documentadas ao final deste trabalho. Sua distribuição respeita o nível e quantidade dos torneios disputados, conforme exposto a seguir:

**Figura 01** - Distribuição de pontos por desempenho no Tênis Masculino:

<b>Categoria do Evento</b>	<b>Eventos</b>	<b>Comitê Responsável</b>
Grand Slams	4	ATP
ATP World Tour Finals	1	ATP
ATP World Tour Masters 1000	9	ATP
ATP World Tour 500	13	ATP
ATP World Tour 250	39	ATP
ATP Challenger Tour - Series	146	ATP & ITF
Circuitos Satélites de Séries	29	ATP & ITF
Torneios de Tênis do Futuro	356	ATP & ITF

Fonte: Association of Tennis Professionals (ATP) – Associação de Tenistas Profissionais

Os torneios são incluídos em diferentes níveis e os avanços dos atletas em cada fase permitem uma pontuação específica que o tenista conquista quando perder naquela fase ou, se avançar até a última etapa, for campeão. Os torneios são disputados por 52 semanas,

sendo que 18 resultados do jogador no ano são somados para definir sua classificação no ranking. Esses pontos são válidos até a mesma semana da próxima temporada. Eis a distribuição dos pontos:

**Figura 02 - Distribuição de pontos por desempenho no Tênis Masculino:**

Torneio	Campeão	Vice	Semi	Quartas	R16	R32	R64	R128	Quali
<b>Grand Slam</b>	2000	1200	720	360	180	90	45	10	25
<b>Masters 1000</b>	1000	600	360	180	90	45	10 (25)	-10	25
<b>ATP 500</b>	500	300	180	90	45	-20	0	-	20
<b>ATP 250</b>	250	150	90	45	20	-10	-	-	12
<b>Challenger 1</b>	125	75	45	25	10	0	-	-	5
<b>Challenger 2</b>	110	65	40	20	9	0	-	-	5
<b>Challenger 3</b>	100	60	35	18	8	0	-	-	5
<b>Challenger 4</b>	90	55	33	17	8	0	-	-	5
<b>Challenger 5</b>	80	48	29	15	7	0	-	-	3
<b>Challenger 6</b>	80	48	29	15	6	0	-	-	3
<b>Future 1</b>	35	20	10	4	1	0	-	-	-
<b>Future 2</b>	27	15	8	3	1	0	-	-	-
<b>Future 3</b>	27	15	8	3	1	0	-	-	-
<b>Future 4</b>	18	10	6	2	1	0	-	-	-

Fonte: Association of Tennis Professionals (ATP) – Associação de Tenistas Profissionais

A Women's Tennis Association (WTA), Associação de Tênis Feminino em português, é a associação que regula o tênis profissional feminino, em conjunto com a ITF, e é responsável por classificar as tenistas em uma tabela. As semelhanças com a ATP são

grandes, incluindo as 52 semanas de eventos e o sistema de defesa de pontos. Contudo, embora as 52 semanas de torneios sejam mantidas, apenas 16 resultados são levados em consideração, conforme explicitado a seguir:



