



HUBRIS A Doença do Poder

A hubris é “um cocktail potencialmente perigoso de excesso de confiança, excesso de ambição, arrogância e soberba”

AUTORES



Arménio Rego

CATÓLICA
PORTO
BUSINESS
SCHOOL



Miguel Pina e Cunha

NOVA SCHOOL
OF BUSINESS
AND ECONOMICS



Ana Guinote

UNIVERSITY
COLLEGE,
LONDON



Dédalo, deus da mitologia grega, recomendou ao filho Ícaro para voar alto, mas não tão alto que, com a aproximação excessiva ao sol, as suas asas de cera derretessem. Ícaro ignorou as palavras do pai, voou demasiado alto, e pagou o preço. O sol que o atraiu foi o sol que o destruiu. O mito ajuda a compreender os riscos da hubris, uma doença adquirida pelo exercício do poder e pelo deslumbramento com o mesmo. A hubris é “um cocktail potencialmente perigoso de excesso de confiança, excesso de ambição, arrogância e soberba”².

Pode destruir carreiras, provocar o afundamento de organizações e afetar negativamente setores inteiros (como o financeiro). A saúde das instituições, o bem-estar social e a segurança dos povos podem também ser minados³. A doença ataca mais os líderes narcisistas.

A intoxicante sensação de invencibilidade

O leitor pode compreender a doença se prestar atenção a líderes empresariais e políticos poderosos que, em determinado momento perderam a noção do pântano em que estavam progressivamente a naufragar. Jean-Marie Messier, então CEO da Vivendi-Universal afirmou, durante a primavera de 2002, o seguinte: “Temos de compreender que mesmo que o mercado tenha sempre razão, não tem razão todos os dias.” A afirmação foi proferida num contexto preciso: 14 mil milhões de euro em perdas relativas ao ano fiscal de 2001. Messier quase levou a empresa à bancarrota, após

QUADRO 1

Sofre de hubris?

Se o leitor pretende saber se algum líder, ou mesmo o seu chefe, padece da doença, responda a estas questões. Três ou quatro respostas afirmativas sugerem que a hubris pode estar, pelo menos, a despontar! Acautele-se. Se, como líder, não quer contrair a doença, ou quer diagnosticá-la, solicite a dez ou mais pessoas que o descrevam respondendo anonimamente às questões. Se o resultado não for do seu agrado - a culpa será de quem responde, não sua!

- O(A) seu(sua) líder tende a ver o mundo sobretudo como uma arena em que se exerce poder e se busca glória?
- Revela predisposição para tomar decisões que, sobretudo, contribuam para melhorar a sua imagem?
- É fortemente preocupado(a) com a sua imagem e a sua apresentação?
- Exprime-se de modo messiânico e grandioso?
- Identifica-se com a equipa ou a organização de um modo que toma os interesses e a reputação de ambos como idênticos?
- Tende a falar dele(a) próprio(a) na terceira pessoa (e.g., António Laranja afirma: "António Laranja é um homem humilde") ou a usar o "nós" majestático para se referir a si próprio(a)?
- Denota excessiva confiança no seu próprio julgamento e despreza as opiniões dos outros?
- Revela autoconfiança exagerada e um sentido de onipotência - de tudo ser capaz de fazer com sucesso?
- Acredita que não tem que prestar contas aos seus semelhantes - mas apenas a Deus e à história?
- Está fortemente convicto(a) de que, no tribunal divino ou da história, as suas ações serão compreendidas?
- Perde contacto com a realidade - podendo tornar-se progressivamente isolado(a)?
- Denota imprudência e impulsividade? Acredita em que a sua "visão ampla" e a retidão moral da sua conduta lhe permitem seguir caminhos que ignoram aspetos "comezinhos" como os custos ou os efeitos indesejados.
- Quando as coisas correm mal, torna-se incapaz de mudar de rumo e desvaloriza o problema?

aquisições que conduziram a uma dívida de 20 mil milhões de euros⁴. Foi acusado de manipulação da cotação das ações, divulgação de informação errada sobre a saúde da empresa, e apropriação indevida de fundos da mesma⁵. Quando apontava o dedo à culpa dos mercados, Messier estava a tentar lavar as mãos das suas responsabilidades pelas perdas - embora se possa presumir que tenha sido menos cuidadoso em lavá-las quando a empresa teve ganhos e daí resultaram prémios para si próprio.

