

# ARTIGO: Sancho Pança e Leporello na empresa dos nossos dias



**Autor: Celso Pais – Docente Convidado na Universidade Católica**

## **A frustração de Sancho**

“...tanto o persuadiu e prometeu que o pobre vilão decidiu partir com ele e servir-lhe de escudeiro,” (Cervantes, 1999/1605, p.52). O pobre vilão é, nem mais nem menos, Sancho Pança, que, na ilusão de obter grandes recompensas, se colocou ao lado de Dom Quixote, um patrão com uma visão distorcida do mundo que o rodeava. Quantas vezes, no tempo atual, assistimos já a algo de semelhante. Um trabalhador, iludido pelas promessas de uma empresa com futuro, vem a cair nas malhas da desilusão, quando a visão e a estratégia da empresa que o contratou se mostram erróneas e falhadas (veja-se o que aconteceu com muitos bancos nacionais e estrangeiros).

Afinal, o que é que Dom Quixote prometeu a Sancho Pança? Nadas mais, nada menos, do que uma ilha e o seu governo. Quem já não entrou numa empresa, repleto de expetativas, em torno das promessas que lhe foram oferecidas? Carro, cartões, possibilidade de ascensão na carreira, cota na empresa, etc. Refletindo sobre esta temática, tudo leva a crer que, como seres sociais, todos somos uma consequência dos postulados da Teoria da Troca Social (Homans, 1961). Um desses pressupostos

assume que as pessoas são racionais e engendram os melhores meios para competirem em situações de recompensa. Ou seja, a interação social resumir-se-ia à fórmula:

### **Proveitos do comportamento = Recompensas da interação – Custos da interação**

Os custos foram elevados para Sancho, que dia-a-dia foi tomando consciência de que os proveitos seriam nulos. Sancho embarcou naquela aventura com o seu amo, e foi-lhe lembrando: “Olhe vossa mercê, senhor cavaleiro andante, que não se esqueça da ilha que me prometeu; que eu a saberei governar por maior que seja” (Cervantes, 1999/1605, p.111). Mas a ignorância do escudeiro só lhe permitia ir observando as loucuras do seu amo. Não tardou a maldizer a hora e o lugar em que a má sorte lho havia dado a conhecer. Não é difícil estabelecer aqui um paralelismo com a frustração sentida por muitos trabalhadores, que, sentindo-se enredados na teia de promessas que lhes foi tecida, veem os anos a passar e as promessas não serem mais que uma vã ilusão. E se os anos passam, o colaborador (que foi contratado para colaborar numa estratégia, ou ausência dela) vai perdendo possibilidades de mudar de senhor, até a um ponto em que a empresa se livra dele ou a empresa deixa de fazer sentido existir no mercado, porque o rumo que a mesma seguiu estava errado.

A frustração de Sancho Pança conduz-nos à perspectiva teórica de Vroom (1964), para quem a força motivacional dos indivíduos é obtida como o resultado de um produto que envolve três fatores: a expectativa de ser bem-sucedido na tarefa; a relação entre a ação e a recompensa; e a valência que determinada recompensa significa para o indivíduo. Sancho possuía uma elevada expectativa, relativamente à sua função de escudeiro. Por outro lado, percebeu que a realização das tarefas em causa, conduzi-lo-iam ao cargo de governador da ilha prometida por Dom Quixote. Por último, valorizava bastante a recompensa, já que ela significava o abandono de uma vida miserável. Ora, nos nossos dias, e em algumas das nossas empresas, é comum

encontrar sinais de frustração, que advêm de expectativas goradas, de recompensas não obtidas e de valorizações distorcidas das recompensas. Tudo isto acabará por se traduzir em elevadas taxas de absentismo, de *turnover*, e num nível baixíssimo de compromisso do trabalhador com a organização que o contratou. De notar que a ação empreendida pelo colaborador em prol da consecução das tarefas passa, por vezes, pela tentativa de alerta das chefias de topo para a existência de uma estratégia errada, bem como das táticas que dela emanam. Sancho bem alertou o seu “chefe” de que estava a lutar contra moinhos de vento, mas o alucinado cavaleiro só via gigantes à sua frente. Na vida empresarial não é raro serem descartadas as vozes que põem em causa as linhas estratégicas, táticas e operacionais em vigor na organização. Um exemplo de uma via bem diferente é o que foi adotado nos anos 90 do século XX, por empresas, tais como, a *3M* e a *Ford*. Estas organizações envolveram milhares de trabalhadores em conferências de dois ou três dias para refletirem sobre o futuro, em termos de tendências de mercado, de mudanças na mão-de-obra e alterações políticas; tudo isto com o propósito de a empresa vir a mudar de estratégia. Os líderes de topo afiguram-se, neste cenário, como verdadeiros gestores de ideias. O caso mais paradigmático deste estilo de liderança está na pessoa de Jack Welch, que geriu a *General Electric* durante duas décadas.

