

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A Síndrome dos Quatro Medianos

Publicado em 2026-06-23 09:12:19



BOX DE FACTOS

- A investigação publicada na *Nature* concluiu que equipas pequenas tendem a produzir inovação mais disruptiva, enquanto equipas maiores tendem a desenvolver ideias já estabelecidas.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

entidade decisoria.

- O projecto Google re:Work identifica factores como segurança psicológica, fiabilidade, clareza estrutural, significado e impacto como essenciais para equipas eficazes.
- O programa DORA, apoiado pela Google Cloud, tem estudado durante anos as práticas que distinguem equipas de engenharia de software com melhor desempenho.
- Fred Brooks, em *The Mythical Man-Month*, tornou clássica a ideia de que acrescentar pessoas a um projecto de software atrasado pode atrasá-lo ainda mais.
- A competência técnica rara não se substitui por volume humano. Em tecnologia, quatro medianos não equivalem necessariamente a um excelente.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Portugal continua a acreditar que competência se mede ao quilo, como batatas no mercado. Depois admira-se quando os projectos tecnológicos apodrecem em reuniões, organigramas e relatórios.

Há uma doença antiga nas organizações portuguesas, públicas e privadas: a crença de que quatro colaboradores medianos fazem o trabalho de um colaborador excelente. É uma superstição de gestão, uma espécie de numerologia empresarial praticada por chefias que confundem pessoas com peças de inventário. Como se competência fosse matéria homogénea. Como se pensamento crítico, autonomia, brio técnico, visão sistémica e capacidade de execução pudessem ser somados numa folha Excel.

Não podem.

Uma equipa pequena, composta por pessoas altamente competentes, autónomas, exigentes e bem lideradas, pode fazer mais do que uma multidão de recursos humanos médios, cansados, mal pagos, mal escolhidos e pior orientados. E não se trata apenas de velocidade. Trata-se de qualidade da decisão, profundidade da análise, capacidade de antecipação, responsabilidade, comunicação curta, confiança mútua e orgulho profissional.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

como santos em procissão. Depois chama a isso “capacidade instalada”. Muitas vezes é apenas ruído instalado.

A ilusão da massa crítica

Nas organizações portuguesas fala-se muito de “massa crítica”. A expressão soa bem, tem gravidade técnica e dá a qualquer conversa de corredor uma aparência de planeamento estratégico. O problema é que, em muitos casos, aquilo a que se chama massa crítica é apenas acumulação de gente sem missão clara, sem autonomia, sem liderança exigente e sem cultura de responsabilidade.

A massa crítica verdadeira não nasce do número de pessoas. Nasce da concentração de competência. Uma equipa de três ou quatro profissionais excepcionais, com objectivos claros e liberdade para agir, pode ser mais poderosa do que vinte pessoas presas numa estrutura onde ninguém decide, todos se protegem e cada problema precisa de três pareceres, duas reuniões e uma bênção hierárquica.

A tecnologia torna esta verdade ainda mais brutal. Um bom arquitecto de sistemas pode evitar anos de dívida técnica. Um excelente programador pode desenhar uma solução limpa onde outros empilham remendos. Um administrador Linux competente pode impedir desastres

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Em tecnologia, a mediania não é neutra. A mediania custa caro. Cria sistemas frágeis, dependências absurdas, código ilegível, integrações mal pensadas, plataformas sem documentação e aquela maravilhosa categoria nacional: “está a funcionar, mas ninguém sabe porquê”. Uma frase que devia fazer acionar alarmes de protecção civil.

O velho erro de atirar pessoas ao problema

Fred Brooks explicou, há décadas, aquilo que muitas organizações continuam a fingir não perceber: acrescentar pessoas a um projecto de software atrasado pode atrasá-lo ainda mais. A razão é simples. Pessoas novas precisam de integração, explicações, coordenação, contexto e supervisão. E tudo isso consome tempo aos que já estavam a tentar resolver o problema.

Mas o gestor medíocre adora soluções aritméticas. Se dez pessoas não resolvem, põem-se vinte. Se vinte não chegam, contratam-se consultores. Se os consultores não resolvem, cria-se uma comissão. Se a comissão falha, encomenda-se uma auditoria. No fim, ninguém sabe onde começou o erro, mas todos sabem que o orçamento duplicou. A civilização avança, aparentemente, tropeçando em atas de reunião.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

liderança capaz de distinguir movimento de progresso.

Ter muita gente ocupada não significa produzir valor. Significa apenas que há muita gente ocupada. Também uma repartição pública às nove da manhã parece cheia de actividade. Isso não prova que o país esteja a ser salvo. Prova apenas que há impressoras a sofrer.

