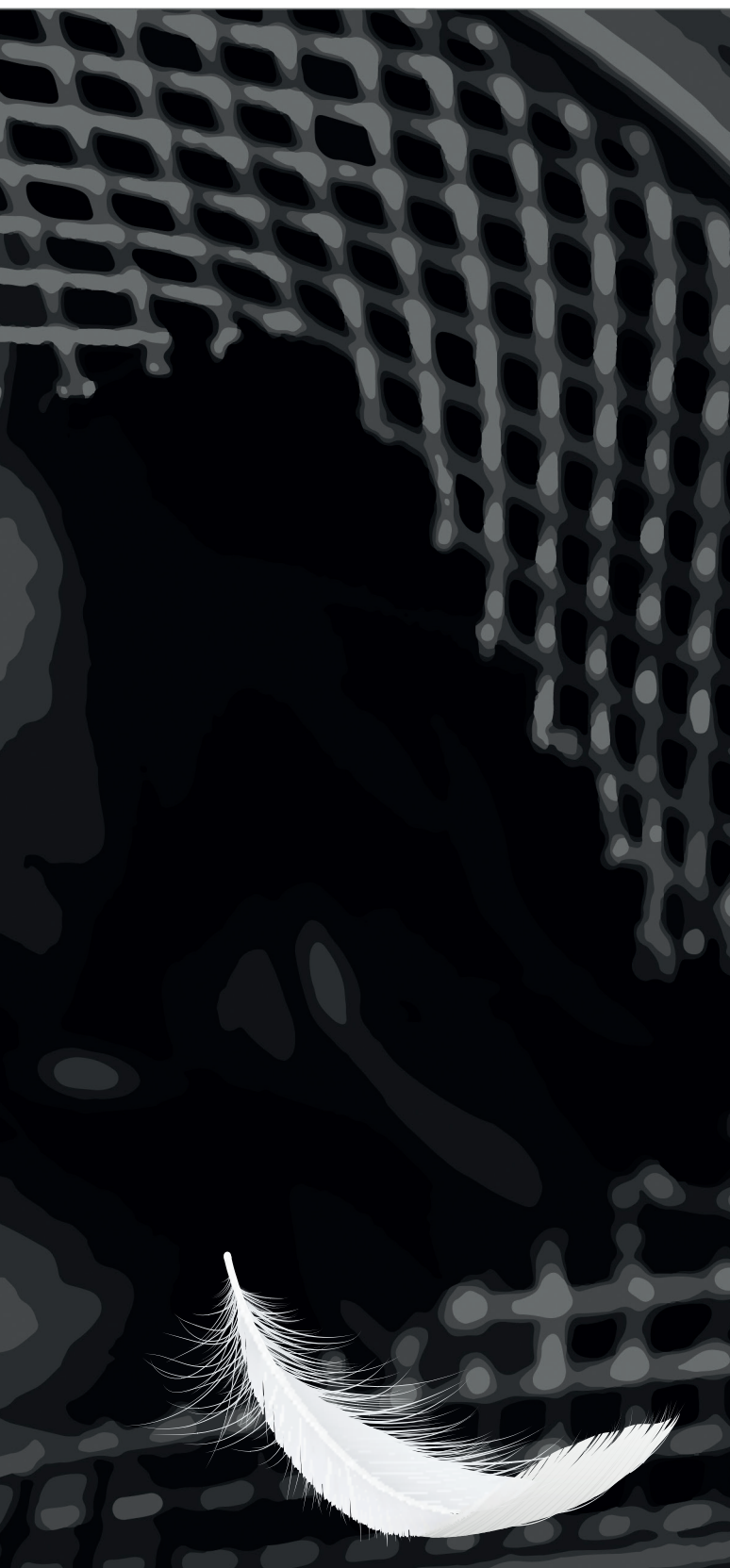


COMPAIXÃO/ CRUELDADE/ VULNERABILIDADE
/// ENSAIO

COMPAIXÃO E CRUELDADE



DURANTE A PANDEMIA
E FORA DELA



Resumo

Damos conta da presença da dor e do sofrimento na vida das organizações, e discutimos os efeitos curativos da compaixão. Analisamos os depoimentos de pessoas que, durante a Pandemia, experienciaram a crueldade e a compaixão nas suas organizações. O objetivo fundamental do texto é legitimar o papel da compaixão na vida das organizações e mostrar como ela pode ser não apenas um paliativo da dor, mas também uma fonte regeneradora e criadora de maior resiliência.

Agradecimentos

Expressamos a nossa gratidão a todas as pessoas (mais de uma centena) que generosamente participaram na nossa pesquisa através da partilha das suas experiências durante a Pandemia. Os excertos dos depoimentos que apresentamos correspondem, naturalmente, aos textos escritos pelas pessoas – apenas os nomes foram alterados para que as fontes não sejam identificadas.

INTRODUÇÃO

Nas organizações, inevitavelmente, ocorrem frustrações, dor, stress, adversidades e desafios que suscitam preocupação. Um problema de saúde de um empregado, uma adversidade na vida familiar, a perda de um ente querido, um comentário destrutivo, o despedimento de alguém, a agrura gerada por um cliente hostil, uma avaliação de desempenho traumática, uma promoção frustrada – são exemplos de eventos que causam dor. A compaixão (do latim *compati*, ou seja, "sofrer com"¹) ajuda as pessoas a lidarem com esse sofrimento. Esse processo compassivo emerge no quotidiano das organizações, em múltiplas circunstâncias. Por exemplo, um líder dá-se conta da aflição sentida por um membro da equipa perante uma dificuldade e procura apoiá-lo e ajudá-lo. Ou um colaborador disponibiliza-se para realizar as tarefas de um colega que experiencia grande stress gerado por excesso de trabalho. Todavia, a compaixão mais expressiva é a que ocorre em momentos de crise e sofrimento: as instalações da empresa sofrem inundações ou um incêndio, é necessário reduzir postos de trabalho para salvar a empresa, um colaborador ou

¹É por essa razão que a tradição cristã celebra a Paixão (i.e., sofrimento e morte) de Cristo, e a procissão do Senhor dos Passos representa a procissão em que recordamos a Paixão, o sofrimento, de Cristo.

alguém da sua família contrai uma doença grave, ou uma Pandemia abate-se sobre a comunidade e obriga a alterar a atuação dos gestores².

Infelizmente, a dor e o sofrimento nem sempre resultam do *normal* funcionamento das organizações – antes podem ser consequência da crueldade. Por crueldade entenda-se a adoção de atos desnecessários, provenham eles de líderes ou dos empregados em geral, que geram sofrimento. Estas condutas podem resultar da personalidade maquiavélica, psicopata ou sádica dos seus autores. Podem ser o fruto de culturas organizacionais altamente competitivas e desumanas. Podem consubstanciar-se em condutas malévolas entre colegas de trabalho. Podem assentar em teorias de gestão, em *mindsets*, que encaram a empresa como espaço inerentemente amoral e no qual se considera que deve imperar a lei da selva para que os mais capazes sobrevivam e contribuam para a prosperidade da própria organização. A "tragédia grega"³ da Enron foi, provavelmente, a consequência da combinação tóxica dos três fatores. A empresa, com fachada imperial, tinha alicerces de ganância, maquiavelismo, competição sem freios, mentira e intimidação. Tudo se desmoronou sobre as cabeças de clientes e empregados, mas também sobre as dos próprios líderes – alguns tendo dado cabo, literalmente, da própria vida.

Em suma: a dor e o sofrimento, a crueldade e a compaixão fazem parte da vida das organizações durante períodos *normais*. No entanto, mesmo nas organizações que não fazem da insensibilidade e da crueldade o modo de vida habitual, as crises podem facilitar a emergência do lado mais sombrio dos humanos e das organizações em que trabalham. Felizmente, são também esses os momentos em que o lado mais solar das criaturas humanas, e de quem as lidera, se revela. A Pandemia foi um desses momentos em que os dois lados dos humanos – o sombrio e o brilhante – emergiram de modo mais revelador. Este trabalho lança um olhar sobre essa realidade. É seu objetivo refletir sobre a compaixão e a crueldade nas organizações, concedendo destaque a ocorrências experienciadas, ou praticadas, por líderes e liderados durante o período pandêmico.

O texto começa por clarificar o conceito de compaixão, para depois se debruçar sobre os efeitos da mesma na vida das organizações e dos seus membros. Na segunda parte, damos nota de depoimentos partilhados por diversos líderes e liderados acerca das suas experiências durante a primeira fase da Pandemia. Globalmente, mostramos que a dor e o sofrimento são fenómenos inevitáveis na vida organizacional. Mas também damos conta de que, por vezes, resultam simplesmente da

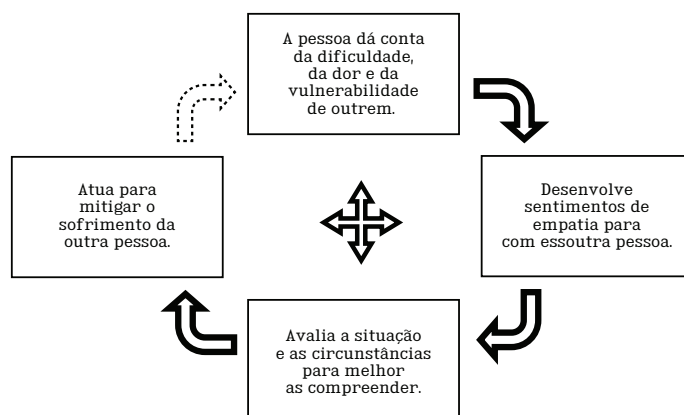
crueldade gratuita. Consideramos que a compaixão deve ser reabilitada como atuação legítima e recomendável na vida das organizações e na atuação de líderes e liderados. Podemos resumir o nosso raciocínio em três pontos.

Primeiro: a compaixão "está no cerne do que significa ser humano"⁴ – e as organizações são comunidades de humanos. Segundo: todos os momentos, e não apenas os períodos de crise, são tempos que recomendam que se lidere com propósito e humanidade. Terceiro: como Andrew Hill escreveu no *Financial Times*, "os gestores que repentinamente descobriram a compaixão durante a Pandemia necessitam de torná-la permanente".⁵

O QUE É A COMPAIXÃO

A compaixão representa a demonstração de zelo, preocupação, ternura e ajuda as pessoas que estão em situação de vulnerabilidade ou atravessam circunstâncias difíceis e, por vezes, dolorosas.⁶ Envolve as quatro etapas representadas na Figura 1: dar conta da dor de outrem, desenvolver empatia para com essa pessoa, avaliar a situação e, então, responder com atitudes e atos compassivos. A compaixão autêntica envolve, pois, sentimentos e ações. Se abarcar apenas sentimentos, não passa de piedade. Se envolver ação sem empatia nem sentimentos, torna-se um ato mecânico cujo poder curativo é menor. Apenas com esforços empáticos de compreensão da real situação da pessoa que está a sofrer é possível adotar uma ação compatível com a vulnerabilidade dessa pessoa.

Figura 1
O processo compassivo⁸



A ação da pessoa compassiva perante a vítima da dor não representa o termo do processo – antes gera reações na outra pessoa que permitem ao agente compassivo ajustar os seus atos às necessidades da pessoa ajudada.

²Cunha & Rego (2020).

³Boje et al. (2004); Roberts & Thomas (2002).

⁴Kanov et al. (2004, p. 808).

⁵Hill (2021, p. 14).

⁶Sprecher & Fehr (2005).

⁸Do inglês NEAR: *noticing, empathizing, appraising, responding* (Dutton et al., 2014).

Este ajustamento da pessoa compassiva às necessidades da pessoa em sofrimento é essencial a uma genuína compaixão. Se o agente compassivo se atribui, implícita ou explicitamente, o direito de estabelecer as medidas curativas sem intervenção autónoma e livre da pessoa em sofrimento, o resultado pode ser perverso. Quando se ajuda outrem a partir de um pedestal supostamente moral e sentimental, a compaixão demonstrada transforma-se num fardo adicional para a pessoa em sofrimento. A compaixão demonstrada por algumas organizações para com os seus empregados, durante a Pandemia, foi uma compaixão autoritária – estimulando, premeditadamente, sentimentos de dependência e reverência. Foi uma compaixão utilitarista, instrumental. A compaixão que algumas organizações e a sociedade dedicaram aos trabalhadores essenciais foi, em muitos casos, uma compaixão simplesmente piedosa, por vezes hipócrita, sentimentalista, sem qualquer tradução na melhoria das condições materiais e salariais. Foi essa hipocrisia que enfureceu trabalhadores essenciais que, nas ruas, se lamentaram de que as palmas, os agradecimentos e os elogios não colocam comida na mesa.

