

Arménio Rego • Miguel Pina e Cunha • Diana Oliveira Gomes

Porque não gosto do meu chefe

Uma viagem aos confins
das más práticas de liderança

2ª Edição
Revista e Atualizada



EDIÇÕES SÍLABO

*À Janinha e ao Tomás,
olhos meus.*

*Aos amigos Graziela e Belmiro,
a meu tio Pe. Belo e a meu padrinho José Belo,
pelo apoio em momentos-chave.*

Arménio Rego

*Aos meus primeiros professores: Professor Vieira
(em Lisboa, Rua Actor Vale) e Professora Olímpia (em Queijas)*

Miguel Pina e Cunha

*Aos meus pais, pela sua inesgotável compreensão
e incomparável importância.*

*Aos meus primos, João e Paulo, que me inspiram.
Ao Francisco, companheiro na luta pelas nossas realizações.*

Diana Oliveira Gomes

AGRADECIMENTOS

Estamos gratos a todos os alunos e executivos que colaboraram na realização das entrevistas para coleta dos dados em que assenta este livro. Idêntica gratidão merecem todos os chefes que aceitaram partilhar pensamentos, eventos, sofrimentos e amarguras.

Porque não gosto do meu chefe

**Uma viagem aos confins
das más práticas de liderança**

ARMÉNIO REGO
MIGUEL PINA E CUNHA
DIANA OLIVEIRA GOMES



EDIÇÕES SÍLABO

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio, NOMEADAMENTE FOTOCÓPIA, esta obra. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

Visite a Sílabo na rede
www.silabo.pt

Editor: Manuel Robalo

FICHA TÉCNICA:

Título: Porque Não Gosto do Meu Chefe

– Uma viagem aos confins das más práticas de liderança

Autores: Arménio Rego, Miguel Pina e Cunha, Diana Oliveira Gomes

© Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

Imagem da capa: © Dmytro Konstantynov | Dreamstime.com

1ª Edição, Lisboa, maio de 2010.

2ª Edição, Lisboa, maio de 2017.

Impressão e acabamentos: Cafilesa – Soluções Gráficas, Lda.

Depósito Legal: 426369/17

ISBN: 978-972-618-895-7

EDIÇÕES SÍLABO, LDA.

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Tel.: 218130345

Fax: 218166719

e-mail: silabo@silabo.pt

www.silabo.pt

Índice

ANTES DE COMEÇAR A LER ESTE LIVRO...

Avalie o seu chefe	13
Submeta-se à avaliação dos seus colaboradores	13

INTRODUÇÃO

A quem interessa este livro	15
Nem todos os ódios são aceitáveis	16
Como o livro está organizado	17
O estudo que constitui o cerne deste livro	18
Do erro alheio tira o prudente...	23

OUTROS PRISMAS DE OBSERVAÇÃO DA MÁ LIDERANÇA

Trinta razões para detestar o chefe	25
Um guia de sobrevivência para trabalhar com maus chefes	27
Má liderança	31
Comportamentos anti-eusiquianos das chefias e suas consequências	34
Detetando sinais de um chefe horrível	38

HÁ RAZÕES PARA O CINISMO?

Bem-sucedidos e detestáveis?	41
Ascensão e queda	45
As razões da queda	46
A ascensão resultante de uma liderança mais sustentável	47
Algo estará a mudar?	48
As pessoas serão masoquistas?	49

RESULTADOS DO ESTUDO

Capítulo 1

Liderança abusiva e impulsiva

O chefe é autoritário, arrogante e prepotente	57
O chefe é impulsivo, inconstante e denota fraco autocontrolo emocional	60
O chefe é rude, ameaçador, humilha as pessoas e desrespeita os seus sentimentos	64
O chefe segrega (cria problemas a) pessoas que constituem ameaça ao seu poder, à sua imagem ou ao seu lugar	66

Capítulo 2

Liderança incompetente, desorganizada, sem brio

O chefe é desorganizado, não é pontual e é fraco gestor do tempo	71
O chefe é (tecnicamente) incompetente, não tem conhecimentos, qualificações ou experiência necessárias	73
O chefe é indolente, irresponsável, ausente, desleixado ou acomodado	74
O chefe é tecnicamente competente, mas carece de competências de gestão de pessoas	76