### **A ambiguidade de Leporello**

A ópera *Don Giovanni*, de Mozart, começa com uma cena na qual o criado (*Leporello*) do licencioso fidalgo se queixa da dura vida que lhe está destinada:

*Notte e giorno faticar  
per chi nulla sa gradir;  
piova e vento sopportar,  
mangiar male e mal dormire!*[\[1\]](#)

Terá disto consciência o seu amo? Parece que não. E desconhece

também que *Leporello* pretende vir a ser um gentil-homem, abandonando finalmente a sua condição de servo. Estamos perante aquilo que qualquer sociólogo marxista chamaria de luta de classes. Mas, se nos situarmos no contexto de algumas empresas dos nossos dias, rapidamente detetamos a analogia que pode estabelecer-se, não entre classes, mas entre chefias e subordinados. Quantos destes últimos desejam usurpar o lugar do seu chefe, sem que este nunca disso desconfie? Quantos colaboradores das nossas empresas passam a vida a lamentar-se, junto dos amigos e familiares, sobre as condições de trabalho e de remuneração a que são sujeitos? E lá vão aguentando a ilusão de poderem vir a assumir, um dia, o estatuto do seu chefe, e de verem melhoradas as suas recompensas. As relações que se estabelecem entre empregados e empregadores não raramente apresentam este tipo de ambiguidades; são representadas no palco da relação “chefiança/subordinação” – já que as chefias intermédias são, geralmente, nas organizações, os atores que aplicam no terreno as políticas de Recursos Humanos, emanadas da gestão de topo. Tudo acaba por estar ligado ao Contrato Psicológico. Trata-se do contrato que implica a existência (da parte da organização e da parte do indivíduo) e de expectativas (direitos, privilégios e obrigações) que ambas pretendem ver realizadas pela parte contrária (Levinson et al., 1962). Quando o empregador cumpre este contrato obtém, da parte do trabalhador, maior satisfação profissional, maior compromisso e a intenção de este permanecer na organização.

*Leporello*, à semelhança de Sancho Pança, mostra não estar alinhado com a estratégia do seu patrão. Chega mesmo a censurá-lo, desabafando que a vida do seu amo é uma autêntica desgraça. Este desalinhamento relativamente à estratégia do seu senhor vai ao ponto de delatar a *Donna Elvira* (uma dama abandonada por *Don Giovanni*) a longa lista de mulheres enganadas pelo libertino (“Em Espanha, são já mil e três!”). E *Leporello*, que parecia assumir uma atitude íntegra, desmarcando-se da estratégia de *Don Giovanni*, acaba por

permanecer no seu posto. Porquê? Porque precisava de ganhar a vida. Tal como *Leporello*, muitos trabalhadores, não obstante de discordarem das táticas manipulatórias dos seus patrões, acabam por colaborar na intentona, a troco de benesses. Foi isso que *Leporello*, astutamente, fez. Sentindo o cheiro do dinheiro oferecido pelo amo, acabou por ceder ao cumprimento das missões delineadas pelo seu chefe; o qual afirmou, taxativamente: “Não tolero objeções!”.

Parece não ser difícil arregimentar adeptos de uma determinada estratégia na empresa dos nossos dias. Assoberbados por compromissos financeiros, muitos colaboradores acabam por “vender a alma ao diabo”, mas ficam confrontados com escolhas de cariz ético, de difícil solução. É como se uma empresa pretenda aumentar a sua cota de mercado, à custa dos malefícios corruptivos infligidos à concorrência (no caso de *Don Giovanni*, bem se podem queixar os concorrentes: *Don Ottavio*, noivo de *Donna Anna*; e *Masetto*, amante de *Zerlina*).

### **O que fazer para gerar o compromisso?**

Ao evocar, neste artigo, as personagens de Sancho Pança e de *Leporello*, mais não quis do que, de maneira simbólica, alertar para os problemas de motivação que assolam milhares de pessoas nos locais de trabalho. Algumas sugestões para lidar com esta problemática são enunciadas seguidamente.