Pieta (1497),
escultura da autoria
de Miguel Ângelo,
Basilica de São Pedro,
representando a
paixão (sofrimento)
de Cristo e a
compaixão de sua Mãe

(Nota ao leitor:
mesmo que não seja
crente ou religioso, se
tiver oportunidade,
visite esta belíssima
escultura – uma
representação
fidelíssima do
corpo humano
em sofrimento e
dos sentimentos
associados; quanto
mais atenção
prestar a cada
pormenor, mais
deslumbrado ficará
com a genialidade do
artista)



O EFEITO CURATIVO DA COMPAIXÃO

A literatura é bastante clara sobre os efeitos curativos da compaixão nas organizações, quando esta é saudável. Quando as organizações apoiam os seus membros em momentos críticos – através do apoio direto ou legitimando e facilitando os atos de compaixão levados a cabo pelas pessoas – vários efeitos positivos emergem. Eis um desses efeitos: as pessoas, as equipas e a própria organização tornam-se mais resilientes. As organizações afetadas pelo ataque às Torres Gémeas, no 11 de setembro de 2001, que atuaram compassivamente para com os empregados sobreviventes e os familiares dos empregados perdidos, tornaram-se mais fortes e resilientes.¹⁰ A Reuters foi uma dessas empresas. Phil Lynch, empregado há mais de uma década, havia-se tornado o CEO da empresa para a América dez dias antes da tragédia. Assumiu que a Reuters era uma empresa com alma e que era necessário colocar as pessoas em primeiro lugar. Adotou uma postura compassiva para com os empregados sobreviventes e os familiares dos empregados que haviam desaparecido. A empresa não só sobreviveu como conquistou maior empenhamento, lealdade e produtividade dos colaboradores.¹¹

Outra consequência dos climas compassivos é a maior tendência das pessoas para se ajudarem mutuamente e empenharem-se mais no trabalho e no sucesso organizacional. Nas empresas em que imperou a compaixão durante a Pandemia, assistiu-se ao reforço da coesão e da cooperação. Diferentemente, quando a compaixão escasseia e a crueldade impera, as pessoas desenvolvem cinismo, assumem uma postura defensiva, olham por cima do ombro para se defenderem de possíveis “facadas”, e abandonam a organização logo que podem.

Os líderes desempenham um papel essencial nos processos compassivos – adotando condutas compassivas, e apoiando e legitimando os atos de compaixão adotados pelas outras pessoas. Os líderes compassivos, orientados para servir, também podem contribuir para o desenvolvimento das suas equipas e torná-las mais eficazes. Uma pesquisa por nós realizada, envolvendo 128 líderes que foram descritos por mais de 1600 observadores (subordinados e pares), sugeriu o seguinte (Figura 2)¹²:

- Os líderes compassivos estão motivados para liderar em prol dos interesses da equipa e da organização. Ou seja, a sua motivação para liderar é generosa.
- Esta motivação generosa condu-los a adotar comportamentos de coaching e apoio aos liderados. Desse modo, os liderados desenvolvem competências, aprendem com as experiências e crescem.
- Quando os líderes compassivos adotam essa postura apoiante, a equipa sente-se psicologicamente mais

⁸Construída e adaptada de Dutton *et al.* (2014).

⁹Autor da fotografia: Stanislav Traykov. Fonte: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Michelangelo%27s_Pieta_5450_cronpcleaned.jpg. Imagem inserida ao abrigo de Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported license.

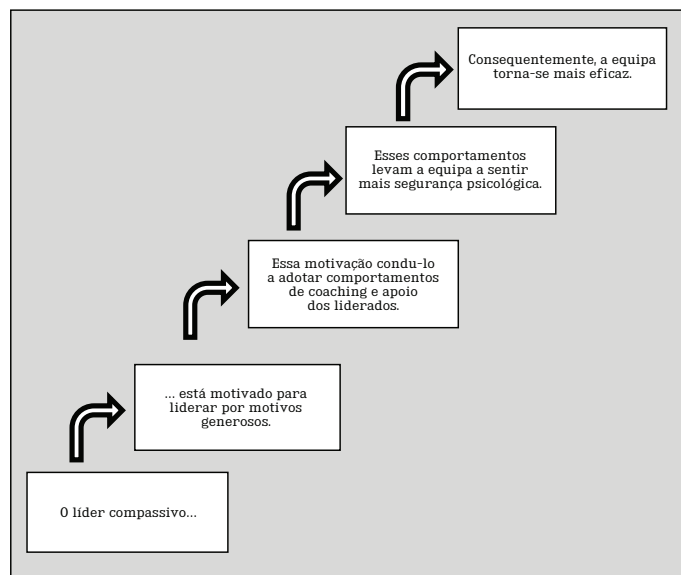
¹⁰Clair & Dufresne (2007).

¹¹Vera *et al.* (2020).

segura.¹³ Os membros da equipa sentem que podem expressar-se livremente, sem temerem consequências negativas para a sua carreira. Que podem discordar da chefia ou dos colegas. Que podem assumir e partilhar erros. Que podem ajudar sem que sejam alvo de comportamento oportunístico. E que podem pedir ajuda sem recearem ser rotulados de incompetentes.

• Esta segurança psicológica, por seu turno, funciona como uma espécie de lubrificante dos relacionamentos sociais. As pessoas ajudam-se mutuamente. Contribuem, com as suas ideias e sugestões, para criar novo conhecimento e tomar decisões de melhor qualidade. Discutem falhas e procuram aprender com as mesmas. Dialogam abertamente sobre problemas, obstáculos e oportunidades – encontrando soluções mais eficazes. Em suma: a equipa torna-se mais eficaz.

Figura 2
Como os líderes compassivos estimulam o desempenho da equipa¹⁴



EXPERIÊNCIAS DE COMPAIXÃO

Certo dia, um de nós telefonou a um amigo, seu contemporâneo, com quem não falava há meses. Então, com 26 anos de idade, este amigo havia sido submetido a três cirurgias urgentes num período de poucos dias. Antes da última, foi-lhe comunicado que as possibilidades de sobrevivência eram escassas. Deitado na maca, viu as lágrimas de uma enfermeira, sua prima, que o

acompanhava. Sobreviveu, tendo atravessado um longo período de recuperação.

Anos depois, a sua primeira filha nasceu cega. Já quase adolescente, à menina foi diagnosticada uma grave insuficiência renal, sanável apenas com transplante. Sem rins compatíveis disponíveis, com idade jovem, foi necessário recorrer a um rim do pai. Antes do transplante, este amigo foi submetido ao necessário teste, e os resultados acomodavam o transplante. Mas, pouco tempo depois, o céu desabou em sobre a família. Recomenda o protocolo que um segundo teste seja realizado, e o resultado foi sombrio: este amigo padecia de um linfoma. Algum tempo depois, à sua mulher foi diagnosticado um tumor no cérebro. Decorrido algum tempo, e em simultâneo, mãe e filha foram internadas – a mãe para remoção do tumor, a filha para receber o rim de um dador. Confidenciou este amigo que, nesses dias, se tinha “ido abaixo”. Mas acrescentou que, durante os sombrios calvários que viveu nos hospitais, os atos de empatia, carinho e compaixão que recebera do pessoal médico haviam sido essenciais nos processos curativos. Asseverou mesmo que, tão importante quanto a técnica médica é a compaixão recebida. Um artigo publicado na revista *Lancet*, a propósito da Pandemia, ajuda a compreender o sentimento deste amigo¹⁵:

“Seguramente, este momento [de Pandemia] convida a uma reflexão cuidadosa e um reinvestimento na compaixão como uma abordagem fundamental à saúde.”

A conversa, eram 11h da noite, fez lembrar Peter Frost (1939-2004), professor na Sauder School of Business, University of British Columbia, e um grande estudioso da compaixão. Frost dedicou uma parte significativa da sua vida académica à compreensão do papel dos *toxin handlers* (tradução livre: “neutralizadores de toxinas”¹⁶), os gestores heróis que, nas organizações, assumem o papel de escudos protetores da equipa contra a toxicidade de outros gestores. O seu último livro dedicou-se às emoções tóxicas no trabalho¹⁷ e ao modo compassivo como os neutralizadores de toxinas atuam. O seu trabalho sobre toxicidade e compaixão foi significativamente inspirado nas suas próprias experiências como paciente de melanoma – doença que, anos mais tarde, lhe viria a tirar a vida. Partilhou a sua primeira experiência, como doente hospitalizado, numa revista académica¹⁸. O depoimento é de tal modo rico que citá-lo *ipsis verbis* é mais clarificador do que interpretá-lo e reescrevê-lo. Daí que nos tenhamos permitido citá-lo extensamente:

“Em abril de 1997, testemunhei um notável ato salva-

¹²Rego *et al.* (2021).

¹³Edmondson (1999); Edmondson & Lei (2014).

¹⁴Adaptada de Rego *et al.* (2021).

¹⁵Galea (2020, p. 1898). Veja, também: Hofmeyer *et al.* (2020); Renzi *et al.* (2020).

¹⁶Frost & Robinson (1999).

¹⁷Frost (2003).

¹⁸Frost (1999, p. 127).

vidas. Eu era um de quatro homens, na ala oncológica, recuperando de uma cirurgia. A operação destinava-se a remover um melanoma no meu sistema linfático. A minha recuperação estava a correr bem, pelo que pude observar, durante longos períodos do dia, de modo bastante confortável, as idas e vindas na ala. No lado oposto, havia um homem na casa dos 70 anos de idade, a quem haviam sido removidos o esófago e o estômago, e que tentava lidar com esse trauma e aprender a alimentar-se através de tubos que entravam no seu corpo. O seu corpo não estava, de todo, a reagir bem (...) e uma manhã, bem cedo, não conseguiu chegar atempadamente à casa de banho. Sentiu-se abalado, humilhado e deprimido. Uma enfermeira que estava de saída de turno ajudou-o a regressar à cama, mas ele sentia-se horrivelmente mal. A nova enfermeira chegou, atendeu cada um de nós, mas pude verificar que olhava para aquele homem quase todo o tempo. Despachou o seu tempo com cada um dos três pacientes, eu incluído, de modo rápido e eficiente, e logo virou a sua atenção, quase exclusivamente durante o seu turno, para aquele homem mais velho. Procurou conselhos de especialistas e fez outras coisas que, estou certo, eram tecnicamente e profissionalmente corretas – mas foi a qualidade do seu zelo, o modo como ela despendeu o tempo com ele, a compaixão que concedeu a esse ser humano humilhado, deprimido e derrotado que realmente captaram a minha atenção. Pegou na sua mão várias vezes, transmitiu-lhe palavras de conforto, explicou-lhe o que estava a tentar fazer para encorajá-lo a sentir-se OK acerca de como o dia decorreria. Ao longo do dia, estive muitas vezes fisicamente presente junto dele.

No fim do turno, perto do final do dia, ele parecia animado, comunicando connosco e movimentando-se com alguma confiança e conforto. Ao final da tarde, abeirei-me da sua cama e disse-lhe que ele parecia estar muito melhor e que eu achava que ele era muito corajoso. Sorriu e disse-me que se sentia muito melhor do que se sentira durante a manhã quando, depois do seu "acidente" no corredor, sentira a sua vida a esvair-se. Tinha-se sentido inútil, desamparado e com pouca esperança de lidar com a situação. 'Senti que o meu último dia havia chegado'. Acredito que isso poderia, de facto, ter acontecido. (...) A compaixão da enfermeira pode ter tido tanta ou mais importância, na sua recuperação, do que qualquer técnica que lhe foi aplicada. Talvez a compaixão lhe tenha dado uma oportunidade. Ele ainda estava na ala do hospital quando eu saí, e não sei o que ocorreu subsequentemente. Semanas depois, escrevi uma carta aos administradores do hospital para aplaudir o trabalho da enfermeira.

Esta história tem paralelos com o que ocorre noutras organizações nas quais decorrem interações entre gestores e subordinados, entre colegas, e entre colegas e clientes. Pode mesmo ocorrer nas relações entre professores e estudantes."

No mesmo texto, Peter Frost reflete sobre a presença da dor e da compaixão na vida organizacional. Eis o que refere¹⁹ :

"Nas organizações, há sofrimento e dor, assim como há alegria e sentimento de realização. Nelas há necessidade de dignidade e autorrespeito. Se as nossas teorias, modelos e práticas ignoram essas dimensões, então elas distorcem a nossa compreensão da vida nessas empresas. (...) Um enfermeiro compassivo pode ter de administrar tratamentos dolorosos, um gestor pode ter que despedir (...). A compaixão, como forma de amor desinteressado, muda o tom e a qualidade da experiência das pessoas envolvidas, e aumenta mesmo as possibilidades de cura".



Peter J. Frost²⁰

O que ocorreu em muitas organizações durante a Pandemia permite compreender como várias formas de "amor desinteressado", praticadas por líderes e liderados, contribuíram para mudar "o tom e a qualidade da experiência das pessoas envolvidas" e aumentaram as possibilidades de "cura" organizacional. Infelizmente, noutras organizações, a inevitável dor suscitada pela Pandemia foi reforçada pela impiedade, a crueldade, a insensibilidade e a escassez da empatia (Destaque 1). Não nos referimos apenas à crueldade das organizações e seus líderes para com os empregados – mas também à destes para com os colegas, os líderes e a própria organização. É um facto que muitos empregadores se comportaram de modo insensível e geraram gratuitamente dor – mas é também indubitável que muitos outros atuaram com grande sentido de dignidade e respeito perante os empregados. Simetricamente, muitos empregados

¹⁹Frost (1999, p. 131).