**Figura 03** - Distribuição de pontos por desempenho no Tênis Feminino:

Torneio	Campeã	Vice	Semi	Quartas	R16	R32	R64	R128	QLFR	Q3	Q2	Q1
<b>Grand Slam (Singles)</b>	2000	1300	780	430	240	130	70	10	40	30	20	2
<b>Grand Slam (Doubles)</b>	2000	1300	780	430	240	130	10	-	40	-	-	-
<b>Premier Mandatory (96 S)</b>	1000	650	390	215	120	65	35	10	30	-	20	2
<b>Premier Mandatory (64 S)</b>	1000	650	390	215	120	65	10	-	30	-	20	2
<b>Premier Mandatory (28/32)</b>	1000	650	390	215	120	10	-	-	-	-	-	-
<b>Premier 5 (56 S, 64 Q)</b>	900	585	350	190	105	60	1	-	30	22	15	1
<b>Premier 5 (56 S, 48/32 Q)</b>	900	585	350	190	105	60	1	-	30	-	20	1
<b>Premier 5 (28 D)</b>	900	585	350	190	105	1	-	-	-	-	-	-
<b>Premier 5 (16 D)</b>	900	585	350	190	1	-	-	-	-	-	-	-
<b>Premier (56 S)</b>	470	305	185	100	55	30	1	-	25	-	13	1
<b>Premier (32 S)</b>	470	305	185	100	55	1	-	-	25	18	13	1
<b>Premier (16 D)</b>	470	305	185	100	1	-	-	-	-	-	-	-
<b>International (32 S, 32 Q)</b>	280	180	110	60	30	1	-	-	18	14	10	1
<b>International (32 S, 24/16Q)</b>	280	180	110	60	30	1	-	-	18	-	12	1
<b>International (16D)</b>	280	180	110	60	1	-	-	-	-	-	-	-
<b>WTA 125K + H (32S/16Q)</b>	160	95	57	29	15	1	-	-	6	-	4	1
<b>WTA 125K + H (32S/8Q)</b>	160	95	57	29	15	1	-	-	6	-	4	1
<b>WTA 125K + H (16 D)</b>	160	95	57	29	1	-	-	-	-	-	-	-
<b>WTA 125K + H (8 D)</b>	160	95	57	1	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>ITF \$100.000 + H (32)</b>	150	90	55	28	14	1	-	-	6	4	1	-
<b>ITF \$100.000 + H (16)</b>	150	90	55	28	1	-	-	-	-	-	-	-
<b>ITF \$100.000 (32)</b>	140	85	50	25	13	1	-	-	6	4	1	-
<b>ITF \$100.000 (16)</b>	140	85	50	25	1	-	-	-	-	-	-	-
<b>ITF \$75.000 + H (32)</b>	130	80	48	24	12	1	-	-	5	3	1	-
<b>ITF \$75.000 + H (16)</b>	130	80	48	24	1	-	-	-	-	-	-	-

<b>ITF \$75.000 (32)</b>	115	70	42	21	10	1	-	-	5	3	1	-
<b>ITF \$75.000 (16)</b>	115	70	42	21	1	-	-	-	-	-	-	-
<b>ITF \$50.000 + H (32)</b>	100	60	36	18	9	1	-	-	5	3	1	-
<b>ITF \$50.000 + H (16)</b>	100	60	36	18	1	-	-	-	-	-	-	-
<b>ITF \$50.000 (32)</b>	80	48	29	15	8	1	-	-	5	3	1	-
<b>ITF \$50.000 (16)</b>	80	48	29	15	1	-	-	-	-	-	-	-
<b>ITF \$25.000 + H (32)</b>	60	36	22	11	1	-	-	-	-	-	-	-
<b>ITF \$25.000 + H (16)</b>	60	36	22	11	6	1	-	-	2	-	-	-
<b>ITF \$25.000 (32)</b>	50	30	18	9	5	1	-	-	1	-	-	-
<b>ITF \$25.000 (16)</b>	50	30	18	9	1	-	-	-	-	-	-	-
<b>ITF \$10.000 + H (32)</b>	25	15	9	5	1	0	-	-	-	-	-	-
<b>ITF \$10.000 + H (16)</b>	25	15	9	1	0	-	-	-	-	-	-	-
<b>ITF \$10.000 (32)</b>	12	7	4	2	1	0	-	-	-	-	-	-
<b>ITF \$10.000 (16)</b>	12	7	4	1	0	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Association of Tennis Professionals (ATP) – Associação de Tenistas Profissionais

O Instituto Tênis tem 11 atletas treinando em suas dependências. Analisamos a evolução de seis atletas treinados pelo Instituto Tênis: Ana Luiza Cruz, Bruno Pessoa, Fernando Yamacita, Matheus de Almeida e Thaísa Pedretti, que compõem o ranking ITF (mundial juvenil até 18 anos), além de Marcelo Tebet, que já aparece no ranking dos Tenistas Profissionais em todo o período de análise deste estudo (2014 a 2016).

A escolha desses seis atletas entre os 11 que treinam no Instituto se deu, além de documentalmente viável, porque se encaixavam em um restrito perfil de observação: possuíam uma idade mínima capaz de propiciar a eles, ao longo dos anos observados, disputas diversas na modalidade. Tivéssemos ampliado para atletas ainda mais jovens, correríamos o risco de a ausência de competições permanentes para crianças abaixo

dos 13 anos interferir na avaliação regular de seu desempenho.

