

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A Mediocridade como Sistema: do Princípio de Peter ao colapso da gestão inteligente

Publicado em 2026-02-10 13:26:41



BOX DE FACTOS

- Muitas organizações medem actividade, mas não medem valor entregue.
- O controlo excessivo de processos tende a matar iniciativa e responsabilidade.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

- Do final do século XX para cá, vários pensadores propuseram gestão baseada em conhecimento, autonomia e aprendizagem contínua.
- Sem reforma dos incentivos, a mediocridade deixa de ser falha e passa a ser arquitectura.

A Mediocridade como Sistema: do Princípio de Peter ao colapso da gestão inteligente

Quando a organização recompensa quem obedece e penaliza quem melhora, a incompetência deixa de ser desvio e torna-se método.

Há uma ilusão moderna que custa caro: acreditar que uma organização é eficiente porque produz relatórios, gráficos, indicadores e reuniões. Em muitos casos, esse aparato só mede o ruído da máquina. A entrega real ao cidadão, ao

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O diagnóstico é preciso: parecemos, por vezes, presos a uma versão digital da idade pré-industrial da chefia vigilante — só que agora com dashboards, OKRs mal desenhados e burocracia de e-mail em cadeia.

I. O Princípio de Peter: como os sistemas promovem a sua própria ineficiência

O **Princípio de Peter**, formulado por Laurence J. Peter e Raymond Hull (1969), diz que, numa hierarquia, os colaboradores tendem a ser promovidos até ao seu nível de incompetência.

Em termos simples:

- alguém é excelente técnico → é promovido;
- volta a ter bom desempenho → nova promoção;
- até chegar a uma função que exige outro perfil (liderança, estratégia, gestão de conflito, visão sistémica);
- aí estagna — e a organização passa a ser gerida por pessoas excelentes no passado, mas desalinhadas no presente.

O problema não é individual; é de desenho organizacional. Promovemos performance passada para funções com competências diferentes, sem transição séria,

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

- 1) Chefias que microgerem por insegurança.
- 2) Decisão lenta porque ninguém quer assumir risco.
- 3) Linguagem de controlo (“cumprimento processual”) a substituir linguagem de impacto (“problema resolvido”).
- 4) Avaliação por obediência e não por resultado transformador.

II. Da fábrica para o escritório: o taylorismo que sobreviveu

O século XX trouxe o taylorismo e ganhos reais de produtividade na indústria. O problema foi transplantar, sem inteligência, a lógica de fragmentação extrema para trabalho cognitivo e serviços complexos. Em organizações intensivas em conhecimento, medir cada gesto não aumenta qualidade — reduz pensamento.

É por isso que tantas estruturas caem no paradoxo: quanto mais controlo formal implementam, menos capacidade adaptativa possuem.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Peter Drucker: a era do trabalhador do

conhecimento

Peter Drucker antecipou que o centro da economia deixaria de ser a força física e passaria a ser conhecimento aplicável. Para isso, defendia gestão por objectivos claros, responsabilidade e foco em contribuição, não em presença ritual. A pergunta-chave de Drucker continua actual: “*Qual é a missão? Que resultados importam?*”

W. Edwards Deming: qualidade é sistema, não culpa individual

Deming mostrou que a maioria dos problemas de desempenho nasce do sistema, não do trabalhador isolado. Sem melhoria contínua, feedback estatístico e liderança comprometida, qualquer “avaliação de desempenho” vira teatro punitivo.

Joseph Juran: qualidade com disciplina de gestão

Juran insistiu na trilogia da qualidade (planeamento, controlo, melhoria). A lição: qualidade não é slogan de parede; é arquitectura de decisão e rotina de aprendizagem.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

proximidade ao cliente, autonomia e cultura viva. Foi um aviso contra o gigantismo inerte de estruturas que confundem dimensão com competência.

Michael Hammer & James Champy: reengenharia de processos

A proposta era radical para a época: repensar processos de ponta a ponta, em vez de optimizar micro-etapas de um fluxo absurdo. Em linguagem directa: não polir o labirinto — redesenhar o mapa.

Peter Senge: organizações que aprendem

Senge trouxe o pensamento sistémico e a ideia de aprendizagem contínua como vantagem estratégica. Sem capacidade de aprender em rede, a organização repete erros com precisão burocrática.

Gary Hamel & C.K. Prahalad: competências nucleares e futuro

O foco saiu da gestão do presente para a construção do futuro. Quem só optimiza rotinas existentes fica **eficiente no irrelevante**.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

decoração intelectual. A maioria das organizações mantém três vícios:

- 1) promove lealdade acima de competência;
- 2) mede conformidade acima de impacto;
- 3) castiga erro de inovação e tolera fracasso burocrático.

Resultado: os melhores tornam-se cínicos, os medianos adaptam-se, os medíocres ascendem pelo ritual.

V. Manifesto prático: 12 regras para matar a mediocridade organizacional

- 1)** Medir valor entregue, não volume de actividade.
- 2)** Definir dono claro para cada processo crítico.
- 3)** Ligar avaliação de chefias à capacidade de desbloquear equipas.
- 4)** Reduzir níveis hierárquicos de decisão.
- 5)** Promover com prova de competência para a função seguinte (não só para a actual).
- 6)** Criar formação obrigatória de transição para liderança.
- 7)** Permitir “despromoção digna” quando houver desalinhamento funcional.
- 8)** Premiar inovação com impacto comprovado em custo, tempo e qualidade.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

11) Instituir revisões trimestrais de processos inúteis (com eliminação real).

12) Substituir cultura de culpa por cultura de aprendizagem responsável.

Conclusão

Não nos falta teoria. Falta coragem institucional. O problema não é ausência de conhecimento; é excesso de conveniência e poderes (irrelevantes) instalados. Continuar assim é escolher a estagnação com PowerPoint.

A organização do futuro — pública ou privada — não será a que controla mais. **Será a que aprende mais depressa, decide com transparéncia e entrega valor com integridade.**

O resto é pura arqueologia administrativa.

Leitura obrigatória: obras essenciais

Fundamentos da incompetência e hierarquia

- Laurence J. Peter & Raymond Hull – *The Peter Principle (1969)*.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

- Peter F. Drucker — *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (1973).
- Peter F. Drucker — *The Effective Executive* (1967).
- Peter F. Drucker — *Post-Capitalist Society* (1993).

Qualidade, sistema e melhoria contínua

- W. Edwards Deming — *Out of the Crisis* (1982).
- W. Edwards Deming — *The New Economics* (1993).
- Joseph M. Juran — *Juran on Leadership for Quality* (1989).

Inovação organizacional e transformação

- Tom Peters & Robert H. Waterman Jr. — *In Search of Excellence* (1982).
- Michael Hammer & James Champy — *Reengineering the Corporation* (1993).
- Peter M. Senge — *The Fifth Discipline* (1990).
- Gary Hamel & C.K. Prahalad — *Competing for the Future* (1994).

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

- David Osborne & Ted Gaebler – *Reinventing Government* (1992).
- Christopher Hood – *The Art of the State* (1998).
- Mark H. Moore – *Creating Public Value* (1995).

Nota: esta bibliografia combina clássicos fundacionais e obras de viragem do final do século XX. A leitura cruzada mostra que o diagnóstico já estava feito há décadas; o desafio continua a ser execução.

Artigo da Autoria de Francisco Gonçalves • Co-

autoria editorial, pesquisas e investigação de

Augustus

Fragmentos do Caos – contra o ritual da

incompetência, por uma cultura de valor e

responsabilidade.

 GitHub Pages

 IPFS (IPNS)

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.