Capítulo 3

Liderança autocentrada e controladora

O chefe não fomenta a participação, não escuta, é centralizador	81
O chefe centra-se excessivamente na sua imagem (é narcisista), sobrevaloriza-se e negligencia os interesses e direitos da equipa	84
O chefe é desconfiado e excede-se no controlo sobre os colaboradores	87
O chefe não delega ou delega indevidamente	90

Capítulo 4

Liderança injusta e/ou desonesta

O chefe é injusto e discriminatório	95
O chefe é falso e desonesto	98
O chefe desrespeita a vida pessoal dos colaboradores	100
O chefe apropria-se das ideias e do trabalho dos outros	102

Capítulo 5

Liderança desmobilizadora

O chefe não reconhece nem valoriza devidamente o esforço e o trabalho dos colaboradores	107
O chefe não apoia, não estimula, não ajuda os colaboradores	109
O chefe não informa os colaboradores sobre o desempenho, ou apenas aponta os erros	111
O chefe não ensina nem fomenta a formação, a aprendizagem e o desenvolvimento dos colaboradores	113

Capítulo 6

Liderança indecisa, cobarde, passiva e bajuladora

O chefe é indeciso, passivo, pouco autoconfiante e «passa a batata quente»	119
O chefe é cobarde, incapaz de assumir responsabilidade pelos erros, e «sacode a água do capote»	121
O chefe é excessivamente benevolente, não se sabe fazer respeitar, é facilmente manobrável	123
O chefe preocupa-se sobretudo com as relações com o seu superior (vulgo, é um «lambe-botas»).	125

Capítulo 7

Liderança errante

O chefe denota fracas competências de planeamento e não revela visão estratégica que dirija a atenção dos colaboradores para o que é essencial	131
Não clarifica devidamente os papéis dos colaboradores nem os objetivos a atingir	133
Não comunica devidamente nem transmite aos colaboradores a informação de que eles necessitam (deixa os colaboradores «à deriva»)	136
O chefe não sabe focalizar-se no essencial nem tem uma noção clara das prioridades	138

Capítulo 8

Liderança anti-equipa e alienante

O chefe não tem e/ou não promove a entreaajuda e o espírito de equipa	143
O chefe não promove o diálogo, a confiança e os relacionamentos positivos	145
O chefe não gere devidamente os conflitos	146
O chefe instiga más relações interpessoais	148

EPÍLOGO

Acautelem-se os líderes com más práticas	151
A importância da seleção	152
Líderes, seguidores e contexto	152
Espetadores, acólitos e malfeitores	155
Recomendações aos líderes	156
Recomendações aos seguidores	158
Comentários finais – e dez testes de orientação ética	160

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO SEU CHEFE	
Liderança abusiva e impulsiva	164
Liderança incompetente, desorganizada, sem brio	165
Liderança autocentrada e controladora	166
Liderança injusta e/ou desonesta	167
Liderança desmobilizadora	168
Liderança indecisa, covarde, passiva e bajuladora	169
Liderança errante	170
Liderança anti-equipa e alienante	171
Como interpretar as cotações	173
REFERÊNCIAS	177

Antes de começar a ler este livro...

Avalie o seu chefe

Pensando no seu chefe, responda ao questionário situado na parte final deste livro. Para obter as pontuações, siga as instruções aí facultadas. Se pretender termos de comparação, convide amigos, colegas ou familiares a descreverem os seus próprios chefes.

Submeta-se à avaliação dos seus colaboradores

Se pretende ter uma ideia mais precisa do modo como os seus colaboradores o/a consideram, convide-os a responderem ao questionário. Mas garanta o anonimato – caso contrário, ninguém lhe dará respostas francas.

Introdução

«Mais vale um que saiba mandar do que cem a trabalhar.»

Provérbio

«Os homens não são importantes.
O que conta é quem os comanda.»

Charles de Gaulle

A quem interessa este livro

Quantas vezes o leitor ouve queixas de conhecidos, amigos e familiares sobre comportamentos desagradáveis dos chefes? Quão frequentemente os ouve rejubilarem-se com ações de chefia virtuosas? E o leitor – partilha mais frequentemente alegrias ou lamentos acerca das ações do seu chefe? Cada leitor responderá de modo peculiar a estas questões. Mas aventuramo-nos a supor que muitas pessoas estão mais acostumadas a queixas do que a júbilos acerca dos chefes.

