

ARMÉNIO REGO

# LIDERANÇA

HUMILDADE E SOBERBA



EDIÇÕES SÍLABO

*Ao Tomás e à Joana – que nunca deixem de ter  
«os pés assentes na terra».*

*À memória de meus extremosos pais  
– com quem eu deveria ter aprendido mais e mais cedo.*

#### *Destino dos proveitos deste livro*

A educação é um dos maiores facilitadores da mobilidade social. É também um direito individual e um meio de construção de uma sociedade mais justa e desenvolvida. Por essa razão, a totalidade dos direitos de autor resultantes da venda deste livro financiará bolsas de apoio à formação de alunos universitários. Com um contributo significativo, a Sílabo também se associou à iniciativa. O autor, a Católica Porto Business School e o LEAD.Lab ficam gratos por esse apoio – e pela generosidade das leitoras e leitores que adquiram este livro.

Nota: para obter informação sobre o montante recolhido, pode consultar:  
<http://www.catolicabs.porto.ucp.pt/lead/> (aceda a K2B e, aí, Atrium).

#### *Agradecimentos*

Gostaria de expressar gratidão:

- À Sílabo, na pessoa de Manuel Robalo, por ter-se associado à iniciativa e pelo empenhamento na publicação célere do livro.
- A Pedro Mota, cuja dedicação e generosidade contribuíram para essa celeridade.
- A todos os membros da Direção (da atual e da anterior) da Católica Porto Business School, pela forma como me acolheram.
- Aos membros do LEAD.Lab, pelo apoio que me têm prestado.
- A todos os coautores com quem tenho tido o privilégio de trabalhar.
- Ao Luis Peixoto e à Ana Côte-Real, pela preciosa ajuda na elaboração da capa.
- Por fim, mas não menos importante, a Miguel Pina e Cunha – pelo desafio constante e pelo estímulo. O piano a duas mãos produz melhores sons.

#### *Por falar em touros...*

Reza um provérbio espanhol que «é mais fácil falar de touros do que estar na arena». É mais fácil escrever e discorrer sobre liderança do que liderar! Portanto, os comentários críticos que o livro contém não pretendem subestimar os enormes desafios enfrentados por quem lidera em circunstâncias de grandes exigência e complexidade. O facto de criticarmos as ações de alguns líderes não anula (talvez com raríssimas exceções que o leitor facilmente identificará!) o nosso respeito pelos seres humanos que as praticam.

# Liderança

## Humildade e Soberba

ARMÉNIO REGO

*EDIÇÕES SÍLABO*

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio gráfico, eletrónico ou mecânico, inclusive fotocópia, este livro. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor. Não participe ou encoraje a pirataria eletrónica de materiais protegidos. O seu apoio aos direitos dos autores será apreciado.

Visite a Silabo na rede  
[www.silabo.pt](http://www.silabo.pt)

FICHA TÉCNICA:

Título: Liderança – Humildade e Soberba

Autor: Arménio Rego

© Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

Imagem da capa: Skypixel | Dreamstime.com

1ª Edição – Lisboa, dezembro de 2019.

Impressão e acabamentos: Cafilesa – Soluções Gráficas, Lda.

Depósito Legal: 464122/19

ISBN: 978-989-561-035-8

 **EDIÇÕES SÍLABO, Lda.**  
Publicamos conhecimento

Editor: Manuel Robalo

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Tel.: 218130345

e-mail: [silabo@silabo.pt](mailto:silabo@silabo.pt)

[www.silabo.pt](http://www.silabo.pt)

# Índice

<b>Nota sobre linguagem de género</b>	11
<b>Dez notas prévias sobre boa liderança</b>	13
<b>Introdução – Porque a humildade é incompreendida?</b>	17
Quanto mais se sobe...	17
Uma virtude incompreendida?	19
Não é preciso ser religioso para acreditar no valor da humildade	23
Porquê a negação?	24
Estrutura do livro	26
A quem pode interessar?	27
A realidade também se constrói	28

## **Capítulo 1**

---

### **A humildade como poderosa força tranquila**

Campeões humildes	31
«Preocupa-me que possamos ficar arrogantes»	34
«Com os pés assentes na terra»	36
Não vale tudo	39
Luz que afinal não é oiro – e pérolas escondidas	42
A boa liderança também é missão dos liderados	45
Um condimento secreto que desaparece quando é alardeado	47
Não precisamos de heróis nem de «santos»!	50