²⁰Extraída do website da Sauder School of Business, University of British Columbia: <https://www.sauder.ubc.ca/people/peter-j-c-frost-memorial>.

atuaram com grande sentido de responsabilidade e enorme espírito de sacrifício. Mas outros aproveitaram as brechas do "sistema" para se acomodarem ou atuarem irresponsavelmente perante a adversidade experienciada pelos colegas, os líderes e a própria organização.

Destaque 1 **Apanhada de surpresa**

Em 18 de abril de 2020, durante a crise pandémica, Violet Moya escreveu o seguinte no *New York Times*: "Em finais de março, fui repentinamente despedida do meu posto de trabalho na Sephora, onde tinha trabalhado, em *part-time*, durante quase dois anos. O anúncio veio do nada. Uns dias antes, a empresa tinha dito que cuidaria de nós durante a crise do coronavírus, e eu acreditei. As nossas lojas foram encerradas, mas a empresa lançou a *Sephora at Home* e pediu-nos para visionarmos vídeos de novas marcas, de modo que nos preparássemos para ajudar pessoas nas compras *online*. Quando a companhia anunciou, através de uma teleconferência, que trabalhadores em *part-time* e temporários estavam desempregados, sentimos que éramos gado levado para o matadouro. Eu gostava de trabalhar na Sephora. (...) Nunca questioneei as coisas que me pareciam injustas no meu posto de trabalho. Eu pensava que, se trabalhasse arduamente e fosse flexível, eventualmente alcançaria um trabalho a tempo inteiro e melhor salário. Agora, constato que estava apenas a beber Kool-Aid empresarial²¹."

A Sephora é uma cadeia de lojas de perfumaria, cosmética e acessórios de beleza, com operação em Portugal. Com base num único depoimento, seria injusto, insensato e imprudente apontar o dedo ao gestor de Violet. É mesmo possível que ele seja apenas o elo de uma cadeia que transmite decisões sem rosto vindas do topo. Mas parece judicioso afirmar, pelo menos, três pontos. Primeiro: em algumas organizações, ordens desprovidas de qualquer compaixão são emitidas pelo topo e criam danos emocionais e psicológicos em quem se esfalfa no terreno das operações. Casos de CEO que emitem ordens do género "despede-me aquele tipo", ou que comentam que "ainda bem que não tenho de ser eu a despedi-lo", não são inéditos.

Segundo: o sofrimento de Violet pode ser identificado em numerosas pessoas por esse mundo fora. Naturalmente, a vida organizacional não é um mar de rosas. Decisões duras e dolorosas têm, por vezes, de ser tomadas. Mas o modo cruel como são tomadas representa, por vezes,

uma violência gratuita que deixa marcas perenes nos membros organizacionais e nas suas famílias. Criam dor e cinismo. Conduzem as pessoas a perder a esperança e a votar um olhar suspeito sobre a natureza humana e as empresas.

Terceiro: os efeitos perversos deste tipo de práticas não recaem apenas sobre as vítimas, os trabalhadores diretamente afetados. Os empregados sobreviventes experimentam dor e até sentimentos de culpa quando observam o trato concedido às vítimas. Temem que o mesmo lhes venha a ocorrer. Protegem-se. Desenvolvem desconfiança e cinismo.

OS NEUTRALIZADORES DE TOXINAS

Uma forma de exercer compaixão é atuar como neutralizador de toxinas. Esta função é exercida por heróis que se posicionam na frente da batalha quando os membros da sua equipa (ou outras) são apoucados ou humilhados pelas lideranças de topo. Estes heróis voluntariam-se para carregar nos seus ombros a tristeza, a frustração e o sofrimento emocional que prevalecem em algumas organizações.

Imagine um novo CEO autoritário, intimidatório, abusador e destrutivo que inferniza a vida dos membros da organização e lhes provoca danos morais e problemas de saúde psicológica e mesmo física – como úlceras gástricas ou acidentes vasculares-cerebrais. Ameaças de despedimento caem sobre a cabeça dos empregados economicamente mais vulneráveis. Neste clima, é difícil trabalhar devidamente. As pessoas não conseguem concentrar-se nas suas tarefas e, menos ainda, ser criativas e inovadoras. O verdadeiro empenhamento no trabalho declina. Numa arena de desconfiança e cinismo, os atos de cooperação e ajuda mútua tornam-se menos frequentes. Os empregados mais valiosos começam a procurar alternativas noutras organizações.

Quando um gestor da empresa toma sob os seus ombros a tarefa de neutralizador desta toxicidade, o que está a fazer contribui para manter alguma normalidade funcional e relacional – assim criando um contexto positivo e protegendo a própria empresa²³. Quando o CEO desanca em alguém, durante uma reunião, o herói neutralizador de toxinas assume a defesa da dignidade da pessoa. Quando o CEO emite diretivas irracionais ou perversas, o neutralizador das toxinas traduz essas diretivas em orientações inteligíveis. Para impedir que a embarcação naufrague com uma rebelião, o herói acalma a tripulação: "o nosso CEO não é assim tão má pessoa...". Para neutralizarem as toxinas, estes gestores acabam, eles próprios, por absorvê-las – o que lhes causa desconforto, dor e, por

²¹Moya (2020).

²²No jargão norte-americano, beber Kool-Aid é uma expressão popular para a obediência cega, inspirada no que ocorreu com o autoenvenenamento de membros da seita de Jim Jones.

²³Cunha *et al.* (2020).

vezes, problemas nas suas próprias carreiras. Alguns desenvolvem exaustão emocional, insónias, depressão, problemas gastrointestinais e doenças cardiovasculares. Um neutralizador de toxinas que participa num processo selvático de despedimentos pode experienciar elevados níveis de stresse e padecer de ataque cardíaco. Ao atuar como neutralizador, pode mesmo ser alvo da ira dos empregados – que, não podendo matar o causador da toxicidade, matam o mensageiro.

Quadro 1 - O que faz um neutralizador de toxinas para aliviar a dor gerada por decisores tóxicos²⁴

Padrão de conduta	Explicação e exemplos
Escuta empaticamente	O neutralizador de toxinas escuta, atenta e compreensivamente, as pessoas que lhe confidenciam o sofrimento que estão a viver e choram. Fecha a porta do gabinete para que as pessoas se sintam seguras. Escuta mais do que fala. Revela compaixão.
Sugere soluções	O neutralizador de toxinas desenvolve conversas que permitam identificar soluções. Sugere às vítimas modos de interação com as fontes de toxinas de modo que a confrontação seja evitada.
Reenquadra mensagens difíceis	Quando a fonte de toxicidade diz ao neutralizador de toxinas que os "idiotas" da sua equipa, se não concluírem o trabalho até ao final da semana, serão escorraçados e despedidos, o neutralizador reenquadra a mensagem do seguinte modo: "O nosso diretor necessita que este trabalho seja concluído até quinta-feira. Vamos ajudar-nos mutuamente e encontrar modos de cumprir este prazo". Deste modo, o neutralizador de toxinas estimula a equipa a focar-se no desafio em vez de se concentrar no ataque feito pelo diretor às capacidades da mesma.
Trabalha por trás do palco para prevenir a emergência da dor	O neutralizador de toxinas fala, diretamente, com a fonte de toxicidade de modo a prevenir que esta leve a cabo decisões problemáticas. Procura transferir a vítima para outra divisão ou unidade.
É um colo de confiança	O neutralizador de toxinas guarda, para si, os segredos que lhe são confiados. Cria um espaço de confiança e segurança.
Põe água na fervura	Junto dos seus empregados, o neutralizador de toxinas procura evitar a escalada da desconfiança e do conflito. Quando sente que os empregados podem enveredar por ações extremas contra a fonte das toxinas, procura mitigar a tensão ("A nossa diretora não é assim tão má pessoa. É mais feito do que defeito").

Estes heróis são de tal modo importantes que os próprios gestores tóxicos podem considerá-los imprescindíveis. Para um gestor tóxico, o neutralizador de toxinas pode ser garante de alguma normalidade. O neutralizador evita que a embarcação e, com ela, o timoneiro tóxico se afundem. Imaginemos, agora, o dilema moral e o conflito emocional experienciado por um neutralizador de toxinas que é convidado pelo gestor tóxico para acompanhá-lo na sua carreira. Continuar a trabalhar com a fonte de toxicidade pode ser uma fonte de dor – mas recusar o convite também pode conduzir ao temor de que o abusador continue a fazer vítimas e a espeznhá-las. Para o neutralizador de toxinas, a resolução do dilema moral pode conduzi-lo a aceitar a função – permitindo-lhe continuar a exercer um papel similar ao que o fígado exerce no corpo humano. A remoção do "fígado" na empresa contribuiria para a destruição da mesma.

NEUTRALIZADORES: QUAL A RAÍZ?

Do mesmo modo que o consumo tóxico causa danos no fígado humano, a toxicidade organizacional pode causar estragos na saúde física e mental do neutralizador de toxinas organizacional. Em situações extremas, o neutralizador pode mesmo ser alvo de *bullying* e removido da organização. O que conduz, então, o neutralizador ao exercício dessa função "hepática"? São várias as possíveis razões.

A primeira assenta na especificidade da função exercida na organização. Por exemplo, um diretor de Recursos Humanos pode entender que o seu papel também inclui a componente desintoxicante. Estando dotado de alguma capacidade de influência, e se for reputado, pode adquirir credibilidade junto dos restantes decisores organizacionais. Pode mesmo articular uma narrativa racionalizante que convença o gestor tóxico de que nem tudo vale – sob pena de a situação da empresa descambar e ele próprio, o gerador de toxinas, descarrilar. Uma segunda razão pode ser encontrada na personalidade e na reputação do neutralizador de toxinas junto dos seus pares. Uma pessoa dotada de grande sentido ético e socialmente muito competente pode, com naturalidade, emergir como confidente. Sendo calma, honesta, confiável, amável, empática e não julgadora, é procurada pelos seus colegas – que sabem que nela encontrarão tempo e um espaço relacional seguro para o desabafo e o apoio emocional. A terceira razão assenta na coragem moral do neutralizador de toxinas. Dotado de um forte sentido moral e de coragem para assumir e defender valores éticos, incumbe-se de cumprir essa missão depuradora.

²⁴Adaptado de Frost & Robinson (1999).

O seu propósito não é simplesmente manter o emprego ou progredir na carreira – é, também, viver uma vida digna. Naturalmente, há aqui um risco: o de o neutralizador se transformar num proselitista inflexível. Por conseguinte, para que o neutralizador exerça devidamente a sua função "hepática", importa que seja sensato, prudente, humilde e sábio. Estas virtudes são cruciais para que, a cada momento, o neutralizador avalie as circunstâncias concretas em que navega e adote condutas que produzem o melhor – ou o menos mau – resultado. Caso contrário, a sua conduta pode agravar as consequências da atuação do agente tóxico.

PORQUE A TOXICIDADE SE PODE TRANSFORMAR NA NORMA

As modas da gestão exercem um efeito tremendo sobre as medidas adotadas pelos gestores. Ao longo das últimas décadas, a moda das iniciativas de mudança adquiriu especial relevo. Quando um gestor pretende "mostrar serviço" e promover a reputação mediática da sua pessoa e da empresa junto do mercado, nada melhor que encher parangonas de jornais e as redes sociais com notícias bombásticas sobre reestruturação, racionalização, consolidação e eficiência.

A gestão por objetivos e a obsessão com o estabelecimento de métricas também se tornou uma praga em algumas organizações²⁵. O nível de agressividade desses objetivos pode ser de tal magnitude que os empregados, para cumprirem objetivos ou manterem os postos de trabalho, socorrem-se de estratégias pouco recomendáveis. Estas, quando descobertas, conduzem a sérias punições dos empregados e causam amplos danos reputacionais e financeiros da própria empresa. Esse cenário desenvolveu na Wells Fargo, a acreditar no relatório do Comité que se debruçou o escândalo²⁶. O sistema de gestão por objetivos desta reputada instituição financeira era de tal modo agressivo que os seus criadores partiam do princípio de que uma parcela significativa desses objetivos era inalcançável. Como consequência destas pressões para alcançarem objetivos, milhares de empregados abriram contas falsas em nome de clientes, emitiram cartões de crédito que não haviam sido solicitados e venderam produtos que eram nefastos para os clientes. Os empregados que cometeram a fraude foram despedidos. Mas, quando o escândalo rebentou, a instituição foi alvo de sanções de centenas de milhões de dólares. Compreendeu-se como o sistema de gestão por objetivos era perverso e estimulava condutas desonestas. Muitas vezes, essas medidas alegadamente eficientes assentam em meras crenças e teorias implícitas, sem fundamento na evidência – mas ajudam os gestores a adquirir prestígio e podem ser o passaporte para uma

função executiva mais bem remunerada e prestigiada. Também causam confusão, medo e sofrimento nas pessoas. E, por vezes, ao destruírem o capital social da empresa, hipotecam a sustentabilidade da própria empresa – embora o causador do dano já tenha, entretanto, saltado para fora do barco, por vezes agarrado a uma boia salvadora de vários milhares ou milhões de euros.