É precisamente sobre essa matéria que este livro se debruça. Nele procuramos responder a três questões chave:

- Quais os comportamentos e atitudes que as pessoas menos apreciam nos seus chefes?
- Quais as consequências desses comportamentos e atitudes para o desempenho dos chefiados?
- Como essas consequências podem ser evitadas se os chefes adotarem uma postura apropriada?

O livro interessa a pessoas curiosas sobre o que impele os membros organizacionais a não apreciarem os chefes. É, igualmente, útil a gestores

que pretendem aprender com os erros e melhorar os seus níveis de eficácia. Pode ainda ser útil para responsáveis organizacionais que pretendem conhecer os riscos de contratar chefias tóxicas. A nossa experiência como investigadores, consultores e formadores sugere que as pessoas, em geral, revelam curiosidade pela matéria. Para responder a estas possíveis motivações dos leitores, recorreremos a linguagem acessível, evitamos (tanto quanto possível) jargão académico e circunscrevemos o livro a uma dimensão modesta.

Nem todos os ódios são aceitáveis

Há muitas razões para detestar o chefe – algumas aceitáveis, outras pouco recomendáveis. É aceitável detestá-lo por ser descaradamente incompetente ou tratar os colaboradores de modo gratuitamente desrespeitador. É pouco apropriado detestá-lo por ser exigente, imparcial e requerer condutas responsáveis. É ainda menos recomendável detestá-lo porque nos sentimos o centro do mundo e repletos de direitos – que esperamos que o nosso chefe satisfaça, sem que pratiquemos os nossos deveres.

Este introito é crucial para que fique clarificado, desde já, o seguinte: este livro não pretende ser almofada onde se podem carpir mágoas de desgosto pelo modo como nos sentimos tratados pelos nossos superiores. Os seus objetivos são:

- Mostrar as razões (espera-se que legítimas) pelas quais as pessoas não gostam dos seus chefes.
- Discutir como os comportamentos indesejáveis das chefias podem gerar efeitos perversos sobre os comportamentos dos chefiados e o desempenho das equipas.
- Alertar os gestores para esses potenciais efeitos e salientar a necessidade de serem cautos/respeitadores no relacionamento com os colaboradores.
- Sugerir recomendações para as atuações dos gestores.

O livro pode ser complementado com outro, de que somos autores, que funciona como espelho do trabalho que o leitor tem em mãos, intuiti-

lado «Sim, chefe»!¹ O leitor pode aí encontrar pistas (frequentemente irónicas) sobre como gerir os seus chefes – não apenas os detestáveis, mas também os competentes. Com esta sugestão, queremos sublinhar que a vida das empresas não depende predominantemente das atuações dos chefes – mas, essencialmente, do modo como se comportam chefes e chefiados. É um facto que muitos de nós têm razões para detestar os chefes. Mas os nossos chefes também podem ter razões para não apreciarem a nossa conduta e as nossas características. Sem o cumprimento de responsabilidades mútuas, é criado um vazio na relação entre chefes e chefiados que pode gerar efeitos perversos sobre o desempenho das organizações e a realização pessoal dos seus membros.

Como o livro está organizado

No que resta deste capítulo introdutório, apresentamos a síntese dos resultados do estudo que constitui o cerne do livro. No capítulo seguinte, expomos resumos de estudos/obras anteriores que discutem as más práticas de liderança. O leitor poderá constatar as inúmeras convergências entre os resultados encontrados nas diversas obras e estudos. No capítulo subsequente, discutimos se há razões para assumir uma perspectiva cínica e desconfiada acerca da vida das organizações e da liderança das mesmas.

A parte remanescente do livro está organizada em torno das oito categorias de comportamentos de chefia relatados pelos participantes do nosso estudo (Quadro 1). Partimos dos comportamentos mais detestados para os menos. Para cada categoria de comportamento, usamos a seguinte estrutura:

- Caracterizamos cada categoria e damos conta de exemplos facultados pelas pessoas inquiridas.
- Discutimos as potenciais consequências para a eficácia dos gestores e o desempenho dos colaboradores.
- Apresentamos algumas sugestões para a ação dos chefes.

(1) Rego e Cunha (2010).

Este não é um livro estritamente acadêmico, mas foi redigido com preocupações de rigor. Por exemplo, a quantidade de citações ao longo do texto é escassa. No entanto, uma lista das referências bibliográficas mais utilizadas é apresentada na parte final do livro. O pensamento e os argumentos expendidos beneficiam, também, dos milhares de trabalhos que, ao longo dos anos, instruíram o nosso saber e as nossas concepções sobre a gestão. A sua inserção seria fastidiosa e insuportável para o leitor.

