



Capuchinhos vermelhos ... de raiva

Iniquidades nas Organizações

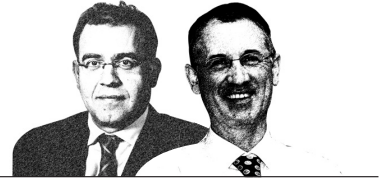
A confiança é um poderoso lubrificante social – nas famílias, entre amigos, nas empresas, nas comunidades e mesmo entre países. Sem confiança, é impossível manter relacionamentos frutuosos, desenvolver organizações sustentáveis e promover o desenvolvimento das sociedades.

Numa investigação [1], macacos capuchinhos foram ensinados a trocar pequenas pedras de granito (2-3 cm de diâmetro) por

pepino. Sempre que entregavam uma pedra ao investigador, recebiam pepino. A pequena pedra era a moeda. E os macacos comiam pepino com prazer. A certo momento, em troca da mesma moeda, o investigador passou a entregar uvas a um macaco, mas continuou a dar pepino ao

POR **Arménio Rego**
e **Miguel Pina e Cunha**

Católica Porto Business School;
Nova School of Business and Economics



macaco vizinho. Os macacos preferem uvas ao pepino, pelo que reagiram à “injustiça”. Começaram a rejeitar o pepino e, em alguns casos, chegaram mesmo a arremessá-lo ao investigador¹. Moral da história: os macacos não são sensíveis apenas ao que recebem, também prestam atenção à recompensa concedida aos restantes macacos. Pelo mesmo “trabalho”, esperam recompensa similar. Revoltam-se quando regras de justiça distributiva são violadas.

BENESSES MINHAS, SACRIFÍCIOS TEUS

Tal como os macacos, os humanos respondem negativamente às iniquidades. Em 2003, a American Airlines esteve perante o precipício da bancarrota². Para salvar a empresa, a gestão pediu aos sindicatos que aceitassem concessões. Os sindicatos, cientes das dificuldades, cooperaram e anuíram às solicitações da gestão. No dia seguinte, descobriram que a empresa havia concedido benesses vultuosas a dezenas de executivos de topo. A revolta emergiu e o acordo foi rasgado. Não foi o sacrifício que gerou revolta – foi o facto de o mesmo não ter sido partilhado por quem havia pedido esse mesmo sacrifício.



As práticas de gestão justas são um caminho incontornável. As pessoas são sensíveis à (in)justiça

Casos similares ao descrito são mais frequentes do que o recomendável, incluindo em Portugal. Despedem-se pessoas com base em argumentos de competitividade e de saúde da empresa – mas, simultaneamente, criam-se ou aumentam-se os prémios de gestão, mesmo quando o desempenho das empresas é objetivamente medíocre. A gestão justifica-se com a necessidade de manter competitivos os salários dos executivos. Mas acaba por veicular a ideia de que está mais preocupada com a sua abastança do que com a apregoada competitividade e o desenvolvimento da empresa. A resposta de muitos colaboradores não tarda: desconfiança, revolta e retaliação. O resultado pode não ser a greve ou a contestação social – mas é, quase invariavelmente, a desconfiança, o cinismo e a quebra do empenhamento. Futuros pedidos de sacrifícios e cooperação, mesmo que genuínos, são recebidos com desconfiança. A confiança é um poderoso lubrificante social – nas famílias, entre amigos, nas empresas, nas comunidades e mesmo entre países. Sem confiança, é impossível manter relacionamentos frutuossos, desenvolver organizações sustentáveis e promover o desenvolvimento das sociedades.

