



# Por que é tao difícil ser justo

A prática do processo justo custa pouco e rende muito. Mas pouquíssimos executivos se saem bem na tarefa — mesmo querendo. *Joel Brockner*

**Q**

uando teve de demitir, a Empresa A gastou uma cifra considerável para garantir uma rede de proteção ao pessoal desligado. O pacote de rescisão incluía várias semanas de salário, extenso auxílio na recolocação e a manutenção do plano de saúde por até um ano. A alta gerência, no entanto, nunca explicou à equipe por que o corte era necessário ou como decidiu que postos eliminar. Para piorar, os gerentes de nível médio que comunicaram o desligamento ao pessoal agiram sem nenhum tato, balbuciando frases feitas como "não é o



**Joel Brockner** é titular da cátedra Phillip Hettleman Professor of Business na Columbia Business School, nos EUA.



ILUSTRAÇÃO: RFM EDITORES

que eu queria" antes de despachar o trabalhador para o departamento de recursos humanos. Até quem sobreviveu ao corte não gostou do modo como a situação foi conduzida. Muita gente ouviu a notícia no carro, a caminho de casa na sexta-feira, e teve de esperar até segunda para saber se escapara ilesa. Nove meses depois, a empresa seguia claudicante. Não só teve de arcar com enormes despesas legais para se defender em processos por demissão sem justa causa, como também precisou efetuar outra leva de cortes — em grande parte porque a produtividade e o moral na empresa despencaram depois da trapaalhada da primeira rodada de demissões.

Quando demitiu, em comparação, a Empresa B ofereceu um pacote de rescisão muito menos generoso. Só que seus altos gerentes explicaram a finalidade estratégica do corte várias vezes antes de iniciar os desligamentos, e tanto executivos como gerentes de nível médio se colocaram à disposição para esclarecer dúvidas e exprimir seu pesar tanto para quem perdera o emprego como para quem fora poupado. Gerentes de linha trabalharam com o RH para comunicar o corte aos desligados e, nessa hora, se mostraram genuinamente consternados. O resultado é que praticamente nenhum dos demitidos processou a empresa por demissão sem justa causa. Quem ficou levou um tempo para se ajustar à perda dos antigos colegas, mas entendia por que os cortes tinham ocorrido. Nove meses depois, a Empresa B registrava um desempenho melhor do que antes dos cortes.

Embora a Empresa A tenha gasto bem mais dinheiro durante a reestruturação, a Empresa B exibiu muito mais *justiça de processos*. Em outras palavras, o pessoal da Empresa B achava que tinha sido tratado de forma justa. Seja na redução de custos, seja no reforço do desempenho, a justiça de processos gera enormes dividendos numa série de desafios organizacionais e de pessoal. Estudos mostram que quando os gerentes adotam um processo justo, seus funcionários respondem de um jeito que acentua os resultados da organização, tanto direta como indiretamente. A justiça de processos tem mais chances de gerar apoio para uma nova estratégia, por exemplo, e de incentivar uma cultura que promova a inovação. Além disso, o custo financeiro de sua implementação é baixo. Resumindo, o processo justo faz todo sentido para a empresa. Por que, então, não é praticado de forma consistente por mais organizações? Este artigo analisa o paradoxo e dá conselhos sobre como promover maior justiça em processos de sua empresa.

## Justificativa econômica do processo justo

Em última análise, cada trabalhador decide por si só se uma decisão foi ou não tomada de forma justa. Mas, em linhas gerais, a justiça de processos depende de três fatores. Um deles é quanta voz o pessoal julga ter no processo decisório: sua opinião é ouvida e seriamente considerada? Outro é a forma como, aos olhos do pessoal, as decisões são tomadas e implementadas: são coerentes? São fundadas em informações corretas? É possível corrigir erros? Vieses pessoais do tomador de decisão são minimizados? É dado um aviso com suficiente antecedência? O processo de decisão é transparente? O terceiro fator é a forma como os gestores se comportam: explicam por que uma decisão foi tomada? Tratam o pessoal com respeito, ouvindo seus temores e mostrando entender seu ponto de vista?

