

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Portugal Contra a Inteligência Viva: Chefias Intermédias, Hierarquia Obsoleta e o Medo da Organização Estrela-do-Mar

Publicado em 2026-03-28 18:51:06



BOX DE FACTOS

- O modelo “estrela-do-mar” tornou-se uma metáfora conhecida para organizações

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

produtividade e de limitações de gestão, escala e investimento nas empresas.

- A OCDE mostra que a produtividade laboral portuguesa cresceu apenas 0,4% ao ano na última década, abaixo da média regional de 0,9%.
- As microempresas representam perto de 40% do emprego empresarial em Portugal, o que agrava limitações de gestão, escala e inovação.
- Em demasiadas organizações portuguesas, a hierarquia já não coordena nem cria valor: apenas ocupa espaço, atrasa decisões e protege a mediocridade.



Intermédias, Hierarquia Obsoleta e o Medo da Organização Estrela-do- Mar

Há países que usam a organização para libertar inteligência. Portugal, demasiadas vezes, usa a hierarquia para a conter, atrasar e humilhar até à resignação.

A ideia das organizações “estrela-do-mar” já há muito deixou de ser mera curiosidade de livros de gestão. Tornou-se símbolo de algo mais fundo: a possibilidade de construir estruturas mais resilientes, distribuídas, rápidas e criativas, em que o valor não depende de um centro pesado de comando, mas da inteligência viva que existe nas pontas, nas equipas, nos nós, nos agentes próximos do problema. O contraste clássico entre a organização “aranha”, centralizada

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

E no entanto, em Portugal, continua a reinar o contrário. O país mantém-se agarrado, em demasiadas empresas, instituições e organismos públicos, a um modelo hierárquico pesado, vertical, burocrático e quase litúrgico. Multiplicam-se níveis de chefia, validações sucessivas, pequenos feudos, cadeias de controlo, reuniões de alinhamento, autorizações cruzadas e todo um teatro administrativo que consome energia sem produzir inteligência. O resultado é um sistema que se apresenta como “organizado”, quando na verdade está apenas empanturrado de intermediação improdutiva.

A hierarquia como culto e não como instrumento

Este é um dos grandes vícios portugueses: transformar a hierarquia num fim em si mesma. Em vez de ser instrumento temporário de coordenação, converte-se em culto. Em vez de organizar para libertar, organiza para controlar. Em vez de servir o trabalho real, força o trabalho real a servir a vaidade do organigrama. E assim se instala uma doença muito nacional: a crença de que mandar, supervisionar e validar é automaticamente mais valioso do que pensar, criar, resolver e executar.

Portugal habituou-se a esta coreografia triste. Quem está no terreno sabe; quem está no topo decide; e, pelo meio,

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

problema é que, numa economia exigente e mutável, isso já não é gestão. É lastro.

As organizações estrela-do-mar já provaram o essencial

As estruturas mais distribuídas, com maior autonomia local e menor dependência de um centro omnipresente, mostraram há muito a sua vantagem em ambientes de incerteza, inovação rápida e necessidade de adaptação contínua. O conceito da “estrela-do-mar” popularizou precisamente a ideia de que sistemas descentralizados podem ser mais resilientes, mais ágeis e menos vulneráveis à falha de um único centro. Não é anarquia; é inteligência distribuída. Não é caos; é capacidade de resposta sem obesidade de comando.

Mas em Portugal esta lição continua a encontrar uma resistência quase antropológica. Porque adoptar estruturas mais horizontais, mais autónomas e mais responsabilizadoras implicaria desmontar o conforto das cúpulas intermédias, expor incompetências, reduzir postos de vigia, exigir métricas reais de valor e confiar mais em quem sabe fazer do que em quem sabe parecer mandar. E é precisamente isso que o nosso sistema cultural de poder evita como quem evita uma doença contagiosa.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

falar de produtividade, inovação e sobrevivência económica. A OCDE foi clara ao mostrar, no seu mais recente inquérito económico a Portugal, que o país continua com fraco crescimento da produtividade e enfrenta limitações de investimento, envelhecimento e dificuldades para escalar e inovar. Noutra nota recente, a organização mostrou que a produtividade laboral portuguesa cresceu apenas 0,4% ao ano na última década, abaixo da média regional da OCDE de 0,9%. Isto não é detalhe estatístico: é o retrato de um sistema económico que progride com travão de mão puxado.

