

Liderança: no topo está a virtude

A representação do homo economicus é incompleta e tem gerado efeitos perversos no modo como as organizações são geridas e os líderes atuam.

Uma visão mais holística é necessária: os humanos são dotados de vícios e de virtudes, de razão e de emoção, de egoísmo e de generosidade. É necessário que os líderes adotem condutas consistentes com essa leitura mais realista e desenvolvam as forças do caráter que lhes permitem exercer um impacto mais positivo sobre as organizações e o bem-comum.

A VIRTUDE DO MEIO ESTÁ NO TOPO

A expressão “a virtude está no meio” é, frequentemente, alvo de equívocos – e não apenas na linguagem popular. A virtude está no meio, não porque seja um atributo de mediania, mas porque é o ponto mais alto entre dois extremos. Por exemplo, a coragem é o ponto mais alto entre a covardia e a audácia insensata. A prudência é o ponto mais alto entre a imprudência problemática e a incapacidade total para arriscar. A humildade é o ponto mais alto entre a arrogância soberba e o apoucamento pessoal¹. Por conseguinte, a virtude está no meio porque está no topo.

Neste texto, apresentamos uma razão adicional para considerar que *é no topo* que *deve estar* a virtude. O nosso argumento é o de que os líderes de topo de qualquer organização devem ser dotados de qualidades virtuosas que se

POR
Arménio Rego
Universidade de Aveiro

Miguel Pina e Cunha
Nova School of Business and Economics

espraíam por toda a organização e geram efeitos positivos sobre os clientes, a comunidade e outros *stakeholders* externos. Começamos por mostrar que a visão do *homo economicus* é redutora e que uma visão mais realista do ser humano deve pautar a conduta dos agentes económicos e dos líderes. Não desvalorizamos a natureza *selvagem* dos humanos – antes sublinhamos que a mesma é complementada por uma natureza civilizada e virtuosa. Discutimos a importância das forças do caráter dos líderes e como as mesmas devem ser complementadas com competências estratégicas, decisórias e relacionais. E mostramos porque as virtudes e as competências se repercutem em melhores resultados organizacionais e contribuem para edificar melhores organizações. Inspiramo-nos na nossa experiência de investigadores e formadores, assim como na literatura que tem vindo a ser produzida nas disciplinas da gestão e do comportamento organizacional. Um livro recente de Fred Kiel, intitulado *Return on character*, é especialmente considerado². Baseando-se em dados recolhidos em dezenas de

CEOs e nos membros das suas equipas, Kiel sugere que os líderes virtuosos são mais eficazes na geração de resultados do que os líderes auto-focados.

UMA VISÃO MAIS REALISTA DO SER HUMANO

O paradigma económico vigente em muitos quadrantes e que alimenta intelectualmente muitos agentes económicos e decisores políticos subestima valores humanos duradouros e virtuosos, relega para segundo plano a vida relacional e familiar, e assenta em três reducionismos³: o *antropológico*, o empresarial, e o dos valores. O reducionismo *antropológico* assenta na premissa do *homo economicus* – o ser humano motivado predominantemente para a satisfação egoísta das suas necessidades económicas. A lógica é reducionista porque os seres humanos também são movidos por critérios de justiça (mesmo que com prejuízo pessoal) e de genuína generosidade. Obtêm felicidade na satisfação das necessidades de aquisição, mas também na possibilidade de desenvolverem relacionamentos sociais positivos e de realizarem trabalho com significado e orientado para o bem-comum⁴. O reducionismo *empresarial* entende as organizações como “máquinas de fazer dinheiro” e os gestores como agentes predominantemente orientados para o enriquecimento dos acionistas. O reducionismo de *valores* entroniza o PIB como o valor essencial e desqualifi-

ca valores ambientais, culturais, emocionais e culturais.

Estes reducionismos ignoram que os humanos *também* são movidos por necessidades de pertença, de exploração das suas capacidades, de justiça e de segurança⁵. São ainda orientados para a realização de trabalho com significado para as suas vidas. Desejam ser úteis e contribuir para o bem-comum. Naturalmente, cada ser humano é dotado de orientações específicas – e as diferenças entre eles são numerosas. Alguns são mais egoístas do que outros. Alguns são mais movidos pela realização de trabalho com significado do que outros. Algumas pessoas valorizam mais as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal do que outras. Todavia, todos nascemos com propensões que envolvem mais do que o autointeresse e a mera satisfação das necessidades económicas. Ao longo de milhares ou milhões de anos, foram as virtudes que permitiram aos indivíduos viver em comunidade, sobreviver e enfrentar coletivamente as adversidades. Quando nascemos, o nosso sistema vivo vem *também* dotado desse “conhecimento”. Em suma, cada ser humano é capaz do melhor e do pior. Está programado para tratar de si e dos outros; para dar e receber; para se preocupar consigo próprio mas também para se sacrificar em prol de causas maiores.

