



# Pecados da santa liderança

AUTORES:

**ARMÉNIO  
REGO**

*Professor na Universidade de Aveiro*

**MIGUEL PINA E  
CUNHA**

*Professor na Nova School  
of Business and Economics*



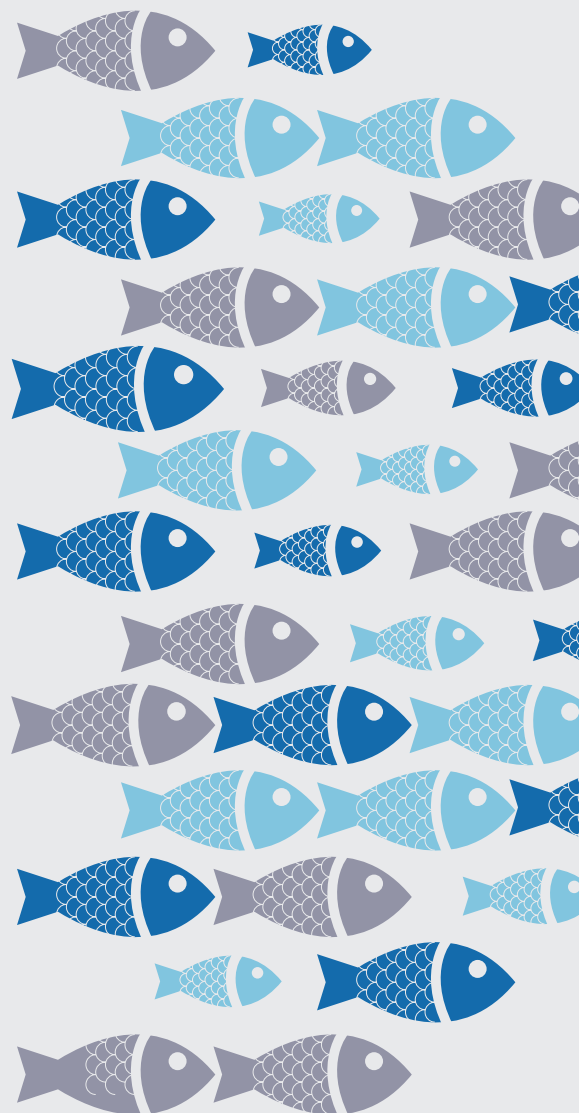
Quase todos temos os nossos líderes heróis. Nós próprios, como autores e investigadores, temos os nossos. Lincoln, Mandela, e Suu Kyi estão entre os eleitos. Os leitores acrescentarão figuras como Luther King, Madre Teresa, ou Ghandi. Mas a vénia perante essas e outras figuras comporta riscos.

Quando vislumbramos que os nossos líderes heróis se portam mal, reagimos de três modos possíveis: negamos a realidade, douramos a pílula, ou ficamos profundamente frustrados e desiludidos. Negar a realidade ou dourar a pílula deixa-nos mais tranquilos.

Não nos obriga a fazer a reconversão da nossa leitura da realidade, nem nos faz perder a paixão. Ajuda-nos, aliás, a aceitar como normais, ou como males necessários, ações questionáveis. Podemos ficar sentados no nosso conforto admirador.

E mantemos o apoio, ativo ou passivo, ao que não deveríamos moralmente aceitar. A frustração e a desilusão são mais problemáticas.

Quando experimentamos fortes desilusões com os nossos líderes heróis, perdemos o desejo de voltar a acreditar noutros "santos". Ficamos mais cínicos e pessimistas.



## Dois modos de dourar a pílula

Quando o nosso líder herói se porta mal, podemos adotar duas vias mentais para justificar, a nós e aos outros, por que continuamos a apoiá-lo<sup>(1)</sup>. Uma via é a racionalização moral, a qual nos leva a encontrar justificação para o ato imoral praticado. Eis possíveis racionalizações: (a) “se ele não tivesse mentido, seríamos sido vencidos pela nossa concorrência”; (b) “sério como sempre foi, terá havido razões legítimas e muito fortes que o levaram a atuar deste modo”; (c) “esta era a única maneira de ele proteger o país”. A outra via é a dissociação ou desacoplamento moral. Levamos a estabelecer, psicologicamente, a separação entre o ato imoral e as outras facetas do nosso herói. De outro modo: enfatizamos o desempenho do líder para desculpar, ou desvalorizar, a sua imoralidade ou desonestidade. Eis uma expressão comum que representa essa possibilidade: “não é lá muito sério, mas tem obra – há quem seja muito sério mas não faz nada”. Em suma: às pessoas com os pergaminhos dos nossos heróis, desculpamos as “mandrines”!

O que aqui sugerimos é a vantagem de desenvolver uma via interpretativa mais consentânea com as nossas limitações como seres humanos.