A própria estrutura empresarial portuguesa agrava o problema. A OCDE sublinha que as microempresas representam perto de 40% do emprego empresarial e que as suas capacidades limitadas de gestão e o baixo investimento travam ganhos de produtividade. Traduzindo: o país já parte de uma base estruturalmente frágil, e em vez de combater isso com modelos de organização mais inteligentes, adaptativos e desburocratizados, continua demasiadas vezes a reproduzir internamente os mesmos vícios de controlo, segmentação e baixa confiança.

Uma empresa pequena ou média, frágil em capital, escala e tecnologia, não pode dar-se ao luxo de imitar o pior das grandes burocracias. Mas em Portugal isso acontece

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

como ministérios do Império Austro-Húngaro.

No Estado, o problema torna-se caricatura

Quando esta lógica entra no Estado ou em grandes instituições tradicionais, a caricatura torna-se ainda mais brutal. Multiplicam-se direcções, subdirecções, divisões, gabinetes, unidades, coordenações, supervisões e chefias cujo valor real é cada vez mais difícil de demonstrar sem recorrer à velha liturgia do “alguém tem de mandar”. Mas mandar o quê? E para quê? Para acelerar? Raramente. Para simplificar? Quase nunca. Para criar responsabilidade clara? Muito menos. Em demasiados casos, essas camadas apenas distribuem difusamente a responsabilidade, dificultam a decisão e protegem a incapacidade em regime de colegialidade nebulosa.

A hierarquia, que deveria reduzir ruído e encurtar caminho, transforma-se então no próprio ruído. O sistema deixa de existir para servir os objectivos e passa a existir para servir a sua arquitectura. O cidadão, o cliente, o utilizador ou o trabalhador tornam-se figurantes numa peça onde a verdadeira protagonista é a sobrevivência do labirinto.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

ambos os lados recusam. Nem tudo pode ou deve ser “estrela-do-mar” puro. Há sectores onde alguma hierarquia é indispensável: defesa, segurança, infra-estruturas críticas, saúde intensiva, operações de emergência, regulação, sistemas de alta responsabilidade. A questão séria não é abolir toda a cadeia de comando. A questão séria é perceber quando a hierarquia coordena e quando apenas ocupa espaço.

E em Portugal há demasiada hierarquia que já não coordena. Apenas se eterniza. Apenas cria pontos de passagem. Apenas exige deferência. Apenas atrasa. Apenas se defende. O modelo mais fértil para o nosso tempo parece ser híbrido: centro leve, regras claras, métricas transparentes e muita autonomia nas equipas que estão próximas do problema. É aí que nasce velocidade, responsabilidade, adaptação e criatividade. O resto é museologia administrativa com crachá corporativo.

O medo português da autonomia

No fundo, o que está em causa é uma questão cultural mais funda: Portugal continua a desconfiar da autonomia. Prefere controlo à inteligência distribuída. Prefere vigilância à responsabilidade. Prefere procedimento à iniciativa. Prefere

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Mas a inovação não floresce num ambiente assim. A criatividade não cresce onde cada decisão precisa de subir escadas, descer corredores e passar por mãos que nada acrescentam. O talento farta-se. Os melhores saem. Os medianos adaptam-se. E os que ficam demasiado tempo aprendem a terrível arte portuguesa de parecer ocupados enquanto tudo abranda.

Epílogo

Portugal não precisa apenas de mais investimento, mais tecnologia ou mais programas de incentivo. Precisa também de uma revolução organizacional. Precisa de estruturas mais leves, equipas com mais autonomia, menos chefias de enfeite, menos feudos intermédios e muito mais confiança em quem resolve problemas concretos. Precisa, em suma, de abandonar a superstição da hierarquia como sinónimo de competência.

Enquanto não fizer isso, continuará a perder velocidade, inteligência e futuro. Continuará a confundir controlo com valor e solenidade com eficácia. Continuará, no fundo, a administrar a mediocridade com o requinte burocrático de quem nunca percebeu que o século XXI não espera por organigramas lentos.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Referências

Strategy+Business — texto sobre a metáfora da “aranha” e da “estrela-do-mar” em modelos organizacionais descentralizados.

OCDE — *Economic Survey of Portugal 2026* e análise sobre produtividade, investimento e capacidade de inovação.

OCDE — nota estatística recente sobre crescimento da produtividade laboral em Portugal e comparação regional.

OCDE — inquéritos anteriores sobre a estrutura empresarial portuguesa e o peso das microempresas no emprego.

Francisco Gonçalves

Para o **Fragmentos do Caos**

Com co-autoria editorial de **Augustus Veritas**

Blogue Fragmentos do Caos




A verdade nasce onde o pensamento é livre.

 [GitHub Pages](#)

 [IPFS \(IPNS\)](#)



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

 Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)