É provável que líderes como Dominique Strauss-Kahn, Margaret Thatcher, George W. Bush, Nixon e Tony Blair tenham, a partir de determinado momento, contraído a doença⁶. A maleita expande-se a todas as latitudes. Os militares terão afastado Mohammad Morsi da presidência do Egito precisamente por considerarem que ele desenvolvera uma hubris mais grave do que a que Hosni Mubarak, seu predecessor, havia padecido. O narcotraficante El Chapo foi preso em 2016 porque não resistiu a dar uma entrevista a Sean Penn. As forças de segurança usaram pistas

É PROVÁVEL QUE LÍDERES COMO DOMINIQUE STRAUSS-KAHN, MARGARET THATCHER, GEORGE W. BUSH, NIXON E TONY BLAIR TENHAM, A PARTIR DE DETERMINADO MOMENTO, CONTRAÍDO A DOENÇA.

do processo de realização da entrevista para localizarem Joaquín El Chapo Guzmán⁷. El Chapo estaria interessado em que se fizesse um filme sobre a sua vida. Um traficante sedento de atenção mediática parece uma contradição nos termos, mas a hubris desperta a sensação de invencibilidade e opera estranhas ocorrências.

Os líderes que se atribuíram bónus milionários pouco tempo depois de as suas empresas terem sido salvas da bancarrota pela ajuda estatal são outra demonstração cabal da hubris! O mesmo pode ser afirmado a propósito de outros líderes empresariais, inclusive portugueses, cuja conduta gerou, ou pelo menos facilitou, a crise financeira⁸.

Um sintoma: esconder a cabeça na areia

Um risco pendente sobre as melhores cabeças é o da denegação: fingir que nada se passa, mesmo quando todos sabem que todos estão a fingir que nada se passa. Muammar Kadhafi (1942-2011) parece ter sido vítima desse pecado. Segundo obituário publicado no Financial Times em 21 de outubro de 2011, "Kadhafi parecia com frequência acreditar nos mitos que ele mesmo propagava sobre o papel da Líbia no mundo e sobre as suas próprias realizações". Outros ditadores são apanhados na mesma teia - e tombam da cadeira do poder num ápice, sendo depostos mesmo por aqueles que até então os bajulavam.

Mas não é sequer preciso ser ditador para meter a cabeça na areia. Na vida empresarial, líderes autocratas podem cometer o mesmo erro. Carly Fiorina, que liderou a HP entre 1999 e 2005, terá sido uma vítima. O processo foi assim descrito nas páginas do New York Times, em fevereiro de 2005¹⁰:



"Foi um momento gelado numa já tensa conferência de imprensa (...) durante o Fórum Económico Mundial, em Davos, na Suíça. Indagada sobre a sua relação com o seu conselho de administração, Carleton S. Fiorina, a CEO da Hewlett-Packard, respondeu com uma simples palavra: 'Excelente.' Talvez ela estivesse em estado de denegação, ou apenas fora de circuito, mas o mandato confrontacional de Fiorina (...) estava a desmoronar-se. De volta aos EUA, o conselho de administração, que tinha trazido Fiorina em 1999 com grande fanfarra, tinha começado a discutir modos de limitar o seu poder e a conceder mais autoridade quotidiana a vários executivos

operacionais. Foi-lhe dito preto-no-branco, por três diretores, numa reunião de 12 de janeiro em São Francisco, que ela tinha que mudar o seu estilo.”

O texto prosseguia explicando que a administração, preocupada com a recusa de Fiorina em mudar, realizou várias reuniões e discussões, sem a presença da mesma. E concluiu:

“Segunda-feira, a administração disse-lhe que pretendia que ela resignasse. Ela estava aturdida (...). Foi um fim desonroso de um mandato de seis anos que começou quando Fiorina foi nomeada CEO (...). Naquela altura, Fiorina foi alvo de frequentes e elogiosas capas de revista, sendo elogiada como uma supervendedora com excelentes competências comunicacionais, dura como um prego, e entendida o suficiente de tecnologia (...). O seu estatuto atingiu o de uma estrela de rock no mundo da informática. (...) A sua personalidade e o seu estilo de gestão acabaram por conduzi-la à sua demissão. Usou táticas agressivas para suprimir a oposição de Walter Hewlett, o maior acionista da empresa e filho do fundador (...), à fusão com a Compaq em 2002.”

Mais adiante, o texto dava conta do patamar hollywoodesco em que Fiorina se colocara:

“O culto da personalidade de Fiorina era visível mesmo para um visitante casual da empresa. Na entrada da sede da empresa, o seu retrato aparecia enfaticamente ao lado dos retratos dos lendários e respeitados fundadores, William Hewlett e David Packard.”