Vale notar que a justiça de processos é diferente da justiça do resultado, que se refere ao juízo que o trabalhador faz do desfecho final de suas tratativas com a empresa. A justiça de processos não garante que o empregado sempre obterá o que quer, mas significa, sim, que terá a chance de ser ouvido. Peguemos o caso de um indivíduo preterido para uma promoção. Se acreditar que o candidato eleito era qualificado, e se seu gerente tiver tido uma conversa franca com ele sobre como se preparar melhor para a oportunidade seguinte, é bem provável que esse indivíduo fique muito mais produtivo e engajado do que se acreditar que o colega que foi promovido era um protegido do chefe, ou se não tiver recebido nenhuma orientação sobre como avançar dali em diante.

Quando se sente lesada pela empresa, a pessoa tende a retaliar — retaliação que pode ter sérias consequências. Um estudo de quase mil pessoas em meados da década de 1990, liderado por Allan Lind (Duke University) e Jerald Greenberg (Ohio State University), constatou que um fator fundamental para a abertura ou não de um processo contra a empresa por demissão sem justa causa é a opinião do funcionário sobre o processo de desligamento — se foi justo ou não. Apenas 1% dos demitidos que se sentiram tratados com um alto grau de justiça no processo moveu uma ação por demissão sem justa causa, comparado a 17% dos que se sentiram tratados com um baixo grau de justiça de processos. Para colocar isso em termos monetários, a economia esperada com a prática da justiça de processos é de US\$ 1,28 milhão para cada cem trabalhadores despedidos. Essa cifra — que considerou um custo de US\$

## Ideia em resumo

Quando o trabalhador acredita que a empresa está sendo justa com ele, todos ganham. Segundo estudos, a prática do processo justo pode reduzir despesas legais, derrubar a rotatividade de pessoal, ajudar a gerar apoio para novas iniciativas. E, melhor ainda, é algo que custa pouco.

Por que, então, é tão difícil ser justo? Por razões psicológicas, entre outras coisas. Por ser relativamente barata, muitos executivos não botam fé na prática. Além disso, certas políticas da empresa minam o processo justo. E certos executivos simplesmente preferem evitar situações incômodas.

Para reverter esse quadro, um treinamento específico pode ajudar. Alertar os gerentes para o desconforto emocional da prática do processo justo pode ajudá-los a lidar com essas emoções. E o exemplo deve definitivamente partir da cúpula.

80 mil para a defesa legal (custo de 1988) — é uma estimativa conservadora, já que a inflação, sozinha, já elevava esse custo para mais de US\$ 120 mil em 2006. Logo, embora não possamos calcular o custo financeiro exato da prática do processo justo, é seguro dizer que expressar preocupação genuína e tratar o pessoal demitido com dignidade vale, economicamente falando, muito mais a pena.

Também é menor a probabilidade de que um cliente mova uma ação contra uma prestadora de serviços se julgar ter sido tratado com justiça de processos. Em 1997, a pesquisadora médica Wendy Levinson e seus colegas descobriram que um paciente normalmente não processa o médico por imperícia simplesmente por acreditar que recebeu um tratamento médico deficiente. Um fator mais revelador é se o médico parou para explicar o plano de tratamento ao paciente e esclarecer suas dúvidas com consideração — em suma, se tratou o paciente com justiça de processos. O médico que não age assim corre muito mais risco de ser punido com um processo por imperícia na eventualidade de problemas.

Além de reduzir despesas legais, o processo justo derruba furtos por funcionários e a rotatividade do pessoal. Um estudo realizado por Greenberg, professor de administração e recursos humanos, examinou a abordagem à redução salarial em duas fábricas distintas. Numa delas, um diretor convocou uma reunião no final da semana de trabalho e anunciou que a empresa aplicaria um corte generalizado de 15% nos salários durante dez semanas. Explicou rapidamente o porquê, agradeceu aos funcionários e respondeu a um punhado de perguntas — a coisa toda não levou mais que 15 minutos. A outra fábrica promoveu uma redução salarial idêntica, mas o presidente da empresa fez o anúncio aos trabalhadores. Disse que outras saídas para o corte

de custos, como demitir, tinham sido consideradas, mas que a redução salarial parecera a opção menos indigesta. O presidente passou uma hora e meia tirando dúvidas e dissipando temores do pessoal e repetidamente expressou pesar por ter de tomar aquela medida. Greenberg descobriu que, durante o período de dez semanas, o furto por funcionários foi quase 80% menor na segunda fábrica do que na primeira e que a chance de um trabalhador pedir demissão foi 15 vezes menor.