A propalação de uma visão estritamente económica, racional, competitiva e egoísta dos seres humanos tem consequências sobre o modo como as empresas são geridas e como as pessoas se comportam. As pessoas atuam, em grande medida, de acordo com as expectativas. Se a expectativa que sobre elas recai é a de que cada um deve competir para prosperar, então a competição – por vezes desenfreada – passa a ser a regra. Se os gestores entendem os humanos de modo reducionista, é expeável que os tratem em conformidade, e que estes respondam na mesma moeda.

Por conseguinte, descrever o mun-

do organizacional como simplesmente competitivo e os seres humanos como intrinsecamente egoístas e impelidos exclusivamente por ímpetos darwinistas tem consequências. Ao fazê-lo, as escolas de gestão podem contribuir para gerar conceções nos estudantes que os impelem a atuar de modo simplesmente competitivo, egoísta, darwinista e despojado de considerações éticas. Eis como Ghoshal se referiu lapidarmente à matéria⁶:

“Uma teoria acerca das partículas subatómicas ou do universo – seja ela certa ou errada – não muda os comportamentos dessas partículas ou do universo. Se uma teoria assume que o sol gira em redor da terra, daí não decorre nenhuma modificação do comportamento do sol. Por conseguinte, se a teoria está errada, a verdade é preservada e alguém pode vir a descobri-la. Diferentemente, uma teoria da gestão – se adquirir suficiente adesão – muda os comportamentos dos gestores que começam a atuar de acordo com essa mesma teoria. Uma teoria que assume que as pessoas podem comportar-se oportunisticamente e que extrai, daí, ilações sobre a gestão de pessoas (...) pode induzir ações de gestão que fomentam o comportamento oportunista entre as pessoas (...).”

DA EXCENTRICIDADE À VIRTUOSIDADE

A visão enviesada e reducionista dos humanos e da vida económica e social também surtiu efeitos perversos no modo como a liderança foi sendo exercida e ensinada. Durante décadas, os académicos da gestão que ousassem sublinhar a relevância das virtudes e do carácter dos líderes eram encarados com desconfiança. O discurso apologético do carácter era tomado como apanágio de filósofos bem-intencionados, mas irrealistas e incapazes de gerirem uma empresa. Era encarado como uma espécie de bizantinice inconsequente,

uma excentricidade ingénu.

Todavia, os escândalos empresariais que foram ocorrendo nos últimos anos enfraqueceram esse entendimento. O fraco discernimento dos líderes para compreenderem como as suas torres de marfim lhes toldam o realismo tem vindo a ser fortemente criticado na praça pública e nos mais prestigiados meios de comunicação social⁷, incluindo os órgãos especializados como o *Financial Times* e *The Economist*. Robert Benmosche, ex-CEO da AIG, defendeu orgulhosamente um bónus de 450 milhões de dólares atribuído aos executivos da empresa. Esquecera que a AIG havia recebido apoio estatal de 173 mil milhões de dólares, para escapar a uma bancarrota – de cuja responsabilidade os líderes da empresa não poderiam lavar as mãos. Benmosche chegou a afirmar que as críticas dirigidas a tais bónus resultavam da “ignorância do público em geral, do governo e de outras entidades”⁸.

Uma tal insensibilidade resulta, em parte, da incapacidade para sair da torre de marfim e por os pés na terra. Resulta de um deslumbramento (que se transforma em hábito) com as benesses da posição. Provém, ainda, da procissão de encómios e beija-mãos que são oferecidos aos líderes pela sua *entourage* – e da incapacidade desta para transmitir a verdade aos seus líderes. Por vezes, o rei vai nu, mas ninguém o informa – por medo ou por simples cortesia interesseira.