“NADA” É MAIS JUSTO DO QUE “POUCO”?
A confiança assenta, em grande medida, em sentimentos de justiça. Os humanos

são sensíveis à justiça e, por vezes, aceitam incorrer em perdas económicas para retaliarem contra injustiças ou reporem a justiça. Suponha que Rita está sentada num bar. Há apenas outra pessoa no estabelecimento, de seu nome Maria, sentada no canto oposto, que é desconhecida de Rita. Um terceiro indivíduo entra no estabelecimento, retira do bolso uma nota de 100€, abeira-se de Rita



Se queremos sociedades mais civilizadas e sustentáveis, algo terá que mudar. Não para igualizar salários – mas para criar sociedades mais dignas. O mérito, o sacrifício e o risco devem ser bem recompensados

e faz-lhe a seguinte proposta: “Estes 100€ poderão ser divididos entre si e a pessoa que está no outro canto deste bar. Sem falar com a outra pessoa, decida como pretende dividir o dinheiro. Se a outra pessoa aceitar a sua sugestão, os 100€ serão divididos por si e por aquela pessoa, de acordo com essa sua proposta. Se a outra pessoa não aceitar o modo como divide o dinheiro, a nota regressará para mim.”

Um cenário deste teor foi usado no célebre jogo do ultimato³⁴. Se Maria atuasse segundo uma lógica apenas económica, aceitaria qualquer valor que Rita decidisse partilhar (e.g., 1€). Receber 1€ é melhor do que receber nada. E Rita, tendo consciência dessa tendência dos humanos, escolheria ficar com a máxima quantia (e.g., 99€). Os resultados mostram, todavia, que as pessoas não são sensíveis, apenas, a uma tal lógica económica e instrumental. Se Rita decide partilhar um valor muito baixo, é muito provável que Maria recuse. E Rita, sabendo dessa probabilidade, prefere partilhar um valor “justo” – pelo menos não tão injusto que leve Maria a recusar.

Temos simulado experiências similares em eventos de formação de executivos – e os resultados são consistentes. Quando pessoas como Rita aceitam partilhar valores abaixo de, digamos, 40€ ou 50€, pessoas como Maria preferem recusar o valor. Sentindo que Rita não está a atuar com justiça, retaliam: “se ela me quer dar apenas 20€ dos 100€ que lhe ofereceram, vou recusar a proposta. Eu fico prejudicada – mas ela merece ficar sem 1 cêntimo”. O sentimento de justiça prevalece sobre o desejo de ganhar algum dinheiro.

A DIFICULDADE EM INVESTIGAR JUSTIÇA

No mundo das organizações, esta aversão às iniqüidades e injustiças nem sempre é consciencializada por quem lidera. Os efeitos perversos da injustiça, para os visados, mas também para as empresas, são por vezes descurados. E o potencial positivo de um clima de justiça é desperdiçado. Existem, aliás, alguns preconceitos contra a abordagem humanista da gestão. Em investigação por nós realizada, estudámos como as pessoas reagem às injustiças nas empresas. Quando solicitámos colaboração a várias empresas e líderes, um obstáculo surgiu: quando explicávamos o tema da investigação, muitos interlocutores “torciam o nariz”. De entusiasmo colaborante passavam a hesitação paralisante. O diretor de uma empresa aceitou colaborar – se colocássemos discretamente



Jeffrey Pfeffer

CHECKLIST - NA SUA ORGANIZAÇÃO PRÁTICA-SE A JUSTIÇA?

Justiça distributiva	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são recompensadas de acordo com as suas responsabilidades, os seus níveis de esforço e dedicação, e as exigências requeridas para a função? • O bom desempenho é reconhecido? • As pessoas são recompensadas pela sua experiência? • As promoções são justas? • Os aumentos salariais são justos? • Existem diferenças remuneratórias que não ferem sentimentos de dignidade?
Justiça procedimental	<ul style="list-style-type: none"> • Os procedimentos na tomada de decisão são claros e transparentes? • As pessoas podem apelar, para entidade superior, de decisões injustas? • Participam nas decisões que lhes dizem respeito? • Sentem que têm voz? • Sabem o que delas é esperado? • Recebem informação exata e rigorosa? • Conhecem bem as razões pelas quais as decisões são tomadas? • As regras e os critérios usados nas avaliações de desempenho são claros? • A empresa investe na formação e no desenvolvimento das pessoas? • As decisões (e.g., sobre salários, avaliações de desempenho, promoções e sanções) são tomadas com base em informação exata e rigorosa? • As decisões são tomadas de acordo com padrões éticos?
Justiça interacional	<ul style="list-style-type: none"> • Os líderes denotam respeito pelos direitos e a dignidade das pessoas? • Ajudam as pessoas a desenvolver o seu (delas) potencial? • Informam os liderados sobre o respetivo desempenho, em devido tempo? • Informam as pessoas sobre matérias que lhes dizem respeito? • Comunicam com verdade? • Escutam as pessoas em matérias que as afetam? • Dizem “obrigado”? • As pessoas sabem que o seu trabalho e a sua dedicação serão reconhecidos pelos líderes? • Podem confiar nos seus líderes? • Sentem que os seus líderes são competentes? • Sentem que os seus líderes são honestos?

