

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O Plano Estratégico Para Continuar Tudo na Mesma

Publicado em 2026-08-10 11:00:00



CRÓNICA · HUMOR CORPORATIVO

O Plano Estratégico Para Continuar Tudo na Mesma

Como transformar a desgraça operacional numa visão mirabolante de futuro

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Há empresas que resolvem problemas.

E há empresas mais sofisticadas, que transformam os problemas em apresentações.

Quando um processo não funciona, uma empresa comum tenta corrigi-lo. Uma empresa moderna convoca uma reunião, contrata um consultor, cria um grupo de trabalho e anuncia uma “jornada de transformação”.

A desgrça operacional deixa então de ser uma desgrça. Passa a ser um *desafio estruturante*.

O atraso deixa de ser atraso. É uma oportunidade de realinhamento.

O erro deixa de ser erro. É uma aprendizagem de alto impacto.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

E o cliente que está há três semanas sem receber resposta deixa de ser um cliente furioso. Passa a ser um *stakeholder emocionalmente envolvido*.

A linguagem empresarial moderna não resolve a realidade, mas melhora bastante a sua descrição.

A transformação começa no PowerPoint

Tudo começa quando alguém entra na sala com um computador portátil, uma expressão grave e um diapositivo onde aparece uma estrada a desaparecer no horizonte.

No topo lê-se:

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

*Uma estrada. Uma seta. Nenhuma
indicação sobre quem fará o trabalho na
segunda-feira.*

Ninguém sabe exactamente o que significa, mas o horizonte parece promissor.

A empresa continua a usar uma folha de cálculo criada em 2012 por um funcionário que se reformou sem explicar as macros. O ficheiro chama-se:

```
Gestão_FINAL_v3_definitivo_CORRIGI  
DO_novo.xlsx
```

Existem sete versões na rede, quatro cópias nos computadores pessoais e uma oitava versão guardada numa pen USB que ninguém consegue localizar.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A ironia não é apenas literária. A investigação sobre folhas de cálculo conclui há décadas que os erros são comuns, difíceis de detectar e potencialmente materiais; e a literatura séria sobre transformação digital insiste que comprar tecnologia não substitui estratégia, pessoas, processos nem mudança organizacional.^{[1][2][3]}

O director explica que a organização precisa de “ganhar escala”. O responsável operacional pergunta se isso significa contratar mais duas pessoas para tratar das encomendas atrasadas.

Segue-se um silêncio desconfortável.

Não.

Ganhar escala significa fazer mais com menos.

Fazer mais com menos significa, geralmente, pedir às mesmas pessoas que façam o dobro,

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

equipa ainda não adoptou verdadeiramente a cultura da transformação.

A culpa, como é evidente, nunca é da estratégia. É da resistência humana ao futuro.

O futuro será disruptivo

A palavra “disruptivo” entrou no vocabulário empresarial como um pequeno explosivo sem manual de instruções.

Tudo é disruptivo.

Uma aplicação que permite marcar reuniões é disruptiva.

Um formulário com três campos em vez de cinco é disruptivo.

Uma empresa que entrega comida de bicicleta é disruptiva.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

a única coisa realmente disruptiva é o serviço deixar de funcionar.

Mas a palavra tem uma sonoridade poderosa. Permite apresentar uma falha como se fosse inovação.

Quando o sistema de facturação deixa de emitir facturas, não estamos perante uma avaria.

Estamos perante uma disrupção do modelo tradicional de cobrança.

Quando o atendimento telefónico não atende, a empresa está a promover canais digitais.

Quando os canais digitais também não respondem, está a ser implementada uma estratégia omnicanal.

Quando nenhum canal funciona, o cliente deve compreender que se encontra no centro de uma transformação profunda.



A reunião para preparar a próxima reunião

Uma empresa verdadeiramente moderna não toma decisões sem uma reunião.

E nenhuma reunião pode acontecer sem uma reunião preparatória.

Na reunião preparatória define-se a agenda da reunião principal.

Na reunião principal conclui-se que é necessário criar um grupo de trabalho.

O grupo de trabalho reúne-se para definir os seus objectivos.