Decorrido uma década, e pese embora a nódoa no currículo, Fiorina veio a apresentar-se como candidata à nomeação pelo Partido Republicano para as presidenciais dos EUA de 2016 (já em 2010 havia concorrido ao Senado). Apresentou-se com uma líder empresarial bem-sucedida! Frank Bruni, colunista do New York Times, chamou-lhe “autopromoção descarada”¹¹.

Franz-Peter Tebartz-van Elst, bispo alemão, foi descrito como vivendo uma vida faustosa, usando esplêndidas jóias e voando em classe executiva para ajudar crianças po-



A HUBRIS É, POR DEFINIÇÃO, UMA DOENÇA CONTRA A QUAL NÃO HÁ TERAPIA. POR CONSEQUENTE, CONVÉM ADOTAR MEDIDAS PREVENTIVAS, ENTRA ELAS O SENTIDO DA GRATIDÃO.

bres na Índia¹². Este estilo de vida, manifestamente incompatível com a missão da sua instituição, conduziu à sua suspensão. Antes disso, já havia sido criticado com aspereza. Alguém afirmou que ele estava “apenas interessado em preservar o poder e os seus privilégios.” E houve mesmo quem considerasse que ele perdera “a noção da realidade.”

Sentido de gratidão

A hubris é, por definição, uma doença contra a qual não há terapia. Por conseguinte, convém adotar medidas preventivas, entra elas o sentido da gratidão. A gratidão permite desenvolver o sentimento de que o exercício do poder, pelas oportunidades que proporciona, é uma graça. E permite tomar atenção aos numerosos interlocutores que contribuem para a eficácia do poderoso. As pes-

soas com sentido de gratidão sabem dar graças pelo que têm e compreendem o quanto necessitam das outras. Para contrariar a hubris e criar organizações mais florescentes, é importante valorizar os outros, vê-los e dar por eles. Os “outros” são todos – e incluem os membros menos influentes da organização. Os invisíveis (com funções modestas ou simplesmente desvalorizadas) também são pessoas e fazem parte da organização¹³! Infelizmente, como disse um empregado de limpeza participante num estudo realizado em contexto hospitalar, “alguns médicos parecem estar perto de Deus”.

Sair da redoma

Para manter os pés na terra e não desenvolver a hubris, importa também que o poderoso mantenha o contacto com pessoas simples e





Criando os próprios sinais de alarme

Para evitar as consequências nefastas do desligamento da realidade, nomeadamente o cultivo de políticas incompreensíveis para os liderados, importa que os líderes criem sistemas de alarme e tenham o radar de contacto com a realidade permanentemente ligado. É necessário que se misturem com aqueles que lideram. As possibilidades de contacto são múltiplas:

Almoce regularmente com os seus colaboradores, preferencialmente na cantina.

- Com o decurso do tempo, acabará por ouvir o que, de outro modo, não escutaria. Um antigo reitor de uma universidade portuguesa, de quando em vez, almoçava disfarçado na cantina dos alunos.

Perscrute a periferia organizacional.

- Escute o que sobre a organização se afirma nas redes sociais.

Saia com os seus vendedores.

- Pise o chão da fábrica. Compre os produtos da sua organização nos sítios onde os clientes os adquirem.

“Infiltre-se” nas suas próprias tropas.

- Ponha as mãos na mesma massa que o resto da organização (ou seja, troque o fato pelo fato-de-macaco). A Southwest Airlines implementou um programa que impele os líderes a despender algum tempo a atender telefonemas, manusear bagagens, fazer o check-in dos passageiros, ou trabalhar como comissários de bordo.

Identifique aquilo que causa dor às pessoas¹⁵.

- De que se queixam? Porquê?

Uma última recomendação...

- Crie condições para que algumas pessoas da sua entourage sejam brutalmente honestas consigo. Não se rodeie de yes-men nem de ovelhas acrílicas.

se faça rodear de pessoas que lhe dizem a verdade. À medida que se tornam mais poderosos, alguns líderes vão tomando contacto predominante com os membros da mesma elite – os mesmos restaurantes, os mesmos clubes, a mesma prática desportiva, os mesmos eventos públicos, as mesmas festas, e os mesmos locais de férias. Passam a viver dentro da mesma redoma. Conviria que não o fizessem – e fossem capazes de manter o contacto com as pessoas da base da hierarquia, os clientes, a gente simples que trabalha e aufera salários dezenas ou centenas de vezes inferiores aos seus. Em suma: conviria que se lembrassem de que são mortais.

Lembrete que és pó...