Multas milionárias aplicadas a bancos têm também reforçado a tese que é necessário colocar as virtudes dos líderes no centro do palco. Infelizmente, as multas têm recaído principalmente sobre as empresas e os seus resultados, não sobre os bolsos dos líderes – responsáveis, em muitos casos, pelas decisões danosas. Mas é progressivamente assumido que é preciso atuar em prol do carácter. Bill George, professor em Harvard e ex-CEO bem-sucedido da *Medtronic* (a maior fabricante mundial de instrumentos biomédicos como pacemakers e desfibriladores) argumentou⁹:

“Obrigado Enron e Arthur Andersen. A profundidade da vossa má conduta chocou o mundo e despertou-nos para a realidade de que o mundo



A virtude está no meio, não porque seja um atributo de mediania, mas porque é o ponto mais alto entre dois extremos

dos negócios estava no mau caminho, venerando os ídolos errados, e caminhando para a autodestruição.”

O PEDIDO DE (DES)CULPAS MORREU SOLTEIRO?

Em 2006, duas crianças (Boby, com seis anos, e Christi, com sete), filhas da família Shepherd, morreram num hotel em Corfu, na Grécia, durante as férias¹⁰. Motivo: o problema numa caldeira defeituosa que libertou monóxido de carbono. O hotel estava associado à cadeia Thomas Cook, que se viu envolta em polémica, não por ser diretamente responsável pelas mortes, mas devido ao modo como lidou com o drama. De facto, o proprietário do hotel assumiu a responsabilidade e compensou os pais das crianças. A Thomas Cook remeteu-se ao silêncio e acionou um processo ao proprietário do hotel para ser ressarcida dos danos financeiros e reputacionais. A decisão judicial foi tomada em maio último e compensou a Thomas Cook com uma indemnização de 3 milhões de libras, quase dez vezes a indemnização paga aos pais das crianças. Foi acordado que metade desse valor seria destinada a uma instituição de caridade.

O paradoxo da situação emerge do facto de a preocupação da empresa com a sua reputação ter afetado negativamente a sua ... reputação. A empresa sempre se recusou a pedir desculpas pela ocorrência. E essa incapacidade de demonstrar compaixão custou-lhe quebras na reputação. Decorrida quase uma década, o novo CEO da empresa, Peter Fankhauser, acabou por pedir diretamente desculpas à família, em encontro privado. Há razões para supor que o ato de contrição foi genuíno. Mas há riscos de que seja interpretado com desconfiança e que a empresa esteja apenas a tentar conter danos.

O caso remete para a necessidade de os executivos das empresas fazerem jus a sentimentos de compaixão, em vez de serem simplesmente movidos pelo sacrossanto valor para o acionista. As empresas devem ser cidadãos responsáveis. E essa responsabilidade passa, também, por serem humanamente sensíveis e orientadas para a prossecução do bem-comum. Infelizmente, alguns líderes empresariais não compreendem a natureza das coisas – e nem sequer pedem

desculpas pelos erros de que são diretamente responsáveis. É essa conduta que nos permite compreender porque algumas bancarrotas acabaram por ocorrer.

Quando os líderes empresariais negligenciam as virtudes essenciais à vida em sociedade, o sucesso dos seus negócios pode ser negativamente afetado. Os exemplos demonstrativos, incluindo em terras lusas, abundam. O livro de Fred Kiel aqui citado (*Return on character*) sugere que há outro caminho. Os líderes dotados de virtudes como a compaixão, a integridade, o perdão e a responsabilidade contribuem para níveis superiores de empenhamento dos seus empregados e para edificar empresas mais rentáveis. Diferentemente, a obsessão com o lucro, a qualquer custo, pode gerar menos lucro!

O SACROSSANTO “VALOR PARA O ACIONISTA”

Na génese de práticas menos recomendáveis está ainda o dogma da “maximização do valor para o acionista”. Martin Wolf escreveu no *Financial Times*, em 27 de agosto de 2014, um texto muito contundente acerca dos perigos desse dogma¹¹. Do seu ponto de vista, ele pode suscitar comportamentos que alguns denominam como típicos de psicopatas:

“Uma empresa que se orienta pela maximização do valor para o acionista pode acabar por concluir que poderá ser rentável – e mesmo, talvez, seu dever – poluir o ar e a água se tal lhe for permitido. Pode também usar os seus recursos para obstruir possíveis respostas apropriadas dos reguladores a tal comportamento indevido”.