Ademais, o período de mínimo de 30 meses de observação foi aplicado para que houvesse um horizonte de evolução (ou não) possível. Em um prazo inferior a esse, entendemos, não seria viável avaliar se de fato havia consistência na curva do desempenho. Ainda, o período coincide temporalmente com o prazo de aplicação das práticas de meritocracia na entidade. Desse modo, o prazo analisado permitiu encontrar as informações necessárias para o estudo proposto.

## RESULTADOS E ANÁLISES

A visita ao Instituto Tênis e a entrevista com Cristiano Borrelli, diretor executivo da entidade, propiciaram o registro de algumas afirmações que indicam o alinhamento do que

se encontrou sobre Meritocracia. Além disso, conforme relatado a seguir, há um quadro evolutivo dos jovens tenistas identificado previamente neste trabalho.

Para Cristiano, o Instituto Tênis ter uma equipe de profissionais altamente qualificada, que oferece todo o apoio necessário aos atletas, aliado ao fato de que os treinos e acompanhamentos são individuais, permite a busca pelo melhor desempenho de cada um. Ainda na entrevista realizada, o gestor esportivo profissional apontou que o tenista que hoje tem 12 anos e será no futuro o número um está em algum lugar do mundo, treinando. Isso, para o Instituto, é a informação necessária para entenderem que pode ser um dos jovens que ali estão treinando. Consequentemente, o Instituto Tênis entende que precisa criar um ambiente altamente competitivo, capaz de desenvolver e extrair o máximo dos talentosos atletas que ali estão. E a meritocracia é fundamental nesse ponto.

Na visita, pudemos verificar a existência de um relatório com indicadores de desempenho em treinos realizados e torneios disputados por todos os atletas. Nesses relatórios, todas as áreas (desempenho dentro de quadra e interdisciplinar) envolvidas no processo de desenvolvimento do atleta são monitoradas e mensuradas semanalmente. Baseadas nas avaliações desses indicadores, o Instituto cria planos de ação para evoluir naquilo que tem potencial de melhora e manter o trabalho nos indicadores que demonstram

que o trabalho está funcionando. Através dessa avaliação geral do atleta, há a definição de uma série de temas meritocráticos, como a manutenção ou não do atleta na equipe, a escolha de um atleta para ser contemplado para uma bolsa e contrato com o Instituto, além da convocação do atleta para competições. Até mesmo a possibilidade de o atleta poder treinar no dia seguinte está relacionada diretamente ao desempenho dele no dia anterior.

Com esse tipo de dinâmica, o Instituto acredita que consegue extrair o máximo de cada um dos jovens atletas, permitindo que as metas de cada um possam ser atingidas com plenitude. Para verificarmos o desenvolvimento dos atletas, estratificamos abaixo os jovens que ali têm buscado sua evolução e que, desde a implantação dos conceitos de meritocracia no Instituto, em 2014, estavam presentes. Giulia Bertellotti (14), Igor Gimenez (16), Jhonn Guzman (14), Lucas Batista (13) e Renan Silva (13) também são atletas do instituto, mas seus resultados, até o instante, inviabilizam a verificação de desempenho, porque não aparecem no ranking norteador para tanto. Na mesma linha, identificamos idade e ranqueamento dos tenistas pela ITF, ranking júnior da modalidade, ou até mesmo o ranking profissional da ATP (quando o caso), além da opção pela disputa em dupla, caso do tenista Marcelo Tebet, o mais velho entre os estudados. São eles:

**Figura 04** – Evolução anual dos atletas estudados

ATLETA	Idade	Ranking 2014	Ranking 2015	Melhor ranking da carreira	Ranking atual
Ana Luiza Cruz	14	--	1603	638	651
Bruno Pessoa	16	1921	1185	844	906
Fernando Yamacita	18	2109	751	1643 (Profissional)	1643 (Profissional)
Marcelo Tebet	20	1010 (profissional)	Transição Duplas	948 (profissional)	1403 (Duplas - Profissional)