Depois cria um documento colaborativo.

O documento tem catorze páginas, vinte e três comentários e uma tabela intitulada “Próximos

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

preliminar.

O relatório identifica aquilo que os trabalhadores já tinham explicado no primeiro dia: o sistema não funciona, faltam pessoas e ninguém sabe quem decide.

A administração recebe o relatório com entusiasmo e recomenda a elaboração de um plano de implementação.

Entretanto, o problema original continua no mesmo sítio, envelhecendo com dignidade institucional.

O pequeno detalhe empírico: estudos internacionais sobre o trabalho do conhecimento identificam as reuniões ineficientes como uma perturbação relevante da produtividade, e uma investigação da Atlassian encontrou uma



O consultor e o mapa do futuro

Quando a confusão atinge níveis preocupantes, contrata-se um consultor.

O consultor não conhece a empresa, mas traz uma vantagem decisiva: vem de fora.

Tudo aquilo que os funcionários dizem há anos, quando repetido por alguém de fato escuro e vocabulário bilingue, adquire imediatamente valor estratégico.

O trabalhador diz:

“Este processo é absurdo.”

Ninguém ouve.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

transversal no fluxo operacional.”

Todos tomam notas.

O trabalhador explica:

“Faltam duas pessoas.”

O consultor reformula:

“Existe uma oportunidade de
otimização de recursos humanos.”

A administração agradece a clareza.

No final, o consultor apresenta um diagrama com círculos, setas e palavras como “agilidade”, “sinergia”, “escalabilidade” e “resiliência”.

O diagrama não explica quem vai fazer o trabalho.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O dialecto não é uma invenção desta crónica. O *Financial Times* descreveu recentemente a capacidade do jargão corporativo para se multiplicar, obscurecer o sentido e transformar reuniões em “conversas de alto nível”, enquanto expressões simples são substituídas por fórmulas que parecem ter sido produzidas por um departamento de nevoeiro.^[6]

A caça ao unicórnio

Nenhuma empresa moderna quer simplesmente ser rentável, competente e útil.

Isso seria demasiado modesto.

A empresa quer ser um unicórnio.

No vocabulário do capital de risco, um unicórnio é uma empresa privada avaliada em mais de mil milhões de dólares. A criatura nasceu como metáfora da raridade, mas a lista global já

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

suficientes.^[7]

O unicórnio empresarial é alimentado por capital de risco, apresentações optimistas e previsões financeiras onde o prejuízo actual aparece elegantemente descrito como investimento no crescimento.

O plano é simples.

Primeiro, a empresa perde dinheiro.

Depois, perde mais dinheiro, mas a uma velocidade escalável.

Em seguida, entra em novos mercados para perder dinheiro internacionalmente.

Quando finalmente perde dinheiro em vários continentes, anuncia-se que atingiu uma dimensão global.

Os investidores ficam impressionados.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

inspiradora.

Isso, aparentemente, é quase o mesmo.

Se alguém pergunta quando haverá lucros, responde-se que o foco actual não é a rentabilidade.

É a expansão.

A rentabilidade chegará mais tarde, num momento cuidadosamente colocado para além do horizonte do actual conselho de administração.

O cliente no centro, mas longe de tudo

Todas as empresas garantem que colocam o cliente no centro.

É uma localização perigosa.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

encaminham circularmente até ao local de partida.

O cliente liga.

Uma voz gravada informa que a chamada é muito importante.

Tão importante que ficará em espera durante quarenta e cinco minutos.

Depois, a chamada cai.

O cliente envia uma mensagem.

Recebe uma resposta automática:

“A sua questão é importante para nós.”

É reconfortante saber que a questão é importante, mesmo que ninguém pretenda responder-lhe.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Tem, no entanto, formação para pedir desculpa.

A desculpa é registada no sistema como resolução de contacto.

O problema permanece, mas o indicador de desempenho melhora.

E é isso que conta.

Os indicadores da felicidade corporativa

A empresa moderna mede tudo.

