

# Notas de abertura e agradecimentos

1. *Dizia um chefe da pior espécie para um subordinado:*  
— *Aposto em como gostarias de me ver morto, só para teres o prazer de cuspires na minha sepultura!*  
— *Isso não. Nunca gostei de me meter em filas!*
2. *Quando um general ou imperador romanos eram recebidos num desfile triunfante pelas ruas de Roma, para verem os saques gerados pela guerra, faziam-no orgulhosamente dentro do seu coche, mas acompanhados de um escravo que lhes sussurrava ao ouvido «Lembre-se de que é mortal». Esta é uma advertência de que alguns de nós precisam regularmente?*

## Agora os liderados

Temos escrito, sobretudo, para líderes sobre liderança. Desta vez, escrevemos para os liderados – que também podem ser líderes dos seus líderes. Decidimos fazê-lo por cinco ordens de razões:

1. Muitos membros organizacionais que frequentam os nossos programas de formação em liderança (a quem estamos gratos por boa parte do *input* usado para escrevermos o livro) estão tão ou mais

---

(1) Website Citador (<http://www.citador.pt/anedotas.php?op=10&anedid=151>).

(2) Dobson e Dobson (2000, p. xiv).

- interessados em gerir o seu líder do que em liderar os subordinados.
2. Ensina o Princípio de Peter que as pessoas são promovidas até atingirem o limiar da incompetência. A partir desse momento, deixam de ser promovidas. Consequentemente, muitos lugares nas organizações são ocupados por líderes incompetentes. É para pessoas que lidam com tais líderes que dirigimos este livro. Mas não esquecemos os leitores que têm o privilégio de lidar com chefes imunes ao Princípio de Peter.
  3. Parafraçando o escritor russo Lev Tolstói, todos os chefes competentes o são da mesma forma, mas cada chefe incompetente é incompetente à sua própria maneira. Por isso, estudar os incompetentes é tão ou mais intelectualmente compensador quanto pesquisar os eficazes.
  4. A liderança é um processo de influência recíproca. Chefes e chefiados influenciam-se mutuamente – e dependem uns dos outros.
  5. É tão importante gerir um bom líder quanto um líder menos eficaz. Aprender a lidar com chefes competentes acarreta benefícios para o chefe, o chefiado e toda a equipa. Mas o mesmo ocorre com chefes ineficazes.

## Agradecimentos

Pedimos a colegas e amigos que comentassem o manuscrito. Estamos gratos a Ana Regina Marcelino, Belén de Vicente, Helena Garrido, Miguel Francisco Cadete e Nadim Habib – pelo tempo e pela franqueza. Desde os comentários elogiosos até aos apontamentos críticos desta nossa forma de escrever para «as massas», recebemos vários tipos de juízos. Todos foram valiosos e úteis. Uma palavra de gratidão, também, para todas as pessoas que partilharam connosco as suas experiências.

## A essência do livro

### O que pretende ser

- Um mapa que ajuda a compreender vários tipos de chefes – dos mais problemáticos aos mais competentes.
- Um guia para colaboradores que pretendem lidar mais eficazmente com os seus chefes, especialmente os mais problemáticos – mas sem descurar os competentes.
- Uma fonte de ajuda a líderes que pretendem gerir mais eficazmente os seus respectivos líderes.
- Um guia que permite às pessoas controlarem melhor a sua vida no trabalho e serem mais felizes.
- Um contributo para que a produtividade das pessoas e das organizações em Portugal melhore.

### Premissas

- As pessoas podem obter mais satisfação e melhor desempenho se souberem lidar com os seus chefes.
- Os chefes são mais eficazes se gerirem eficazmente os seus próprios chefes – incluindo os mais problemáticos.
- Tão importante como gerir chefes problemáticos é gerir os realmente competentes.
- Alguns comportamentos de chefia são efectivamente inaceitáveis, quer se usem critérios éticos ou de eficácia.
- As razões de tais comportamentos são de três tipos: (1) a competição sem regras; (2) a busca de sucesso individual sem observância de princípios básicos de respeito e dignidade; (3) a insensatez e algumas características de personalidade; (4) o veneno impregnado em muitas culturas organizacionais.

- Mesmo os chefes competentes adoptam, em determinadas circunstâncias, comportamentos problemáticos. Chefiados responsáveis podem ajudá-los a evitar tais condutas.
- Boas organizações edificam-se com bons chefes e bons chefiados.
- Más organizações resultam de maus chefes e maus chefiados.

## O que o livro não pretende ser

- Um espaço que alimenta a auto-vitimização.
- Um sermão crítico proferido por académicos iluminados.