**Em primeiro lugar, há que fomentar o sentimento de pertença à macroequipa**[\[21\]](#), divulgando a estratégia – se é que ela existe – junto de todos os colaboradores. A formulação da estratégia deveria ser participada por todos os membros da organização, desde que detenham um conhecimento mínimo sobre a situação do mercado, das tecnologias, das políticas para o respetivo setor, etc. Depois, há que envolver os trabalhadores na fixação de objetivos operacionais e táticos que contribuam para a consecução da estratégia de longo prazo. O fomento do sentimento de pertença à macroequipa contempla também as seguintes ações:

- Organizar reuniões que incluam membros das várias áreas funcionais, para que todos sejam informados acerca dos objetivos organizacionais.
- Para além da *newsletter*, usar suportes visuais para divulgar os objetivos organizacionais (*placards* nos corredores, painéis eletrónicos no parque de estacionamento, etc.)
- Divulgar casos de pessoas que colaboraram de bom grado com outras equipas ou departamentos diferentes do seu.

Relativamente ao Contrato Psicológico, recomendo aos gestores que sejam transparentes no que respeita às políticas de Recursos Humanos da organização e deem oportunidade aos colaboradores de base de se pronunciarem sobre essas políticas, tomando em consideração os seus contributos. Assim, evitarão que as pessoas se sintam desligadas da filosofia que preside à formulação de muitas normas e regras em vigor na empresa. O Contrato Psicológico remete para promessas recíprocas que são processadas cognitivamente em termos de expectativas. Mas, cuidado com as promessas. Não prometa aos colaboradores algo que não consegue cumprir. Se, de início, houver transparência e clareza sobre aquilo que é possível oferecer, em termos de prémios ou outras recompensas, não haverá, certamente, falsas expectativas da parte do trabalhador. Por exemplo, nada de mais frustrante do que nos dizerem que o nosso prémio de produtividade é trimestral e, depois, verificarmos que o mesmo valor nos é pago somente semestre a semestre. Outro exemplo: não venda ao colaborador a ideia de que irá trabalhar em equipa (como sendo uma mais valia para ele), se constata, afinal, que ele atribui uma fraca valência ao trabalho grupal.

Tratando-se, por consequência, de uma gestão de expectativas, recorro mais uma vez à Teoria de Vroom (1964) e cito Lunenberg (2001), que apresenta algumas implicações práticas daquela teoria, a saber:

1. As pessoas ficarão motivadas se acreditarem que um esforço elevado conduz a um desempenho assinalável, sendo este sinónimo de recompensas desejadas;
2. Os líderes devem fomentar a crença de que um bom desempenho resultará na obtenção de recompensas com valor;
  - A avaliação de desempenho deve ser feita com exatidão;
1. Devem ser descritas claramente as recompensas que emanam de um desempenho relevante;
2. Distribuir recompensas cuja valência seja significativa para os empregados. Alguns empregados poderão valorizar um aumento salarial, enquanto outros preferem dias extra de férias, melhoria de benefícios com seguros, ou, até, participação na estrutura acionista da empresa.

O que se pretende, afinal, é a criação de uma cultura organizacional pautada pela confiança mútua entre empregadores e empregados, não fazendo estes últimos embarcar em visões estratégicas quixotescas ou em condutas pouco éticas, à guisa de *Don Giovanni*.

---

#### **Referências bibliográficas:**

- Cervantes, M. (1999). O engenhoso fidalgo Dom Quixote da Mancha. Porto: Livraria Civilização Editora. (Obra original publicada em 1605).
- Homans, C. G. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K., Mandl, H., & Solley, C. M. (1962). *Men, management and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-5.
- Pais, C.A. (2012). Microequipas e Macroequipa no terceiro

setor português: funcionamento e liderança. *IS Working Papers* [http://isociologia.pt/publicacoes\\_workingpapers.aspx](http://isociologia.pt/publicacoes_workingpapers.aspx), 2ª série (nº 4).

·Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

**[1]** Trabalho como um escravo, noite e dia  
para quem não sabe agradecer;  
suportar a chuva e o vento,  
comer mal e mal dormir!

**[2]** Com o termo macroequipa, pretende-se designar a organização no seu todo, funcionando interdependentemente, interdepartamentalmente, e em torno de uma missão e de objetivos globais comuns (Pais, 2012).