A liturgia católica da quarta-feira de cinzas incorpora uma cerimónia em que o sacerdote assinala a testa de cada crente com um pouco de cinza. O gesto é acompanhado da expressão *Memento homo quia pulvis es et in pulverem reverteris*. Ou seja: “Lembra-te homem que és pó e ao pó hás de voltar”. Para os mais cétricos na liturgia católica, há uma prática dos tempos romanos que talvez seja mais convincente. O general romano em parada de vitória fazia-se acompanhar de um escravo que tinha como incumbência dizer-lhe: *Memento mori*. Ou seja: “Lembra-te que morrerás”. A mensagem é clara: importa que o poder não suba à cabeça do poderoso! A condição da mortalidade recorda o poderoso da sua humanidade. Kevin Sharer, CEO da Amgen, adotou uma versão mais *soft* do lembrete. Sharer mantinha no seu gabinete uma pintura do General Custer, grande general americano cuja última desastrosa batalha (Little Big Horn, Montana, tinha ele 36 anos) arruinou a sua reputação militar¹⁴.

CONCLUSÃO

O exercício do poder atrai várias doenças. A mais problemática é, porventura, a hubris – uma combinação explosiva de arrogância, deslumbramento pessoal, incapacidade para avaliar os riscos das decisões, hiperconfiança e tendência para ver os outros como simples instrumentos ao serviço do poderoso. A hubris é a doença crónica que os poderosos contraem quando o poder lhes sobe à cabeça. Como contrariá-la? Por definição, o

poderoso tocado pela doença não tem consciência da mesma, pelo que não procura terapia. A via mais apropriada, ou porventura a única, é a preventiva. Importa que o poderoso seja grato perante quem o auxilia no seu trabalho, procure contacto com a realidade das pessoas e das coisas simples, saia regularmente do pedestal, escute a verdade em vez de matar o mensageiro da má notícia. Em suma, importa que tenha consciência de que é mortal! ●



NOTAS

1 - Excertos adaptados de um livro dos três autores dedicado ao tema do poder e dos poderosos, a ser publicado brevemente pela Lidel. 2 - Sadler-Smith et al. (2016, p. 1). Excertos adaptados de um livro dos três autores dedicado ao tema do poder e dos poderosos, a ser publicado brevemente pela Lidel. 3 - Sadler-Smith et al. (2016, p. 1). 4 - Sadler-Smith et al. (2016). 5 - Colchester (2010). 6 - Colchester (2010). 7 - Owen (2008). 8 - Ribeiro (2016). 9 - Malmendier & Tate (2015). 10 - Adaptado de Owen & Davidson (2009). 11 - Markoff (2005). 12 - 19 de outubro de 2013, p. 27; Veja Pereira (2013). 13 - Dutton et al. (2015). 14 - The Economist (2013). 15 - Amabile & Kramer (2012).

REFERÊNCIAS

- Amabile, T. & Kramer, S. (2012). How leaders kill meaning at work. *McKinsey Quarterly*, January, 1-8.
- Bruni, F. (2015). Carly Fiorina's shameless promotion. *The New York Times*, October 7, A27.
- Colchester, M. (2010). Former Vivendi chief heads to court. *The Wall Street Journal*, June 2 (<http://www.wsj.com/articles/SB10001424052748703961204575280523800585414>).
- Dutton, J. E., Debebe, G., & Wrzesniewski, A. (2015). Being valued and devalued at work: A social valuing perspective. *Qualitative Organizational Research: Best Papers from the Davis Conference on Qualitative Research (Volume 3)* (Charlotte, NC: Information Age Publishing).
- Malmendier, U. & Tate, G. (2015). Behavioral CEOs: The role of managerial overconfidence. *Journal of Economic Perspectives*, 29(4), 37-60.
- Markoff, J. (2005). Fiorina's confrontational tenure at Hewlett comes to a close. *The New York Times*, February 10 (http://www.nytimes.com/2005/02/10/technology/fiorinas-confrontational-tenure-at-hewlett-comes-to-a-close.html?_r=0).
- Owen, D. & Davidson, J. (2009). Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years. *Brain*, 132, 1396-1406.
- Owen, D. (2008). Na doença e no poder. Lisboa: D. Quixote.
- Pereira, A. F. (2013). Vaticano afasta bispo alemão traído pelo luxo, o que poderá ser um passo para a demissão. *Público*, 24 de outubro, 28.
- Ribeiro, F. (2016). El Chapo conversou com Sean Penn, o entrevistador de vilões. *Público*, 11 de janeiro, 23.
- Sadler-Smith, E., Akinsinaite, V., Robinson, G., & Wray, T. (2016). Hubristic leadership: A review. *Leadership*. DOI: 10.1177/1742715016680666. *The Economist* (2013). Going off the rails. November 30, 56.