A força das equipas pequenas

As grandes organizações tecnológicas aprenderam, por necessidade, que equipas pequenas podem decidir melhor, comunicar melhor e responsabilizar-se melhor. A Amazon popularizou a ideia das *two-pizza teams*: equipas tão pequenas que poderiam ser alimentadas por duas pizzas. A imagem é simples, quase infantil, mas contém uma verdade profunda: quanto maior a equipa, maior o custo invisível da coordenação.

Mais pessoas significam mais linhas de comunicação, mais dependências, mais alinhamentos, mais reuniões, mais zonas cinzentas, mais conflitos de prioridade e mais oportunidades para ninguém se sentir realmente responsável por nada. O inferno organizacional raramente chega com chifres. Chega com convites de calendário.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

sejam inúteis. Significa que têm outra natureza. São boas para escalar, industrializar, consolidar, manter e explorar. Mas a ruptura, a originalidade e a coragem intelectual nascem muitas vezes em equipas pequenas, densas, inquietas e livres.

É por isso que uma organização inteligente não pergunta apenas: “quantas pessoas temos?”. Pergunta: “que concentração de competência temos?”. “Quem pensa?”. “Quem decide?”. “Quem assume?”. “Quem é capaz de ver a arquitectura inteira?”. “Quem resolve quando o manual acaba?”.

Salários baixos produzem organizações baixas

Há uma frase popular, dura mas certa: quando se paga em amendoins, a única coisa que se consegue recrutar são macacos. A frase é áspera, e por isso mesmo sobrevive. O povo, quando observa bem, dispensa consultoras.

Portugal ainda tem uma relação infantil com salários altos em tecnologia. Muitas empresas querem especialistas de topo, arquitectos experientes, programadores brilhantes, administradores de sistemas sólidos, especialistas de segurança, gestores técnicos exigentes e profissionais com

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Autonomia custa dinheiro. Experiência custa dinheiro. Integridade profissional custa dinheiro. Capacidade de resolver problemas difíceis custa dinheiro. E se uma organização não quer pagar por isso, deve pelo menos ter a decência de não fingir surpresa quando acaba rodeada de pessoas desmotivadas, tecnicamente frágeis ou permanentemente à procura da próxima saída.

O barato em tecnologia quase sempre sai caro. Sai caro em erros. Sai caro em atrasos. Sai caro em sistemas mal desenhados. Sai caro em segurança comprometida. Sai caro em dependência de fornecedores. Sai caro em clientes perdidos. Sai caro em reputação. Sai caro em noites sem dormir. Mas como estes custos aparecem depois, espalhados no tempo, a mediocridade consegue sempre fingir que poupou dinheiro no início.

Liderança não é contar cabeças

Liderar não é distribuir tarefas como quem reparte senhas numa cantina. Liderar é escolher bem, pagar bem, exigir muito, proteger a equipa do ruído, dar autonomia, definir objectivos claros, remover obstáculos e criar uma cultura onde a competência não seja punida por incomodar a hierarquia.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

ignorância de quem manda.

Uma pessoa excelente, pelo contrário, incomoda. Faz perguntas difíceis. Recusa soluções idiotas. Detecta falhas cedo. Quer perceber o propósito. Não aceita fingimentos com facilidade. E, por isso, em muitas organizações portuguesas, é vista como problema antes de ser vista como solução. O país tem uma longa tradição de chamar “difícil” a quem é apenas competente demais para suportar a palhaçada.

A liderança verdadeira faz o oposto: procura os melhores, dá-lhes espaço, responsabiliza-os e mede resultados. Não precisa de controlar cada gesto. Não transforma profissionais adultos em crianças administrativas. Não cria cultura de medo. Não confunde disciplina com servilismo. Não transforma métodos ágeis em catecismo de post-its e reuniões em pé, esse milagre moderno de cansar pessoas verticalmente.

A tecnologia amplifica talento, mas também amplifica incompetência

Com a inteligência artificial, esta discussão tornou-se ainda mais importante. Há quem pense que a IA vai permitir substituir competência por ferramentas. É outro delírio confortável. A IA pode aumentar brutalmente a

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Um profissional competente usa IA como amplificador. Um profissional fraco usa IA como muleta. A diferença é decisiva. No primeiro caso, há mais velocidade, mais exploração, mais automação e mais capacidade de prototipagem. No segundo, há mais código duvidoso, mais decisões sem fundamento, mais dependência cega e mais lixo produzido com confiança sintáctica.

A próxima década não vai premiar organizações com mais gente. Vai premiar organizações com maior densidade de talento, melhor capacidade de aprendizagem e liderança suficientemente inteligente para combinar humanos competentes com ferramentas poderosas. As organizações que continuarem a contratar quantidade para compensar falta de qualidade vão descobrir, tarde demais, que a IA não salva estruturas medíocres. Apenas lhes dá uma impressora mais rápida para imprimir asneiras.

