



O País dos Gestores que Ninguém Consegue Gerir

Publicado em 2026-08-23 17:43:00



CRÓNICA · GESTÃO · ECONOMIA · SOCIEDADE

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

em abundância. Mas a produtividade, a burocracia e a qualidade das práticas de gestão continuam a revelar um paradoxo: estudar Gestão não é o mesmo que saber gerir.

Francisco Gonçalves · 23 de Agosto de 2026

NOTA DE ABERTURA

Portugal não sofre de excesso de formação em Gestão e Economia. O paradoxo está noutro lugar: uma sociedade pode acumular diplomas e continuar a produzir organizações onde decisão, competência e responsabilidade raramente se encontram na mesma sala.

Portugal tem uma curiosa paixão por Gestão.

As universidades enchem-se de cursos de Gestão, Economia, Administração, Finanças, Recursos Humanos, Marketing, Estratégia, Empreendedorismo e outras disciplinas destinadas, em teoria, a ensinar seres humanos a organizar recursos escassos de maneira minimamente inteligente.

Todos os anos saem milhares de licenciados, mestres e doutorados.

Temos gestores certificados, economistas credenciados, administradores profissionais, consultores



Blogue Fragmentos do Caos

A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Depois observamos o país.

E alguma coisa não bate certo.

Portugal continua a ter empresas com produtividade reduzida, organizações públicas onde um simples procedimento administrativo parece exigir autorização de três departamentos, duas chefias intermédias e talvez o alinhamento favorável dos planetas, projectos públicos que ultrapassam orçamentos, sistemas informáticos envelhecidos, processos absurdamente burocráticos e decisões estratégicas que algumas vezes parecem ter sido tomadas lançando moedas ao ar.

Talvez tenhamos finalmente descoberto uma nova especialidade académica:

Gestão sem gestão.

O QUE OS DADOS INTERNACIONAIS ACRESCENTAM

- A OCDE estimou, no Economic Survey: Portugal 2026, que a produtividade do trabalho portuguesa permanece cerca de **17% abaixo da média da OCDE.**

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

- O FMI, na consulta de 2026, voltou a recomendar **simplificação administrativa, redução de burocracia e reformas estruturais** para melhorar produtividade e investimento.
- A investigação internacional do World Management Survey mostra de forma consistente que **práticas de gestão estruturadas estão associadas a melhor desempenho e produtividade**.

A nota de entrada sobe. A produtividade nem sempre

É curioso verificar que Gestão se tornou uma das áreas académicas mais procuradas.

Nada há de errado nisso.

Pelo contrário.

Uma sociedade moderna necessita desesperadamente de pessoas capazes de compreender organizações complexas, finanças, mercados, pessoas, processos e tecnologia.

O problema começa quando confundimos formação académica com capacidade efectiva de gestão.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Podemos ensinar modelos de liderança, comportamento organizacional, estratégia competitiva ou análise financeira.

Mas existe uma pequena variável que os manuais nem sempre conseguem reproduzir:

a realidade.

E a realidade possui clientes irritados, funcionários desmotivados, fornecedores atrasados, máquinas que avariam, sistemas informáticos que falham, concorrentes inesperados e decisões que precisam de ser tomadas antes da próxima reunião.

Gerir começa precisamente quando acaba o PowerPoint.

Saber Gestão não é necessariamente saber gerir

Um piloto não aprende a pilotar apenas lendo livros sobre aerodinâmica.

Um cirurgião não se torna cirurgião depois de assistir a cinquenta apresentações sobre anatomia.



Blogue Fragmentos do Caos

A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A gestão é uma disciplina profundamente prática.

Implica decidir com informação incompleta.

Implica assumir riscos.

Implica escolher prioridades.

Implica dizer não.

Implica corrigir erros.

E implica aquela actividade particularmente exótica em algumas organizações portuguesas:

assumir responsabilidade pelas consequências das decisões.

Talvez seja precisamente aqui que começam muitos dos nossos problemas.

Porque numa grande parte das organizações portuguesas existe uma extraordinária separação entre quem decide e quem suporta as consequências da decisão.

Quando isso acontece, desaparece um dos mecanismos fundamentais de aprendizagem.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O gestor português descobriu uma ferramenta extraordinária: a reunião

Existem empresas onde parece haver uma relação matemática simples:

quanto menos se decide, mais reuniões são necessárias.

A reunião tornou-se uma espécie de ritual administrativo.

Reunião para preparar a reunião.

Reunião para analisar o resultado da reunião.

Reunião para decidir quem participará na próxima reunião.

Finalmente surge alguém suficientemente imprudente para perguntar:

— Afinal, quem decide?

Segue-se silêncio.

Porque decidir implica responsabilidade.



Blogue Fragmentos do Caos

A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Se correr bem, todos participaram.

Se correr mal, ninguém decidiu.

É uma tecnologia organizacional extraordinária.

A culpa torna-se distribuída.

Quase como computação em cluster.

O Estado levou esta arquitectura à perfeição

No sector público, o fenómeno atinge níveis quase artísticos.

