

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

## Gestão em Portugal: o Culto da Submissão e a Falência do Empreendedorismo de Valor

Publicado em 2026-01-14 21:15:40



### BOX DE FACTOS

- **Problema central:** numa cultura de obediência, a gestão troca valor por controlo.
- **Efeito visível:** promove-se a docilidade; penaliza-se a franqueza e a competência independente.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

em burocracia, dependencia e medo de contrariar.

- **Riqueza real:** exige risco inteligente, confiança e liderança; o sistema prefere “paz” a progresso.

## Gestão em Portugal: o Culto da Submissão e a Falência do Empreendedorismo de Valor

*Há países onde o chefe pergunta: “o que descobriste?” — e há países onde o chefe exige: “a quem obedeces?”*

*E quando a pergunta errada governa, a resposta certa emigra.*

A gestão, quando é nobre, é uma arquitectura invisível: cria condições para que o talento floresça, para que a coragem

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

hierarquia, numa missa quotidiana onde se reza ao altar do “sim, senhor”.

Não é apenas um vício moral; é um sistema. E os sistemas, como os pântanos, não precisam de maldade para engolir: basta-lhes o hábito, a rotina, a complacência, e uma camada fina de medo distribuída por toda a pirâmide. O resultado é simples e devastador: **a empresa deixa de ser máquina de valor e passa a ser máquina de conformidade**. E tudo leva o carimbo "em conformidade", ou a patética, moderna e medíocre frase "fizemos tudo segundo as melhores práticas.". A pergunta agora é minha "melhores práticas de quem e para quem?"

## 1. A Gestão como Teologia do Medo

Onde o poder é frágil, a crítica é vista como ataque. Onde a liderança é curta, a competência alheia parece insolência. Assim nasce a gestão defensiva: não contrata quem brilha; contrata quem não ofusca. Não promove quem resolve; promove quem não expõe o vazio. É uma forma de auto-preservação — e, no entanto, é uma forma de suicídio colectivo, porque mata a única coisa que sustenta uma organização viva: **a inteligência activa**.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

**contradigas.** E assim se troca o motor por um espelho: a empresa passa a ver-se a si própria, a admirar-se, a celebrar-se... enquanto se imobiliza.

## 2. A Excelência como Anomalia Social

A excelência é incómoda por natureza. Não por ser arrogante, mas por ser comparativa: revela diferenças. E num ambiente onde a igualdade é confundida com nivelamento, a diferença é tratada como afronta. Quem pensa depressa é acusado de “complicar”. Quem fala claro é acusado de “não saber jogar”. Quem entrega resultados sem teatro é acusado de “não ter perfil”, ou até acusado de “estar a ir depressa de mais”.

A mediocridade, ao contrário, é socialmente confortável: não exige reforma, não exige vergonha, não exige mudança. É um sofá grande onde cabe toda a gente — e onde ninguém se levanta para abrir a janela. Daí a frase que se tornou quase lei natural: **a excelência emigra**. Emigra fisicamente, sim — mas também emigra por dentro: cala-se, retrai-se, desiste, ou vai criar valor longe do olhar do chefe e do ouvido do corredor.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

e, por isso mesmo, perigosa. O problema não é ausência de coragem; é excesso de atrito. É o peso morto que se cola à sola de quem tenta andar: burocracia como lama, licenças como labirinto, regras como nevoeiro, prazos como castigo, fiscalizações como ameaça, e uma cultura onde o erro é pecado mortal.

O empreendedorismo precisa de três elementos para criar riqueza real: **tempo, confiança e escala**. Ora, o tempo é devorado por burocracias; a confiança é corroída por favoritismos; a escala é impedida por redes fechadas, por mercados pequenos e por uma mentalidade que prefere a “empresa de sobrevivência” à “empresa de conquista”. Assim nasce a economia do “remendo”: muitos projectos, pouca transformação; muita iniciativa, pouca ascensão.

E depois há o veneno mais subtil: a dependência. Quando o sucesso parece depender mais de portas do que de produto, o empreendedor deixa de ser engenheiro de valor e passa a ser gestor de proximidades. Aprende a linguagem dos “contactos”, a gramática das “facilidades”, o dialeto das “oportunidades”. Não porque seja mau — mas porque quer viver. E o país perde, porque a riqueza real raramente nasce do favor: nasce do mérito repetido, do erro corrigido, do risco medido, da invenção teimosa.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

trimestre, de fotografia em fotografia, de título em título. É uma liderança que confunde “gestão” com “posição” e “autoridade” com “voz levantada”. Não constrói cultura; distribui medo. Não cria equipas; cria dependências. E, quando tudo falha, faz o que o sistema ensinou: procura culpados, não causas.

Uma nação pode sobreviver a crises económicas. O que raramente sobrevive é uma nação que se habituou a punir os melhores e a premiar os mais adaptados à submissão. A longo prazo, isto não é apenas injusto; é **antiproducente**: dissolve ambição, seca inovação, torna o trabalho um acto de resignação.

