

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Um Manual Anti-Mediocridade para Organizações Públicas e Privadas

Publicado em 2026-02-10 14:17:48



BOX DE FACTOS

- A mediocridade organizacional raramente nasce de falta de talento; nasce de incentivos errados.
- Medir actividade não é o mesmo que medir impacto.
- Chefias fracas gerem pelo medo; lideranças fortes removem bloqueios.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

metodo, metas e responsabilização.

Manual Anti-Mediocridade para Organizações Públicas e Privadas

*Não há organização excelente com incentivos
mediócras. Ou se muda a arquitectura do poder, ou o
talento foge em silêncio.*

Este manual é para quem está cansado de diagnósticos brilhantes e resultados anémicos. É um documento de combate organizacional: simples, duro, aplicável. Serve para empresas, autarquias, serviços públicos, equipas técnicas e estruturas de gestão intermédia.

Se o teu sistema premeia conformidade e castiga iniciativa, a mediocridade deixa de ser acidente e passa a ser política interna. A boa notícia: dá para inverter. A má notícia: exige coragem para mexer onde dói — nas regras de poder, avaliação e decisão.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

1. Reuniões longas, decisões curtas e tardias.

2. KPIs em excesso, aprendizagem em déficit.

3. “Ninguém decide sozinho” (tradução: ninguém decide).

4. Promoções por lealdade, não por capacidade.

5. Penalização de erro honesto e tolerância ao atraso crônico.

6. Chefias focadas em vigiar tarefas, não em remover obstáculos.

7. Processos com 6-8 validações sem valor acrescentado.

8. Inovação tratada como ameaça ao “normal”.

9. Comunicação vertical opaca, boatos horizontais constantes.

10. “Cumprimos o procedimento” mesmo quando o resultado falha.

11. Ausência de pós-mortem técnico após falhas graves.

12. Alta rotação dos melhores e conforto dos acomodados.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Dias 1–30: limpar o terreno

1. Inventário de processos críticos (top 20 por impacto).
2. Nomear “dono do processo” com autonomia mínima definida.
3. Eliminar duas validações burocráticas por processo (meta mínima).
4. Publicar tempos médios actuais de decisão e resolução.

Dias 31–60: virar incentivos

5. Mudar avaliação: 60% resultado, 20% colaboração, 20% melhoria contínua.
6. Criar canal formal de propostas de melhoria com resposta em 10 dias úteis.
7. Instituir “erro inteligente” (sem punição) + “negligência repetida” (com consequência).
8. Treino obrigatório de liderança para chefias intermédias.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

10. Auditoria rápida de gargalos e reengenharia de fluxos.

11. Dashboard de valor entregue (não só actividade).

12. Revisão de promoções em curso com “filtro Peter” (ver anexo).

3) Modelo de avaliação de chefias (Score 0–100)

A. Resultado útil (0–30): metas cumpridas com impacto mensurável.

B. Velocidade de decisão (0–15): tempo médio de decisão em processos críticos.

C. Qualidade de execução (0–15): retrabalho, falhas recorrentes, fiabilidade.

D. Desenvolvimento da equipa (0–15): crescimento técnico, autonomia e retenção de talento.

E. Melhoria contínua (0–10): propostas implementadas e ganhos comprovados.

F. Ética e transparência (0–10): conformidade, clareza decisional e responsabilidade.

G. Colaboração inter-equipas (0–5): cooperação efectiva e resolução transversal.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

<55 = Inadequação para função de chefia (reavaliação imediata)

4) Matriz Actividade vs Valor Entregue

Eixo X: Actividade (volume de tarefas)

Eixo Y: Valor entregue (impacto real no destinatário)

Quadrantes:

Q1 (Baixa actividade / Baixo valor): desperdício passivo.

Q2 (Alta actividade / Baixo valor): burocracia performativa.

Q3 (Baixa actividade / Alto valor): foco inteligente (ouro organizacional).

Q4 (Alta actividade / Alto valor): alta performance sustentável (meta).

Regra operacional: tudo o que está em Q2 por mais de 2 ciclos de avaliação deve ser redesenhado ou eliminado.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Passo 2: definir decisão, impacto e prazo máximo.

Passo 2: recolher 3 opções (incluindo “não fazer”).

Passo 3: análise de risco curta (probabilidade x impacto).

Passo 4: decisão por responsável nomeado (não por comité difuso).

Passo 5: registo transparente de racional e critérios.

Passo 6: revisão em 30 dias com evidência de resultado.

Princípio central: **decidir rápido, corrigir cedo, aprender sempre.**

6) Carta de Princípios de Liderança Responsável

1. Liderar é servir o resultado e desenvolver pessoas.

2. Nenhuma chefia será avaliada apenas por cumprimento formal.

3. Mérito técnico e ético prevalece sobre proximidade pessoal.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

negligência reiterada, com consequência.

6. Toda a inovação com impacto comprovado terá reconhecimento explícito.

7. A organização existe para criar valor público/cliente, não para alimentar o seu próprio ritual.

7) Anexo: Peter Principle Stress Test (checklist anti-promoção errada)

Antes de promover alguém, responder “Sim/Não”:

1. A função seguinte exige competências diferentes da actual?

2. O candidato já demonstrou essas competências em contexto real?

3. Existe avaliação 360º (equipa, pares, superiores)?

4. Há plano de onboarding de liderança (60–90 dias)?

5. Há mentor interno para transição?

6. Há indicadores de sucesso definidos antes da promoção?

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

9. O candidato sabe delegar e desenvolver outros?

10. Toma decisões com base em dados e responsabilidade?

Interpretação:

9–10 “Sim” = promoção robusta

7–8 “Sim” = promoção com plano de mitigação

≤6 “Sim” = alto risco de promoção Peter

Conclusão

As Organizações não morrem de um erro. Morrem de hábitos. E o hábito mais perigoso é este: **premiar quem preserva o ritual e neutralizar quem transforma o sistema.**

Este manual é um convite à ruptura adulta: menos teatro de controlo, mais engenharia de valor. Menos hierarquia defensiva, mais liderança responsável. Menos mediocridade institucional, mais futuro executável.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Princípio.

- Peter F. Drucker — *The Effective Executive; Management.*
- W. Edwards Deming — *Out of the Crisis; The New Economics.*
- Joseph M. Juran — *Juran on Leadership for Quality.*
- Peter M. Senge — *The Fifth Discipline.*
- Michael Hammer & James Champy — *Reengineering the Corporation.*
- Gary Hamel & C.K. Prahalad — *Competing for the Future.*
- Tom Peters & Robert Waterman — *In Search of Excellence.*
- Clayton M. Christensen — *The Innovator's Dilemma.*
- Mark H. Moore — *Creating Public Value.*

Artigo de **Francisco Gonçalves**

- Co-autoria editorial e pesquisa de fontes por **Augustus Veritas**

Fragmentos do Caos — gerir melhor é escolher a coragem sobre o conforto.



Blogue Fragmentos do Caos

A verdade nasce onde o pensamento é livre.



Fragmentos do Caos:

[Blogue](#)



[Ebooks](#)



[Carrossel](#)



Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)