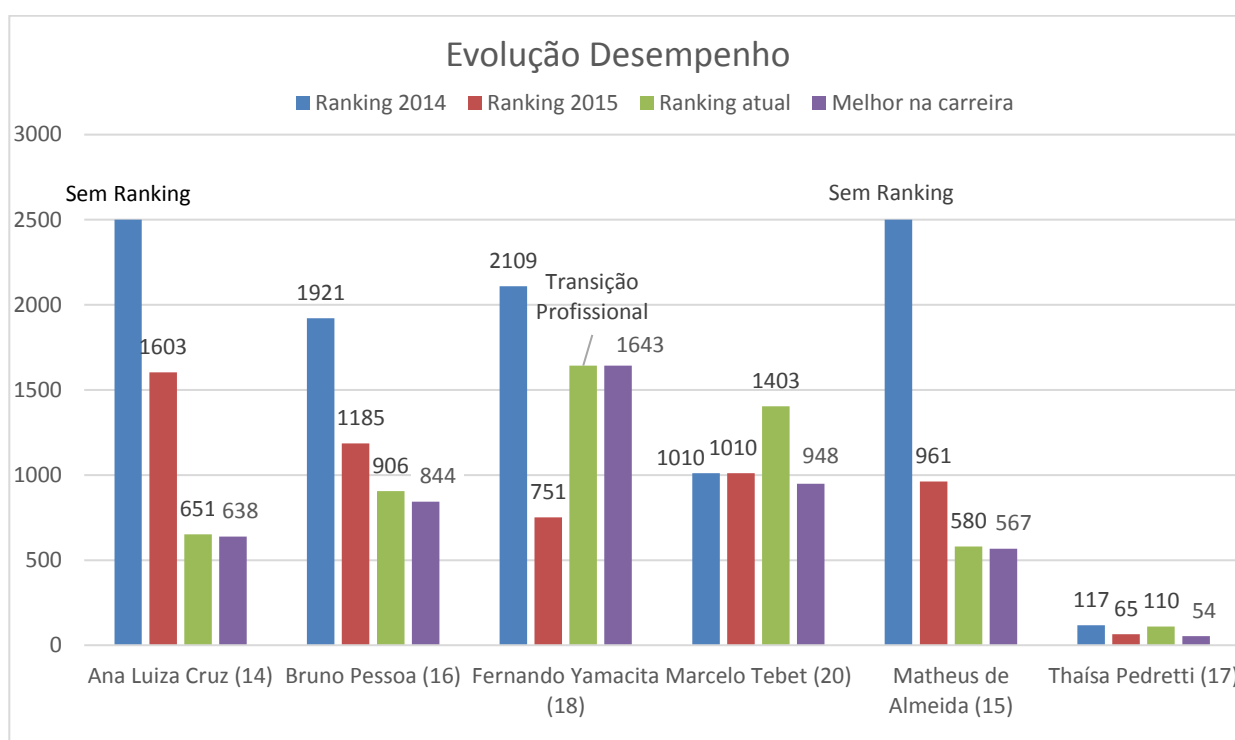
Matheus de Almeida	15	--	961	567	580
Thaísa Pedretti	17	117	65	54	110

Fonte: Association of Tennis Professionals (ATP) – Associação de Tenistas Profissionais

O quadro acima possibilita a construção de um quadro gráfico, com acompanhamento do desempenho dos tenistas

e, visualmente, facilita a percepção de suas evoluções. Eis o gráfico:

**Figura 05** – Evolução anual de desempenho dos atletas estudados



Elaborado pelo autor

Considerando que quanto menor a barra, melhor o desempenho, é possível notar a diminuição da barra de todos os tenistas estudados, considerando o espaço-tempo 2014 a 2016. Evidente haver oscilações ao longo do caminho, o que pode ser percebido ao apontar

o melhor ranqueamento obtido por cada tenista ao longo de suas respectivas carreiras – como acontece com a tenista Thaísa Pedretti. Ainda assim, mais uma vez, nota-se que, dentro da proposta de análise ampla temporal, há evolução em todos os casos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, através do entendimento da metodologia aplicada na entidade esportiva apreciada, conseguiu verificar a existência do impacto positivo dos conceitos acadêmicos de meritocracia no desenvolvimento dos atletas. Todos os jovens estudados com desempenho mensurável (ranqueamento oficial e isento) apresentaram evolução no período de observação. Além do desenvolvimento numeral na lista que os ranqueia entre os melhores tenistas juvenis, fica evidente que os conceitos de meritocracia, ao aumentar o desempenho dos atletas, cabem ao universo do esporte que busca resultado no alto rendimento, podendo ser replicados em outros contextos organizacionais.