Wolf sintetiza a sua perspetiva de modo lapidar:

“Quase nada em economia é mais importante do que o modo como as empresas devem ser geridas e para que finalidades. Infelizmente, fizemos disso uma bagunça. A bagunça tem um nome: é a ‘maximização do valor para o acionista’. Gerir empresas na linha desta crença não só conduz a comportamentos indevidos como também dificulta a prossecução do seu objetivo social, que é gerar maior prosperidade”.

O autor acaba por reconhecer a necessidade de uma nova conceção sobre o papel dos negócios na sociedade. Defende que as empresas devem ser entidades confiáveis e que essa confiança requer o empenhamento sustentável (ou seja, de longo prazo) dos acionistas. Sugere, ainda, que este empenhamento pode implicar a instituição de mecanismos que concedam o direito de voto apenas a acionistas que detenham os títulos de propriedade durante anos – e não horas! Sem essa condição, é grande o risco de o acionista se libertar, em poucas “horas”, das ações que lhe permitiram ganhos de curto prazo, mesmo deixando um rasto de más práticas que hipotecam a prosperidade da empresa. Wolf termina com a seguinte tese: “Que 100 flores de governança floresçam. Mas o modelo académico canónico das últimas décadas dificilmente será o melhor”.

Um texto publicado por três economistas¹² no respeitado *World Happiness Report de 2015*, ajuda também a compreender o fenómeno e o modo de enfrentá-lo. Becchetti, Bruni e Zamagni argumentam que os três reducionismos antes mencionados assentam, pelo menos parcialmente, na defesa da superioridade de duas mãos – uma invisível, outra visível. A mão invisível impregnada nos mercados competitivos encarrega-se de transformar as ações egoístas dos agentes económicos em benefício do todo social. A mão visível das instituições e dos reguladores assegura que essa transformação ocorre sem distorções. Presume-se que a mão visível é suficientemente forte para não ser capturada pelos interesses dos regulados mais poderosos. Segundo os autores, para que estas duas mãos não gerem perversidades indesejadas, é necessário, todavia, que duas mãos adicionais sejam acionadas: cidadãos responsáveis e empresas responsáveis¹³.

NÃO BASTA PAGAR MULTAS – É PRECISO MOSTRAR REMORSOS!

A propósito das multas milionárias aplicadas a vários bancos, em 2015, Robert Jenkins escreveu no *Financial Times*: não basta pagar as ditas, é também necessário pedir desculpas e mostrar remorsos publicamente¹⁴. E sugeri dez medidas:

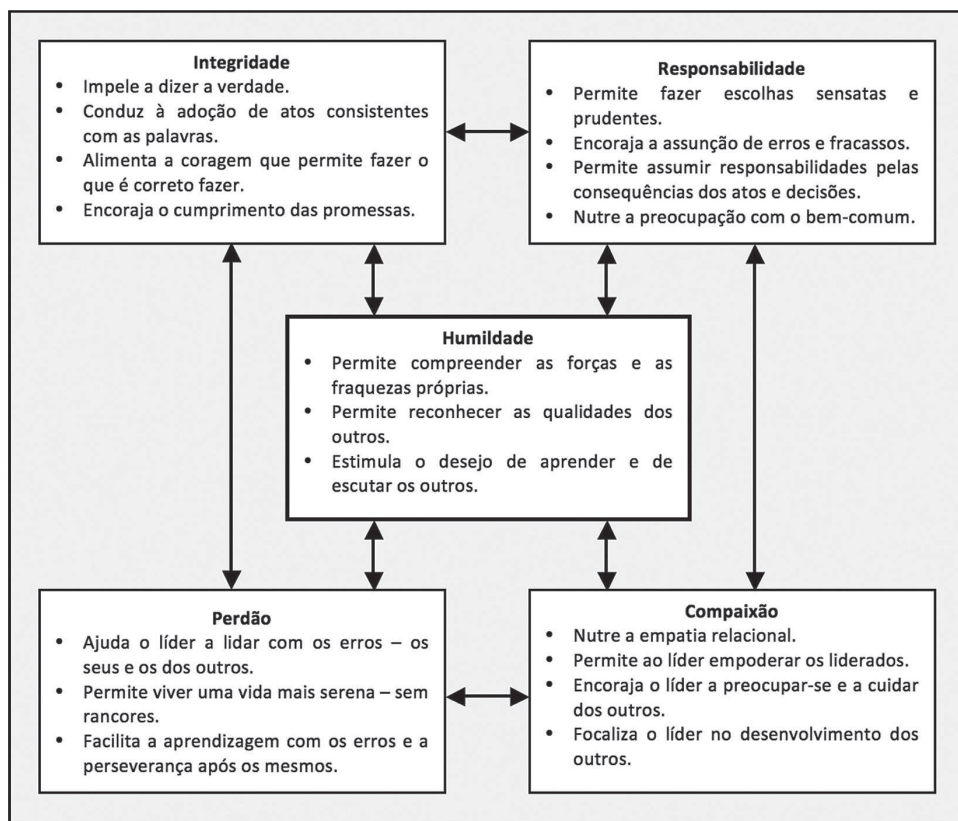
- Admita publicamente que fez asneira.
- Faça as pessoas acreditar que está realmente preocupado com os danos que causou.
- Agradeça aos contribuintes e aos seus representantes eleitos por terem mantido o sistema em funcionamento durante a crise – e terem permitido que o banco sobrevivesse.
- Limpe a casa liberando-se dos executivos responsáveis pelas fraudes.
- Aceite que, tendo o banco sido subsidiado pelo erário público, não voltará a precisar de sê-lo.
- Lembre-se diariamente de que trabalha para o acionista – não é o acionista que trabalha para si.
- Modifique os objetivos de desempenho. Está no negócio para servir os clientes e gerar retornos adequados ao risco.
- Mantenha os pés firmes. A gestão da liquidez é da sua responsabilidade, não do governo. Não culpe as regras contabilísticas.
- Reconheça que a segurança da sua instituição depende da estabilidade do sistema financeiro, e que essa estabilidade depende da atuação dos bancos.
- Cumpra o que lhe cabe. Deixe de lutar contra a reforma do sistema, e antes seja proactivo no desenvolvimento da mesma.