nos questionários “anónimos” um código que permitisse identificar o colaborador respondente! Moral da história: estudar justiça nas organizações pode ser menos atraente do que supúnhamos.

A SUSTENTABILIDADE SOCIAL REQUER JUSTIÇA

Jeffrey Pfeffer, professor em Stanford, escreveu um texto muito enfático sobre a

necessidade de a gestão e as empresas se preocuparem não apenas com a sustentabilidade ambiental, mas também com a social⁵. Algumas empresas que se destacam positivamente no domínio ambiental adotam práticas perversas do ponto de vista humano. Algumas dessas práticas são altamente nefastas para a saúde física e mental dos colaboradores. Práticas de gestão tóxicas causam danos na saúde e podem matar^{6,7,8}.

Se queremos ser consistentes no discurso em prol da sustentabilidade, cabe-nos desenvolver a componente humana e social da mesma. As práticas de gestão justas são um caminho incontornável. As pessoas são sensíveis à (in)justiça. Valorizam a justiça da compensação (o “pão”), mas também a justiça dos procedimentos (as “rosas”). Reagem mal a salários injustos, a procedimentos pouco transparentes e ao modo indigno como são tratadas pelos líderes. São até capazes de aceitar um reduzido aumento salarial, uma má avaliação de desempenho ou uma recusa de promoção – desde que os processos sejam transparentes e lhes sejam facultadas explicações. Perante as injustiças, as pessoas reagem negativamente^{9,10}: são menos empenhadas, esforçam-se menos, tornam-se mais cínicas, veiculam imagens menos favoráveis da organização, cooperam menos, fazem apenas o que têm que fazer para garantir o salário. Empregados injustiçados e revoltados são menos cuidadosos na relação com os clientes. Podem retaliar contra a organização. Podem mesmo furtar objetos de que não precisam – para retaliar e “repor a justiça”^{11,12,13}.

CONCLUSÃO

Dois pontos essenciais, interligados, merecem destaque. Primeiro: as pessoas não são sensíveis apenas à justiça das compensações. Também reagem à (in)justiça dos procedimentos usados nas decisões e ao grau de respeito e dignidade que recebem dos seus líderes (veja checklist). A justiça nas organizações é o alicerce da confiança. Sem confiança, a sustentabilidade organizacional fica hipotecada.

Segundo: as pessoas aceitam ser recompensadas diferentemente, mas revoltam-se contra recompensas desproporcionais aos contributos¹⁴. A iniquidade, mesmo ou sobretudo em alguns países abastados, está a transformar-se numa pandemia que gera desconfiança, cinismo, revolta e perigo social e político¹⁵. Quando líderes de empresas fruem recompensas centenas de vezes superiores aos salários dos empregados, não é a justiça do mérito que está a ser praticada – é a iniquidade. Infelizmente, por vezes, a soberba de quem lidera, fechado na torre de marfim, dificulta o discernimento. A resolução do problema sofre de um paradoxo: os executivos sentir-se-iam injustiçados se recebessem menos do que outros executivos. Prestam mais atenção a outros executivos bem remunerados

do que aos seus empregados mal pagos. Entrou-se numa escalada irracional e é preciso “descer à terra”¹⁶.

