Ilustrações João Célio Caneschi

Como a equipe errada pode acabar tendo poder demais

Incentivos aos funcionários que, em determinado momento, faziam sentido, podem levar a dinâmicas de poder problemáticas

BASEADO EM PESQUISAS DE ***JIN LI, NIKO MATOUSCHEK E MICHAEL POWELL***

No início dos anos 90, o catálogo da Sears – publicação das novidades em roupas e eletrodomésticos, com volume semelhante ao de uma lista telefônica – estava perdendo dinheiro a olhos vistos. Os analistas vinham dizendo, ao longo dos anos, que a empresa deveria usar seus recursos para melhorar as lojas e fechar a divisão de vendas por catálogo. Então, por que a Sears continuou produzindo o catálogo? A resposta é simples: para manter a tradição.

O catálogo havia sido responsável por grande parte da receita da empresa. Em consequência, a divisão de catálogos ganhava mais poder a cada ano, até o ponto em que a liderança da Sears não podia mais eliminá-la, mesmo sabendo que seria uma atitude benéfica.

"Assim, em última análise, por que a divisão tinha mais poder?", pergunta Michael Powell, professor associado de estratégia da Kellogg School of Management. "Por que a Sears simplesmente não a cancelou?"

Powell começou a investigar dinâmicas de poder estranhas como essa em um novo trabalho, juntamente com o professor de estratégia da Kellogg, Niko Matouschek, e Jin Li, da London School of Economics. Ao analisar o modo de evolução dos relacionamentos comerciais, os autores concluíram que colocar excessivo poder nas mãos de determinados funcionários talvez não seja algo irracional por parte da empresa. Na verdade, isso acontece porque a alta administração deseja manter as promessas de recompensar os colaboradores por um trabalho bem-feito.

Artigo reproduzido com a autorização da Kellogg School of Management e Kellogg Insight. http://insight.kellogg.northwestern.edu © Kellogg School of Management, Northwestern University.

Os pesquisadores descobriram que, durante um período de tempo suficientemente longo, são inevitáveis as dinâmicas de poder extremo. Segundo conclusões do estudo, um gerente que trabalha visando os melhores interesses da empresa, que não pode simplesmente doar incentivos financeiros, eventualmente dará aos seus subordinados total ou zero autonomia em seus domínios – qualquer outra forma seria pior para a empresa e para os funcionários. Essa mesma dinâmica se desenvolve em todos os níveis, do CEO e seus subordinados diretos aos gerentes de loja e suas equipes.

DINÂMICA DE PODER E INCENTIVOS AOS FUNCIONÁRIOS Para entender os métodos de pesquisa da equipe, considere o seguinte exemplo: você é gerente sênior de uma empresa de tecnologia, tentando decidir o próximo passo da empresa. Deveria se aventurar e começar a fabricar impressoras? Ou *smartphones*? Ou simplesmente continuar fabricando *laptops*, seu "feijão com arroz" atual?

Como líder, você quer escolher um projeto que seja o melhor para a empresa. O problema é que não sabe qual. Assim, pede a um subordinado bem informado que recomende qual projeto deve escolher. "Quem faz parte do grupo de executivos de primeira linha pode não ter uma boa noção sobre todas essas possibilidades", diz Powell. "Mas a pessoa que está na linha de frente, ela sim tem bom senso para isso".

Esse subordinado sabe muito bem qual projeto é o melhor para a empresa. Mas, sua escolha não é tão simples – afinal, um projeto diferente pode ser melhor para ele, pessoalmente. Talvez o mais provável seja que esse projeto garanta a segurança do emprego do funcionário, seja mais fácil de executar ou até mais divertido. No final, a recomendação volta para você, gerente, que pode aceitar ou não a recomendação.

Evidentemente, é preciso incentivar o funcionário a recomendar um projeto que garanta, realmente, o maior benefício para a empresa. Mas há pouco capital. Ou talvez sua empresa tenha normas que limitem o que pode oferecer como bônus em dinheiro. Então, você lhe faz uma promessa: ele terá mais autonomia para escolher posteriormente os projetos que lhe agradam se – e apenas se – tomar uma decisão que beneficie a empresa no futuro imediato. "Nós recompensamos as pessoas de forma que seu futuro na empresa aparente ser um pouco mais favorável", diz Powell. Por outro lado, se a recomendação do funcionário acabar não beneficiando a empresa, você promete tirar o poder dele no futuro, ignorando suas recomendações.

Os autores elaboraram esse cenário de decisão em linguagem matemática. E se perguntaram como a relação gerente-funcionário evoluiria ao longo do tempo: será que isso explicaria o motivo de os executivos da Sears terem dado carta-branca aos chefes da divisão de catálogos?