O estudo que constitui o cerne deste livro

O cerne deste livro é constituído por um estudo realizado junto de 237 indivíduos portugueses!¹ Pertenciam a vários níveis hierárquicos, desde CEO's a assistentes, passando por níveis intermédios de gestão. Exerciam funções tão diversificadas como gestores de marca, gestores de recursos humanos, diretores financeiros ou comerciais, auditores, contabilistas, engenheiros, advogados, jornalistas, diplomatas, vereadores, médicos, professores, entre outras. Provinham de várias dezenas de organizações, públicas e privadas, de diferentes dimensões, nacionais e multinacionais, a operar em setores tão diversificados como a consultoria, a auditoria, a saúde, a hotelaria e turismo, a engenharia, as energias, os *media* e telecomunicações, as tecnologias da informação e o ensino.

A pergunta em que assentou esta pesquisa foi: «Pense no chefe com quem menos gostou de trabalhar. Como o caracteriza?». Identificamos, então, as categorias de comportamentos contidas nos relatos e calculamos as frequências com que esses comportamentos foram referidos. Em essência: hierarquizamos as razões que levam as pessoas inquiridas a não gostar de trabalhar com o seu chefe. O Quadro 1 apresenta essas razões agrupadas em oito categorias, cada uma contendo quatro tipos de comportamentos ou subcategorias. Apresenta também a percentagem de pessoas que referiram essas razões. Se tomarmos em atenção as grandes categorias, as maiores fontes de insatisfação (referidas por mais de 30% dos inquiridos) com o chefe são:

⁽¹⁾ Com idade média de 33 anos, divididos, igualmente, por ambos os sexos, com habilitações entre o 9º ano e o doutoramento.

- A liderança abusiva e impulsiva (o líder é prepotente e tem pouco domínio sobre si próprio ao nível emocional).
- A liderança incompetente, desorganizada, sem brio (o líder é incompetente ou não tem brio profissional).
- A liderança autocrática e controladora (o líder é centralizador e excede-se no controlo das pessoas).
- A liderança injusta e/ou desonesta (o líder é injusto e parcial, e/ou revela falhas de carácter).
- A liderança desmobilizadora (o líder não apoia nem estimula os colaboradores na melhoria do desempenho).
- Liderança indecisa, covarde, passiva e bajuladora (o líder não gosta de decidir nem de responsabilizar-se e/ou é suscetível à influência de outras pessoas).

As subcategorias mais citadas são:

- O autoritarismo, a arrogância e a prepotência.
- A impulsividade, a inconstância e o fraco autocontrolo emocional.
- O tratamento injusto e discriminatório.
- A desorganização, a falta de pontualidade e a má gestão do tempo.
- A desvalorização do esforço e do trabalho dos colaboradores.
- A incapacidade de tomar decisões, a fraca autoconfiança e a tendência para «passar a batata quente».
- A cobardia, a incapacidade para assumir responsabilidade pelos erros, e a tendência para «sacudir a água do capote».
- A falta de espírito de equipa e a tendência para não promovê-lo.
- A ausência de gestão participativa, a incapacidade de ouvir os colaboradores e a tendência para centralizar o processo decisório.