Os líderes, por mais corajosos e heróis que sejam (e muitos são-no), não escapam a essa inevitabilidade. Os humanos e, por maioria de razão, os líderes são seres imperfeitos.

São dotados de potencial para as virtudes, mas também do germen do vício e da maldade. E só não são velhacos mais frequentemente porque, porventura, a sua natureza animal e selvagem tem sido moldada por milhões de anos de ajustamento social, emocional e cultural.

A observação de alguns casos ajuda-nos a colocar os pés na terra e a desenvolvermos uma paixão mais fria pelos nossos líderes heróis. Em vez de simplesmente os idolatramos apaixonadamente como santos, é mais sensato que os vejamos como santos pecadores – ou, noutros casos, como pecadores capazes de atos virtuosos. Mandela, como todos os humanos, revelou fraquezas e fragilidades<sup>(2)</sup>. Era um homem de contradições<sup>(3)</sup>. Chegou a endividar-se e a gastar para além das suas posses. O seu autoritarismo na vida privada/familiar tem sido mencionado por quem estudou a sua vida. As suas infidelidades matrimoniais são reconhecidas. Ele próprio chegou a referir-se a um tempo em que primou pelas “imoralidades”. Tomou decisões menos felizes. Suu Kyi, a heroína birmanesa, de grande coragem, e dona de um incrível currículo de sacrifício pessoal em prol da causa da democracia e dos direitos humanos no seu país<sup>(4)</sup>, também tem sido acusada de autoritarismo e de não estar em sintonia com as pessoas comuns<sup>(5)</sup>. Alguns dos seus apoiantes atribuem-lhe, embora lhe desculpem, alguma prepotência<sup>(6)</sup>. Quanto a Martin Luther King, o “santo” da luta pelos direitos dos negros, está bem documentado o seu historial de infidelidades matrimoniais<sup>(7)</sup>. Para um pastor do seu gabarito, a nódoa mancha o pano.

Esta realidade faculta-nos uma lição, não de pessimismo, mas de otimismo: afinal, o mundo pode ser melhorado através da ação corajosa de líderes que não são santos! Não precisamos de procurar seres perfeitos para construirmos um mundo melhor, seja ele o político, o comunitário, ou mesmo o organizacional e empresarial. São os heróis com máculas que mudam o mundo – não são os imaculados, que aliás apenas existem nas nossas fantasias.

Naturalmente, esta perspetiva benevolente deve ser combinada com uma leitura realista de casos de liderança mais ou menos problemáticos. A vida política está repleta de exemplos de líderes que, após terem sido mitificados, se revelaram realmente perversos ou medíocres. Woodrow Wilson, 28º Presidente de EUA, está “mitificado” na prestigiada Universidade de Princeton, dando o nome à Escola de Assuntos Públicos e Internacionais e ao complexo residencial denominado como Wilson College. Mas uma avalanche de críticas tem reivindicado a remoção de Wilson da face visível de Princeton<sup>(8)</sup>. Não parece haver dúvidas de que Wilson era realmente um racista admirador do Ku Klux Klan. As suas ações segregacionistas, enquanto Presidente, estão documentadas. Também no mundo empresarial, os exemplos de líderes mitificados que, afinal, tinham pés

<sup>(1)</sup> Bhattacharjee et al. (2013).

<sup>(2)</sup> Hagemann (2011); Smith (2011).

<sup>(3)</sup> Pfeffer (2015).

<sup>(4)</sup> Lintner (2011); Popham (2012).

<sup>(5)</sup> In Fuller (2015).

<sup>(6)</sup> Mydans (2015).

<sup>(7)</sup> Hodgson (2009).

<sup>(8)</sup> The New York Times (2015).

## NÃO SÃO OS HERÓIS IMACULADOS QUE MUDAM O MUNDO

de barro, abundam. Bill George, ex-CEO da Medtronic, agora professor em Harvard, tem-se destacado pela autoria de livros em que, sozinho ou em parceria, apregoa a virtude da autenticidade e a importância de os líderes seguirem o “verdadeiro norte”. Mas os seus críticos alegam que Bill George retratado nos livros é uma entidade distinta de Bill George que conduziu a Medtronic<sup>[9]</sup>. Não terá pés de barro, mas será porventura mais “humano” do que nós julgáramos! Socorremo-nos desses exemplos para sugerir que precisamos de uma leitura mais realista da liderança e dos líderes. As nossas desilusões decorrem da conjugação de dois fatores. O primeiro é o sentido de “licença para prevaricar” que alguns líderes desenvolvem. O segundo resulta da nossa tendência para romantizar a liderança e atribuir-lhe uma relevância superior à real.

