

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A Minha Bitola

Publicado em 2026-09-07 19:05:55



A Bitola

Exigir muito aos outros só é legítimo quando se exige ainda mais a nós próprios

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

quando quem a exerce se submete à mesma bitola, assume a responsabilidade pelas decisões e permanece ao lado da equipa quando surgem dificuldades. **Não se trata de defender dureza gratuita, mas coerência, competência, justiça e presença.**

Há uma diferença enorme entre ser exigente e ser autoritário.

O autoritário exige porque tem poder.

O profissional exigente exige porque acredita que o trabalho deve ter um determinado nível de qualidade e porque começa por aplicar esse padrão a si próprio.

Essa diferença nem sempre é visível numa reunião.

Mas torna-se evidente quando surgem os problemas.

Porque é muito fácil pedir rigor aos outros quando tudo corre bem.

Mais difícil é ficar ao lado da equipa quando o sistema falha, o projecto atrasa, o cliente pressiona, a solução não

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

verdadeiramente a responsabilidade profissional.

Nunca exigi a uma equipa aquilo que não estivesse disposto a exigir a mim próprio. E nunca deixei uma equipa sozinha perante um problema.

Amizade é amizade. Trabalho é trabalho.

Ao longo de uma carreira aparecem inevitavelmente amigos, conhecidos, colegas antigos e pessoas por quem temos simpatia.

Isso é normal.

O que nunca me pareceu normal foi transformar essa proximidade numa qualificação profissional.

Podia ser amigo de alguém.

Podia gostar muito dessa pessoa.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

função técnica ou de gestão, a pergunta era outra:

é competente para o trabalho?

Se não fosse, a amizade não resolvia o problema.

Uma empresa não existe para proteger susceptibilidades.

Existe para produzir, cumprir, servir clientes, resolver problemas e sobreviver.

Misturar amizade com avaliação profissional é uma das formas mais rápidas de destruir simultaneamente a empresa e, por vezes, a própria amizade.

Por isso sempre separei os dois mundos.

No plano pessoal, amizade.

No plano profissional, competência.

Pode parecer frio.

Na realidade, é respeito pelos dois.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Existe uma forma profundamente injusta de liderança:

o chefe que exige dos outros aquilo que nunca aceitaria exigir de si.

Chega tarde, mas exige pontualidade.

Não estuda, mas exige preparação.

Não assume erros, mas exige responsabilidade.

Desaparece quando há problemas e regressa quando chega a hora de distribuir culpas.

Esse tipo de chefe não é exigente.

É apenas hierarquicamente confortável.

A exigência só tem legitimidade quando começa no próprio.

Se eu queria preparação, tinha de estar preparado.

Se exigia qualidade, o meu trabalho tinha de respeitar a mesma qualidade.

Se esperava esforço, não podia desaparecer quando a equipa continuava a lutar com um problema.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Porque quem lidera deve suportar mais responsabilidade, não menos.

Nunca deixar a equipa sozinha

Este talvez tenha sido o princípio mais importante.

Problemas sérios têm uma característica interessante:

revelam rapidamente quem ocupa um cargo e quem exerce liderança.

Quando um projecto corre bem, quase toda a gente parece competente.

Quando as coisas correm mal, começam as diferenças.

Há quem convoque uma reunião para perguntar quem falhou.

Há quem envie um e-mail a exigir explicações.

Há quem procure proteger a própria posição.

E há quem se sente ao lado da equipa e pergunte:

“O que temos de fazer para resolver isto?”

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Se era necessário estudar uma tecnologia nova, estudava.

Se fosse preciso falar com o cliente, falava.

Se a decisão final fosse minha, a responsabilidade final também era minha.

Isso não significa fazer o trabalho dos outros.

Significa garantir que ninguém sente que foi abandonado no momento em que mais precisava de apoio.

Popularidade e liderança raramente são a mesma coisa

Nunca fui particularmente estimado por toda a gente.

Também nunca fiz disso um objectivo.

A exigência raramente cria popularidade imediata.

Quem pede qualidade incomoda.

Quem rejeita soluções medíocres incomoda.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

ainda mais.

E quem não aceita desculpas fáceis acaba inevitavelmente por coleccionar algumas antipatias.