AS VIRTUDES DO TOPO

O foco deste texto incide sobre um tipo particular de cidadãos: os líderes empresariais. A nossa tese é a de que estes devem ser não apenas dotados de competências técnicas, decisórias, estratégicas e relacionais – mas também de forças do carácter como a integridade, a responsabilidade, o perdão, a compaixão, e a humildade. A humildade, que representa a capacidade de ter os pés assentes na terra, é porventura a virtude que sustenta, ou facilita, as restantes virtudes (Figura 1).

Essas e outras virtudes podem resultar das experiências de vida, dos relacionamentos com a família (sobretudo com os pais) durante a infância e, mesmo, de fatores genéticos. Mas resultam, em última instância, de hábitos adquiridos com a prática recorrente. Para esse efeito, os líderes desejosos de desenvolver as suas virtudes precisam de adotar duas medidas fundamentais. A primeira consiste em conhecer-se a si próprio. A primeira etapa de qualquer

FIGURA 1. Porque as virtudes são importantes na liderança¹⁵



processo de desenvolvimento pessoal consiste em responder à pergunta: “quem sou eu?”. Uma tal aprendizagem requer a capacidade de escutar os outros, a coragem para ouvir a verdade mesmo que esta seja desagradável, e o recurso ao apoio de mentores. A segunda medida, lapalissiana, consiste em *praticar* as virtudes e aprender com os erros. Aprende-se a ser corajoso sendo-o! Desenvolvem-se as forças do carácter mediante a prática de ações que refletem esse carácter.

CARÁTER X COMPETÊNCIAS X CONTEXTO = RESULTADOS

O carácter é necessário, mas não é suficiente. De facto, para que as virtudes e as forças do carácter que lhes estão associadas se traduzam em maior eficácia dos líderes e melhores resultados organizacionais, é também necessário que os líderes sejam dotados de quatro tipos de competências. Em primeiro lugar, é necessário que articulem uma visão mobilizadora para a sua equipa e para toda a organização e que vinculem essa visão a um propósito significativo¹⁶. Essa visão deve ser suficientemente nobre e con-

ferir significado ao trabalho das pessoas. A visão é uma imagem atrativa do futuro que produz energia e paixão nos membros organizacionais. Eis como um empregado da Costco Wholesale, uma grande empresa de retalho, se referiu à sua ligação à empresa¹⁷:

“Para mim, a parte melhor de trabalhar aqui é que temos um propósito, e não é aumentar as vendas ou a margem para melhorar o valor das ações, mas servir os nossos membros [os clientes pagam uma subscrição anual de associados]. Os membros pagam para comprar aqui, e nós temos o dever de garantir que eles estão felizes, se mantêm como membros, e atraem novos membros. Sinto orgulho em trabalhar na Costco”.

