

# Poder e biscoitos: quem vai

**I**magine-se numa sala com mais duas pessoas. Uma das pessoas é seleccionada, por sorteio, para pontuar uma tarefa que as outras duas realizarão. Denominemos essa pessoa de ‘Mister Boss’. A certo momento, alguém transportando uma bandeja com cinco biscoitos entra na sala e oferece os biscoitos. Cada um pega no seu biscoito, ficando apenas dois na bandeja. Não há, pois, um segundo biscoito para um dos participantes. Como se comportarão os três participantes perante os dois biscoitos sobrantes? Um estudo experimental mostrou que é muito provável que Mister Boss tome a iniciativa de pegar no segundo biscoito. É mesmo provável que o coma de modo ostensivo, com a boca aberta e deixando migalhas na face e na mesa.

Mister Boss, que em nada se distingue dos restantes participantes no estudo excepto no facto de ter sido aleatoriamente seleccionado para avaliar o trabalho de outras pessoas, assumiu o papel de “alguém com poder”. A lição é clara: quando incumbidas de uma posição de chefia, muitas pessoas assumem os “privilégios” correspondentes, mesmo que esse privilégio seja o mais modesto ou comezinho símbolo de poder.

## **O CINISMO**

Transposto para a liderança das organizações, o fenómeno consubstancia-se na tendência de muitos líderes para se apropriarem da fatia de leão dos recursos da organização e se atribuírem privilégios, ao mesmo tempo que negam modestos benefícios aos restantes membros organizacionais. Exemplo ilustrativo é o de líderes empresariais que se atribuem incrementos nas suas já faustosas compensações, ao mesmo tempo que recusam incrementos salariais (ou pura e simplesmente suspendem o pagamento de salários) aos restantes

membros organizacionais com argumentos de “preservação da competitividade”. A consequência é o aumento do cinismo, a quebra dos sentimentos de confiança, a emergência de fracturas sociais no seio das próprias organizações.

O fenómeno tem adquirido uma tal dimensão preocupante que a Suíça legislou no sentido de limitar as remunerações dos gestores. Nos EUA foi também instituída regulamentação que obriga empresas cotadas a publicar o rácio entre a remuneração do CEO e a remuneração média dos seus trabalhadores. Informação divulgada nessa sequência mostra que em algumas organizações o rácio alcança patamares superiores a um ou dois milhares. Um estudo publicado pelo Economic Policy Institute mostrou que entre 1965 e 2003 o rácio entre o salário do CEO e o salário dos trabalhadores passou de 20 para mais de 295. A realidade portuguesa, e mesmo a europeia em geral e a japonesa, é porventura menos extremada do que a norte-americana, mas é indubitável o desconforto gerado em alguns sectores pelas disparidades remuneratórias, especialmente quando argumentos de competitividade e de contenção de custos são esgrimidos por quem não os aplica a si próprio.

Naturalmente, o tema é controverso e susceptível de ser capturado pela demagogia. A imposição de limites às remunerações pode mesmo colidir com princípios de legitimidade e de ética. Mas o assunto não deve deixar de ser levado a peito, sobretudo porque os dados empíricos mostram ser escassa a relação entre o desempenho das empresas e o

**CUIDADO COM O AUMENTO  
DO CINISMO, QUEBRA DE  
CONFIANÇA E FRACTURAS  
SOCIAIS NA EMPRESA**



# comer primeiro?



salário dos executivos. Ou seja, tendencialmente, os líderes que comem mais biscoitos não são os que mais biscoitos produzem! O problema adquire tal envergadura que o insuspeito Henry Mintzberg escreveu nas páginas do *Wall Street Journal* que o sistema de bónus pagos aos executivos “representa a mais proeminente forma de corrupção legal que

tem prejudicado as nossas grandes organizações e a economia global” .

## **LIDERANÇA SERVIDORA: UM BEM ESCASSO E VALIOSO**

Não pretendemos aqui discutir especificamente o tema, mas tão-só dar conta de que a liderança das organizações é frequentemente atravessada por dinâmicas de poder que podem ser perversas para os liderados e as próprias organizações. Em tempo de vacas gordas, os benefícios são frequentemente canalizados mais vigorosamente para o topo. E em período de vacas magras os sacrifícios tendem a atingir mais fortemente os alvos da base. Não raras vezes os executivos de empresas mal-sucedidas e próximas do abismo recebem prémios... de desempenho – e usam os empregados e os respectivos salários como bodes expiatórios! A apologia do sacrifício partilhado é, por vezes, interpretada do modo que um executivo “bem-regado” explanou a Jeffrey Pfeffer no final de um jantar : “Vivemos numa era de sacrifício partilhado. Os empregados sacrificam-se e eu partilho do dinheiro que eles perdem.”