Com o tempo aprendi uma coisa simples:

ser apreciado e ser respeitado são coisas diferentes.

Naturalmente, todos preferimos trabalhar num ambiente cordial.

Mas um gestor que transforma a necessidade de ser querido no principal critério das suas decisões começa rapidamente a perder capacidade de liderar.

Há momentos em que é necessário dizer não.

Há momentos em que é necessário devolver um trabalho.

Há momentos em que é necessário dizer a alguém que não está preparado.

E há momentos em que a decisão certa não é a decisão popular.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Exigir não significa numinar

Também existe aqui um limite que sempre considerei essencial.

Uma pessoa pode falhar.

Pode não saber.

Pode cometer um erro grave.

Isso não lhe retira dignidade.

O rigor profissional não exige agressividade.

Pode-se dizer:

“Isto está errado.”

sem dizer:

“Tu és incapaz.”

Pode-se corrigir um erro sem destruir a pessoa que o cometeu.

Pode-se exigir muito e, simultaneamente, ensinar.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A exigência acompanhada de apoio pode produzir profissionais melhores.

O erro é aceitável. A negligência não é.

Sempre fiz uma distinção importante.

Errar faz parte do trabalho.

Especialmente em áreas técnicas complexas.

Quem nunca errou provavelmente nunca tomou decisões suficientemente difíceis.

O que me incomodava não era o erro honesto.

Era a falta de preparação.

A repetição do mesmo erro.

A ausência de curiosidade.

O trabalho entregue sabendo que estava mal feito.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

“Fiz isto, correu mal e não percebo porquê.”

Isso é um problema técnico.

Outra situação é dizer:

“Não vi.”

“Não tive tempo.”

“Pensei que alguém tratava.”

Aí já estamos perante um problema profissional.

A competência também é uma forma de respeito

Às vezes fala-se da competência como se fosse apenas uma qualidade individual.

Não é.

Ser competente é também uma forma de respeito pelos outros.

Pelo colega que depende do nosso trabalho.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Para as pessoas que terão de resolver amanhã aquilo que deixámos mal feito hoje.

Um sistema mal desenhado não é apenas tecnicamente mau.

Transfere problemas para outras pessoas.

Um prazo irresponsavelmente assumido não é apenas optimismo.

Obriga alguém a trabalhar sob pressão mais tarde.

Uma decisão mal preparada não afecta apenas quem a tomou.

Espalha custos pela organização.

É por isso que sempre vi o profissionalismo como uma responsabilidade colectiva.

O perigo das organizações que premiam a conveniência

Há empresas onde esta lógica desaparece.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O gestor não escolhe quem resolve melhor o problema.

Escolhe quem lhe cria menos problemas.

O resultado é previsível.

Os melhores começam a perceber que a excelência não é recompensada.

Os medianos aprendem que basta pertencer ao círculo certo.

Os incompetentes descobrem que a protecção é mais importante do que o desempenho.

E começa uma forma silenciosa de decadência organizacional.

Não acontece num dia.

Acontece contratação após contratação.

Promoção após promoção.

Até que um dia a empresa olha à volta e pergunta onde desapareceram as pessoas capazes de resolver problemas.

Muitas vezes já partiram.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Ao fim de muitos anos, podia olhar para trás e pensar que talvez devesse ter sido mais tolerante.

Mais diplomático.

Mais cuidadoso com determinadas susceptibilidades.

Talvez tivesse sido mais popular.

Mas não lamento a bitola.

Porque nunca pedi aos outros aquilo que não estivesse disposto a fazer.

Nunca usei a exigência para esconder preguiça própria.

E nunca abandonei uma equipa quando apareciam problemas.

Isso, para mim, vale mais do que ter sido unanimemente apreciado.

**O profissionalismo não é uma
pose**

Não é usar um fato caro.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Não é ter dezenas de pessoas subordinadas.

Profissionalismo é algo muito mais simples.

É estudar antes de decidir.

É cumprir aquilo que se prometeu.

É admitir quando não se sabe.

É corrigir rapidamente quando se erra.

É proteger a equipa quando está sob pressão.

É exigir qualidade sem humilhar.