Há, claramente, duas limitações encontradas, fundamentalmente na análise do desempenho atlético e esportivo. A primeira porque não é possível descartar a hipótese de que os mesmos atletas, sem que tivessem seus treinamentos regidos pelo norte meritocrático, obtivessem desempenho semelhante. Contudo, a peculiaridade do esporte permite o entendimento de que o improvável é a evolução de todos os participantes, e não o padrão. Isso porque há competitividade, e se sempre há quem queira ganhar uma disputa, não há quem sempre a queira perder. A

segunda é o horizonte de tempo restrito para a observação, uma vez que se iniciou no começo de 2014 e é finalizado no segundo semestre de 2016, portanto, antes de completar três anos inteiros. É possível que, ampliando o horizonte de estudo, fique nítido se o desempenho continua sendo melhorado com todos os atletas.

Mas o atual estudo permite, nesse sentido, a busca por outras entidades esportivas que já apliquem a mesma metodologia amparada na meritocracia. Assim, vale entender o perfil da entidade (se semelhante ou distinto do ora estudado) e os resultados obtidos, a fim de que haja o entendimento se, por exemplo, a meritocracia funciona melhor com jovens ou com atletas independentemente de suas idades biológicas.

Além disso, vale a aplicação dos conceitos de meritocracia em entidades que, nesse instante, queiram avançar em seu desenvolvimento e, por conseguinte, de seus atletas. O esporte a ser praticado não precisa estar limitado ao tênis ou, ainda assim, àqueles praticados de forma individual. Pelo contrário, seria de fundamental importância para efeitos de análise de resultados que uma próxima entidade a incorporar a meritocracia tenha desempenho coletivo e modalidade distinta, para que se torne indubitável que os princípios de meritocracia são aplicáveis à gestão esportiva de alto desempenho.

## REFERÊNCIAS

Anderson, T., & Kanuka, H. (2003). E-research: Methods, strategies, and issues.

Barbosa, L. (1999). *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas*. FGV Editora.

Bergamini, C. W., & Beraldo, D. G. R. (2010). Avaliação de desempenho humano na

empresa. In *Avaliação de desempenho humano na empresa*. Atlas.

Bogdan, R. C., Biklen, S. K., Alvarez, M. J., Vasco, A. B., dos Santos, S. B., & Baptista, T. V. M. (1994). *Investigação*

*qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos.*

Boyd, H. W., Westfall, R. L., & Stasch, S. F. (1977). *Marketing research: text and cases*. McGraw-Hill/Irwin.

Cawley, J., Conneely, K., Heckman, J., & Vytlačil, E. (1997). Cognitive ability, wages, and meritocracy. In *Intelligence, genes, and success* (pp. 179-192). Springer New York.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.

de Coubertin, P. (1887). *L'éducation anglaise*. Au secrétariat de la Société d'économie sociale.

Daniels, N. (1978). Merit and meritocracy. *Philosophy & Public Affairs*, 206-223. Vol. 7, No. 3

Drucker, P. F. (2001) *O melhor de Peter Drucker: a administração*. Tradução de Arlete Simille Marques. São Paulo: Nobel.

Dutra, J. S. (2008). Gestão de pessoas por competência: um novo modelo de gestão ou modismo. *São Paulo: Atlas*.

Frizzo, A. C. (2015). Desafios e estratégias para a gestão de desempenho: um estudo sobre meritocracia na Petrobras.

Gómez, N. (2011). Meritocracia: em busca da recompensa. Melhor – Gestão de Pessoas: Revista Oficial da ABRH-Nacional, [São Paulo], n. 281.

Guinier, L. (2016). The tyranny of the meritocracy: Democratizing higher education in America. Beacon Press.

Hipólito, J. A. (2002). Sistema de recompensas: uma abordagem atual. *As pessoas na Organização*. Ed. Gente: São Paulo.

International Tennis Federation. Ranking. The International Tennis Federation; 2016. Endereço virtual: <http://www.itftennis.com/juniors/rankings/player-rankings.aspx>.

Malhotra, N. K. (2008). *Marketing research: An applied orientation, 5/e*. Pearson Education India.

Ministério do Esporte – Brasil, 2016. Endereço virtual: <http://www.esporte.gov.br/institucional>

Quinn, R. E. (2003). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Elsevier.

Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1994). Melhores desempenhos das empresas. *São Paulo: Makron*.

St-Onge, S. (2000). Variables influencing the perceived relationship between performance and pay in a merit pay environment. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 459-479.

Tavares, O. (2003). Tocqueville e as origens do conceito de igualdade no esporte. *Teoria & Pesquisa: Revista de Ciência Política*, Vol. 1, No. 42.