As medidas que têm vindo a ser tomadas em alguns países, impedindo abusos e obrigando as empresas a divulgar o rácio entre o salário do CEO e o salário médio da empresa, são controversas, mas veiculam a mensagem certa^{16, 17}. Infelizmente, essas medidas são insuficientes. Se queremos sociedades mais civilizadas e sustentáveis, algo terá que mudar. Não para igualizar salários – mas para criar sociedades mais dignas. O mérito, o sacrifício e o risco devem ser bem recompensados. Mas o que tem vindo a ocorrer não pode ser explicado apenas por critérios de mérito¹⁸: o jogo político e a capacidade de decidir em proveito próprio têm jogado um papel essencial.

Os humanos precisam de confiança – e de justiça. O uso de argumentos (pseudo)darwinianos para justificar práticas de gestão danosas para a saúde física e mental ignora que a evolução da espécie humana não envolveu apenas “maldade” – também requereu “bondade”, cooperação, confiança e virtudes como a generosidade e o perdão^{19, 20}. Os humanos estão dotados do “gene egoísta”²¹, mas também do gene cooperativo. Sem este, o Homo Sapiens, o mais gregário de todos os primatas²², não teria porventura sobrevivido. ■

NOTAS

- 1 Brosnan, S. F., & De Waal, F. B. (2003). Monkeys reject unequal pay. *Nature*, 425(6955), 297–299.
- 2 Galinsky, A. & Schweitzer, M. (2015). *Friend and foe*. London: Random House.
- 3 Bethwaite, J., & Tompkinson, P. (1996). The ultimatum game and non-selfish utility functions. *Journal of Economic Psychology*, 17(2), 259–259.
- 4 Güth, W., Schmittberger, R., & Schwartz, B. (1982). An experimental analysis of ultimatum bargaining. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3(4), 367–388.
- 5 Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, February, 34–45.
- 6 Goh, J., Pfeffer, J., & Zenios, S. (2015). Exposure to harmful workplace practices could account for inequality in life spans across different demographic groups. *Health Affairs*, 34(1), 1761–1768.
- 7 Goh, J., Pfeffer, J. & Zenios, S. A. (2015). Workplace stressors & health outcomes: Health policy for the workplace. *Behavioral Science & Policy*, 1(1), 43–52.
- 8 Goh, J., Pfeffer, J. & Zenios, S. A. (2016). The relationship between workplace stressors and mortality and health costs in the United States. *Management Science*, 62(2), 608–628.
- 9 Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cardoso, C. C. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora.
- 10 Colquitt, J.A., Scott, B.A., Rodell, J.B., Long, D.M., Zapata, C.P., Conlon, D.E., & Wesson, M.J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236.
- 11 Cropanzano, R., Anthony, E., Daniels, S., & Hall, S. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 1–38.
- 12 Blader, S. L., Chang, C., & Tyler, T. R. (2001). Procedural justice and retaliation in organizations: Comparing cross-nationally the importance of fair group processes. *The International Journal of Conflict Management*, 12(4), 295–311.
- 13 Skarlicki, D. P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434–443.
- 14 Burak, E. (2017). Is the sky the limit? Fair executive pay as performance rises. *Social Problems*, doi: 10.1093/socpro/spw050.
- 15 Tett, G. (2014). Unequal societies are an uncharted economic threat. *Financial Times Europe*, September 5th, 9.
- 16 Hill, A. (2016). Four ways to bring galactic executive pay down to earth. *Financial Times Europe*, 19 April, 10.
- 17 The Economist (2013). Fixing the fat cats. *The Economist*, March 9th, 58.
- 18 Pepper, A., & Gore, J. (2015). Behavioral agency theory: New foundations for theorizing about executive compensation. *Journal of Management*, 41(4), 1045–1068.
- 19 Rego, A., Cunha, M. P., & Clegg, S. (2012). *The virtues of leadership: Contemporary challenge for global managers*. Oxford: Oxford University Press.
- 20 Ribeiro, N., Rego, A. & Cunha, M. P. (2013). A virtude nas organizações: *Fonte de progresso e sustentabilidade*. Lisboa: Sinais de Fogo.
- 21 Dawkins, R. (1989). *The selfish gene*. New York: Oxford University Press.
- 22 Sadler-Smith, E. (2012). Before virtue: Biology, brain, behavior, and the “moral sense”. *Business Ethics Quarterly*, 22(2), 351–376.