CUMPRINDO PROMESSAS FEITAS AOS FUNCIONÁRIOS Seu modelo permite que pensem nas consequências de qualquer recomendação sobre estratégia por parte do funcionário. Ele pode, por exemplo, recomendar sempre o projeto ideal para a empresa, ou indicar egoisticamente o projeto de que mais gosta, apesar das consequências.

Se o poder for gerenciado de forma ideal, o relacionamento sempre começa da mesma maneira: o gerente recompensa ou pune o funcionário baseado

na frequência com que o projeto que ele escolheu acabe sendo bom para a empresa, e as perspectivas futuras de poder do funcionário oscilem de forma correspondente.

No entanto, ao longo do tempo, essas recompensas ou punições acumuladas chegam a um ponto em que algo inesperado ocorre. “O relacionamento evolui para o que é chamado de estado estacionário", diz Powell. Ou seja, dependendo do resultado da recomendação do funcionário, ele acabará tendo a promessa de total ou zero autonomia para selecionar os projetos que serão implementados. O gerente que cumpre essa promessa vai ficar apenas aprovando tacitamente ou rejeitando todas as suas recomendações.

Essa conclusão deriva de uma matemática complexa, mas a intuição por trás disso é simples: para continuar incentivando o funcionário, a empresa precisa prometer dar (ou tirar) cada vez mais poder, sempre que o cenário se repetir, até chegar à autonomia total.

E, como mostra o caso do catálogo da Sears, essas dinâmicas de poder nas organizações não são necessariamente boas no longo prazo. Em tese, as preferências de um funcionário todo-poderoso podem se alinhar com os melhores interesses da empresa, mas, o mais provável é que isso não aconteça.

Há uma forma de os gerentes não ficarem presos nessa relação de poder. O trabalho pressupõe que eles façam o que é melhor para a empresa. Mas, a princípio, o gestor pode agir de forma diferente – voltar atrás em promessas feitas, por exemplo, para evitar que haja uma transferência total de poder. No entanto, isso é muito trabalhoso. “Acontece que isso não é o que você quer fazer", explica Powell. Sem incentivos fortes e confiáveis, o funcionário já não tem motivos para levar em conta o bem-estar da empresa ou até mesmo permanecer nela. Em consequência, a empresa é prejudicada, afetando o gerente.

O estudo fornece uma série de informações sobre como incentivar os funcionários. Quando um gerente cumpre uma promessa há muito esperada, perde a influência sobre o funcionário. Assim, quanto mais ele conseguir segurar a entrega de autonomia absoluta, por mais tempo terá um funcionário que ainda se preocupa em fazer o que é certo para a empresa. “A melhor forma de recompensar as pessoas é resguardar suas recompensas o máximo possível", diz Powell. E o mesmo se aplica às punições.

SEM INCENTIVOS FORTES E CONFIÁVEIS, O FUNCIONÁRIO JÁ NÃO TEM MOTIVOS PARA LEVAR EM CONTA O BEM-ESTAR DA EMPRESA OU ATÉ MESMO PERMANECER NELA

ENTENDENDO INCENTIVOS NÃO FINANCEIROS As descobertas de Powell e Matouschek oferecem uma resposta plausível para outra questão que desafia os especialistas em estratégia: por que as empresas continuam tomando decisões ruins, mesmo depois de perceberem que não são boas?

Eventualmente, os gerentes não precisam mais depender dos subordinados para lhes dizer o que é melhor – basta observar os concorrentes que fazem escolhas mais inteligentes e colher os benefícios. Powell retorna à história do catálogo da Sears: "Em algum momento ficou claro que ele não era benéfico para toda a empresa, e até mesmo a organização sabia disso". No entanto, promessa é promessa. Sem um novo esquema de incentivo, o funcionário todo-poderoso não tem motivos para mudar a rota.

O uso de promessas como recompensa fascina Powell, que vê essa pesquisa como parte de uma missão maior, que visa entender os incentivos não financeiros e suas consequências, frequentemente estranhas. Em um artigo relacionado, ele usou a teoria de jogos para explorar como a manutenção das promessas pode levar as empresas a fazerem contratações imperfeitas.

Esse trabalho serve para esclarecer um mecanismo ainda pouco compreendido, que define de forma silenciosa, mas poderosa, a maneira como os funcionários se comportam em todos os níveis e setores. “Quando eu estava trabalhando na In-N-Out Burger, se agradasse aos clientes, em algum momento, talvez me promovessem para supervisor”, diz Powell. “Respalda essa noção de poder futuro como recompensa.”