Muitos executivos se voltam primeiro ao dinheiro para solucionar problemas. Mas minha pesquisa mostra que a empresa pode reduzir gastos com a prática rotineira da justiça de processos. Pense um pouco: pedir a opinião do pessoal sobre uma nova iniciativa ou explicar a alguém por que uma promoção cobiçada foi para um colega não custa muito dinheiro. Naturalmente, é preciso continuar a oferecer, também, assistência concreta aos funcionários. Se usar a justiça de processos, contudo, a empresa pode gastar muito menos dinheiro e ainda ter funcionários mais satisfeitos.

Pensemos no impacto financeiro do abandono prematuro do posto por um funcionário transferido para outro país. É voz corrente que o expatriado tem mais chance de deixar o cargo antes da hora quando ele ou a família não se ajustam bem às novas condições de vida. Logo, a empresa costuma gastar rios para facilitar a adaptação — arca com os custos de moradia, da escola dos filhos e por aí vai. Num estudo de 2000 com 128 expatriados, o consultor de recursos humanos Ron Garonzik, a professora da Rutgers Business School Phyllis Siegel e eu descobrimos que a adaptação do expatriado a diversos aspectos da vida fora do trabalho não tinha nenhum impacto sobre sua intenção de deixar prematuramente o posto se acreditasse que, em geral, era tratado de forma justa pelos chefes. Em outras palavras, a alta justiça

de processos induzia o expatriado a ficar no exterior ainda que não estivesse particularmente empolgado com viver em outro país.

Na mesma veia, certas empresas chegaram a soluções caras para ajudar o pessoal a lidar com a tensão do trabalho moderno. Instalaram creches na própria empresa e patrocinaram workshops de gestão do estresse para ajudar a reduzir o absentéismo e o esgotamento. São iniciativas louváveis, mas a justiça de processos também é uma estratégia eficaz. Quando Phyllis Siegel e eu ouvimos cerca de 300 trabalhadores de dezenas de organizações, descobrimos que o conflito trabalho-vida pessoal não tinha qualquer efeito mensurável sobre o compromisso do trabalhador desde que este sentisse que os altos executivos da empresa tinham boas razões para suas decisões e o tratavam com dignidade e respeito.

Naturalmente, a saída não é simplesmente enfatizar a justiça de processos em detrimento de um apoio tangível. Para determinar exatamente quanto apoio concreto oferecer, a melhor saída talvez seja usar a lei do retorno decrescente. Passado um nível moderado de assistência financeira, a prática da justiça de processos compensa muito mais economicamente falando — pois, embora seja importante, dinheiro não é tudo.

### **Processo justo para melhorar o desempenho**

Além de minimizar custos, a justiça de processos também pode ajudar a aumentar o valor, inspirando gerentes operacionais a executar planos estratégicos bem fundados ou a abraçar, em vez de sabotar, uma mudança organizacional. Essa forma de valor é menos tangível do que a redução direta de gastos, mas afeta mesmo assim o balanço da empresa.

O fato é que a maioria das iniciativas de mudança estratégica e organizacional falha na hora da implementação, não da concepção. Anos atrás, trabalhei com o presidente de uma instituição de serviços financeiros que precisava de uma grande reestruturação. Só que os gerentes operacionais do banco vinham dando sinais de resistência que ameaçavam paralisar o processo. Sugerí que o presidente e a alta equipe executiva convocassem várias assembleias com os gerentes operacionais e montassem grupos de discussão informais com eles. Durante essas conversas, ficou claro que os gerentes achavam que o presidente e os diretores não entendiam a magnitude da mudança que estavam pedindo. Curiosamente, os gerentes não pediram recursos adicionais;

queriam simplesmente que os dirigentes da empresa reconhecessem sua difícil situação. Ao expressar um interesse autêntico, os executivos criaram um ambiente de confiança no qual os gerentes sentiram que poderiam expressar sem medo suas reais objeções à iniciativa de mudança. Com isso, a diretoria conseguiu chegar à raiz do problema. Além disso, ao se sentirem respeitados, os gerentes operacionais exibiram nível similar de justiça de processo com seus subordinados diretos na hora da reestruturação propriamente dita, fazendo a mudança correr de forma mais tranquila.