## Capítulo 2

---

### **Humildade nos líderes: vício ou virtude?**

Humus	51
As componentes intrapessoal e interpessoal da humildade	53
O triângulo da humildade expressa pelos líderes	54
Arrogância = ignorância × convicção	57
O que a humildade não é	60
Modéstias, imodéstias e falsas modéstias	63
Humildade nos líderes: força ou fraqueza?	67
A visão pessimista	69
A visão otimista	74
Jóias (mais ou menos) invisíveis	76
Não há líderes perfeitos	79

## Capítulo 3

---

### **Porque a humildade dos líderes importa: dando voz à investigação**

O acelerador e o travão	81
«Conhece-te a ti mesmo»	84
Mente aberta	86
Frugalidade e simplicidade	88
«Mãos na massa»	89
A força das fragilidades	91
Incomplacência com o fracasso – e o sucesso	92
Deixando que o sucesso fale por si e evitando a megalomania	99
A humildade na arena global	100
Escutando os liderados e dando-lhes voz	102
O foco nos outros	104
Em prol do desenvolvimento e do desempenho dos liderados	107

Criatividade e comportamento inovador dos liderados	108
Líderes humildes promovendo a eficácia das equipas	109
Líderes humildes encorajando a criatividade e a inovação das equipas	111
A humildade do CEO	112
A falta de humildade do CEO destrói valor?	114
É possível ser humilde e narcisista?	116
O impacto do perfil paradoxal na inovação	118
Líderes humbiciosos	119
Não há bela sem senão	123
Um oxímoro ou um desafio?	124

## Capítulo 4

---

### **A húbris nas empresas: humildade escassa = problemas abundantes**

Um <i>cocktail</i> potencialmente perigoso	125
O salvador caindo do pedestal	128
A culpa morrendo solteira	132
Há dias em que o mercado não tem razão?	133
Uma cura de humildade na prisão?	134
A queda do «próximo Steve Jobs»	136
Perigos da soberba numa instituição financeira	141
Indisponibilidade para ouvir um «não» – pecado ou virtude?	143
A ânsia do primeiro lugar e os seus perigos	148
O deslumbramento com o sucesso	151
A soberba de um génio?	153
A húbris pode matar	158
Porque o poder sobe à cabeça?	159
Faz sentido defender a húbris?	161

## Capítulo 5

---

### **A hùbris nos contextos sociopolítico, militar e desportivo**

A hùbris no desporto	163
A hùbris dos atletas	167
Será Cristiano Ronaldo a personificação da hùbris?	170
«E se não for?»	172
Como explicar a contradição?	177
«Bela e arrogante»	179
A soberba da «dama de ferro»	181
A soberba a dançar num sepulcro	185
Um desafio exigente	187

## Capítulo 6

---

### **Reflexões e implicações para a ação**

Antídoto contra a onisciência	189
Se é tão importante, porque não é mais praticada?	192
Líderes humildes – equipas sem medo	193
Como promover a segurança psicológica	196
Preparando o palco mental para estimular culturas sem medo	198
Estimulando a participação para que os fracassos sejam identificados	204
Criando equipas sem medo	206
«Lembra-te que és mortal» – um antídoto para a hùbris	209
«O que <i>não</i> está certo na nossa teoria?»	213
Pistas para a tomada de decisões complexas	214
Freios e contrapesos	216
Deve ser usada como critério de seleção?	218
Bem prega Frei Tomás	219



Indicadores de h�bris	221
A cria�o de antídotos culturais e sist�micos contra a h�bris	224
Avalia�es 360�	227
Pode ser aprendida e desenvolvida?	229
� arriscado ser excessivamente humilde?	231
O contexto importa	233
Os custos da a�o camaleônica	234
Em prol da sustentabilidade social	236
<b>Referências</b>	<b>237</b>



## Nota sobre linguagem de género

Sendo a liderança exercida por homens e mulheres, faria sentido denominar ambos os géneros quando nos referimos à pessoa que a exerce. Fizemos a tentativa – mas o conforto do/a leitor/a não ficaria acautelado. O/A leitor/a seria confrontado/a com dificuldades de leitura em frases como a que agora lê. Um/a líder desejoso/a de uma leitura simples não compreenderia a nossa escolha. Esperamos a compreensão do/a leitor/a para a nossa opção – quando nos referimos ao líder, queremos significar um líder ou uma líder.