Naturalmente, para que o propósito seja credível e a visão mobilizadora, é necessário que estejam corporizados nas ações dos próprios líderes.

Em segundo lugar, importa que essa visão seja traduzida em orientações estratégicas claras, bem comunicadas para o interior e o exterior da organização. Tomar contacto com o terreno das operações, visitar e interagir dire-

tamente com os membros organizacionais disseminados pelas várias localizações da empresa, derrubar os muros que dificultam a cooperação entre as várias áreas da empresa (ou seja, destruir os silos, os cubículos e os enclaves departamentais, funcionais ou geográficos) – eis medidas incontornáveis.

Em terceiro lugar, a equipa de gestão deve ser constituída por indivíduos dotados de carácter, com responsabilidades e papéis bem definidos. Caso contrário, os membros menos virtuosos podem boicotar o trabalho do líder. A organização também interpreta a presença de membros problemáticos na equipa de gestão como sinal de pouca coragem do próprio líder. Como consequência, a confiança no líder e na sua equipa declina. Diferentemente, quando os liderados constatarem a presença de forte carácter no líder e na sua equipa, o efeito energizador da visão e do foco estratégico é mais vigoroso. Uma equipa de gestão virtuosa também se caracteriza pela franqueza comunicacional e pela capacidade de colocar o dedo nas feridas quando necessário.

Em quarto lugar, é crucial estimular uma cultura de *accountability*, isto é, de responsabilização. Deve ser adotada uma política de tolerância zero para a ilegalidade e a desonestidade. Warren Buffet escreveu o seguinte num memorando destinado às equipas de gestão das empresas da sua carteira de negócios¹⁸:

“Podemos perder dinheiro – mesmo muito dinheiro. Mas não podemos perder a reputação – mesmo que seja apenas uma ponta de reputação. Devemos continuar a medir cada ato em função do grau em que ele é não apenas legal, mas também do grau em que nos sentiríamos felizes com o que fosse escrito na primeira página de um jornal nacional por um repórter inamistoso mas inteligente”.

Importa acrescentar que a vida empresarial é complexa e que os resultados organizacionais dependem, também, de fatores de contexto alheios à vontade ou à capacidade de controlo dos líderes. Uma empresa pode ser bem liderada e, mesmo assim, enfrentar dificuldades. As empresas são entidades que operam em sistemas mais amplos. Estes sistemas envolvem interações dinâmicas entre competidores, fornecedores, clientes,

autoridades, associações da sociedade civil e outros stakeholders. O funcionamento das economias onde as empresas atuam é afetado por variáveis sociais, económicas, políticas e geoestratégicas sobre as quais os líderes não podem atuar. O carácter dos líderes releva, aqui, porque lhes permite assumir a presença de tais condicionalismos e aprender com erros e fracassos. Os melhores líderes não são, pois, os que não fracassam ou não cometem erros – são, antes, os que humildemente se consciencializam das contingências que afetam a sua ação e, com perseverança, se erguem perante o fracasso e a adversidade.

PORQUE A VIRTUOSIDADE RELEVA

O trabalho de Kiel, antes referido, sugere que os líderes virtuosos obtêm melhores resultados organizacionais do que os líderes auto-focados (i.e., os fundamentalmente orientados para a prossecução dos seus interesses, mesmo que fazendo a apologia dos interesses da organização). Por líderes virtuosos devem entender-se os que são (1) dotados de virtudes e (2) selecionam e edificam uma equipa de gestão virtuosa. As razões pelas quais esses efeitos ocorrem podem ser elencadas do seguinte modo:

- A organização é atravessada por um clima de respeito que fomenta a cooperação, a partilha e os fluxos de comunicação.
- A confiança no líder e na equipa de gestão impelem a organização a respeitar as decisões superiormente tomadas.
- Os membros organizacionais, sentin-

do-se a realizar trabalho com significado e experimentando saúde física e psicológica, empenham-se mais no trabalho e na vida da organização.

- Os membros organizacionais experimentam maior segurança psicológica²⁰ para pedirem ajuda e ajudarem, assumirem a ignorância e os erros, manifestarem discordâncias e apresentarem contributos, de modo franco e aberto, para a melhoria das decisões e da vida organizacional.
- Essa segurança psicológica também encoraja a experimentação e aumenta a propensão para a criatividade e a inovação.
- A organização, adotando conduta socialmente responsável, presta serviços e produtos que são realmente importantes para os clientes – e não servem apenas para “fazer dinheiro”.
- Ao atuar como agente promotor da comunidade e do bem-comum, a organização é mais respeitada pelas autoridades e pela sociedade civil.
- As redes de cooperação e confiança, tanto interna como externamente, incrementam a resiliência da empresa, capacitando-a para enfrentar adversidades e obstáculos.