Michael Beer, da Harvard Business School, e Russell Eisenstat, presidente do Center for Organizational Fitness, apresentaram evidências de como a prática sistemática da justiça de processos (incorporada a uma metodologia de *action-learning* conhecida como processo de adequação estratégica, ou PAE) ajudou muitas organizações a capturar valor ao convencer o pessoal a apoiar sua estratégia. Um elemento crítico do PAE é a criação de uma força-tarefa com oito gerentes bastante respeitados de um ou dois níveis abaixo da alta diretoria. Sua função é entrevistar cerca de cem trabalhadores de distintas áreas da empresa para expor qualidades da organização capazes de facilitar a implementação da estratégia e deficiências que poderiam obstruí-la. Integrandos da força-tarefa destilam a informação colhida nessas entrevistas em grandes temas e repassam a informação à alta diretoria. Em seguida, discutem como a estratégia poderia ser implementada de forma mais eficaz. O PAE é um modelo para a justiça de processos: mais de 25 empresas — incluindo Becton, Dickinson; Honeywell; JPMorgan Chase; Hewlett-Packard; e Merck — o aplicaram com grande sucesso para aprimorar a substância de suas iniciativas estratégicas e, provavelmente mais importante, para obter o apoio dos trabalhadores para que essas iniciativas se materializassem.

A maioria das empresas diz que deseja promover a criatividade e a inovação, mas poucas usam a justiça de processos para atingir esse fim. Estão perdendo uma grande oportunidade de gerar valor. Teresa Amabile, professora da Harvard Business School, fez um extenso estudo com trabalhadores envolvidos em projetos criativos para entender como o ambiente de trabalho promove ou inibe a criatividade e a inovação. Descobriu, reiteradamente, que ambientes de trabalho nos quais o trabalhador tem elevado grau de autonomia operacional produzem o maior grau de criatividade e inovação. Naturalmente, a

autonomia operacional pode ser vista como a versão extrema da justiça de processos.

A natureza das organizações significa, contudo, que pouca gente (ou ninguém) pode ter total autonomia operacional. Praticamente todo mundo tem um chefe. A criatividade e a inovação tendem a sofrer em ambientes de trabalho caracterizados por baixos níveis de justiça de processos, como quando o pessoal acredita que a organização é estritamente controlada pela alta diretoria ou quando acha que suas ideias serão sumariamente ignoradas. Já quando o trabalhador acredita que seu supervisor é aberto a novas ideias e dá valor a sua contribuição para um projeto, crescem as chances de que a criatividade e a inovação floresçam. Dois exemplos ilustram como a justiça de processos gera valor ao atrair funcionários inovadores ou novos clientes.

O presidente de uma renomada empresa de engenharia elétrica, por exemplo, queria mudar a cultura interna — queria que fosse mais aberta a novas ideias. Resolveu, então, dividir um grande grupo de trabalhadores em equipes de dez e pedir a cada uma que sugerisse dez ideias para aprimorar a empresa. Na esteira, os líderes das equipes foram levados a uma sala onde os executivos da empresa estavam reunidos para "vender" o máximo de ideias que pudessem de suas respectivas equipes. Os executivos, por sua vez, tinham sido orientados a "comprar" tantas ideias quanto possível. Os líderes de equipe desceram como abelhas sobre o mel sobre o punhado de executivos que tinham fama de saber ouvir e de serem abertos a novas ideias. Já os outros executivos foram ignorados, pois os líderes de equipe acreditavam, por experiência anterior, que não iriam ouvir.

Uma empresa que usou a justiça de processos para gerar valor é a seguradora Progressive Casualty Insurance. Em 1994, a empresa começou a dar a potenciais clientes valores comparativos de duas concorrentes junto com sua proposta de seguro para automóveis. Ainda que a apólice da Progressive nem sempre fosse a mais barata, o próprio ato de fornecer a informação criava uma boa impressão. Potenciais clientes sentiam que estavam sendo tratados de forma honesta — e a prática rendeu muitos contratos novos.