## Dez notas prévias sobre boa liderança

Os preconceitos sobre a importância das virtudes na liderança são frequentes. Porventura mais comuns são os preconceitos sobre a relevância da humildade. Há mesmo quem argumente que liderança *eficaz* e liderança *virtuosa* são incompatíveis – quem quer ser eficaz não deve ficar absorto pelos devaneios das virtudes. Os mais «pragmáticos» afirmarão que um líder deve ser virtuoso apenas se a prática virtuosa o conduzir à eficácia. A estes argumentos, respondemos com as seguintes notas.

1. Ser-se «virtuoso» porque, simplesmente, se pretende ser eficaz é pura instrumentalidade calculista, nada tem de realmente virtuoso. Por exemplo, devemos ser cautos perante quem é «honesto» porque entende que «ser honesto é a melhor política». Quem é honesto por esta razão não hesitará em atuar desonestamente se essa a desonestidade for «a melhor política».
2. Ser virtuoso não corresponde a ser «santinho». Quem lidera uma equipa, uma organização ou um país confronta-se com dilemas morais e com situações complexas que requerem coragem e sabedoria prática – e não «fundamentalismo» cego às consequências dos atos praticados.
3. A boa liderança é simultaneamente virtuosa e eficaz. Não se é virtuoso se não se procurar a eficácia. E não se é eficaz, pelo menos no longo prazo, se não se for virtuoso. A boa liderança requer, pois, sagacidade, coragem, humildade e sabedoria prática – para se alcançar bons *resultados* através de bons *meios*.
4. A boa liderança, simultaneamente virtuosa e focada na eficácia, é testada sobretudo em momentos críticos e nas situações difíceis –

quando as virtudes são postas à prova. É fácil ser honesto quando ser honesto é lucrativo. É fácil expressar humildade perante o nosso superior ou mesmo os colegas. Mas as genuínas honestidade e humildade emergem quando somos colocados à prova, nas situações em que é mais vantajoso ser desonesto e arrogante. Um líder expressa verdadeiramente a sua humildade na relação com os empregados mais modestos, a senhora que serve à mesa, o funcionário da limpeza, ou o fornecedor em situação vulnerável.

5. Na grande maioria das situações, as práticas virtuosas não exigem gestos grandiosos. Requerem hábitos regulares, condutas «em miniatura» nas múltiplas circunstâncias da vida. Não nascem conosco nem requerem que tenhamos convicções religiosas. Podem ser desenvolvidas.
6. Quando nos deslumbramos com líderes eficazes sem ponta de virtude podemos vir a ser confrontados com uma realidade negra: a queda em desgraça desses líderes e das pessoas e entidades que deles dependiam ou neles confiavam. Lembremo-nos da bancarrota de algumas instituições financeiras, da catástrofe sofrida e gerada pela gigante Enron ou da queda em desgraça de Carlos Ghosn, o outrora ídolo da Nissan.
7. As virtudes são condição de sobrevivência dos humanos em comunidade. Uma sociedade que despreza as virtudes não é sustentável. Ficamos confusos quando nos damos conta de que alguns ídolos empresariais bem-sucedidos não demonstram ponta de virtude. Mas importaria que prestássemos atenção a dois pontos essenciais. Primeiro: essas pessoas dão mostras de virtudes noutras «comunidades» em que operam. Caso contrário, seriam alvo de desconfiança e retaliação. Não conseguiriam viver como seres sociais. Segundo: o sucesso de líderes que desprezam as práticas virtuosas pode desembocar num destino miserável. Quando caem do pedestal, esses líderes são abandonados por muitos dos seus fãs e apaniguados. O que ocorreu com Roy Cohn, o famigerado antigo advogado de Trump, é ilustrativo. Foi com Roy que Trump aprendeu a nunca pedir desculpas, a nunca assumir um erro e a atacar as vítimas que tinham o «desplante» de processá-lo pelas suas con-

dutas impróprias<sup>1</sup> Ambos atuavam como «cães de ataque» – afirmou Wayne Barrett, um veterano jornalista político.<sup>2</sup> Roy Cohn teve um papel tão relevante na vida de Trump que o documentário sobre a vida do primeiro intitula-se «Onde está o meu Roy Cohn». Esta terá sido a expressão que Trump usou em momento de apuros. Roy Cohn foi bem-sucedido – até a justiça o ter impedido de exercer atividade devido a conduta desonesta, designadamente com clientes.<sup>3</sup> Após cair em desgraça, desapareceu-lhe o poder – e os amigos. No filme, um velho amigo explica como, anualmente, Cohn costumava realizar um jantar com os seus amigos mais íntimos. Um dia, quando o amigo chegou ao jantar, deparou-se com uma grande mesa posta. Mas ninguém mais aparecera<sup>4</sup>