É separar relações pessoais de decisões profissionais.

É assumir responsabilidade.

E, sobretudo, é manter a mesma bitola quando ninguém está a observar.

Talvez por isso algumas pessoas exigentes nunca sejam particularmente populares.

Mas há uma diferença que só o tempo revela.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

gostassem, mas de quem ainda anos depois se diz:

“Podia exigir muito. Mas quando havia um problema, estava lá.”

Entre as duas memórias, sei perfeitamente qual prefiro deixar.

Nunca exigi menos aos outros do que exigia a mim próprio.

E nunca deixei uma equipa sozinha diante de um problema.

No fim, talvez isso seja apenas uma forma simples de definir aquilo a que sempre chamei profissionalismo.

O QUE A INVESTIGAÇÃO AJUDA A SUSTENTAR

- A investigação de Amy Edmondson sobre segurança psicológica mostrou que equipas onde

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

comportamentos de aprendizagem.

- Uma meta-análise publicada em *Personnel Psychology*, reunindo 136 amostras independentes, mais de 22.000 indivíduos e quase 5.000 grupos, encontrou associações relevantes entre segurança psicológica, desempenho e outros resultados organizacionais.
- O trabalho de Ingrid Nembhard e Amy Edmondson sobre liderança inclusiva mostrou que comportamentos do líder que convidam e valorizam contributos podem favorecer segurança psicológica e participação em esforços de melhoria.
- Um estudo de James Detert e Ethan Burris, com 3.149 trabalhadores e 223 gestores, encontrou uma relação consistente entre abertura do gestor e a disposição dos colaboradores para falar sobre melhorias, mediada pela percepção de segurança psicológica.
- Uma revisão de evidência do CIPD conclui que gestores que tratam as pessoas com justiça, fornecem apoio e feedback, desenvolvem os



Nota Editorial

Esta crónica é uma reflexão pessoal sobre profissionalismo e liderança. As experiências descritas não pretendem constituir uma teoria universal de gestão nem provar que gestores exigentes são necessariamente melhores gestores.

A investigação internacional sobre equipas acrescenta, contudo, um ponto importante: exigência e segurança psicológica não são conceitos incompatíveis. Uma equipa pode trabalhar com padrões elevados e, simultaneamente, sentir que é possível admitir erros, pedir ajuda, discordar e levantar problemas sem receio de humilhação ou punição arbitrária.

Os estudos de Amy Edmondson e trabalhos posteriores sobre segurança psicológica mostram que ambientes onde as pessoas podem falar sobre falhas e riscos favorecem aprendizagem e melhoria. Isso não significa ausência de

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A literatura sobre liderança inclusiva e *employee voice* também reforça a importância da postura do gestor. A disponibilidade para ouvir, valorizar contributos e permanecer acessível influencia a disposição dos colaboradores para comunicar problemas e propor melhorias.

Deve igualmente evitar-se romantizar a dureza. Exigência sem clareza, justiça, respeito ou apoio pode produzir medo, silêncio e ocultação de erros. A legitimidade da bitola depende precisamente da reciprocidade defendida nesta crónica: **o líder deve submeter-se ao mesmo padrão que exige e assumir mais, não menos, responsabilidade quando as coisas correm mal.**

O argumento central é, portanto, simples: profissionalismo não é uma estética de autoridade. É coerência entre aquilo que se exige, aquilo que se pratica e aquilo que se está disposto a assumir quando aparece um problema.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Learning Behavior in Work Teams”, *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 1999

- FRAZIER, M. Lance et al. — “Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension”, *Personnel Psychology*, 70(1), 2017
- NEMBHARD, Ingrid M.; EDMONDSON, Amy C. — “Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams”, *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 2006
- DETERT, James R.; BURRIS, Ethan R. — “Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?”, *Academy of Management Journal*, 50(4), 2007
- CIPD — *Effective People Managers: Evidence Review*, 2023
- CIPD — *The Importance of People Management: Analysis of its Impact on Employees*, 2023

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

TC-CHRONIC-NEWS

 [GitHub Pages](#)

 [CodeBerg Pages](#)



Fragmentos do Caos: [Blogue](#) • [Ebooks](#) • [Carrossel](#)

 Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)