### **Por que a prática não é disseminada?**

Com tudo isso correndo a seu favor, seria de esperar que a justiça de processos fosse um hábito regular de

executivos. Infelizmente, não é para muitos (se não a maioria). Faria bem a esses gestores seguir o exemplo de Winston Churchill, que entendeu muito bem a relação custo-benefício da justiça de processos. No dia seguinte ao bombardeio de Pearl Harbor, Churchill fechou a declaração de guerra aos japoneses com a polidíssima fórmula "I have the honour to be, with high consideration, Sir, Your obedient servant, Winston S. Churchill." Ao ser criticado pelos compatriotas pelo tom deferente, Churchill teria retrucado: "Quando é preciso matar um homem, não custa nada ser cortês".

Num seminário de gestão de mudanças pelo qual já passaram mais de 400 gestores, peço aos participantes que avaliem o próprio desempenho ao planejar e implementar mudanças organizacionais. Peço também aos chefes, pares, subordinados diretos e clientes desses gerentes que os avaliem. O indicador tem mais de 30 quesitos e os avaliados em geral atribuem a si mesmos as maiores notas no item que mede a justiça de processos: "Ao promover mudanças, faço um esforço extraordinário para tratar as pessoas com dignidade e respeito". Já os outros, em sua avaliação, não são tão positivos assim. Este, aliás, é o único quesito no qual a autoavaliação dos gerentes é consideravelmente maior do que a nota que recebem de cada um de seus grupos. Não é totalmente claro o porquê dessa diferença de percepção. Talvez o gestor esteja ciente de sua intenção de tratar os outros com respeito, mas não seja igualmente capaz de entender como essa intenção se manifesta para os outros. Ou talvez seja só ilusão, algo que o faça se sentir bem.

Certos gestores erroneamente acreditam que recursos tangíveis sempre pesam mais para o funcionário do que ser tratado decentemente. Num evento social, o presidente de um grande banco internacional me falou, todo orgulhoso, da generosa indenização que a empresa dera aos trabalhadores demitidos. Expresssei admiração pela preocupação que a organização mostrara para com aqueles que haviam perdido o emprego e, em seguida, perguntei o que fora feito por aqueles que ficaram. Meio na defensiva, ele disse que só era preciso fazer algo pelos trabalhadores "afetados" pelo corte. Os outros tinham "sorte de seguir no emprego". Só que apoiar economicamente aqueles que perderam o emprego não anula a necessidade de mostrar justiça de processos para os demais afetados pela mudança — que, a propósito, são todos. Ironicamente, o fato de que a justiça de processos custa relativamente pouco,

financeiramente falando, pode ser a razão para que seja menosprezada por alguém focado em números como esse executivo.

Outro motivo para o processo justo ser menosprezado é que parte de seus benefícios não é óbvia para o executivo. Juntamente com colegas, Marko Elovainio, psicólogo social da Universidade de Helsinque, fez um estudo com mais de 31 mil trabalhadores finlandeses para examinar a relação entre fatos negativos na vida do trabalhador (como uma doença grave ou a morte do cônjuge) e a frequência de faltas por motivo de saúde nos 30 meses subsequentes. O estudo mostrou que a tendência de que um acontecimento negativo na vida pessoal se convertesse em faltas por motivo de saúde dependia de quanta justiça de processos o funcionário sentia antes desse episódio. Ou seja, não ter sido tratado previamente de forma justa criava uma "reserva" de faltas para o futuro.

Às vezes, as políticas da empresa obstruem o processo justo. O departamento jurídico pode desencorajar os gerentes a explicar suas decisões, por exemplo, sob a alegação de que revelar informações deixaria a empresa vulnerável a ações judiciais. Por essa tese, é melhor não dizer nada do que correr o risco de ver a informação voltar para assombrar a organização nos tribunais. É claro que considerações jurídicas sobre o que comunicar são importantes, mas não devem ser levadas a extremos desnecessários. É muito comum a organização sonegar informações (como outras saídas consideradas além da demissão) quando sua divulgação teria sido muito mais benéfica.