8. Mesmo as comunidades de animais não humanos desenvolveram regras de convivência e são dotadas de sentimentos de justiça e compaixão. São, em certa medida, «cientes» da importância das virtudes... animais.
9. Se as virtudes são importantes para uma vida saudável dos humanos em sociedade e para a saúde das organizações e das comunidades humanas, importa falar delas, escrever sobre elas e discutir as suas vantagens e os desafios e riscos associados.
10. Portanto, importa falar, sem pregar sermões, a linguagem das virtudes. Este livro centra-se nesse ponto: a humildade dos líderes, desde que acompanhada de outras virtudes, pode ser uma fonte de boa liderança. Em oposição, a soberba pode ser o caminho para o desastre. Para sustentarmos os argumentos, socorremo-nos de inúmeros casos e dos resultados das investigações.

---

(1) Ring (2016).

(2) *In* Ring (2016).

(3) Gottlieb (1986).

(4) Goldberg (2019).





# Introdução

## Porque a humildade é incompreendida?

«Embora a arrogância faça as manchetes, é a humildade que faz a diferença».

Bill Taylor<sup>1</sup>

### Quanto mais se sobe...

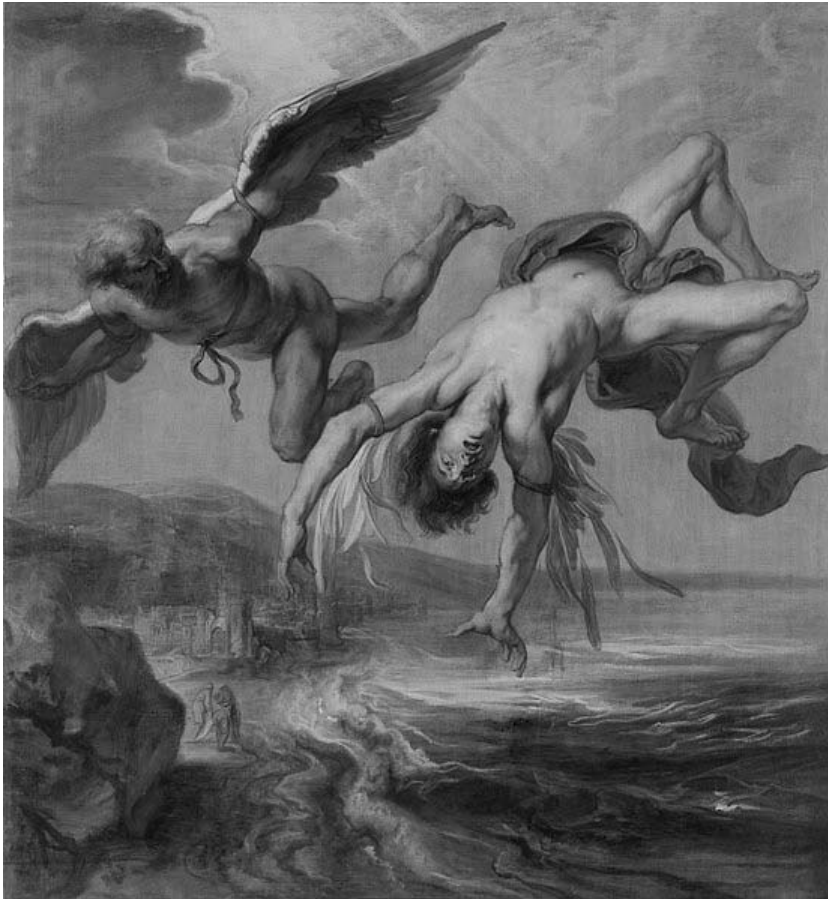
Um antigo vice-presidente do Lehman Brothers afirmou a propósito de Richard Fuld, o CEO que liderou a instituição até à falência<sup>2</sup>:

«O seu motorista telefonava para a receção no Lehman Brothers, a receção acionava um botão, e um dos elevadores do lado Este do edifício ficava cativo. Um segurança aproximava-se e guardava o elevador até que Fuld chegasse pela porta traseira. Quando chegava (...) havia apenas um percurso de 5 metros durante o qual o rei Fuld era exposto à ralé (...). No Lehman Brothers, ou se baixava a cabeça e mantinha-se o emprego, ou perdia-se ambos».

