

ATÉ MACACOS REJEITAM RECOMPENSA INJUSTA

Eugenio do Carvalho *

Artigo publicado na revista CONJUNTURA ECONÔMICA – COLUNA NEGOCIAÇÃO – PÁG. 43em
1/12/2003

Os negociadores deparam-se cotidianamente com uma grande quantidade de desafios. Dentre eles cabe destacar aquelas situações onde é negociada a divisão de algo que você construiu ou ajudou a construir, o rateio de algum ganho expressivo ou a distribuição de recursos e recompensas. É importante recordar como você vivenciou uma situação na qual o poder maior estava com a outra parte.

Como você se sentiu ao receber uma oferta ofensiva ou uma recompensa injusta? Qual foi o sentimento ao perceber que tinha sido enganado? E quando essa sensação associou-se a uma derrota na qual percebeu que houve manipulação? Você não estava só. De uma certa forma nós estamos acompanhados por primos primatas – macacos-pregos que também rejeitam recompensas injustas.

Segundo Sarah Brosnan e Frank de Wall , especialistas em comportamento de primatas: macacos-pregos, chipanzés, gorilas, principalmente no que têm em comum com humanos, “durante a evolução do processo cooperativo pode tornar-se um fator crítico para os indivíduos comparar seus próprios esforços e recompensas com os dos outros. Reações negativas podem ocorrer quando as expectativas são frustradas. Uma teoria propõe que essa aversão à injustiça pode explicar a cooperação humana no contexto do modelo das escolhas racionais”.

A cooperação e a distribuição estão no centro das possibilidades estratégicas utilizadas por negociadores. A justiça distributiva parece ser um elemento chave para angariar a confiança das partes no sentido de obter o engajamento em situações onde se necessita da cooperação.

Parece que muitos executivos poderosos e dirigentes orientados só para resultados não percebem que tendemos a ser animais cooperativos. Há um senso comum de que, quanto mais frágil é o indivíduo mais ele busca compartilhar e mais facilmente oferece sua ajuda. Nas instituições, a boa vontade do altruísta, via de regra, é usada para viabilizar os interesses dos mais fortes. No plano mais amplo a injustiça distributiva agrava as disparidades sociais pela proliferação de práticas predatórias. A manipulação tem ocupado muito espaço nas negociações em todos os planos.

Sarah Brosnan e Frans de Wall, através do seu trabalho demonstraram que os macacos-prego, que constituem uma comunidade tolerante e colaborativa, no seu trabalho com outros membros do grupo, respondem de forma negativa quando recompensas são distribuídas de forma desigual.

Duplas de macacos recebiam comida (pepinos ou uvas) quando entregavam fichas aos pesquisadores. Quando ambos recebiam a mesma recompensa o desempenho das tarefas fluía sem problemas. Porém, em outros momentos os pesquisadores variavam as recompensas: para um davam uvas (que eles adoram), para o outro pepinos; ou ainda alteravam a quantidade dada a cada macaco. O macaco que recebia uma recompensa inferior recusava-se a receber ou a jogava fora. A irritação era mais intensa quando a outra parte recebia sem nada ter feito.

A aversão à injustiça não é unicamente humana, na sua limitação, os primatas a percebem. “Muitas espécies não humanas altamente cooperativas parecem ser dirigidas por um conjunto de expectativas a respeito do resultado da cooperação e da divisão dos recursos”.

A manipulação, muitas vezes, é manifestada nas intenções e ações de bastidores, através do nepotismo, da proteção sectária, em outras, é verbalizada mediante um discurso autoritário-condicionador ou chantagem corporativa-emocional. A injustiça distributiva muitas vezes é praticada através de recompensas irrisórias, reconhecimentos insignificantes, migalhas douradas, em outras, é materializada pela apropriação das idéias, da criatividade, da iniciativa e do trabalho dos outros.

A manipulação e a injustiça distributiva normalmente são percebidas, cedo ou tarde, num instante de reflexão ou com a evolução dos fatos. E quando a parte manipulada ou injustiçada percebe, passa a ter a sensação de ter sido enganada. A decepção forja um conceito de descrédito a respeito da parte que usa dois pesos e duas medidas ou sobre os valores da instituição que o manipulador representa.

Lembre-se, quando tiver mais poder, que ao agir de forma injusta e ferir a estima da outra parte, poderá desencadear emoções, que poderão manifestar-se desde o leve desconforto até a compulsiva vontade de retaliar. A outra parte poderá reagir extravasando a irritação de um macaco-prego ou a agressividade de um gorila... e de qualquer forma, cedo ou tarde, você será percebido como um manipulador.

(*) Coordenador do Curso de Formação de Negociadores da FGV/IBRE e EBAPE