Daqui resultam vários efeitos positivos para a prosperidade da organização. A sua reputação junto dos *stakeholders* aumenta. A capacidade para atrair, desenvolver e reter talentos é maior. Os clientes desenvolvem maior lealdade. A comunidade, as autoridades e as entidades da sociedade civil desenvolvem maior boa-vontade para com a organização, pelo que os riscos de operação são menores. As relações com clientes, fornecedores, sindicatos, entidades financiadoras e organizações so-

NOTAS

¹ Rego & Cunha (2011); Rego, Cunha, & Clegg (2012).

² Kiel (2015).

³ Becchetti, Bruni, & Zamagni (2015).

⁴ Helliiwell, Layard, & Sachs (2015).

⁵ Nohria, Groysberg, & Lee (2008).

⁶ Ghoshal (2005, p. 77).

⁷ Bruni (2015a, 2015b); The New York Times, The Editorial Board (2015).

⁸ In Kiel (2015, pp. 130-11).

⁹ George (2003, p. 1).

¹⁰ Financial Times Europe (2015).

¹¹ Wolf (2014, p. 7).

¹² Becchetti, Bruni, & Zamagni (2015).

¹³ Becchetti, Bruni, & Zamagni (2015).

¹⁴ Jenkins (2015).

¹⁵ Adaptado de: Kiel (2015); Owens, Johnson, & Mitchell (2013).

¹⁶ Cunha, Rego & Castanheira (2015)

¹⁷ In Kiel (2015, p. 143).

¹⁸ In Kiel (2015, p. 98).

¹⁹ Adaptado de Kiel (2015).

²⁰ Edmondson & Lei (2014).

²¹ Bruni (2015b).

²² Korn (2015).

²³ Sachs (2015).

ciais e ambientais melhoram. Estes efeitos repercutem-se em melhores resultados económico-financeiros.

AUTOILUSÕES E AUTOCOMPREENSÕES

Um das curiosidades mais apelativas do trabalho de pesquisa realizado por Kiel com CEOs é que os líderes virtuosos têm uma autoimagem muito semelhante à imagem que as outras pessoas deles formam. O modo como se veem a si próprios, em termos de forças do carácter, é muito semelhante ao perfil que os liderados lhes atribuem. Ou seja: os líderes virtuosos são autoconscientes. Diferentemente, os líderes autofocados têm uma imagem distorcida das suas forças do carácter. Descremem-se muito positivamente, mas as outras pessoas consideram-nos desprovidos de forças do carácter. Ou seja: quando se veem ao espelho, observam uma figura formosa – mas que não corresponde à realidade. Esta incapacidade de se compreenderem a si próprios traduz-se em, pelo menos, duas consequências negativas. Primeira: os liderados não confiam num líder incapaz de compreender as suas limitações e que tem uma imagem insuflada de si próprio. Segunda: um líder com uma autoimagem insuflada, incapaz de compreender as

suas fragilidades, não está consciente da necessidade de mudar e melhorar.

O comportamento de Robert Benmosche, ex-CEO da AIG, antes citado neste texto, ilustra as consequências dessa incapacidade de por os pés na terra. Mas os exemplos abundam. Frank Bruni descreveu, em *The New York Times*, o modo pouco sensato como diversos líderes fazem a apologia de alguns valores e princípios, ao mesmo tempo que não os aplicam a si mesmos²¹. Richard C. Levin, ex-presidente da Universidade de Yale (uma instituição sem fins lucrativos), recebeu um “benefício adicional de reforma”, no valor de 8.5 milhões de dólares, após ter abandonado o posto em 2013. A sua remuneração anual havia sido, nos últimos anos de mandato, superior a 1 milhão de dólares. O mesmo Levin mostrou preocupação com as “persistentes desigualdades, sobretudo na riqueza”²². Diferentemente, Gregory Fenves, quando promovido a presidente da Universidade do Texas, em Austin, rejeitou um salário anual de 1 milhão de dólares, alegando que era excessivo. O valor desceu para 750 mil!