---

<sup>(1)</sup> Taylor (2018).

<sup>(2)</sup> Lawrence McDonald *in* <https://www.pbs.org/newshour/show/a-look-back-at-the-collapse-of-lehman-brothers>. Veja, também, Clearfield & Tilcsik (2018, p. 169).



A queda de Ícaro, cuja cera das suas asas se derreteu após ter-se aproximado excessivamente do sol!<sup>1</sup>

Este tipo de condutas pode tornar-nos céticos e cínicos acerca de alguns líderes empresariais. Mas há lugar para a esperança. No seu primeiro dia como CEO do Grupo Carlsberg, Cees 't Hart recebeu um cartão de serventia ao elevador<sup>2</sup>. O cartão, que bloqueava o acesso de outras pessoas ao elevador, permitia-lhe dirigir-se diretamente ao seu gabinete no vigésimo andar, com vista fantástica sobre Copenhaga.

---

<sup>(1)</sup> Autor da pintura («A queda de Ícaro»): Jacob Peter Gowy. Museu do Prado. Extraída de <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Gowy-icaro-prado.jpg>. Imagem no domínio público.

<sup>(2)</sup> Hougaard & Carter (2018).

Nos dois meses seguintes, enquanto se ia acostumando à função, o novo CEO deu-se conta de algo que o incomodava: via muito poucas pessoas. Aquelas com quem se cruzava eram os poucos executivos que também trabalhavam no vigésimo andar. Raramente interagia com outros empregados. Decidiu então mover-se para um piso inferior, num espaço aberto onde havia uma secretária disponível. Quando o indagaram sobre a mudança, explicou:

«Se não me encontro com as pessoas, não consigo saber o que elas pensam. E se não consigo tomar o pulso à organização, não posso liderar eficazmente»<sup>1</sup>

Os dois casos ilustram dois pontos essenciais. Primeiro: à medida que ascendem na escada do poder, os líderes acedem a privilégios que podem ser perigosos. O risco de deixarem de ter «os pés assentes na terra» e de desenvolverem a soberba é real. Segundo: o antídoto para estes perigos é a humildade.

## Uma virtude incompreendida?

*The Economist* deu conta da importância desta virtude: «se a liderança tem um condimento secreto, ele pode bem ser a humildade»<sup>2</sup> O *Financial Times* sublinhou o «trunfo do *chief risk officer* humilde»<sup>3</sup> Da falta de humildade terá padecido Carlos Ghosn, o outrora todo-poderoso da Nissan. A propósito da sua queda em desgraça, um editorial do *Financial Times* argumentou que a húbris, ou soberba, é um risco sempre à espreita nos líderes de grande gabarito<sup>4</sup>

A apologia da humildade e o desabono da soberba têm acolhimento em ditados populares e na mitologia clássica. Dois ditados holandeses rezam que «a árvore mais alta é a que recebe mais vento» e «estica demasiado a cabeça e ela ser-te-á cortada»<sup>5</sup> Em Portugal, rezam os adágios que «quanto mais alto se sobe, maior é a queda» e «a

---

<sup>(1)</sup> In Hougaard & Carter (2018).

<sup>(2)</sup> *The Economist* (2013, p. 59).

<sup>(3)</sup> Stern (2016).

<sup>(4)</sup> *Financial Times* (2018).

<sup>(5)</sup> Shorto (2019).

presunção é a mãe de todas as asneiras». Também o mito de Dédalo e Ícaro alerta para a necessidade de mantermos «os pés assentes na terra» e não tomarmos por via do deslumbramento com voos demasiado altos. A virtude da humildade está presente em todas as maiores tradições filosóficas e religiosas,<sup>1</sup> o que parece significar que representa um valor essencial para o relacionamento decente entre os humanos.