Portugal possui milhares de funcionários públicos tecnicamente competentes.

Engenheiros, médicos, professores, economistas, informáticos, juristas, investigadores e gestores altamente qualificados.

O problema não está necessariamente nas pessoas.

Está muitas vezes no sistema onde essas pessoas trabalham.



Blogue Fragmentos do Caos

A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Acrescentar legislação contraditória.

Eliminar autonomia.

Punir quem assume riscos.

Promover quem não cria problemas.

E garantir que qualquer inovação tenha primeiro de atravessar uma floresta burocrática.

Pouco tempo depois obteremos um organismo perfeitamente estável.

Não melhora.

Não piora rapidamente.

Simplesmente existe.

É a fossilização administrativa.

O eterno “sempre fizemos assim”

Talvez nenhuma frase tenha causado tanto atraso nas organizações portuguesas como:

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

É uma frase confortável.

Evita perguntas incómodas.

Por que razão fazemos isto?

Existe uma maneira melhor?

Ainda precisamos deste processo?

Podemos automatizá-lo?

Porque precisamos de quatro assinaturas?

Porque imprimimos um documento digital para depois o digitalizar novamente?

Perguntas perigosíssimas.

Podem levar a mudanças.

E as mudanças perturbam estruturas.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Outro problema antigo é a confusão entre antiguidade e competência.

Um excelente técnico pode permanecer décadas numa organização.

Depois alguém conclui:

— Está cá há vinte anos. Devia ser chefe.

E assim perdemos um excelente técnico e ganhamos um gestor medíocre.

A isto chama-se frequentemente progressão de carreira.

A natureza possui mecanismos semelhantes, mas normalmente chama-lhes mutações.

Gerir pessoas exige competências diferentes das competências técnicas.

Um excelente programador pode ser um péssimo director de informática.

Um excelente médico pode ser um péssimo administrador hospitalar.



Blogue Fragmentos do Caos

A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Apenas significa que liderança também é uma competência.

Curiosamente, muitas organizações continuam a tratá-la como promoção automática.

O capitalismo português também tem os seus pequenos milagres

Seria injusto colocar todos os problemas no Estado.

O sector privado português possui igualmente algumas tradições interessantes.

Empresas familiares onde a administração é transmitida quase como património genético.

Filho do proprietário?

Director.

Genro?

Administrador.

Primo que estudou três meses no estrangeiro?



Blogue Fragmentos do Caos

A verdade nasce onde o pensamento é livre.

razão determinadas decisões são desastrosas.

Até deixar de explicar.

Porque percebeu como funciona o sistema.

Não precisamos apenas de empresários.

Precisamos de organizações capazes de reconhecer competência.

Consultoria: a arte de pagar para ouvir o que os funcionários já disseram

Existe ainda outra magnífica tradição.

Um funcionário identifica um problema.

Explica-o à chefia.

É ignorado.

Meses depois contrata-se uma consultora internacional.

A consultora entrevista o funcionário.

O funcionário explica novamente o problema.



Blogue Fragmentos do Caos

A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A administração fica impressionada.

Finalmente alguém percebeu o problema.

Custou apenas algumas dezenas de milhares de euros.

O funcionário regressa ao seu computador.

Provavelmente para implementar a solução.

Gestão não é controlo

Outro erro profundamente instalado consiste em confundir gestão com controlo.

Há gestores que acreditam que liderar significa saber exactamente onde estão os funcionários, quantas horas permaneceram numa cadeira e quantos emails enviaram.

É uma visão industrial do trabalho aplicada ao século XXI.

Mede-se presença porque medir resultados é mais difícil.

Um trabalhador sentado oito horas diante de um computador pode produzir quase nada.



Blogue Fragmentos do Caos

A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Logo parece muito dedicado.

É uma forma particularmente sofisticada de medir produtividade através da temperatura da cadeira.

A verdadeira gestão é quase invisível

As organizações bem geridas possuem algo curioso.

Parecem simples.

As decisões são tomadas relativamente depressa.

As responsabilidades estão claras.

Os processos fazem sentido.

Os bons profissionais têm autonomia.

Os erros são analisados.

Os dados são utilizados.

A tecnologia elimina trabalho repetitivo.

E as pessoas sabem por que razão estão a fazer aquilo que fazem.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Bom gestão não consiste em multiplicar procedimentos.

Consiste frequentemente em eliminá-los.

Não consiste em centralizar todas as decisões.

Consiste em colocar a decisão no nível onde existe conhecimento suficiente para a tomar.

Não consiste em controlar pessoas.

Consiste em criar sistemas onde pessoas competentes conseguem trabalhar bem.

O futuro tornará esta diferença brutal

Durante décadas uma empresa mal gerida ainda conseguia sobreviver.

A concorrência era local.

A informação circulava devagar.

As cadeias produtivas eram relativamente estáveis.

Esse mundo acabou.

Hoje uma pequena empresa portuguesa pode competir directamente com empresas de dezenas de países.



