



# Macacadas

**Arménio Rego**

Católica Porto  
Business School



**M**acacos capuchinhos foram ensinados a trocar seixos por pepino. Sempre que entregavam uma pedra ao investigador, recebiam pepino. O seixo era a moeda de troca. E os macacos comiam pepino com prazer. A certo momento, em troca da mesma moeda, o investigador passou a entregar uvas a um macaco, continuando a dar pepino ao macaco vizinho. Os macacos preferem uvas ao pepino, pelo que reagiram ao tratamento "injusto". Começaram a rejeitar o pepino e a arremessá-lo ao investigador. Conflitos entre macacos surgiram. 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 as regras da justiça distributiva são violadas.

Os humanos não são diferentes. Imagine o leitor que a gestão de uma empresa solicita sacrifícios aos empregados e os persuade de que, por razões de competitividade, aumentos salariais são inviáveis. Decorrido pouco tempo, os empregados descobrem que os mesmos gestores se atribuíram prémios e benesses indevidas! A resposta não tarda: desconfiança, cinismo, revolta e retaliação. A investigação sobre justiça nas organizações é clara: as pessoas aceitam ser recompensadas diferentemente, mas revoltam-se contra recompensas desproporcionais aos contributos. A iniquidade, mesmo ou sobretudo em alguns países

abastados, está a transformar-se numa pandemia que gera desconfiança, cinismo e revolta. Quando líderes de empresas fruem recompensas dezenas ou centenas de vezes superiores aos pobres salários dos empregados, não é a justiça do mérito que está a ser praticada – é a iniquidade. Infelizmente, a soberba de quem lidera, fechado na torre de marfim e cego à realidade do seu semelhante, 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 com boas remunerações do que aos seus empregados mal remunerados. Entrou-se numa escalada irracional. 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, vão no sentido apropriado. Infelizmente, não são suficientes. Se queremos sociedades mais civilizadas e sustentáveis, e evitar que mais Trumps violem os princípios do decoro e da dignidade, algo terá que mudar. Não para igualizar salários – mas para criar sociedades mais dignas e sustentáveis.

O mérito, o sacrifício e o risco devem ser bem recompensados. Mas o que tem vindo a ocorrer nada deve ao mérito.

Basta atender à investigação mostrando não haver relação entre salários dos executivos e desempenho das suas empresas! ◀