Quando se discute a relevância da humildade para a liderança, o terreno torna-se, porém, bastante escorregadio. Luke Johnson escreveu no *Financial Times* que «não devemos esperar que os empreendedores sejam humildes».<sup>2</sup> Este argumento, implícita ou explicitamente, prevalece em muitas discussões sobre as qualidades desejáveis num líder. «Humildade» e «liderança» são termos raramente contidos na mesma frase, pelo menos na literatura sobre empresas e negócios. Há uma teoria implícita, uma espécie de preconceito, contra a humildade na liderança. Na sua base, estão cinco razões fundamentais (síntese no Quadro I.1)<sup>3</sup>

A primeira é a incompreensão do que é a humildade. Frequentemente, confunde-se humildade com fraca autoestima, baixo nível de autoconfiança, dificuldade em tomar decisões difíceis, fraqueza pessoal. Alega-se que as duras realidades da liderança, sobretudo no mundo empresarial e no político, não se compaginam com essa fraqueza.<sup>4</sup> E entende-se que demonstrar humildade pode conduzir à humilhação. Segundo esta perspetiva, líderes competentes são líderes autoconfiantes – pelo que os líderes humildes, sendo dotados de fraca autoconfiança, não podem ser competentes<sup>5</sup> Este entendimento padece de dois equívocos.

Por um lado, pessoas muito autoconfiantes não são necessariamente competentes. O mundo está repleto de líderes híper-autoconfiantes que semearam devastação. A crise financeira de 2008 e vários escândalos empresariais são elucidativos. O mundo desportivo também nos oferece material para reflexão. O caso de Bruno de Carvalho, destituído de Presidente do Sporting Clube de Portugal em Assembleia

---

(1) Peterson & Seligman (2004).

(2) Johnson (2014, p. 10).

(3) Partes desta secção são adaptadas de Rego (2019a).

(4) Morris *et al.* (2005); Vera & Rodriguez-Lopez (2004).

(5) Chamorro-Premuzic (2013).

Abundam na história casos de líderes e organizações que colapsam quando, aparentemente, se encontram no cume do sucesso. Este paradoxo acontece, frequentemente, quando a autoconfiança, o poder e o sucesso se transformam em arrogância e soberba. A tentação hiper-narcísica transporta o líder para o centro de um mundo fictício à volta do qual tudo gira, assim perdendo contacto com as pessoas e as realidades que deveriam orientar a sua ação. Este perigo é potencialmente letal, quer para o próprio, quer para as organizações que lidera.

Estudioso e com vasta experiência na área da liderança, o autor, apoiando-se em muitos exemplos (nos campos empresarial, político, militar e desportivo) e ampla investigação, apresenta a humildade como o antídoto adequado para tais perigos e refuta a crença segundo a qual as duras realidades da liderança não se compaginam com as «fraquezas da humildade». A humildade não representa humilhação, fraqueza ou défice de autoestima, sendo antes a capacidade de «ter os pés assentes na terra» – estar ciente das forças e fraquezas próprias, reconhecer as qualidades e os contributos dos outros e ter vontade para aprender. A humildade dos líderes é, pois – desde que acompanhada de determinação, coragem e competência – uma força. Em oposição, a soberba pode ser uma doença perigosa para os líderes, as organizações e mesmo a comunidade.

Conciliando teoria e prática, e apresentando pistas para a ação, este livro responde a questões como:

- Porque é que a humildade nos líderes é importante para a eficácia da liderança, a inovação e o desempenho das equipas e das organizações?
- O que significa ser um líder humbicioso (humilde e ambicioso)?
- É possível ser-se um líder simultaneamente humilde e narcisista?
- O que acontece quando os líderes permanecem muito tempo no poder, são bem-sucedidos e se deixam contaminar pela soberba?
- Porque é que a soberba dos líderes pode conduzir a escândalos, bancarrotas e desastres?
- Como exercer o poder sem contrair a soberba?
- Porque é que os freios e contrapesos ajudam os líderes a «manter os pés na terra» e a evitar a soberba?
- A recomendação «Lembra-te que és mortal» continua válida?
- É arriscado ser excessivamente humilde?

Líderes e futuros líderes aprenderão muito com este livro. Sobretudo a tornarem-se (e a conservarem-se) líderes humildes, evitando o perigo da arrogância e soberba, preservando a sua autoestima e contribuindo para o sucesso dos liderados e das organizações.

# LIDERANÇA

## HUMILDADE E SOBERBA

ISBN 978-989-561-035-8



638