Por conseguinte, a toxicidade produzida nas organizações é, por vezes, encarada como uma necessidade – para que os resultados económico-financeiros sejam gerados e as empresas prosperem. O gestor tóxico pode mesmo emergir, para uma empresa em sérias dificuldades financeiras, como o salvador que, cortando a direita, salva a empresa da bancarrota. Quem o contrata esquece que, frequentemente, o gestor tóxico está mais focado nos seus interesses, na sua carreira e na sua compensação do que no florescimento da empresa. Este tipo de gestor destrói capital social e, assim, pode mesmo arrasar a empresa. Al Dunlap, alcunhado de "motosserra", foi contratado para salvar a Sunbeam, que estava em apuros. Despedia a torto e a direito para cortar nos custos – ao mesmo tempo que se atribuía compensação e prémios faustosos. A sua arrogância obstinada, narcisista e desrespeitadora arruinou a empresa²⁷.

Num quadro mental como o descrito, a compaixão exercida pelos neutralizadores de toxinas e por outros atores organizacionais pode ser considerada bizantina, irrealista e romântica. Numa arena de serpentes, é difícil ser pomba. Infelizmente, uma tal arena mata a criatividade, o empenhamento e o desejo das pessoas de contribuírem verdadeiramente para o benefício da organização. Embora os gestores que são fontes de toxicidade possam ter sucesso pessoal ao nível financeiro e na carreira, os seus esforços de promoção do desempenho esbarram com as resistências emocionais e mentais dos empregados. Um chefe abusador pode obrigar um subordinado a praticar um ato específico – mas não pode comprar a sua alma, a sua criatividade e o seu genuíno espírito de entrega. O resultado de todo este processo é que, enquanto a gestão de topo progride e é idolatrada, a empresa caminha para o precipício e deixa um rasto de miséria e sofrimento.

Importa, no entanto, dar conta de que os neutralizadores de toxinas podem exercer um papel regenerador mesmo em organizações virtuosas, cujos gestores atuam com respeito pela dignidade das pessoas. Inevitavelmente, a dor e o sofrimento fazem parte da vida – incluindo da vida organizacional. Por vezes, as empresas perdem clientes importantes, deixando um rombo nas receitas. Um incêndio ou uma inundação podem destruir as

²⁵Rego *et al.* (2018).

²⁶Independent Directors of the Board of Wells Fargo & Company (2017).

²⁷Kellerman (2004).

instalações da empresa. A morte ou uma experiência trágica de um empregado podem ser traumatizantes para os seus colegas. Nestas condições, os neutralizadores de toxinas exercem um papel fundamental na prática da compaixão regeneradora.

É importante, pois, que as organizações identifiquem e apoiem os neutralizadores de toxinas, para evitar a autodestruição – e para protegerem os próprios heróis. Estes, ao absorverem a toxicidade que os rodeia, protegendo outros, podem vir a sofrer de exaustão emocional, complicações gastrointestinais e problemas cardiovasculares, como antes referimos. Naturalmente, mais apropriado do que apoiar os neutralizadores de toxinas é tomar medidas que os tornem desnecessários. Mas esse é um empreendimento irrealista, como antes assinalamos. Embora a gestão abusiva e destrutiva seja evitável se as organizações adotarem medidas corretas de seleção e promoção de gestores, a dor nas organizações é incontornável. Por vezes, é preciso remover postos de trabalho, comunicar uma má avaliação de desempenho, repreender más condutas, levar a cabo procedimentos disciplinares, e tomar necessárias medidas impopulares. Acresce que os membros organizacionais são cidadãos com vida fora das organizações onde trabalham. O que aí lhes acontece afeta as suas experiências no trabalho. Um divórcio, a doença grave de um familiar, a morte de um ente querido, um grave problema financeiro, um acidente rodoviário em férias – eis eventos com implicações no estado emocional, psicológico e mesmo físico de um empregado. As organizações podem ignorar esses eventos e atuar como se eles não fossem relevantes para a vida organizacional. Mas meter a cabeça na areia não é a melhor forma de ler a realidade e atuar em conformidade. Algumas organizações desenvolvem condutas compassivas que veiculam uma mensagem clara: "as nossas pessoas não são apenas recursos, são pessoas que respeitamos e com as quais nos preocupamos". Os neutralizadores de toxinas podem ser agentes regeneradores cruciais.

COMPAIXÃO E CRUELDADE NA LIDERANÇA POLÍTICA

Quando pensamos em organizações, nem sempre nos damos conta de que um município, uma cidade ou um país também são organizações. O modo como os seus líderes atuam durante períodos críticos pode ser uma fonte de resiliência e regeneração. O efeito desses líderes pode ser curativo, agregador de vontades, uma fonte de coesão e um criador de resiliência coletiva. Jacinda Ardern, Primeira-Ministra da Nova Zelândia, foi porventura a líder política que mais se destacou pela forma simultaneamente compassiva e firme como lidou com a

Pandemia. Discutimos detalhadamente a sua liderança noutra obra²⁸, aqui dando conta apenas dos traços gerais da sua atuação.

O perfil de Jacinda já se tinha revelado quando um ataque terrorista perpetrado em março de 2019, sobre duas mesquitas de Christchurch, tirou a vida a meia centena de pessoas de uma comunidade islâmica que estavam em oração. A forma como Jacinda respondeu à tragédia foi alvo dos maiores encómios, inclusive em países muçulmanos²⁹. Numa comunicação ao país, declarou que "Eles somos nós"³⁰. Abriu uma intervenção no Parlamento com a saudação árabe "*as-salamu alaykum*" – a paz esteja contigo³¹. Visitou a comunidade, fazendo-se acompanhar dos líderes de todas as cores políticas. Envergando um *hijab* (véu), falou com os líderes muçulmanos presentes e abraçou quem estava a fazer o luto pelos familiares. Muitas neozelandesas imitaram o gesto cobrindo as cabeças com véu. As suas múltiplas visitas à comunidade trouxeram conforto e esperança. Quando Trump lhe telefonou a perguntar como poderia apoiar a Nova Zelândia naquele momento crítico, respondeu-lhe: com demonstrações de "simpatia e amor por todas as comunidades muçulmanas"³². A sua conduta inspirou os concidadãos, que se manifestaram espontaneamente em memória das vítimas e apoiaram os familiares sobreviventes. O seu perfil surgira retratado por si própria, em 2018, numa entrevista à BBC:

"É necessária coragem e força para ser empático.

Tenho muito orgulho em ser uma política empática e focada na compaixão. Ensinamos amabilidade, empatia e compaixão aos nossos filhos, mas quando se trata da liderança política, desejamos uma total ausência dessas qualidades. Portanto, estou a tentar traçar um caminho diferente, que atraia os críticos. Só posso ser verdadeira comigo própria e com a forma de liderança em que acredito."³³

Quando a Pandemia começou a aflorar na Nova Zelândia, Jacinda voltou a adotar uma posição firme e empática, tendo assumido explicitamente como objetivo a erradicação do vírus do país. Em 23 de março de 2020, numa comunicação ao país³⁴, explicou que, embora a quantidade de casos fosse muito baixa, era necessário agir rapidamente e tomar uma decisão musculada para evitar a morte de milhares de pessoas. Seguidamente, deu conta de que o país não poderia desperdiçar a janela de oportunidade de que ainda dispunha. E acrescentou a necessidade imperiosa de os cidadãos agirem como coletivo e cada um cumprir o seu dever para benefício de todos. Após ter clarificado as duras regras de

²⁸Rego & Cunha (2021a).

²⁹Besley & Peters (2020).

³⁰In Salam (2019); Veja, também, Aaron (2020).

³¹In Salam (2019).

³²Aaron (2020); Le Miere (2019).

³³<https://www.bbc.com/news/av/world-asia-46207254/jacinda-ardern-it-takes-strength-to-be-an-empathetic-leader> (14 de novembro de 2018).

confinamento, disse aos cidadãos:

"Tenho uma última mensagem. Sejam gentis. Sei que as pessoas vão querer agir para fazer cumprir a lei. Compreendo isso, as pessoas têm medo e estão ansiosas. [Mas] desempenharemos esse papel por vós. O que necessitamos de vós é que se apoiem mutuamente. Vão para casa esta noite e certifiquem-se do que se passa com os vossos vizinhos. Deem início a uma árvore telefónica na vossa rua e planeiem como se manterão em contacto uns com os outros. Sairemos disto juntos, mas apenas se estivermos juntos. Sejam fortes e gentis."

A decisão chocou muitos neozelandeses que consideravam não haver quantidade de casos suficientes para confinar o país. Mas o modo empático e sábio como comunicou com os cidadãos teve impacto. Após a comunicação, *slogans* do género "Seja gentil" ou "É difícil, mas faça o que puder pelos outros" surgiram em painéis publicitários espalhados por todo o país e foram replicados abundantemente nas redes sociais. O modo compassivo e firme como atuou nestas e noutras circunstâncias críticas foi alvo de grandes elogios em todo o Mundo. Na revista *The Atlantic*, foi publicado um artigo, em maio de 2020, sugerindo que Jacinda talvez fosse a líder mais eficaz no planeta³⁶. Pilitta Clark denominou-a, no *Financial Times*, como ... "Santa Jacinda"³⁷. Esta "santidade" terá contribuído para que fosse reeleita em 2020, agora com maioria absoluta. Não podemos ignorar que o sucesso de Jacinda é parcialmente explicado pela natureza insular do país – mas, sem a sua atuação firme e compassiva, esse privilégio geográfico poderia não ter sido fruído. As autoridades de Taiwan também foram elogiadas pela forma profissional, firme e compassiva como atuaram perante a Pandemia – e como promoveram atos de compaixão dos cidadãos para com pessoas contaminadas³⁸. Estes e outros casos ajudam a explicar um editorial do *New York Times*³⁹:

"Para lá da Política, da Economia e da Ciência encontram-se qualidades de caráter que não podem ser fingidas, acima de tudo a compaixão, que pode ser a mais importante para tranquilizar uma população assustada, insegura e ferida. A Sr.^a Merkel é claramente uma das líderes europeias menos chamativa, carismática ou eloquente, mas ninguém jamais questiona a sua decência. Quando se dirigiu à nação através da televisão, algo que faz raramente e com alguma relutância, não havia nada de pomposo ou bombástico nas suas palavras de despedida: "Tomem bom cuidado de vós e dos vossos entes queridos".

Destaque 2 Demonstrações de compaixão mecânica

Compare-se a atuação de Jacinda com a postura revelada por figuras como Trump ou Bolsonaro. Em circunstâncias normais, as falhas e as fraquezas pessoais destes líderes poderiam parecer excentricidades irritantes – mas, durante uma crise, podem ter consequências desastrosas⁴⁰. O caso de Trump é especialmente notório. Mesmo quando procurou demonstrar compaixão em momentos críticos, fê-lo de forma mecânica. O que ocorreu após o homicídio de George Floyd, às mãos de um agente da polícia em Minneapolis, é ilustrativo. Os efeitos do crime foram devastadores. Acicataram tensões e semearam um rasto de protestos – alguns pacíficos, outros repletos de vandalismo – por todo o país. Os protestos estenderam-se à Casa Branca, em cujo exterior, milhares de pessoas clamaram por justiça. Após ter-se refugiado num *bunker* durante parte do fim-de-semana, e receoso de que alguém o tomasse como medroso, Trump não resistiu ao desejo de propaganda e visitou a Igreja de São João, nas imediações da Casa Branca.

Era um final de tarde do dia 1 de junho, segunda-feira. Cerca das 19h, na companhia de assessores, conselheiros e familiares, Trump atravessou o Parque Lafayette e dirigiu-se à Igreja. No séquito ia a sua filha, Ivanka Trump, portadora de uma malita luxuosa contendo uma Bíblia. Para abrir caminho à procissão propagandística, uma operação de "limpeza" foi levada a cabo: os manifestantes contra o racismo e alguns repórteres foram fisicamente atacados, gaseados com gás lacrimogénio por forças policiais e militares. Chegado à Igreja, de costas para a fachada da mesma, e já com a Bíblia na mão, Trump posou para uma sessão fotográfica. Quando lhe perguntaram se era "a sua Bíblia", respondeu "É *uma* Bíblia", enquanto a erguia como um troféu e a manejava como se estivesse a avaliar o seu peso. A ação de propaganda estava executada, e a comitiva regressou!

Mariann E. Budde, Bispa da Diocese de Washington, que assistira à cena de longe, afirmou que os responsáveis pela Igreja de São João não haviam sido informados da ação. Manifestou a sua indignação pela forma como a comitiva havia usado táticas antimotim para afastar com gás lacrimogénio manifestantes pacíficos e abrir clareiras para a passagem de Trump e o seu séquito. Numa entrevista, Mariann E. Budde acrescentou⁴¹:

³⁴Pode ler a comunicação em Ardern (2020).

³⁵Phillips r (2020).

³⁶Friedman (2020).