No Havaí, por exemplo, militantes das áreas médica e jurídica estão elaborando um projeto de lei que permitiria a profissionais da saúde pedir desculpas por erros médicos sem que isso aumentasse o risco de uma ação na Justiça. É comum um médico não se desculpar por um erro por temer que a confissão desperte a ira do paciente e o deixe mais inclinado a mover um processo por imperícia. Na verdade, ocorre o oposto: pacientes que sentem que foram tratados de forma desrespeitosa movem mais ações por imperícia do que os que sentem que foram tratados com dignidade. Ao impedir que um pedido de desculpas por erro médico seja usado durante um julgamento, a lei permitiria que o médico expressasse pesar sem o receio de que isso viesse prejudicar sua defesa.

Se estiver totalmente convencido de que conhecimento é poder, o gerente pode temer que a prática do processo justo enfraqueça seu poder. Afinal, se os

subordinados tiverem voz na hora de decidir como as coisas devem ser feitas, quem precisa de chefe? Às vezes, o gerente corre, sim, o risco de perder poder ao envolver os outros no processo decisório. Em geral, no entanto, a prática da justiça de processos aumenta seu poder e influência. Quando sente que é ouvido no processo de tomada de decisões, o pessoal fica mais inclinado a apoiar — em vez de simplesmente acatar — as decisões, seus chefes e a organização como um todo.

O desejo de evitar situações incômodas é outra razão para o gestor não praticar a justiça de processos. Como sugeriu Robert Folger, da University of Central Florida, o gerente que planeja e implementa decisões difíceis costuma ser acometido de emoções conflitantes. Por consideração, pode querer se aproximar das partes afetadas e explicar a lógica por trás de uma decisão — mas o desejo de evitá-las também é forte. Andy Molinsky, da Brandeis University, e Joshua Margolis, da Harvard Business School, foram analisar por que é tão difícil para um gerente se desincumbir de tarefas duras mas necessárias (como demitir funcionários e dar outras notícias ruins) com sensibilidade interpessoal, um importante elemento da justiça de processos. Um líder nessa situação tem de administrar os próprios dramas internos, incluindo o sentimento de culpa (por, digamos, ter tomado decisões estratégicas ruins, que levaram ao corte) e o medo (de não ter sensibilidade interpessoal suficiente para realizar a tarefa com tato). Em vez de se debaterem com essas emoções incômodas, muitos gestores acham mais fácil evitar por completo o problema — e as pessoas por ele atingidas.

O "contágio emocional" é outro fator nessas situações. Assim como tendemos a rir quando vemos os outros rirem — mesmo sem saber o motivo —, também nos sentimos involuntariamente nervosos ou tristes quando aqueles que nos rodeiam se sentem assim — e isso é incômodo. Não admira que muitos gerentes evitem quem está passando por um sofrimento emocional. Infelizmente, essa evasão derruba muito as chances de que venham a praticar a justiça de processos.

Sei bem como se sente um gerente. Anos atrás, estava trabalhando com uma organização de telecomunicações que, pela primeira vez na história, teve de demitir. O presidente e a equipe executiva queriam que eu falasse com gerentes de nível médio sobre o impacto que as demissões teriam sobre o pessoal poupado do corte e o que poderiam fazer para

ajudar os subordinados diretos a "superar" o baque. Só que esses gerentes, que se sentiam traídos e temerosos, não estavam com ânimo para ajudar os outros a voltar à normalidade. Acabaram por me identificar com o problema e sugerir que eu era, em parte, responsável pela decisão de enxugar os quadros. Para mim, foi um momento muito revelador: ao tentar aconselhar aquele grupo insatisfeito e desconfiado, entendi perfeitamente o incômodo que um gerente sente quando é chamado a mostrar compaixão por gente que se sente lesada. Foi muito mais difícil do que eu esperava.

Os dirigentes da empresa me confessaram que estavam tentados a evitar o pessoal — em parte por culpa, em parte porque duvidavam que seriam capazes de manter a cabeça fria o suficiente para praticar a justiça de processos. Embora seja uma resposta natural, ignorar emoções negativas só serve para que fiquem mais tempo pairando a nosso redor. Quando os altos executivos se colocaram mais ao dispor dos trabalhadores, o pessoal reagiu de forma positiva e a organização adquiriu um renovado senso de propósito.