Blogue Fragmentos do Caos

A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Equipas pequenas conseguirão produzir aquilo que anteriormente exigia dezenas de pessoas.

Nesse mundo, a má gestão tornar-se-á extraordinariamente cara.

Porque tecnologia não corrige automaticamente organizações incompetentes.

Às vezes apenas permite que sejam incompetentes mais depressa.

Digitalizar burocracia continua a ser burocracia.

Apenas passa a carregar mais rapidamente.

Talvez devêssemos mudar a pergunta

Em vez de perguntarmos quantos licenciados em Gestão Portugal forma, talvez devêssemos perguntar:

Quantas organizações melhoraram realmente?

Quantos processos foram simplificados?

Quantas empresas aumentaram produtividade?



Blogue Fragmentos do Caos

A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Quantas pessoas competentes tiveram oportunidade de liderar?

Quantas organizações aprenderam com os próprios erros?

Essas seriam métricas interessantes.

Porque universidades podem ensinar Gestão.

Mas nenhuma universidade consegue obrigar uma sociedade a valorizar boa gestão.

O país dos gestores

Portugal não tem falta de gestores.

Talvez tenha gestores a mais no título e gestores a menos na prática.

Temos administradores.

Directores.

Directores-adjuntos.

Subdirectores.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Consultores.

Chefes de divisão.

Chefes de departamento.

E certamente, algures, existe uma comissão encarregada de analisar se precisamos de mais chefias.

O que falta frequentemente é algo muito mais simples:

pessoas com autoridade para decidir, competência para decidir e responsabilidade pelas consequências da decisão.

Quando essas três coisas aparecem juntas, acontece algo extraordinário.

As organizações começam a funcionar.

E talvez seja essa a verdadeira ironia daquele país onde Gestão consegue ter notas de entrada superiores a Economia em numerosas universidades.

Produzimos cada vez mais pessoas que estudam como gerir organizações.

Agora falta resolver o pequeno detalhe nacional:

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Torna-se bem administrado quando talento, responsabilidade, conhecimento e decisão finalmente ocupam a mesma sala.

Nesse dia talvez Portugal descubra uma coisa revolucionária.

Gerir não é mandar.

Gerir não é reunir.

Gerir não é controlar.

Gerir é fazer com que sistemas humanos funcionem melhor amanhã do que funcionavam ontem.

Parece uma ideia extraordinariamente simples.

Talvez seja precisamente por isso que tem sido tão difícil.

O QUE DEVE SER RETIDO

Um país não se torna bem gerido pela quantidade de diplomas em Gestão, nem uma organização melhora por acumular chefias. A diferença nasce quando conhecimento, autonomia, métricas, responsabilidade e



NOTA EDITORIAL

Esta crónica é um texto de opinião e sátira. As generalizações sobre empresas, Administração Pública, chefias, empresas familiares ou consultoria são recursos de crítica social e não descrições universais de pessoas ou instituições. Os dados citados servem para enquadrar o problema da produtividade, das competências de gestão e da burocracia em Portugal; não demonstram, isoladamente, causalidade para cada exemplo ou episódio retórico usado no texto.

REFERÊNCIAS E LEITURAS INTERNACIONAIS

1. OCDE — OECD Economic Surveys: Portugal 2026

A OCDE assinala que a produtividade do trabalho em Portugal permanece cerca de 17% abaixo da média da OCDE e identifica lacunas de competências de gestão e práticas de delegação organizacional.

https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-portugal-2026_025b3445-en/full-report/strengthening-fiscal-policy-and-long-term-growth_0e777c26.html

2. OCDE — OECD Insights on Productivity: Portugal (2026)

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

[on-productivity-country-notes_d73751ff-en/portugal_dda72c49-en.html](#)

3. FMI — Portugal: 2026 Article IV Consultation

O FMI recomenda reformas estruturais para elevar produtividade e investimento, incluindo simplificação administrativa e redução de burocracia.

<https://www.imf.org/-/media/files/publications/cr/2026/english/1prtea2026001.pdf>

4. World Bank — Portugal Enterprise Survey 2019–2023

Inquérito empresarial com informação sobre práticas de gestão, ambiente de negócios, inovação, relações empresa-Estado e organização interna.

<https://microdata.worldbank.org/catalog/6466>

5. NBER — Bloom, Sadun & Van Reenen, "Management as a Technology?"

Estudo internacional com mais de 11 mil empresas em 34 países que encontra uma relação forte entre práticas de gestão e desempenho, estimando que diferenças de gestão explicam uma parcela relevante das diferenças de produtividade total dos fatores.

<https://www.nber.org/papers/w22327>

6. Harvard Business Review — "Does Management Really Work?"

Síntese acessível da investigação internacional sobre a relação entre práticas estruturadas de gestão e desempenho organizacional.

<https://hbr.org/2012/11/does-management-really-work>

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

 [GitHub Pages](#)

 [CodeBerg Pages](#)



Fragmentos do Caos:

[Blogue](#)

•

[Ebooks](#)

•

[Carrossel](#)

 Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)