## 5. O que Seria uma Gestão Digna

Uma gestão digna não pede vassalagem; pede responsabilidade. Não exige silêncio; exige rigor. Não recompensa bajulação; recompensa clareza. E sabe uma coisa essencial: **o chefe não é o dono da verdade — é o guardião do ambiente onde a verdade pode existir.**

Países que criam riqueza real não são feitos de “génios” por milagre; são feitos de sistemas onde o talento não precisa de pedir licença para respirar. E isso começa na célula base:

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

Se há algo profundamente português — no melhor sentido — é a capacidade de resistência. Mas resistência sem direcção é apenas desgaste. O futuro não se faz com resignação. Faz-se quando uma geração decide que o “sempre foi assim” é apenas a forma educada do desespero.

O país não precisa de mais discursos sobre empreendedorismo; precisa de condições para que ele não seja um desporto radical. Precisa de gestão com espinha, de líderes com humildade, de estruturas que tolerem a franqueza e premiem a competência. De líderes que premiam grandes falhanços e punem quem não arrisca e se acomoda. Porque a riqueza real é teimosa: não cresce em salões de submissão. Cresce em terrenos onde a liberdade de pensar não é afronta — é fundamento.

---

**Francisco Gonçalves** — Fragmentos do Caos

Co-autoria por assistente de IA (Augustus Veritas). Revisão humana e intenção editorial do autor.

**REFERÊNCIAS — GESTORES,  
PENSADORES E LIDERANÇAS DE  
EXCELÊNCIA**

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

## 1) Clássicos que definiram a Gestão

### Moderna

- **Peter F. Drucker** — pai da gestão moderna; foco em objectivos, conhecimento e eficácia.

Obras-chave: *The Practice of Management* (1954), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (1973), *The Effective Executive* (1967).

- **W. Edwards Deming** — qualidade, melhoria contínua e sistemas; influência decisiva no Japão do pós-guerra.

Obras-chave: *Out of the Crisis* (1982), *The New Economics* (1993).

- **Joseph M. Juran** — trilogia da qualidade (planeamento, controlo, melhoria); gestão por processos.

Obras-chave: *Juran's Quality Control Handbook* (1951, edições posteriores), *Juran on Leadership for Quality* (1989).

- **Michael E. Porter** — estratégia competitiva, cadeias de valor, vantagens sustentáveis.



# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

gestão; papéis reais do gestor no terreno.

Obras-chave: *The Nature of Managerial Work* (1973),  
*Managers Not MBAs* (2004).

- **Frederick W. Taylor** — gestão científica (com limites e controvérsia), base histórica da organização do trabalho.

Obra-chave: *The Principles of Scientific Management* (1911).

## 2) Execução, Cultura e Alto Desempenho

- **Andrew S. Grove** (Intel) — execução, disciplina e foco; “só os paranóicos sobrevivem”.

Obras-chave: *High Output Management* (1983), *Only the Paranoid Survive* (1996).

- **Jim Collins** — empresas de excelência sustentada; “Level 5 Leadership”.

Obras-chave: *Good to Great* (2001), *Built to Last* (1994, com Jerry I. Porras).

- **John P. Kotter** — mudança organizacional; liderança vs. gestão.

Obra-chave: *Leading Change* (1996).

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

(1989).

- **Patrick Lencioni** — disfunções das equipas; confiança, conflito saudável e responsabilidade.  
Obra-chave: *The Five Dysfunctions of a Team* (2002).

## 3) Inovação, Startups e Gestão em Ambientes de Risco

- **Clayton M. Christensen** — inovação disruptiva; porque empresas “bem geridas” falham.  
Obra-chave: *The Innovator’s Dilemma* (1997).
- **Eric Ries** — *Lean Startup*; ciclos curtos, aprendizagem validada e iteração.  
Obra-chave: *The Lean Startup* (2011).
- **Steve Blank** — “customer development”; sair do edifício e aprender com o mercado.  
Obra-chave: *The Four Steps to the Epiphany* (2005).
- **Ben Horowitz** — gestão dura no mundo real; decisões em crise.  
Obra-chave: *The Hard Thing About Hard Things* (2014).

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

• **Abraham Maslow** — hierarquia de necessidades,

impacto na motivação e cultura.

Obra-chave: *Motivation and Personality* (1954).

- **Frederick Herzberg** — factores de motivação vs. higiene; desenho do trabalho.

Referência: teoria dos dois factores (anos 50/60; várias publicações).

- **Douglas McGregor** — Teoria X e Teoria Y; suposições do gestor sobre as pessoas.

Obra-chave: *The Human Side of Enterprise* (1960).

- **Daniel H. Pink** — autonomia, mestria e propósito (motivação no trabalho do conhecimento).

Obra-chave: *Drive* (2009).

## 5) E para concluir

*Os grandes gestores não são fabricantes de submissão  
— são construtores de condições.*

*Onde a verdade pode circular, o mérito respira, a  
inovação acontece, e a riqueza deixa de ser promessa  
para ser produto.*

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

todos]. Ignora a burocracia, tenta sempre superar-se a si própria, persiste, persegue a complexidade e transforma-se em modelos geríveis. Em suma, transforma burocracia e complexidade em produtividade acrescida e automatização engenhosa.

Como disse Einstein "Fazer as coisas sempre do mesmo modo, e ainda assim esperar resultados diferentes de cada vez que se tenta, é sinónimo de pura loucura".

E acredite-se ou não, em Portugal este tipo de loucura (considerada como normal) governa o país há décadas e décadas, com os mesmos resultados de sempre !

- Francisco Gonçalves

[leia]



**Fragmentos do Caos:**

[Blogue](#)

•

[Ebooks](#)

•

[Carrossel](#)



Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)