Nem sempre isto sucede, contudo. Na vida militar, ou pelo menos em diversos contextos militares, o soldado come primeiro. Alguns líderes, que a literatura denomina de servidores, também se preocupam mais em servir do que em ser servidos. E daí decorrem efeitos positivos para o bem-estar e o desempenho dos indivíduos e para o desempenho das organizações. A realidade mostra que esses padrões de liderança são raros. Muitos líderes comem primeiro. E fazem-no por, pelo menos, duas razões:

Primeira, muitos líderes têm pouco em comum com os liderados. Desenvolvem estilos de vida que os colocam em contacto com os seus similares – afastando-os, física, social e emocionalmente, dos dissimilares. A própria infra-estrutura organizacional, com os seus labirintos burocráticos e as suas barreiras físicas (e. g., gabinetes longínquos, ▶

parques de estacionamento privativos, benesses ostensivas), dificulta o contacto dos soldados com os generais. Segunda razão, os líderes, como todos os humanos, procuram sustentar e desenvolver a sua auto-estima. Quando os resultados são maus, uma maneira expedita de lidar com essa “má realidade” é atribuí-la aos outros – por vezes à economia, outras vezes aos políticos, noutras circunstâncias aos concorrentes ou à globalização e não raras vezes aos empregados. O poder de que dispõem permite-lhes sustentar os argumentos sem serem alvo de muita contestação e sem sofrerem efeitos adversos.

### **PISTAS PARA A ACÇÃO**

A compreensão desta realidade é a primeira via para lidar mais vigorosamente com os fenómenos da liderança geradores de cinismo e desconfiança e destruidores do empenhamento dos liderados. As demonstrações dos efeitos positivos da liderança servidora não devem fazer esquecer que ela é rara. Por conseguinte, em vez de romancarmos a liderança, convém que a encaremos com realismo. Como académicos, cabe-nos apontar para essa realidade, ao mesmo tempo que se nos requer que identifiquemos os exemplos positivos e os modos de contribuir para uma melhor liderança. Se, como accionistas e cidadãos, queremos que os líderes se preocupem mais com os liderados e com a saúde das suas organizações, precisamos de criar mecanismos que os incentivem a tal.

1.º Importa que os líderes sejam premiados, não apenas pelos resultados de curto prazo expostos no balanço, mas também pelos efeitos que produzem no bem-estar, no desenvolvimento e no desempenho dos liderados. A Google, por exemplo, identificou oito atributos característicos dos melhores gestores, sendo um deles a “preocupação pelo sucesso da equipa e pelo bem-estar das pessoas” e outro o “apoio das pessoas no desenvolvimento das suas carreiras”.

2.º Importa que os líderes despendam mais

tempo no chão da fábrica, a atender clientes ou a sofrer as agruras de quem está na linha da frente. Pôr as mãos na massa e visitar a linha da frente são boas maneiras de compreender essa realidade. Os episódios do programa televisivo *Undercover Boss* mostram proprietários e líderes de várias empresas que saem do conforto dos seus gabinetes e, incógnitos, se “infiltram” nas suas próprias organizações, vestindo a pele de funcionários aprendizes – que preparam *fast food*, recolhem lixo, fazem e servem café aos clientes, limpam sanitas, concertam instalações domésticas ou empacotam produtos na linha de embalamento. Como espectadores, verificamos que muitos líderes têm só uma ideia ténue das ocorrências no terreno. Constatamos que o contacto com a realidade pode representar o clique para mudar a conduta. Não basta esperar que os líderes tomem iniciativas. É também necessário que sejam tomadas cautelas na selecção, avaliação de desempenho e promoção dos mesmos. Algumas organizações requerem que a ocupação de um lugar de topo seja antecedida de experiências com as actividades operacionais mais modestas – servir clientes, conduzir o camião que entrega as encomendas, atender telefonemas na linha de reclamações!

3.º As assembleias de accionistas, e os proprietários em geral, deveriam conceder mais atenção à distribuição de resultados por todos os membros organizacionais. Essa poderia ser uma boa maneira de criar mais alinhamento entre os interesses de accionistas, gestores e empregados.

### **A EMPRESA NÃO DEVE SER FONTE DE SOFRIMENTO**

A vida organizacional e a liderança não são os espaços celestiais que muitos gostariam de ver. Convém, pois, ser realista. Mas também não é necessário que as organizações sejam, gratuitamente, as fontes de sofrimento, dor e doenças que por vezes são. A gestão de pessoas e a liderança podem progredir – com realismo, mas também com ambição. Podemos consciencializar-nos de que o fenómeno da liderança não é tão belo quanto por vezes se pinta e, simultaneamente, desenvolver esforços para edificarmos melhores organizações com melhor liderança. Talvez não precisemos que os liderados comam primeiro – é porventura suficiente que liderandos e liderados fruam com justiça da mesma mesa. **R**

## **NAS ORGANIZAÇÕES, O CONTACTO ENTRE OS SOLDADOS E OS GENERAIS DEVE FLUIR SEMPRE**