³⁷Clark (2020).

³⁸Lo & Hsieh (2020); Wang *et al.* (2020)

³⁹The Editorial Board, *The New York Times* (2020, A26).

⁴⁰Maak *et al.* (2021).

⁴¹In Rogers (2020).

"Não orou. (...) Nem sequer mencionou George Floyd, nem se referiu à agonia das pessoas que têm sido submetidas a este tipo de expressão horrível de racismo e supremacia branca durante centenas de anos. Precisamos de um presidente que possa unir e sarar. Ele fez o oposto disso, e somos nós que temos que apanhar os cacós".

Trump terminara mais uma demonstração de "compaixão" mecânica, com intuítos meramente propagandísticos. Sem qualquer empatia. Dias antes, havia telefonado à família de Floyd, apresentado condolências – em mais uma demonstração de cruel e falsa compaixão. Philonise Floyd, irmão da vítima, descreveu o momento⁴²: "Foi tão rápido. Nem sequer me deu a oportunidade de falar. Foi duro. Eu estava a tentar falar com ele, mas ele manteve-me afastado, como que a dizer-me 'Não quero ouvir o que tens para me dizer'. Disse-lhe apenas que quero justiça. Disse-lhe que não posso crer que tenham cometido um linchamento moderno em plena luz do dia".

COMPAIXÃO E CRUELDADE NA LIDERANÇA EMPRESARIAL

Também na liderança empresarial, a compaixão é uma força de carácter especialmente valiosa em tempos pandémicos⁴³. Revelando compaixão e apoiando, os líderes são mais capazes de sustentar o estado anímico dos membros da equipa, criar-lhes esperança, estimular-lhes um sentido de propósito no que fazem, promover a cooperação. As crises são o teste ácido das promessas socialmente responsáveis. Quando as empresas atuam compassivamente durante esses períodos, é muito provável que os empregados desenvolvam sentimentos de gratidão e intenções de reciprocidade no período pós-crise. Estas organizações ficarão mais capacitadas para fazer do veneno remédio, e tornar-se-ão mais resilientes e mais capazes de enfrentar os desafios pós-crise.

Em fevereiro de 2020, um mês antes da Pandemia se abater sobre a empresa, a Delta Airlines tinha distribuído mil e seiscentos milhões de dólares pelos empregados, como retribuição pela ajuda na recuperação da empresa que estivera perto da bancarrota em 2005. Segundo o CEO, este reconhecimento foi retribuído quando a empresa se viu em apuros gerados pela crise pandémica⁴⁴: 45% dos empregados voluntariaram-se para uma licença sem vencimento, e 17 mil aderiram à reforma antecipada, de modo a manter a empresa à tona.

Em contraste, a crueldade deixará marcas de desconfiança – não apenas nos trabalhadores diretamente visados, mas também nos observadores. Os efeitos poderão

permanecer após o termo da crise. A atuação de algumas empresas e seus líderes gerou sentimentos de traição entre empregados. Estes, que sempre haviam dado o corpo ao manifesto, com prejuízo para as suas vidas – foram cruelmente descartados durante a Pandemia. A Airbnb, que se posicionava como uma família para os empregados, dispensou milhares de trabalhadores⁴⁵. Horas antes dessa dispensa, o CEO, Brian Chesky, com voz embargada, tinha divulgado um vídeo⁴⁶:

"Tenho um profundo sentimento de amor por todos vós. (...) O que nos caracteriza é o sentimento de pertença, e no centro da pertença está o amor".

A mensagem compassiva foi aplaudida por muitos empregados. Mas outros acusaram a empresa de hipocrisia. Tendo acreditado que trabalhavam no seio de uma "família", sentiram-se traídos. Perguntaram porque a empresa não optara por licenças sem vencimento, cortes salariais e redução de despesas com benefícios e arrendamento de escritórios em vez dos despedimentos. A confiança deu lugar ao cinismo e à revolta. Será possível resgatar o sentimento de pertença, a marca de água da empresa, após a crise? Ou será acicatada a desconfiança sempre que *slogans* motivacionais voltarem a ser pronunciados?

É preciso reconhecer que a crise pandémica colocou as empresas e os seus líderes perante complexos dilemas morais. Salvar a empresa e, simultaneamente, manter postos de trabalho pode tornar-se uma impossibilidade. Mas nem sempre foi a resolução de qualquer dilema moral que norteou a tomada de decisões austeras. Alguma crueldade e ausência de empatia foram gratuitas e poderiam ter sido evitadas. Eis um exemplo: um líder que requereu a presença física dos funcionários nas instalações da organização nunca se apresentou, ele próprio, nas ditas.

Durante a primeira fase da Pandemia, recolhemos testemunhos, sob anonimato, de mais de uma centena de pessoas acerca das suas experiências na empresa em que trabalhavam. Algumas pessoas expressaram enorme sentido de gratidão perante o modo compassivo e firme como a empresa e os seus líderes estavam a atuar. Outras pessoas lamentaram-se da insuficiência ou da escassez de apoio e compaixão. Mas outros testemunhos descreveram um cenário cruel e vinham acompanhados da promessa: "quando isto acabar e puder mudar de empresa, não hesitarei um segundo". Eis um desses relatos:

"A empresa não deu a conhecer desde o início as medidas que estavam a ser tomadas. Quando finalmente

⁴²Ankel (2020).

⁴³D'Auria et al. (2020).

⁴⁴In Bushey & Edgecliffe-Johnson (2021, p. 9).

⁴⁵Griffith (2020).

⁴⁶In Griffith (2020, p. BU1).

comunicaram com as equipas, fizeram-no de forma sentimental, apelando à união e ao facto de serem evitados despedimentos. Disseram que o teletrabalho não estava autorizado pela administração e, aos poucos, verificámos que algumas pessoas estavam em teletrabalho, causando ansiedade a quem ficou. Afirmaram que era impensável alguns irem para casa fingirem que trabalham. Obrigaram as pessoas a tirar 15 dias de férias, regra que depois percebemos não era para todos (...). Sempre que tínhamos dúvidas sobre o plano de emergência, viam estas dúvidas como ameaças (os RH nunca se mostraram disponíveis para qualquer esclarecimento). Por último, a minha chefia foi, desde o início da Pandemia, para casa e esta comunicação (escassa) era feita por *chat* interno ou através da/o assistente".

Eis outro relato:

"Uma razão usada para nos obrigar a tirar férias foi a de que os nossos postos de trabalho estavam em causa, quando sabemos que a empresa poderia colocar os funcionários em *layoff*, e que a faturação subiu cerca de 15%. As consequências provocadas por este ato cruel e imoral são várias. A mais significativa é a vontade imediata de me despedir, tal como fizeram dois colegas. Despediram-se em plena Pandemia, sem medos, mesmo quando a entidade patronal pediu para não o fazerem, com a justificação de que poderiam não usufruir dos apoios que o Estado irá conceder posteriormente a empresas em dificuldades económicas."

A crueldade nem sempre foi tão explícita. Por vezes, assumiu formas menos transparentes – mas mais hipócritas. Algumas empresas e seus líderes limitaram-se a oferecer *t-shirts* com generosos *slogans*, ou a pagar com bonitas palavras o trabalho heroico dos trabalhadores essenciais – mas não foram consequentes no que concerne a salários⁴⁷. Indra Nooyi, ex-CEO da PepsiCO, afirmou durante uma conferência em Yale⁴⁸:

"Durante a Pandemia, denominámo-los como trabalhadores essenciais e aplaudimo-los. Aumentar-lhes-emos a remuneração quando a Pandemia acabar? Não sei, pelo que prefiro [guardar para mim o que penso sobre o assunto]".

Portanto, algumas empresas e seus líderes autopromoveram-se como generosos, sem sentirem o dever de agir em conformidade. Fizeram uso do seu poder sobre o despoder dos trabalhadores essenciais

– que nada mais puderam fazer do que protestar ou desenvolver sentimentos de desconfiança e cinismo. Alguns trabalhadores tiveram que se contentar, e ficar "gratos", por manterem o posto de trabalho. Na corda bamba, deram o litro para conquistarem o direito a existir e manter o parco salário. Mais uma vez, algumas empresas recorreram ao "salário emocional", remunerando com rosas bonitas, mas baratas, o esforço de muitos empregados.

Infelizmente, é bem possível que o que ocorrerá após a crise dependerá mais das taxas de desemprego do que de critérios de justiça e dignidade. Será o mercado a ditar o "valor" dos trabalhadores essenciais – que terão de se contentar com a ideia meritocrática de que o seu destino está nas suas mãos. Essa realidade sombria explica porque empresas como a Amazon, amplamente criticada pela forma como tem tratado milhares de empregados menos qualificados, inclusivamente durante a Pandemia, não tem sofrido perdas financeiras e reputacionais sérias. Pelo contrário, o seu valor de mercado aumentou significativamente como consequência da Pandemia.

Destaque 3

O que os liderados esperam dos líderes em tempo de crise?

Uma pesquisa envolvendo quase duas centenas de pessoas sugeriu que, durante a Pandemia, as pessoas valorizam os seguintes comportamentos de liderança⁴⁹:

- O líder mostra apreço e reconhecimento pela dedicação, esforços e contributos das pessoas. Envia mensagens, orais e escritas, de agradecimento.
- O líder envolve os empregados na tomada de decisão. Convida-os a expressarem opiniões.
- O líder veicula confiança nos empregados ao incumbi-los de novas responsabilidades.
- O líder faculta apoio individualizado, ajustado às necessidades, preferências e circunstâncias pessoais e familiares de cada um.
- Além desse apoio individualizado, o líder dedica tempo e recursos ao desenvolvimento da confiança e dos relacionamentos entre os membros da equipa.

Testemunhos que um de nós recolheu durante a primeira fase da Pandemia corroboram o que acabamos de descrever: as empresas e os seus líderes adotaram condutas muito distintas. O convite dirigido às pessoas tinha como assunto "Liderança: compaixão e crueldade em tempos de crise". Eis a questão colocada: "No espaço abaixo, faça o seu depoimento sobre práticas

⁴⁷Edgecliffe-Johnson *et al.* (2020).

⁴⁸In Edgecliffe-Johnson *et al.* (2020, p. 15).

⁴⁹Zheng (2020).

de liderança durante a crise COVID-19. Descreva condutas de liderança que se destaquem pela positiva ou pela negativa. Como líder, pode descrever o que está a fazer, ou fez. Como liderado/a, relate a sua experiência ou a de pessoas cuja experiência conhece bem. Em qualquer caso, descreva a conduta que está a ser ou foi adotada, e quais as reações e consequências. Descreva casos reais."

Nesta e nas próximas secções, serão ilustradas condutas mais virtuosas descritas pelas pessoas que aceitaram participar no estudo. Posteriormente, daremos conta de ações caracterizadas pela ausência de compaixão ou, até, pela crueldade. As fronteiras entre os temas são algo fluidas, no sentido em que alguns testemunhos expressam mais do que um tipo de conduta. Os relatos apresentados são ilustrativos e não exaustivos. Focá-los apenas nos que, direta ou indiretamente, se relacionam com o tema deste trabalho.

Exporemos testemunhos de líderes e de liderados. Removemos detalhes que poderiam identificar a organização ou a pessoa que descreve a situação. As condutas descritas devem ser interpretadas com alguma prudência – pois, na grande maioria dos casos, o que é relatado não descreve o contexto em que essas condutas foram adotadas. A ação de uma empresa com a corda na garganta não é equiparável a outra para a qual a Pandemia representou uma oportunidade de negócio. Ademais, tendo os testemunhos sido recolhidos na primeira fase da Pandemia, não é possível saber se as ações descritas tiveram continuidade. É mesmo possível que alguns participantes que mencionaram condutas virtuosas das suas empresas tenham experimentado desilusão e frustração em fases posteriores da crise. Acresce que, para formarmos uma perspetiva rigorosa da realidade de uma dada organização, teria sido necessário cruzar informação provinda de vários líderes e liderados. De qualquer modo, tendo os relatos sido espontâneos, eles representam condutas que as pessoas consideraram pertinentes.

O LADO MAIS LUMINOSO

Os testemunhos seguintes descrevem condutas das organizações, ou dos seus líderes, reveladoras de reconhecimento, respeito e apoio. A comunicação transparente e realista também foi mencionada. Estas condutas, na sua globalidade, refletem o entendimento da organização como constituída por pessoas que merecem ser tratadas como adultas e com dignidade.

Reconhecimento

Vários testemunhos mencionaram a importância de condutas de reconhecimento e respeito pelo esforço dos trabalhadores durante a Pandemia. Eis o depoimento de um líder:

"Reforçamos as remunerações variáveis de todos os colaboradores, através da celebração de um contrato com o subsistema de saúde SAMS, extensível ao

agregado familiar. Este protocolo estava igualmente nas medidas para o orçamento anual. Ainda assim, e face ao contexto, poderíamos não avançar de imediato e adiar sem data prevista, uma vez que a medida se traduz em mais um encargo fixo para a sociedade. Com esta ação, reforçamos o nível de proteção social dos nossos colaboradores e famílias, aumentamos o seu nível de segurança num período de elevada incerteza. (...) Assumimos que não iríamos recorrer a qualquer medida que originasse perda de remuneração ou posto de trabalho, mesmo que parcial. (...) Esta estratégia permitiu de uma forma muito clara orientar todos os colaboradores, reduzir os níveis de angústia e incerteza e focá-los e envolvê-los em soluções e oportunidades que se estavam a abrir com a crise que se avizinhava."