## Licença para prevaricar

A “licença para prevaricar” (tradução livre de moral *licensing*)<sup>[10]</sup> representa a tendência para nos sentirmos mais livres para agir menos corretamente depois de termos adotado ações moralmente elevadas. Após termos adotado atos generosos ou moralmente elevados, formamos uma identidade, perante nós próprios e os outros, de pessoa boa, ética e com caráter. Sentimo-nos depois mais livres, menos constrangidos, para fazermos o que queremos realmente fazer. Por um lado, ficamos convictos de que, com a nossa autoridade moral, ninguém desconfiará! Por outro lado, sentimos que essa presumida autoridade moral legítima que adotemos determinadas ações: embora aparentemente erradas, elas são alegadamente corretas porque são por nós adotadas após bom juízo moral! Ou seja, sendo nós moralmente superiores, não se nos aplicam os códigos que é necessário aplicar às pessoas menos honestas do que nós!

Diversas investigações ilustram esse fenómeno. Um estudo mostrou que as pessoas que tiveram a oportunidade de mostrar que não eram preconceituosas denotaram, subsequentemente, mais propensão para adotar atitudes ... preconceituosas<sup>[11]</sup>. Outro estudo mostrou que as pessoas que expressam publicamente conflitos de interesses se sentem mais livres para expressar recomendações enviesadas, isto é, parciais e não justas<sup>[12]</sup>. Outra investigação mostrou que, quando escrevem uma história acerca de si próprias usando palavras que refletem qualidades positivas, as pessoas fazem

seguidamente um donativo menor do que as pessoas que escrevem auto-histórias mais negativas<sup>[13]</sup>. Ou seja: (a) sou bom, não preciso de fazer mais o bem; (b) sou mau, tenho que expiar (ou esconder!) o meu pecado. Em suma:

“As boas ações passadas libertam os indivíduos para adotarem comportamentos imorais, não éticos e ou problemáticos, comportamentos que caso contrário evitariam por terem medo de se sentirem, ou parecerem, imorais”<sup>[14]</sup>.

Esta evidência ajuda a compreender porque ficamos, por vezes, desiludidos com os nossos heróis. Após adquirirem uma aura de bons líderes, perante si próprios e os observadores, esses heróis ficam menos vigilantes aos seus próprios comportamentos subsequentes. Após terem dados provas da sua moralidade, sentem-se livres para não mais precisarem de apresentar novas provas. Acabam por confundir as suas preleções com as suas ações – e sentem que aquelas podem substituir estas. Tal como referiu Jeffrey Pfeffer<sup>[15]</sup>:

“Por conseguinte, talvez não seja surpreendente que alguns dos líderes mais hipócritas e mais prejudiciais sejam precisamente os que gozam da mais elevada reputação e, por isso, se fartam de ensinar e escrever sobre liderança – ações estas que lhes proporcionam margem de manobra para não atuarem de acordo com as suas reputações”.

Esta é, naturalmente, a perspetiva mais benevolente! Uma visão mais pessimista sugerirá que as preleções virtuosas são a forma premeditada de desviar as atenções, ou de ocultar as reais intenções e os atos mais viciosos. Essa é porventura a razão pela qual algumas empresas com as declarações de missão e de visão mais virtuosas são precisamente as que prosseguem objetivos menos li-  
sos, que mais maltratam o ambiente, ou que mais abusam dos seus

[9] Pfeffer (2015).

[10] Merritt et al. (2010).

[11] Monin & Miller (2001).

[12] Cain et al. (2005).

[13] Sachdeva et al. (2009).

[14] Merritt et al. (2010, p. 344).

[15] Pfeffer (2015, p. 55).

# SODEXO REFEIÇÃO PASS

Muito mais do que um cartão de refeição



> Maior rede de aceitação em restaurantes e estabelecimentos do sector alimentar.



> Consulta online de saldos e movimentos



> Ferramentas RH para gestão do benefício



> Segurança acrescida com chip EMV e validação por PIN em todas as transações



> Plataforma online de descontos que proporciona um maior poder de compra aos colaboradores



> Líder mundial em serviços de Qualidade de Vida



> Ligue já **808 911 267**

visite-nos em [sodexobeneficios.pt](http://sodexobeneficios.pt) ou informe-se junto de uma sucursal do Millennium bcp



SODEXO  
em números

Presente em  
82 PAISES

Colaboradores  
425 MIL

Utilizadores  
75 MILHÕES

#sodexoportugal

50  
years  
Imagine Quality of Life

sodexo

SERVIÇOS DE QUALIDADE DE VIDA

## NÃO SÃO OS HERÓIS IMACULADOS QUE MUDAM O MUNDO

empregados. Abrigam-se sob a esperada crença de que entidades “boazinhas” não cometem maldades.

### O romance da liderança – e os líderes como salvadores

A outra razão para nos desiludirmos resulta das nossas necessidades como liderados. Atribuímos aos líderes um papel mais importante sobre os resultados das organizações do que o que realmente têm. Responsabilizámo-los pelos fracassos. Precisamos de sentir que temos algum controlo sobre o mundo que nos rodeia.