### Rumo a um processo justo

É possível tomar várias medidas para fazer do processo justo a norma na empresa.

**Preencher lacunas de conhecimento.** É preciso alertar o gerente para as emoções negativas que pode sentir ao praticar o processo justo. O mero reconhecimento de que é legítima a vontade de fugir da raia pode ajudar o gestor a resistir ao impulso de fazê-lo. Estudos mostram que é mais fácil para o indivíduo tolerar experiências negativas quando essa experiência já é esperada. Assim como quem é alertado antes de uma cirurgia sente menos dor no pós-operatório, gerentes alertados para emoções negativas podem ter mais capacidade de lidar com elas (em vez de se deixar levar por essas emoções).

Além disso, o gerente é mais propenso a suportar um processo difícil quando sabe que o esforço terá uma recompensa tangível. Mas não basta o gerente estar vagamente ciente da boa relação custo-benefício da justiça de processos. Executivos da matriz devem instruí-lo sobre todos os benefícios financeiros, usando tabelas e cifras, exatamente como fariam ao defender a lógica econômica de outras importantes iniciativas organizacionais.

**Investir na formação.** Estudo após estudo veio mostrar que o treinamento em processos justos pode fazer grande diferença. Subordinados de gerentes

submetidos a tal treinamento, por exemplo, não só têm chance consideravelmente menor de roubar da organização ou pedir demissão, mas também são mais propensos a dar mais de si — a assistir colegas que estiveram ausentes, a ajudar a orientar novos funcionários, a auxiliar supervisores em suas obrigações e a fazer hora extra. Vários estudos de Jerald Greenberg revelaram até que funcionários cujos gerentes passaram por treinamento na justiça de processos tiveram muito menos insônia ao lidar com condições de trabalho estressantes.

Daniel Skarlicki, da Sauder School of Business (University of British Columbia), e Gary Latham, da Joseph L. Rotman School of Management (University of Toronto), identificaram alguns fatores de um programa eficaz de treinamento em processos justos. Os participantes respondem melhor a uma orientação ativa do que a palestras sobre os benefícios de uma maior justiça de processos. É por isso que é particularmente eficaz dar ao pessoal sendo treinado instruções específicas sobre o que é preciso ser feito e como (detectar a resistência a uma nova iniciativa estratégica, por exemplo). Depois de terem colocado em prática esses comportamentos, os participantes devem receber feedback e voltar a praticar.

Anos atrás, ao trabalhar com a executiva de uma concessionária de serviços públicos, por exemplo, notei que ela cometia um erro comum: não dizia aos outros que tinha considerado seriamente a opinião deles antes de tomar suas decisões — ainda que tivesse. Sugerí que, antes de iniciar suas explicações, ela dissesse expressamente que tinha "pensado seriamente sobre as considerações" dos outros. Seis meses depois, ela me disse que o conselho fora inestimável. Ela aprendeu que não basta um executivo ser justo — é preciso que seja considerado justo.

O treinamento é mais eficaz quando ocorre gradualmente, e não de uma só vez. Um desses programas — de muito sucesso — consistiu de uma sessão de duas horas por semana durante oito semanas e, para completar, uma lição de casa: o desempenho de um certo papel. Com isso, os participantes podiam receber feedback dos instrutores durante as sessões formais de treinamento e dos colegas entre uma sessão e outra. Como costuma ocorrer com a crítica construtiva, apontar comportamentos ("Você nunca explicou por que tomou essa decisão") em vez de traços ("Você pareceu condescendente") se provou mais eficaz.