COMENTÁRIOS FINAIS

A virtuosidade é um caminho. Não há líderes perfeitos. O que mais releva é o desejo de melhoria contínua em prol do

desenvolvimento pessoal e da promoção da virtuosidade na equipa de gestão e em toda a organização. Aos líderes requer-se que façam esforços de autoconhecimento e de desenvolvimento contínuo das forças do carácter. Esse desafio pode ser facilitado pelo apoio e aconselhamento de bons amigos, de membros da família e de bons mentores. A capacidade de escutar os outros e prestar atenção às verdades, sobretudo as mais desconfortáveis, é também um poderoso facilitador. Acima de tudo, importa compreender que o desempenho das organizações, pelo menos a médio e longo prazo, requer a interiorização de um paradigma que encara os humanos na sua plenitude – dotados de vícios e de virtudes, de razão e de emoção, de egoísmo e de generosidade. A conceção do homo economicus é incompleta e gera teorias de gestão que se traduzem em efeitos perversos. É necessário que uma conceção mais holística da natureza humana seja assumida e perflhada – pelos líderes, pelas escolas de negócios, e mesmo pelas instituições educacionais em geral²³. Naturalmente, também, pelos líderes políticos. Uma última nota: enuncia um provérbio espanhol que é mais fácil falar de touros do que tourear. Ou seja, é mais fácil escrever sobre virtudes, como nós aqui o fazemos, do que praticar virtudes e ser virtuoso! ■

GUIA DE LEITURAS

- **Becchetti, L., Bruni, L., & Zamagni, S. (2015).** Human values, civil economy, and subjective well-being. In J. Helliwell, R. Layard, & J. Sachs (Eds.), *World Happiness Report 2015* (pp. 132-151). New York: Sustainable Development Solutions Network.
- **Bruni, F. (2015a).** Platinum pay in ivory towers. *The New York Times*, May 20 (<http://www.nytimes.com/2015/05/20/opinion/frank-bruni-platinum-pay-in-ivory-towers.html>).
- **Bruni, F. (2015b).** Weary of relativity. *The New York Times*, May 23 (http://www.nytimes.com/2015/05/24/opinion/sunday/frank-bruni-weary-of-relativity.html?_r=0).
- **Cunha, M.P., Rego, A. & Castanheira, F. (2015).** *Propósito*. Lisboa: Editora RH.
- **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.
- **Financial Times Europe (2015).** Thomas Cook mislays its moral compass, 19 May, 8.

- **Ghoshal, S. (2005).** Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning and Education*, 4(1), 75-91.
- **Helliwell, J., Layard, R., & Sachs, J. (Eds.) (2015).** *World Happiness Report 2015*. New York: Sustainable Development Solutions Network.
- **Jenkins, R. (2015).** Show real remorse and the bank bashing will soften. *Financial Times Europe*, 19 May, 9.
- **Kiel, F. (2015).** Return on character: *The real reason leaders and their companies win*. Boston, MA: *Harvard Business Review Press*.
- **Korn, M. (2015).** Yale gives former leader \$8.5 million payout. *The Wall Street Journal*, May 19 (<http://www.wsj.com/articles/yale-gives-former-leader-8-5-million-payout-1432087202>).
- **Nohria, N., Groysberg, B. & Lee, L.E. (2008).** Employee motivation: A powerful new model. *Harvard Business Review*, July-August, 78-84.
- **Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013).** Expressed humility in organizations: Implications for performance,

- teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.
- **Rego, A. & Cunha, M. P. (2011).** *Liderança: A virtude está no meio*. Coimbra: Atual.
- **Rego, A., Cunha, M. P., & Clegg, S. (2012).** *The virtues of leadership: Contemporary challenge for global managers*. Oxford: Oxford University Press.
- **Rosenzweig, P. (2007).** *The halo effect...and the eight other business delusions that deceive managers*. Free Press.
- **Sachs, J. (2015).** Investing in social capital. In J. Helliwell, R. Layard, & J. Sachs (Eds.), *World Happiness Report 2015* (pp. 152-166). New York: Sustainable Development Solutions Network.
- **The New York Times, The Editorial Board (2015).** Banks as felons, or criminality lite. *The New York Times*, May 22 (http://www.nytimes.com/2015/05/23/opinion/banks-as-felons-or-criminality-lite.html?_r=0).
- **Wolf, M. (2014).** Opportunist shareholders must embrace commitment. *Financial Times*, August 27, 7.