Necessitamos de sentir que, se mudarmos os líderes, podemos mudar o rumo dos acontecimentos. Preferimos abrigar-nos sob a convicção de que os nossos líderes nos salvarão das crises e das provações e nos conduzirão à terra prometida. Ignoramos que há numerosos outros fatores com impacto na vida organizacional e que alguns deles estão completamente fora do controlo dos líderes. Nem sempre temos a consciência de que os líderes são frequentemente colocados perante dilemas morais complexos que obrigam a compromissos morais<sup>[16]</sup> – ou seja, que obrigam a deixar de lado um valor importante (e.g., a verdade) para prosseguir outro valor importante (e.g., a sobrevivência da organização). Em suma: romanceamos a liderança<sup>[17]</sup>. Por vezes, fazemo-lo porque os próprios líderes se apropriam dos sucessos e lavam as mãos dos fracassos. Mas, outras vezes, somos nós próprios que nos deixamos enlevar pela crença.

### Implicações

Seis implicações podem ser extraídas. **Primeira:** como liderados, devemos estar mais atentos aos comportamentos dos líderes em vez de simplesmente mitificá-los. Necessitamos de adotar uma atitude de confiança “desconfiada” ou “vigilante” – ou seja, confiar, mas com limites<sup>[18]</sup>. Alguns de nós são mais propensos do que outros a cometer erros de avaliação, pelo que convém que nos autoconhe-

çamos. **Segunda:** devemos prestar atenção ao que os líderes e as suas empresas realmente fazem e não ao que simplesmente *apre-goam*. **Terceira:** como liderados, devemos manter discernimento para que não nos envolvamos em ações perversas encorajadas pelos nossos mitos. **Quarta:** precisamos de selecionar e formar bons líderes, mas necessitamos também de criar condições que lhes permitam agir corretamente. Uma maçã podre pode minar uma barrica – mas uma má barrica também pode apodrecer a maçã. **Quinta:** necessitamos de ser mais realistas acerca do que esperamos dos líderes. Ninguém é santo. Temos que aceitar que o mundo (só) pode ser mudado por líderes imperfeitos. **Sexta:** como líderes, devemos manter o discernimento permanente, de modo a não cairmos no logro de que, porque temos sido “bons”, estamos autorizados a prevaricar. ✦

#### REFERÊNCIAS:

- Bhattacharjee, A., Berman, J. Z., & Reed II, A. (2013). Tip of the hat, wag of the finger: How moral decoupling enables consumers to admire and admonish. *Journal of Consumer Research*, 39(6), 1167-1184.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Pillai, R. (2011). Romancing leadership: Past, present, and future. *The Leadership Quarterly*, 22, 1058-1077.
- Cain, D., Loewenstein, G., & Moore, D. (2005). The dirt on coming clean: Perverse effects of disclosing conflicts of interest. *The Journal of Legal Studies*, 34(1), 1-25.
- Fuller, T. (2015). Myanmar democracy icon finds herself assailed as authoritarian. *The New York Times*, August 29, A1.
- Gongdson, G. (2009). *Martin Luther King*. London: Quercus.
- Hagemann, A. (2011). *Nelson Mandela*. Lisboa: Editorial Sol90.
- Kramer, R. M. (2009). Rethinking trust. *Harvard Business Review*, June, 69-77.
- Lintner, B. (2011). *Aung San Suu Kyi and Burma's struggle for democracy*. Chiang Mai: Silkworm.
- Merritt, A. C., Effron, D. A., & Monin, B. (2010). Moral self-licensing: When being good frees us to be bad. *Social and Personality Psychology Compass*, 4, 344-357.
- Monin, B. & Miller, D. (2001). Moral credentials and the expression of prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(1), 33-43.
- Mydans, S. (2015). Aung San Suu Kyi, long a symbol of dignified defiance, sounds a provocative note. *The New York Times*, November 18, A4.
- Pfeffer, J. (2015). *Leadership BS*. New York: Harper.
- Popham, P. (2012). *The lady and the peacock: The life of Aung San Suu Kyi*. London: Rider Books.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Clegg, S. (2012). *The virtues of leadership*. Oxford: Oxford University Press.
- Sachdeva, S., Iliev, R., & Medin, D. L. (2009). Sinning saints and saintly sinners: The paradox of moral self-regulation. *Psychological Science*, 20(4), 523-528.
- Smith, D. J. (2011). *A juventude de Mandela*. Lisboa: Camões e Companhia.
- The New York Times (2015). The case against Woodrow Wilson at Princeton. November 25, A30.

[16] Rego et al. (2012).

[17] Bligh et al. (2011).

[18] Kramer (2009).