Um liderado testemunhou, do seguinte modo, a sua interpretação do sucedido:

"O mais relevante foi consolidar e elevar o reconhecimento das pessoas, numa fase em que todos são chamados e onde todos reponderam sem receios. Parece-me que nada voltará ao mesmo depois deste evento: pessoas e organização. É fundamental termos aprendido que todos são essenciais, independentemente da posição hierárquica que ocupam. Foi fundamental a resposta do 'porteiro' ao 'CEO', nessa simbiose onde coisas extraordinárias acontecem."

O reconhecimento e o respeito pelas pessoas conduzem-nas a identificarem-se com a organização. Encorajam os seus esforços em prol da proteção e desenvolvimento da própria organização. Geram sentido do dever de reciprocidade. Se, em momentos críticos, a organização e os seus líderes estão "presentes", é provável que muitos empregados sintam o dever de estar "presentes" quando a organização mais precisa.

Zelo, apoio e conforto

Uma quantidade significativa de depoimentos deu conta do conforto emocional e do apoio social que a empresa e os seus líderes facultaram aos membros da organização, não apenas coletivamente, mas também enquanto indivíduos com preferências e circunstâncias pessoais e familiares particulares. Um liderado referiu:

"(...) Foi criado um canal disponível 24 horas/dia, 7 dias/semana, para atendimento e aconselhamento psicológico para quem se sentir angustiado ou numa situação pior por causa do isolamento social."

Outra pessoa sem funções de liderança referiu-se à sua empresa como uma "alcateia" onde impera a compaixão:

"A empresa está absolutamente mobilizada e viver

esta transformação. Somos uma alcateia. Cuidamos dos nossos, com exigência, rigor e foco, mas também com compaixão, ou "com paixão" pelo outro – o colega que aprende comigo e que me ensina, o cliente que vou conseguir ajudar a cumprir o seu sonho. E resta o tempo para a família, porque vem em primeiro lugar. Estes são os valores da minha empresa. Esta crise dramática criou a condição perfeita para os vivermos."

Outro colaborador mencionou os efeitos resultantes do conforto emocional prestado pela organização:

"Todas as pessoas estão altamente motivadas e julgo que, depois desta situação, estaremos todos com um sentimento de pertença gigante. As reações têm sido todas muito positivas. Há um conforto emocional dado pela empresa, importantíssimo para que a capacidade anímica das pessoas esteja bem."

Uma liderada foi ainda mais encomiástica para com a sua chefia:

"Eu não podia ser mais bem liderada. Não consigo destacar, absolutamente, nada pela NEGATIVA. A minha responsável direta e a minha diretora têm perfis de liderança completamente distintos, mas uma coisa têm em comum: serem absolutamente genuínas, sinceras e preocupadas com a sua equipa. Somos seis na minha equipa. Por volta do dia 16 de março, quatro das minhas colegas foram destacadas em teletrabalho e duas ainda ficaram no Banco, assim como a minha diretora; eu fui uma delas. Sim, porque quis, porque me estava a custar a aceitar o confinamento. Diariamente, por parte da minha Diretora, recebia um vídeo, ou uma foto, ou um 'venha à janela para me dar os bons dias'! Absolutamente genuíno! Esta preocupação dá-nos segurança, faz-nos sentir bem, dá-nos força para aguentar o que aí vem! (...) Continuámos a receber vídeos no WhatsApp com os Bons Dias! Isto são exemplos de liderança!"

Alguns líderes também deram conta das suas experiências pessoais e das suas perceções sobre as consequências de algumas práticas de liderança e de gestão de pessoas. O responsável por uma empresa industrial fez o seguinte relato:

"Sem qualquer sombra de dúvida, a nossa estratégia de manutenção de níveis de confiança nos quadros e trabalhadores esteve focada na compaixão. Fizemos reuniões informais de quadros para ouvir e conversar abertamente sobre todas as ansiedades de cada um (2-3 vezes por semana), mas também reuniões semanais com o chão de fábrica. O resultado foi surpreendente, senti que as pessoas se sentiam mais seguras na fábrica e que se sentiam mais ansiosos fora da fábrica."

Um diretor de logística explanou a sua atuação, as razões subjacentes, e os seus efeitos:

"A situação que vivemos é bastante dramática e, sem dúvida, as pessoas procuram o apoio dos seus superiores. Logo, é muito importante que estejamos ao seu lado diariamente. Nas últimas semanas, foi a administração que decidiu minimizar o risco de contágio colocando várias pessoas no tão falado teletrabalho. As minhas funções permitiam perfeitamente fazê-lo, pois tenho várias pessoas responsáveis nas secções que dariam 'conta do recado'. Mas pensei: se eu que passo 80% do meu dia no gabinete fico em casa, como se vão sentir as cem pessoas que estão no terreno? E os seus chefes que eu também lidero? Certamente vão sentir-se desapoiados, com uma vontade maior de desistir e de, também eles, ficarem em casa. A empresa, sem estes recursos, terá mais um problema em cima daquele que já estamos a ultrapassar. Muito bem: fiz um esforço e estive diariamente ao seu lado.

(...) Em resumo, o líder tem de estar ao lado da sua equipa e, perante as dificuldades, tem de dar o exemplo. Não se pode 'esconder'. Tem de manter a equipa informada sobre a evolução da situação e quais os planos para o futuro; com isto, manterá a equipa tranquila e motivada para ultrapassar as dificuldades."

Quando as pessoas se sentem social e emocionalmente apoiadas, pela organização em geral e pelos seus líderes em particular, ficam menos ansiosas e mais preparadas para enfrentar as adversidades. Ao partilharem dúvidas, anseios e temores com os pares e as chefias, as pessoas desenvolvem maior resiliência, tanto individual como coletivamente. O apoio facultado em momentos críticos veicula a mensagem de que a organização e seus líderes se preocupam com as pessoas – e estas respondem reciprocamente.

Comunicação transparente e realista

A comunicação transparente e realista da empresa e seus líderes foi a conduta mais citada pelas pessoas que participaram no estudo. Um líder apontou a importância de "nunca entrar em negação dos acontecimentos, nem menosprezar os medos e fobias das pessoas. Coragem para encarar os acontecimentos junto da equipa". Um liderado deu conta de que os trabalhadores receberam "informação transparente sobre o impacto financeiro da Pandemia na organização." Outro expressou-se do seguinte modo:

"A liderança – gestão de topo – tem sido absolutamente exemplar. [Por exemplo], o CEO comunica com todos nós pelos diversos canais (e-mail, vídeos na intranet, ferramentas das plataformas de redes sociais internas, instruções aos gestores intermédios) TODAS as semanas. Não faltou uma única. Sempre com mensagens positivas e, também, com o cenário da evolução da doença na

empresa, da importância de seguirmos as medidas implementadas pela empresa e pelas autoridades de saúde locais (se melhores do que as nossas), de que tudo está a ser feito para que o impacto nas pessoas (colaboradores e prestadores de serviços) seja mínimo quando tudo isto terminar."

Outra pessoa sem funções de liderança mencionou o seguinte:

"É feita a comunicação diária com todos os elementos da empresa, tanto de forma presencial para quem labora nas instalações, como remotamente através de plataformas *online* e redes sociais. (...) São comunicadas constantemente boas práticas e regras a serem cumpridas, assim como todas as atualizações que a empresa faça relativamente à situação pandémica atual. O objetivo da empresa é continuar a laborar, de forma a não ter grandes repercussões económicas, mas garantindo a máxima segurança de todos os trabalhadores."

A transparência e o realismo da comunicação foram expressos por outra pessoa sem funções de liderança, do seguinte modo:

"A minha chefia indireta tem sido sempre transparente e realista. Promove sessões de informação regulares, com informação sobre o negócio, semana a semana. As sessões são dirigidas a todos os colaboradores da empresa, dos vários níveis hierárquicos, em simultâneo."

Um líder de uma pequena equipa deu conta do seguinte:

"Lidero uma pequena equipa de cinco pessoas e, desde o início deste mês, um colaborador em início de funções. Todos os dias comunico com a equipa por e-mail, seja para desejar a todos um bom dia, seja para enviar instruções de trabalho, documentação, etc. Todos os e-mails da minha equipa têm prioridade na resposta, nem que seja sugestões para resolverem falha de rede, reenvio de documentação, etc."

A comunicação clara e realista cria confiança das pessoas na organização e nas suas lideranças. Capacita as pessoas para tomarem decisões mais consentâneas com a realidade. Faculta pistas sobre a melhor forma de atuar. As pessoas sabem o que delas se espera. Ao acreditarem na informação que lhes é facultada, as pessoas não especulam sobre o que está a ocorrer – pelo que o risco de emergirem falsos rumores são menores.

O LADO MAIS SOMBRIO

Os testemunhos focados em práticas e condutas menos virtuosas foram também muito diversificados. Algumas pessoas partilharam sentimentos de medo perante

as possíveis consequências adversas da Pandemia – e houve quem, por temer retaliação, solicitasse que o seu depoimento não fosse citado. Daremos conta, seguidamente, de práticas de liderança e gestão que representam crueldade ou, no mínimo, ausência de compaixão.

Mentira e deslealdade

Alguns depoimentos foram emocionalmente densos, revelando sentimentos de medo e revolta perante práticas alegadamente desonestas e desleais. Uma pessoa descreveu a situação vivida pelo cônjuge:

"Todos sabemos que estes tempos têm sido difíceis para todos nós, inclusive para as empresas, que veem parada a sua faturação. Contudo, até que ponto a falta de produção invalida a existência de uma liderança honesta e compreensiva? O que se está a passar com o [meu cônjuge] é que a empresa onde ele trabalha entrou em *layoff* (...). Porém, o que está a acontecer é que basicamente estão a trabalhar à mesma a partir de casa, inclusive algumas das pessoas estão no terreno. Resumindo, estão a trabalhar normalmente e a receber o salário como se estivessem em *layoff*. Uma miséria e vergonha!"

Outra pessoa sem funções de liderança descreveu a situação da empresa do seguinte modo:

"[Os gestores] obrigaram todas as pessoas a tirarem 15 dias de férias até finais de maio (regra que depois nos apercebemos que não era para todos). Revelaram que a empresa, 100% parada, estava em condições de aguentar três meses de ordenado, caso tirássemos os 15 dias de férias. Mas, passados oito dias, anunciaram *layoff*."

O depoimento seguinte representa uma situação extrema. Descreve o comportamento de um líder que, num contexto de Pandemia, explora a fragilidade das pessoas, receosas de perderem os postos de trabalho:

"[Gravou] as sessões sem a autorização dos presentes (ex. Teams e Zoom), entrando na videoconferência com dois *users*: um no seu PC e outro no seu telemóvel, e através do telemóvel [gravou] a sessão para a disponibilizar a terceiros (mais tarde). [Fez] chamadas para outros elementos, durante uma videoconferência. Sem os informar, [colocou] o som do telemóvel em voz alta e [deu] a conhecer a chamada aos restantes membros da videoconferência, onde por vezes são perguntadas questões sobre um dos presentes: 'O que achastes da ideia deste gajo?' [Marcou] sessões fora de horas (sábados, feriados e no próprio dia de Páscoa), sem garantir o respeito pelos horários de trabalho, ameaçando sempre com o atraso do projeto e as consequências que um novo atraso poderá ter em todo o processo. [Realizou] reuniões com alguns consultores sem a presença do líder da equipa, promovendo a

partilha de erros e fragilizando a posição do líder da equipa, dada a impossibilidade de o substituir no imediato!

Considerando a falta de presença física e o facto de as reuniões serem sempre realizadas com a câmara desligada (apenas som), este novo líder promoveu um conjunto de situações que nunca antes tinha vivido, quer no projeto quer na empresa. Penso que o atual contexto permitiu que estas situações tenham acontecido (ainda estão a acontecer)... tendo por base a falta de presença física e a maior fragilidade das pessoas, receosas de perder o seu emprego! Infelizmente todos nós aceitamos estas práticas, mesmo que as não copiemos."

Comportamentos como os descritos podem contribuir para criar um clima organizacional repleto de desconfiança, cinismo e mesmo paranoia. Em arenas desse teor, é difícil estimular a cooperação, a criatividade e o empenhamento genuíno das pessoas no trabalho e na organização. As pessoas qualificadas que não se identificam com este estilo de liderança tendem a abandonar a organização. Permanecem as que não dispõem de alternativas no exterior da organização ou que se identificam com esses modos de atuação de quem lidera. A saída dos críticos e a permanência dos alinhados reforçam a cultura darwinista da organização. Naturalmente, numa arena relacional como a descrita, na qual a ética não impera, até mesmo os alinhados podem ser vítimas da destruição. A história está repleta de leais servidores que foram descartados pelo líder a quem serviram quando deixaram de lhe ser úteis. O caso de Violet, mencionado no Destaque 1, é ilustrativo.