Quadro 1. Fatores que os nossos inquiridos menos gostam nos seus chefes

Comportamentos do chefe	Percentagem de pessoas que referiu este tipo de comportamento¹
<i>Liderança abusiva e impulsiva (o líder é prepotente e tem pouco domínio sobre si próprio ao nível emocional)</i>	44%
• É autoritário, arrogante e prepotente.	24%
• É impulsivo, inconstante e denota fraco autocontrolo emocional.	19%
• É rude, ameaçador, humilha as pessoas e desrespeita os seus sentimentos.	11%
• Segrega (cria problemas a) pessoas que constituem ameaça ao seu poder, à sua imagem ou ao seu lugar.	3%
<i>Liderança incompetente, desorganizada, sem brio (o líder é incompetente ou não tem brio profissional)</i>	38%
• É desorganizado, não é pontual e é fraco gestor do tempo.	15%
• É (tecnicamente) incompetente, não tem conhecimentos, qualificações ou experiência necessárias.	11%
• É indolente, irresponsável, desleixado ou acomodado.	11%
• É tecnicamente competente, mas carece de competências de gestão de pessoas.	5%
<i>Liderança autocentrada e controladora (o líder centraliza o trabalho em si e excede-se no controlo das pessoas)</i>	37%
• Não fomenta a participação, não escuta os colaboradores, é centralizador.	13%
• Centra-se excessivamente na sua imagem (é narcisista), sobrevaloriza-se e negligencia os interesses e direitos da equipa.	12%
• É desconfiado e excede-se no controlo sobre os colaboradores.	12%
• Não delega ou delega indevidamente.	9%
<i>Liderança injusta e/ou desonesta (o líder é injusto e parcial, e/ou revela falhas de carácter)</i>	36%
• É injusto e discriminatório.	19%
• É falso e desonesto.	11%
• Desrespeita a vida pessoal dos colaboradores.	7%
• Apropria-se das ideias e do trabalho dos outros.	6%

(1) A percentagem relativa a cada categoria não corresponde à soma das percentagens das subcategorias porque alguns inquiridos assinalaram mais do que uma subcategoria no seio de cada categoria.

ARMÊNIO REGO é professor catedrático convidado na Católica Porto Business School. Autor ou coautor de mais de quatro dezenas de livros nas áreas da liderança e da gestão de pessoas. Tem realizado formação, *coaching* e consultoria nas mesmas áreas. Publicou em revistas como *International Journal of Human Resource Management*, *Journal of Business Ethics*, *Journal of Business Research*, *Journal of Management*, *Organization Studies* e *The Leadership Quarterly*. Move-o o desejo de contribuir para a melhoria das organizações, do ponto de vista económico, humano e social.

MIGUEL PINA E CUNHA é professor catedrático na Nova School of Business and Economics e presidente do conselho científico desde 2012. Investiga os processos de liderança e de mudança organizacional, tendo publicado mais de 150 artigos sobre o tema em revistas como *Academy of Management Review*, *Journal of Management Studies*, *Leadership Quarterly* e *Organization Studies*. Colaborou com diversas escolas internacionais, incluindo LUISS Guido Carli (Roma), Mediterranean School of Business (Tunis) e Universidad de los Andes (Bogotá). Em 2016, com Arménio Rego, Stewart Clegg e Jorge Gomes, recebeu o *Best Paper Award* da *European Management Review*.

DIANA OLIVEIRA GOMES é licenciada e mestre em Gestão pela Nova SBE, e pós-graduada com distinção em Finanças pela Cass Business School. É analista financeira do mercado de bens de consumo na Bloomberg, em Londres, tendo anteriormente sido consultora fiscal na Deloitte, em Lisboa. Foi-lhe atribuído o prémio Banco Espírito Santo, como melhor aluna do mestrado em gestão em 2008, em parte devido ao projeto intitulado *Why do people dislike their managers?*, na área de comportamento organizacional. Foi a segunda finalista do *CFA Institute Research Challenge* no Reino Unido em 2011, em conjunto com a sua equipa da Cass.

O seu chefe é autoritário, arrogante e prepotente? Perde a cabeça frequentemente? É incompetente, negligente, desorganizado? Encara-se como o centro do universo? Apropria-se das ideias dos outros? Não se aprende nada com ele? É indeciso ou facilmente manobrável? Divide para reinar? Não tem a noção clara das prioridades e deixa os subordinados à deriva? Este livro, baseado sobretudo num estudo realizado em Portugal, mostra que estas são algumas razões pelas quais as pessoas não gostam dos seus chefes. Além de as explicar, a obra mostra quais as consequências perversas que daí podem advir. Também faculta sugestões aos gestores/líderes sobre como devem proceder para evitar «ódios» e melhorar o seu desempenho.

A obra é útil para todas as pessoas – tanto as que apreciam, como as que detestam os seus chefes. É especialmente crucial para líderes, gestores e chefes em geral que desejam ver-se ao «espelho» e tornar-se mais eficazes.

Sugestão: antes de começar a ler o livro, dirija-se às últimas páginas. Responda, então, ao questionário de avaliação do seu chefe – e compreenda que tipo de chefe é o seu. Se desejar compreender que tipo de chefe é você, faça a sua autoavaliação, ou solicite aos seus colaboradores que o avaliem. Analise os resultados.