Mede produtividade, satisfação, envolvimento, tempo médio de resposta, qualidade, inovação, agilidade e talvez a velocidade com que os funcionários abandonam o edifício ao fim do dia.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Se o tempo de resolução é demasiado elevado, passa a medir-se o tempo de primeira resposta.

Se a primeira resposta continua lenta, instala-se uma resposta automática.

O sistema responde imediatamente.

O problema não é resolvido, mas a métrica torna-se excelente.

A ciência da luz verde: estudos sobre a Lei de Goodhart mostram como um indicador perde qualidade quando deixa de servir para compreender a realidade e passa a ser um alvo a otimizar. Em linguagem empresarial: quando o número manda, os humanos aprendem a melhorar o número.^[8]

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Os clientes desesperam.

Os trabalhadores adoecem.

Mas o painel de controlo está verde.

E, numa organização verdadeiramente orientada por dados, o verde tem sempre razão.

A grande visão estratégica

No final do ano, realiza-se uma reunião geral.

O director sobe ao palco e anuncia que foi um período desafiante.

“Desafiante” significa que quase tudo correu mal.

Mas há razões para optimismo.

A empresa aprendeu muito.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Será mais ágil, mais digital, mais sustentável, mais colaborativo, mais humano e, se o orçamento permitir, ligeiramente funcional.

VISION FORWARD 2035

Cinco pilares, oito eixos, doze prioridades e nenhuma tarefa atribuída.

Todos aplaudem.

São distribuídos brindes com o novo logótipo.

A folha de cálculo de 2012 continua aberta no departamento financeiro.

Uma funcionária introduz manualmente os dados que o novo sistema deveria importar.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Mas a organização já não está em crise.

Está em transformação.

*Quando falta competência
para corrigir o presente,
inventa-se uma visão
estratégica para o futuro.*

E assim se cumpre uma das maiores conquistas do pensamento empresarial contemporâneo: transformar a desgraça operacional num plano mirabolante de futuro, sem o incômodo de corrigir o presente.

Porque resolver problemas dá trabalho.

**Dar-lhes nomes modernos cabe
perfeitamente num diapositivo.**

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

reconhecíveis da gestão contemporânea: o jargão que encobre a falta de clareza, a transformação digital reduzida à compra de tecnologia, as reuniões que substituem decisões, as métricas que passam a valer mais do que a realidade e a ambição de crescimento desligada da competência operacional. As personagens e situações são compósitas. Qualquer semelhança com empresas reais será, provavelmente, culpa das empresas reais.

Referências internacionais

1. [*Harvard Business Review* — “Digital Transformation Is Not About Technology”](#). Uma análise sobre a importância da estratégia, da cultura, dos processos e da aprendizagem organizacional nas iniciativas de transformação digital.
2. [*Harvard Business Review* — “Digital Transformation Is About Talent, Not Technology”](#). Argumenta que a capacidade humana de adaptação e aprendizagem é

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

investigação sobre a frequência, a relevância e a dificuldade de detecção dos erros em folhas de cálculo.

4. [Microsoft Work Trend Index — “Will AI Fix Work?”](#).

Relatório internacional que identifica as reuniões ineficientes entre as principais perturbações da produtividade declaradas pelos trabalhadores.

5. [Atlassian — “Workplace Woes: Meetings Edition”](#).

Investigação sobre o peso das reuniões, o tempo de concentração e a percepção de produtividade entre trabalhadores do conhecimento.

6. [Financial Times — “What Davos taught me about corporate jargon”](#). Crónica sobre a proliferação de linguagem corporativa opaca e a sua capacidade para substituir clareza por pompa verbal.

7. [CB Insights — “The Complete List of Unicorn Companies”](#). Definição e acompanhamento internacional das empresas privadas avaliadas em mais de mil milhões de dólares.

8. [GigaScience, Oxford Academic — “Over-optimization of academic publishing metrics: observing Goodhart’s Law in action”](#). Estudo empírico sobre a degradação dos indicadores quando estes passam a ser objectivos a otimizar.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Ler o e-Book : O Século da Ignorância Iluminada

 [GitHub Pages](#)

 [CodeBerg Pages](#)



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

 Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)