Má comunicação e desorientação

Vários testemunhos descreveram a ausência de explicações e as mensagens pouco claras ou erradas como geradoras de ansiedade e desorientação. Um liderado lamentou a "desorientação em relação ao futuro" e partilhou o que sentia: "Eu sei que é uma situação ímpar, mas mais vale uma má decisão do que uma não decisão; à quarta semana de quarentena, ainda não temos um plano". Outro referiu não ter havido "qualquer comunicação anterior sobre o assunto que já andava nas bocas do mundo". E descreveu as consequências: "poucas pessoas fizeram uso do gel desinfetante ou tomaram qualquer precaução. Muitas gozavam ainda com o perigo". Outra pessoa sem funções de liderança expressou-se do seguinte modo:

"O processo entre líderes e liderados não teve a devida transparência nos factos, nos procedimentos, no sigilo e na divulgação da informação. Numa pré-fase, não houve resposta nem atitudes preventivas! Quando se comunica aos trabalhadores, é fundamental que seja uma comunicação trabalhada, focada, com factos, medidas e ações adotadas, quer no seu progresso quer a curto e médio prazo. Assim como as previsões devem ser abordadas. A documentação elaborada foi copiar

e colar o que existia já elaborado por outros, com pequenos ajustamentos, mas sem qualquer abordagem à segurança das pessoas e as condições para a realização do teletrabalho."

Outras pessoas queixaram-se de que os responsáveis organizacionais "não deram explicações", criaram "desorientação relativamente ao futuro", ou comunicaram mensagens incoerentes. Um liderado expôs o seguinte:

"Houve alguma incoerência nas mensagens iniciais (devida, certamente, à característica nova e imprevista da situação). [Também foram expressas] mensagens públicas com ameaças de processos disciplinares, demonstrando uma enorme falta de empatia."

A ausência, a escassez ou a incoerência da comunicação criam desorientação, nervosismo e ansiedade nas pessoas. Para formarem sentido dos acontecimentos, as pessoas especulam sobre os mesmos – e a probabilidade de surgirem rumores falsos aumenta. A confiança votada à organização e aos seus líderes também declina, pelo que mensagens posteriores, mesmo que autênticas, podem ser recebidas com desconfiança. Nesse clima, as tentativas de esclarecimento são recebidas com desdém – e podem, mesmo, gerar um efeito *boomerang*: os esclarecimentos são alvo de suspeição e podem conduzir as pessoas a ficarem ainda mais desconfiadas.

Insensibilidade e desamparo

Alguns participantes no estudo descreveram situações relevadoras de grande insensibilidade emocional, conducentes a sentimentos de frustração, impotência e desamparo. Um líder, após relatar com detalhe uma experiência pessoal problemática, escreveu:

"Creio que a motivação da equipa caiu bastante com a sensação de que quem tomava as decisões não conhecia bem as nossas funções e estava a dar mais importância à continuidade do negócio do que à saúde dos colaboradores. De notar que os comunicados da empresa fazem questão de reforçar que a saúde dos colaboradores está no topo das prioridades – mas a verdade é que não temos essa perceção."

Um liderado referiu-se "à falta de empenho em perceber as frustrações de cada membro da equipa". Eis o que foi reportado, de modo bastante detalhado, por uma líder:

"Trabalho numa pequena multinacional: a matriz está [em Espanha], e duas fábricas estão em Portugal e [noutro país europeu]. Eu sou a responsável pela qualidade (...), e o meu escritório está em Portugal. Os piores dias da minha vida profissional foram os dias 10 a 12 de março. Desde a fábrica portuguesa, ponderamos os riscos de contágio e o que isso poderia implicar para as pessoas e a atividade da fábrica. Sabíamos que a

menos de cem km já havia casos de empresas fechadas por causa dos contágios. Levámos três dias a discutir com a equipa [localizada em Espanha] para que nos autorizassem (...) a pôr a fábrica em modo 'fim-de-semana'. Ou seja, queríamos que todos os que podiam fazer teletrabalho fossem para casa. Foram três dias de pânico, impotência, preocupação e frustração. (Tudo isto antes das decisões por parte dos Governos de cada país). Ver os trabalhadores preocupados e assustados, e sentir que não nos autorizavam a protegê-los, foi devastador. (...) Sabíamos que o que queríamos fazer era o correto, mas ainda assim não nos autorizavam, com argumentos, valores e resultados que não se comparavam com o direito à saúde e à vida. Finalmente, na quinta-feira à noite, deram-se conta da gravidade da situação, e cederam. Na sexta-feira estávamos aliviados, apesar da gravidade da situação."

Destaque 4 **Sugestão para reflexão**

Reflita sobre o seguinte testemunho de um líder que participou no nosso estudo: "Compaixão: tem havido imensa paciência para aqueles com quem lido. Não é confundir com compaixão, bem sei. Tem havido piedade da minha parte? Não. Tem havido lástima: sim. Crueldade: não, da minha parte. Nunca. Exigência da minha parte, que haja rigor, disciplina, responsabilidade, exigência, determinação, isso sim. Reações à minha autoridade ou a mim como pessoa: indiferença, desafio à autoridade, desrespeito, renúncia à comunicação."

Questões para reflexão

- Qual a diferença entre compaixão, piedade e lástima?
- Como interpreta as reações à autoridade deste líder? A que se devem? O conteúdo do depoimento ajuda a compreender essas reações?

O depoimento seguinte dá conta da necessidade de combinar o apoio geral com o apoio individual. Por vezes, a organização e os seus líderes denotam preocupação com o coletivo, mas descaram as necessidades e as circunstâncias particulares de cada pessoa. Este testemunho é elucidativo da reação de empregados que se sentem tratados, não como pessoas, mas como "recursos":

"O que senti, mais que nunca, foi que o colaborador, nem em momentos de crise pandémica, deixa de ser visto maioritariamente como agente de produção. Senti preocupação genérica com toda a equipa, mas não com cada pessoa em concreto (falo no terreno, equipa balcão). Se antes não havia espaço para preocupação com as pessoas na vertente emocional, nesta fase [isso agudizou-se]: cada pessoa só recebia o que era proporcionado centralmente para todas

as equipas (e-mails informativos com dicas sobre como fazer teletrabalho). Chegámos a responder a um questionário sobre o equilíbrio familiar e profissional em teletrabalho. Por isso, se antes o achava, fiquei agora com a prova de que temos chefes, mas não líderes. Manda-se muito e lidera-se muito pouco. Se me permitem a metáfora, a preocupação em chegar a bom porto (objetivos) continua a ser o principal objetivo, e não há verdadeira preocupação com a sua tripulação, com o seu estado espírito e emocional. Ninguém vê que, se a tripulação não estiver bem, o custo de chegar a bom porto vai ser elevadíssimo e pode mesmo custar vidas. A título de exemplo, posso dizer que o número de e-mails informativos triplicou, a exigência dos *feedbacks* por estarmos em teletrabalho passaram o limite do razoável. Em momento algum senti que alguém se preocupou com as pessoas. [Senti que só havia preocupação] com os números e resultados – e em evitar que entrássemos em baixa para tomar conta dos filhos (sou mãe de dois) .

(...) Ou seja, o sentimento de estarmos sozinhos num novo barco em mar de tempestade foi arrebatador. Mas, se quis, tive de agarrar o leme e encontrar força quando já não imaginava ter. Apenas a experiência, o apoio familiar, a leitura para aprender ao máximo e a humildade de reconhecer as minhas vulnerabilidades me valeu. Apregoa-se muito a liderança – mas, se não se envolvem, os chefes não são líderes. Se não se preocupam a não ser com o objetivo/destino, não passam de meros capitães. Esse trabalho pode fazer o computador de bordo e o GPS. Não são precisas pessoas para isso. São precisos líderes que inspirem, que alterem o nosso estado de espírito, que nos ajudem a ver o nosso potencial."

O sentimento dos trabalhadores de que são simplesmente instrumentalizados gera descrença na organização, sentimentos de desamparo, menor empenhamento na organização, e menor desejo de nela permanecer. No seio desse clima organizacional, podem emergir sentimentos de raiva. As pessoas podem também desenvolver uma quase letargia emocional, que é nefasta para o trabalho de equipa e para a própria sobrevivência da organização. A melhor forma de uma organização prosseguir objetivos económico-financeiros pode não ser o foco, a todo o custo, nesses objetivos. Pode antes ser a criação de condições de dignidade e respeito que encorajem as pessoas a empenhar-se nesses objetivos.

Descontrolo emocional e desorientação dos decisores

Uma quantidade significativa de pessoas sublinhou o desnorre e o medo dos próprios líderes. Uma pessoa referiu que "a minha chefia foi, desde o início da Pandemia, para casa, e a comunicação (escassa) era por *chat* interno da empresa ou através do/a assistente". Outra declarou que "as reações [das chefias] foram de medo e desânimo". Eis

como outra pessoa, sem funções de liderança, descreveu a conduta da sua chefia:

"A minha chefia direta (*middle management*) cede ao pânico diversas vezes, e mostra instabilidade e incerteza – que, apesar do cenário atual, não devem ser transmitidas aos subordinados. Podemos ser transparentes e realistas sem ser pessimistas e sem fazer generalizações."

Outro liderado mencionou a "dificuldade da sua chefia, com duas filhas, em orientar a situação familiar: "sempre que lhe ligamos com uma preocupação, ele está a responder às filhas e aos funcionários ao mesmo tempo, transmite falta de foco, e depois pergunta coisas que já lhe dissemos". Uma pessoa, reportando-se a decisores políticos, mencionou:

"Desorientação e bloqueio perante a chegada e crescimento do problema. Medo e cautela, não só pelo desfecho dramático da Pandemia, como também por julgamento de decisões políticas e técnicas."

O testemunho seguinte também se debruça sobre decisões de autoridades administrativas e políticas:

"Como pessoa liderada pelos Diretores-Gerais e Secretários de Estado considero que há uma preocupação maior em mostrar trabalho do que propriamente em ponderar com calma e de forma equilibrada."

Outra pessoa que participou no estudo descreveu a sua líder de modo crítico, mas expressou alguma empatia para com ela:

"A minha coordenadora está a ter algumas dificuldades em gerir as equipas devido ao distanciamento físico. Como ela não nos vê, parece ter a impressão de que não estamos a trabalhar. Ela está a ter dificuldades em trocar o controlo pelo comando. Aos poucos está a aprender a confiar nas pessoas, à medida que lhe entregamos resultados, mas percebe-se claramente que não é algo fácil para ela. Apesar de ser uma excelente gestora, está a sofrer um pouco com isso."

Em momentos críticos, os líderes também padecem de dificuldades emocionais. Mas cabe-lhes manter controlo emocional, sob pena de criarem insegurança e instabilidade emocional na própria equipa. As emoções são contagiosas, e o desânimo e medo de um líder podem contaminar os liderados. Naturalmente, não se espera que os líderes, no meio da tempestade, adotem uma postura irrealista, hiperoptimista e desvalorizadora da gravidade da situação. Uma tal conduta seria aflitiva para os liderados. Mas recomenda-se que, sendo realistas, os líderes criem também esperança e mostrem capacidade para guiar o barco, com sensatez e determinação, no meio da tempestade.

Escasso empenhamento dos liderados

Os sentimentos de impotência, irritação ou desconsolo dos líderes podem resultar da conduta menos empenhada e pouco compassiva dos liderados. Em momentos críticos, que fazem perigar a saúde e a vida das pessoas, assim como a sobrevivência organizacional, é necessário que os esforços sejam partilhados – e que a generosidade seja considerada um dever mútuo. Alguns depoimentos parecem revelar que a generosidade dos liderados esteve ausente. Um líder lamentou-se de que "é preciso estar constantemente a puxar pela equipa onde há elementos autónomos e que estão alinhados e os 'funcionários' que mantêm o pensamento 9-5". Eis como outro líder revelou o seu desconsolo:

"Encomendas todas suspensas. Clientes todos parados (...). Comecei por explicar a situação. Enumerei as razões. Garanti que eu tinha a responsabilidade de assegurar que todos recebessem o seu salário. Referi que iria garantir todos os postos de trabalho, inclusive de quem tinha contratos a terminar (...), com a renovação do contrato. Disse que, com ou sem o apoio do *layoff*, lhes asseguraria os salários. Houve quem reagisse bem e compreendesse. Mas houve quem questionasse o uso das férias no período em que não se sabe se o apoio é ou não concedido. Não consegui aceitar que alguém pense nas férias quando eu me ofereci para fazer um esforço financeiro considerável para lhes garantir os postos de trabalho. Consequência: quem aceitou está a fazer teletrabalho porque, entretanto, arranjei umas tarefas que até seria útil executar. Quem não aceitou (pelo menos de livre vontade) está ainda em casa à espera ou de *layoff* ou a usar as férias. Conforme referi (...), a proximidade que tenho com os meus colegas, como gosto de os tratar e que me tratem, fez-me reagir desta forma. Sei que foi tão errada como a de quem não aceitou o que propus. Esta dificuldade mostrou-me com quem posso contar e quem de facto estará ao meu lado quando as coisas estiverem difíceis. Por eles farei tudo."