O país da mediania confortável

Portugal tem talento. Tem bons engenheiros, bons programadores, bons investigadores, bons técnicos, boas cabeças. O problema é que demasiadas organizações não sabem criar ambientes onde esse talento floresça. Pagam mal, lideram pior, burocratizam tudo, promovem por

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

emigram, tornam-se freelancers, criam os seus próprios projectos ou aprendem a sobreviver emocionalmente em modo reduzido. Ficam as estruturas, os cargos, os gabinetes, os procedimentos e os discursos sobre transformação digital. Fica a aparência de organização. Falta-lhe vida.

O país precisa de abandonar a obsessão pelo número de recursos e começar a falar de densidade de competência. Precisa de aceitar que uma equipa pequena e excelente pode valer mais do que um departamento inteiro sem alma. Precisa de líderes com garra, capazes de escolher melhor, pagar melhor, exigir melhor e proteger melhor quem realmente cria valor.

Porque a alternativa é a que já conhecemos: projectos atrasados, sistemas vulneráveis, plataformas inúteis, dinheiro desperdiçado, consultorias eternas, responsabilidade dissolvida e aquele nevoeiro nacional onde tudo falha mas ninguém falhou.

Menos gente, mais valor

A fórmula não é misteriosa. É quase ofensivamente simples:

Contratar menos, mas melhor. Pagar mais, mas exigir mais. Dar autonomia, mas medir resultados. Criar equipas

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Isto não é elitismo. É respeito pelo trabalho. É respeito pelo dinheiro. É respeito pelos clientes. É respeito pelo país. Elitismo verdadeiro é manter organizações gordas, lentas e ineficazes, pagas por todos, enquanto se impede que os melhores possam realmente transformar alguma coisa.

O futuro será das equipas pequenas, inteligentes, bem pagas, bem lideradas e tecnologicamente ampliadas. O resto será apenas decoração institucional, departamentos inchados e PowerPoints com palavras modernas a esconder práticas velhas.

No fim, a pergunta é simples: queremos organizações com muitas cadeiras ocupadas ou organizações com cérebro?

Portugal, infelizmente, continua muitas vezes a preferir cadeiras. Talvez porque as cadeiras raramente fazem perguntas.

Referências

- Nature — “Large teams develop and small teams disrupt science and technology”
- AWS Executive Insights — “Amazon’s Two-Pizza Teams”
- Google re:Work — “Understand team effectiveness”

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

State of DevOps Report

- Fred Brooks — *The Mythical Man-Month* e a Lei de Brooks
- McKinsey — “Yes, you can measure software developer productivity”
- Harvard Business School Working Knowledge — “Gen AI Boosts Productivity, But Can’t Turn Novices Into Experts”
- Atlassian — “The State of Teams 2026”

Texto: Francisco Gonçalves

Co-autoria editorial e estruturação : **Augustus Veritas**
Fragmentos do Caos News Team

Nota pessoal

Ao longo de muitos anos de prática profissional em tecnologias de informação, sistemas, telecomunicações, virtualização, segurança e desenvolvimento de software, confirmei no terreno uma verdade simples: uma pequena equipa de elevado potencial, bem escolhida, bem liderada e devidamente

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A minha experiência foi sempre profundamente *hands-on*. Não falo deste modelo a partir de teorias de gestão importadas, nem de manuais corporativos escritos por quem nunca teve de recuperar um sistema em produção, corrigir uma arquitectura mal desenhada ou entregar uma solução funcional ao cliente com prazos reais e consequências reais. Falo a partir de décadas de trabalho directo, muitas vezes na linha da frente, onde a competência não é ornamento: é a diferença entre resolver e fingir que se resolve.

Sempre preferi trabalhar com poucos profissionais excelentes, capazes de pensar, decidir, aprender e assumir responsabilidade, do que multiplicar equipas com quatro ou cinco elementos medianos apenas para preencher organigramas. Em tecnologia, a qualidade não se soma como sacos de cimento. Um profissional verdadeiramente competente pode evitar erros, simplificar sistemas, antecipar riscos, reduzir custos futuros e criar soluções que uma equipa maior, mas frágil, jamais conseguiria produzir.

Esse modelo exige liderança, exigência e salários dignos. Não há milagres. Quem quer talento tem de o reconhecer, pagar e proteger. Como diz a sabedoria popular, quando se paga em amendoins, a única coisa

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Esta convicção não nasceu de ideologia. Nasceu da prática. Nasceu de projectos reais, equipas reais, problemas reais e resultados reais. E talvez por isso continue a parecer estranha num país que ainda confunde número de pessoas com capacidade, reuniões com progresso e obediência com competência.

- Francisco Gonçalves



GitHub Pages



CodeBerg Pages



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



Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)