Tanto o processo como os resultados do treinamento devem ser comunicados aos participantes — mas não ao mesmo tempo. Antes de começar as sessões, concentre-se nos resultados. O provável é que os participantes se envolvam muito mais se ouvirem que o programa irá ajudá-los a obter o apoio dos subordinados para a implementação da estratégia do que se ouvirem que irá ajudá-los a comunicar ao pessoal que seu ponto de vista foi seriamente considerado. No decorrer do treinamento, no entanto, o foco deve ser o processo. Pensar nos resultados esperados (melhor implementação da estratégia, por exemplo) pode desviar as pessoas do principal ali, que é aprender habilidades práticas específicas (como envolver os outros na tomada de decisões) exigidas para a obtenção dos resultados desejados. Por último, é importante que os participantes tenham expectativas a um só tempo otimistas e realistas. De novo, é bom ter em mente a distinção entre resultado e processo. É possível gerar otimismo com um foco nos resultados: alardear o avanço feito por participantes prévios deixaria as pessoas mais otimistas quanto às próprias chances de crescimento. E, com o foco no processo, dá para injetar realismo: mudar de comportamento é algo difícil e raramente segue um curso linear. Ninguém deve achar que vai melhorar na prática da justiça de processos de um dia para o outro; mas, se insistir, vai avançar. Três meses depois do programa, sugiro que cada participante se indague se está, em média, praticando a justiça de processos mais do que nos três meses anteriores ao curso. Um exame crítico após a ação (ou *after-action review*) também ajuda o gerente a seguir aprimorando suas habilidades mesmo ao término das sessões de formação.

Tornar processo justo alta prioridade. Assim como a maioria dos comportamentos gerenciais, a prática da justiça de processos deve começar no topo. Quando a alta cúpula explica por que tomou certas decisões estratégicas, se coloca à disposição para uma comunicação franca e bidirecional com as fileiras da empresa, envolve os trabalhadores na tomada de decisões, alerta para mudanças com grande antecedência e trata a preocupação das pessoas com respeito, a prática da justiça de processos tende a se alastrar rapidamente pelo resto da organização.

Ao dar o exemplo do processo justo, a cúpula faz mais do que comunicar valores organizacionais; envia também uma mensagem sobre "a arte do possível". Quando vê aqueles que respeita tentando

enfrentar desafios difíceis, a pessoa fica mais inclinada a fazer o mesmo. Numa empresa que tentava executar uma imprescindível reestruturação, altos executivos souberam dar o exemplo — não só ao descrever os sentimentos descontraídos que tinham sobre a prática do processo justo, mas também ao articular o processo que percorreram para finalmente aderir à prática. Com isso, mostraram que era legítimo para gerentes operacionais exibir uma mistura de emoções — mas que, ao fim e ao cabo, as razões a favor da prática do processo justo prevaleciam. Além de servir de exemplo, altos executivos podem comunicar o valor que atribuem à justiça de processos ao tornar a prática um tema legítimo de discussão em toda a organização. Trabalhei com uma empresa, por exemplo, que escolhia o funcionário do mês com base tanto nos resultados financeiros quanto nas habilidades de justiça de processos. Outras organizações definem o aumento anual do salário de gerentes com base, em parte, no feedback de 360 graus sobre sua capacidade de planejar e implementar decisões — avaliação na qual percepções de justiça de processos têm destaque.

Os recentes escândalos em empresas mostram que pode ser desastroso focar a força de trabalho apenas no resultado final ("Não me interessam os meios, só quero saber dos fins"). Organizações mais avançadas se importam não só com os resultados gerados por seus gestores, mas também com a justiça do processo que empregam para gerá-los. Não é um convite à microgestão. Assim como normalmente há mais de uma forma de produzir resultados financeiros, há mais de uma forma de envolver os outros na tomada de decisões, de informar por que certas medidas estão sendo tomadas e de expressar consideração e cuidado.

**HÁ UM IMPERATIVO MORAL PARA A EMPRESA** praticar a justiça de processos. É, em suma, a coisa certa a fazer. Como tal, a justiça de processos é responsabilidade de todo executivo, em todo escalão e em toda função — e não pode ser delegada ao RH. Essa responsabilidade moral é acompanhada de oportunidades de negócios. Um executivo deve minimizar os custos de decisões que possam ameaçar funcionários e maximizar os benefícios de decisões que possam ser fonte de oportunidades para eles. Em ambos os casos, a prática do processo justo irá ajudá-lo a chegar lá. Quanto mais cedo entender isso, melhor será para você e para a empresa.

HBR Reprint R1002D-P

Para pedidos, página 93