Este depoimento não permite compreender as razões que originaram as recusas da proposta feita pelo líder. Também não permite entender o real significado e o conteúdo das reações do líder a essa recusa. Mas ajuda a compreender que, para que uma organização lide de modo mais apropriado com os desafios gerados por uma grave crise, é necessário um esforço coletivo de líderes e liderados. Preste-se atenção ao seguinte depoimento de outro líder:

"O grande entrave para o desenvolvimento e a superação deste período na [organização] que dirijo tem que ver com a falta de formação, falta de envolvimento das pessoas, falta de trabalho de equipa, egoísmo e inveja entre os colaboradores das diferentes [áreas]."

COMENTÁRIOS FINAIS

As práticas que as empresas e os seus líderes adotaram durante a Pandemia deixarão marcas. Algumas organizações farão do veneno remédio e ficarão mais fortes. O sentido de humanidade agora praticado gerará sentimentos de gratidão e atos recíprocos. Em contraste, a crueldade deixará marcas de desconfiança – não apenas nos trabalhadores diretamente visados, mas também nos observadores e nos que "sobreviventes" à crise.

Em tempos excepcionais como o que temos vivido, o sofrimento é inevitável, mesmo nas empresas que genuinamente se orientam por lógicas éticas e socialmente responsáveis. A realidade é, por vezes, crua – e torna a vida das empresas num tormento. Alguns empresários e gestores têm feito enormes sacrifícios para salvar postos de trabalho e pautam-se pelo valor da dignidade. Diabolizá-los pelo sofrimento emergente não deixa de ser uma forma de crueldade. Ser empresário e liderar uma empresa é mais complexo do que algum ativismo de bons sentimentos faz supor. Todavia, algum sofrimento infligido durante esta crise era evitável. E poderá deixar essas empresas socialmente mais fragilizadas para enfrentarem desafios pós-Pandemia. Do que fica exposto, pelo menos quatro reflexões podem extrair-se.

Primeira: a construção de melhores empresas depende de muitos fatores fora do controlo de quem as gere. Mas outros fatores resultam de escolhas deliberadas. Há quem opte pela liderança macho-alfa, repleta de "força" (ou arremedos da mesma), descurando o respeito e a dignidade. É uma força fraca. O modelo de liderança de que necessitamos incorpora compaixão e firmeza, empatia e dureza, respeito e capacidade de tomar decisões duras e impopulares quando necessário.

Segunda reflexão: as organizações são empreendimentos coletivos cuja sobrevivência requer, sobretudo em momentos críticos, generosidade e compaixão – de líderes e liderados. Embora este texto se dedique, sobretudo, às condutas de liderança, importa enfatizar que os comportamentos dos liderados são cruciais. Durante a Pandemia, alguns líderes não atuaram como lhes competia. Instrumentalizaram as pessoas e deram mostras de insensibilidade e crueldade. Mas, em algumas organizações, os liderados também não estiveram à altura das suas responsabilidades, nem corresponderam aos esforços da organização e dos seus líderes. Adotaram uma postura exclusivamente centrada nos direitos – mas conviria que também se consciencializassem dos deveres.

Terceira reflexão: a esta crise outra se sucederá, pelo que convém estar preparado. Algum sofrimento futuro pode ser evitado se as empresas criarem uma almofada financeira para lidar com essa adversidade. Esta preparação é, todavia, um desafio enorme. Requer a disposição para ser alvo de acusações de pessimismo. As narrativas e as *buzzwords* de gestão são, por vezes, repletas de otimismo – e os gestores mais admirados são os que prometem um mundo repleto de sucessos e objetivos ambiciosos. Em determinados contextos, os gestores que se atrevem a sugerir prudência e reflexão sobre perigos são

recebidos com desconfiança – e arredados de posições de poder mais relevantes. Portanto, em momentos de bonança, convém criar condições para que adequadas respostas sejam dadas em períodos de intempérie. A liderança compassiva e firme é um desafio permanente. A resposta compassiva dos liderados durante os momentos críticos depende, significativamente, do que os líderes fazem em períodos de calma.

A quarta reflexão é inspirada no livro *Greed is dead*, da autoria de Paul Collier e John Kay. Argumentam os reputados economistas que a sociedade dos direitos que fomos criando é fortemente individualista. O sentido de mutualidade e de comunidade tem-se vindo a degradar. Vigora a crença de que a justiça resultará do funcionamento do mercado e/ou da intervenção do Estado – assim nos libertando do exercício dos *nostros* deveres. O equilíbrio competição-colaboração deu lugar ao pendor excessivamente competitivo que abandona à sua sorte amplas franjas da população. Este *mindset* tem cavado desigualdades e alimentado populismos. Portanto, se queremos construir um futuro melhor, precisamos de cultivar, também, a cultura dos deveres. Este é um desafio que a todos cabe: líderes e liderados, empresários e empregados, governantes e cidadãos.



**ARMÉNIO
REGO**

LEAD.Lab, Católica Porto
Business School



**MIGUEL PINA
E CUNHA**

Nova School of Business
and Economics

Referências

- Aaron, S. (2020). Why Jacinda Ardern matters. *The New York Times*, March 19 (<https://www.nytimes.com/2019/03/19/opinion/jacinda-ardern-new-zealand.html>).
- Ankel, S. (2020). George Floyd's brother had a phone call with President Trump but said he "didn't give me an opportunity to even speak". *Business Insider*, May 31 (<https://www.businessinsiderin/international/news/george-floyds-brother-had-a-phone-call-with-president-trump-but-said-he-didnt-give-me-an-opportunity-to-even-speak/articleshw/76120660.cms>).
- Ardern, J. (2020). *Prime Minister's statement on State of National Emergency and Epidemic Notice*. Beehive.govt.nz – The official website of the New Zealand Government, 25 March (<https://www.beehive.govt.nz/speech/prime-minister%E2%80%99s-statement-state-national-emergency-and-epidemic-notice>).
- Besley, T. & Peters, M. A. (2020). *Terrorism, trauma, tolerance: Bearing witness to white supremacist attack on Muslims in Christchurch, New Zealand*. *Educational Philosophy and Theory*, 52(2), 109-119.
- Boje, D. M., Roslie, G. A., Durant, R. A., & Luhman, J. T. (2004). *Enron spectacles: A critical dramaturgical analysis*. *Organization Studies*, 25, 751-774.
- Bushey, C. & Edgecliffe-Johnson, A. (2021). *Building staff loyalty to survive a crisis*. *Financial Times*, 22 February, 9.
- Clair, J. A. & Dufresne, R. L. (2007). *Changing poison into medicine: How companies can experience positive transformation from a crisis*. *Organizational Dynamics*, 36(1), 63-77.
- Clark, P. (2020). *Arise Saint Jacinda, a leader for our troubled times*. *Financial Times*, 20 April, 18.
- Cunha, M.P. & Rego, A. (2020). *Liderar no novo normal*. Lisboa: Sílabo.
- Cunha, M.P., Rego, A., Simpson, A. & Clegg, S. (2020). *Positive organizational behavior: A reflective approach*. London: Routledge.
- D'Auria, G., De Smet, A., Gagnon, C., Goran, J., Maor, D., & Steele, R. (2020). *Reimagining the postpandemic organization*. *McKinsey Quarterly*, May (<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Reimagining%20the%20post%20pandemic%20organization/Reimagining-the-post-pandemic-organization.ashx>).
- Dutton, J. E., Workman, K. & Hardin, A. E. (2014). *Compassion at work*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 277-304.
- Edgecliffe-Johnson, A., Bushey, C., Staton, B. & Gross, A. (2020). *Will the low-paid ever get a raise*. *Financial Times*, 7 July, 15.
- Edmondson, A. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). *Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43.
- Friedman, U. (2020). *New Zealand's Prime Minister may be the most effective leader on the planet*. *The Atlantic*, April 19 (<https://www.theatlantic.com/politics/archive/2020/04/jacinda-ardern-new-zealand-leadership-coronavirus/610237/>).
- Frost, P. J. & Robinson, S. L. (1999). *The toxic handler: Organizational hero - and casualty*. *Harvard Business Review*, 77(4), 97-97.
- Frost, P. J. (1999). *Why compassion counts!* *Journal of Management Inquiry*, 8(2), 127-133.
- Galea, S. (2020). *Compassion in a time of COVID-19*. *The Lancet*, 395(10241), 1897-1898.
- Griffith, E. (2020). *Airbnb was like a family, until the layoffs started*. *The New York Times*, July 19, BU1.
- Higgins, C. (2012). *Stop saying "Drink the Kool-Aid"*. *The Atlantic*, November 8 (<https://www.theatlantic.com/health/archive/2012/11/stop-saying-drink-the-kool-aid/264957/>).
- Hill, A. (2021). *How acts of leadership kindness make everyone better*. *Financial Times*, 18 January, 14.
- Hofmeyer, A., Taylor, R., & Kennedy, K. (2020). *Fostering compassion and reducing burnout: How can health system leaders respond in the Covid-19 pandemic and beyond?* *Nurse Education Today*. doi: 10.1016/j.nedt.2020.104502
- Independent Directors of the Board of Wells Fargo & Company (2017). *Sales practices investigation report*. April 10 (<https://www03.wellsfargomedia.com/assets/pdf/about/investor-relations/presentations/2017/board-report.pdf>).
- Kanov, J., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P.J., & Lilius, J. (2004). *Compassion in organizational life*. *American Behavioral Scientist*, 47, 6, 808-827.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Le Miere, J. (2019). *New Zealand PM says she told Donald Trum to show 'sympathy and love for all muslim communities'*. *Newsweek*, 15 March (<https://www.newsweek.com/new-zealand-donald-trump-mosque-muslim-1365338>).
- Lo, M. C. M., & Hsieh, H. Y. (2020). *The "Societalization" of pandemic unpreparedness: lessons from Taiwan's COVID response*. *American journal of cultural sociology*, 8(3), 384-404.
- Maak, T., Pless, N. M., & Wohlgezogen, F. (2021). *The fault lines of leadership: Lessons from the global Covid-19 crisis*. *Journal of Change Management*, 21(1), 66-86.
- Moya, V. (2020). *Sephora never valued workers like me*. *The New York Times*, April 18 (<https://www.nytimes.com/2020/04/18/opinion/sephora-layoffs-coronavirus.html>).
- Rego, A. & Cunha, M.P. (2021). *Serpentes e pombas: Três casos de liderança política* (Ardern, Mujica, Lincoln). Lisboa: Sílabo.
- Rego, A., Simpson, A., Cunha, M. P. & Oliveira, E. (2021). *Compassionate love and team performance*. In D. Vrontis, Y. Weber, & E. Tsoukatos (Eds), *Contemporary business concepts and strategies in the new era* (pp. 631-643). Conference book of proceedings, 14th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business. EuroMed Press. ISBN: 978-9963-711-90-1.
- Rego, A., Valverde, C., Oliveira, E., & Cunha, M. P. (2018). *Gestão por objetivos: Guias para reflexão e ação*. Lisboa: Sílabo.
- Renzi, S., Fallanca, F., Zangrillo, A., Tresoldi, M., Landoni, G., Angelillo, P., ... & Yacoub, M. R. (2020). *Caring with compassion during COVID-19*. *Palliative & Supportive Care*, 18(4), 403-404.
- Roberts, J. L. & Thomas, E. (2002). *Enron's dirty laundry*. *Newsweek*. March 22-28.
- Rogers, K. (2018). *Do your employees feel respected?* *Harvard Business Review*, 96(4), 63-70.
- Rogers, K. (2020). *Protesters dispersed with tear gas so Trump could pose at church*. *The New York Times*, June 1 (<https://www.nytimes.com/2020/06/01/us/politics/trump-st-johns-church-bible.html>).
- Salam, M. (2019). *Jacinda Ardern is leading by following no one*. *The New York Times*, March 22 (<https://www.nytimes.com/2019/03/22/world/australia/jacinda-ardern-new-zealand-leader.html>).
- Sprecher, S., & Fehr, B. (2005). *Compassionate love for close others and humanity*. *Journal of Social and Personal Relationships*, 22(5), 629-651.
- The Editorial Board, *The New York Times* (2020). *In a crisis, true leaders stand out*. May 1, A26.
- Vera, D., Samba, C., Kong, D. T., & Maldonado, T. (2020). *Resilience as thriving: The role of positive leadership practices*. *Organizational Dynamics*. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100784>
- Wang, C. J., Ng, C. Y., & Brook, R. H. (2020). *Response to COVID-19 in Taiwan: big data analytics, new technology, and proactive testing*. *Jama*, 323(14), 1341-1342.
- Zheng, W. (2020). *5 strategies to support your employees through a crisis*. *Harvard Business Review*, October 6 (<https://hbr.org/2020/10/5-strategies-to-support-your-employees-through-a-crisis>)