

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Estou Mesmo Lixado: Por Entre Muros, Barreiras e Tiranos

Publicado em 2026-05-21 13:42:06



BOX DE FACTOS

- Este texto retoma e reescreve uma reflexão publicada originalmente em 2013 no blogue *A Ordem e o Caos*.
- O tema central mantém-se actual: organizações públicas e privadas bloqueadas por hierarquias rígidas, burocracia inútil e chefias que não acrescentam valor.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

- A tese permanece simples e brutal: sem pessoas motivadas, livres, treinadas e respeitadas, não há produtividade, inovação ou futuro.
- O velho modelo de comando e controlo continua a destruir talento, sufocar criatividade e empurrar Portugal para a irrelevância.

Estou Mesmo Lixado: Por Entre Muros, Barreiras e Tiranos

Há textos que envelhecem. Outros, infelizmente, apenas mudam de calendário. Este nasceu há mais de dez anos de uma fúria lúcida contra os muros organizacionais, as chefias inúteis, os pequenos tiranos de gabinete e a mediocridade que bloqueia empresas, Estado e sociedade. Hoje, continua demasiado actual. O que é, por si só, uma tragédia portuguesa com carimbo administrativo.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

mais funda, quase geológica. Vem de décadas a observar organizações que podiam voar, mas preferem construir gaiolas; pessoas capazes que podiam criar valor, mas são empurradas para corredores de obediência; empresas que falam de inovação enquanto continuam agarradas a modelos mentais do tempo da fábrica cinzenta, do chefe de bigode e do relógio de ponto como instrumento filosófico.

Tom Peters escreveu, em *Reinventar o Mundo!*, uma ideia que continua a soar como martelo na porta das organizações: as pessoas são travadas por “**barreiras organizacionais absurdas**” e pelos egos de pequenos tiranos. A frase é curta, mas contém uma biblioteca inteira de desgraças empresariais, políticas e administrativas.

Porque é exactamente isso que acontece. As pessoas, na sua maioria, querem andar para a frente. Querem ser úteis. Querem fazer melhor. Querem aprender, colaborar, resolver problemas, criar soluções, servir clientes, melhorar processos, inovar. Mas, a cada passo, encontram muros. Muros hierárquicos. Muros burocráticos. Muros departamentais. Muros mentais. Muros erguidos por chefias que confundem autoridade com controlo, liderança com obediência e gestão com vigilância.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

linhas nos diagramas transformaram-se em fronteiras. As fronteiras transformaram-se em silos. Os silos transformaram-se em feudos. E os feudos, como se sabe, adoram senhores, vassalos e pontes levadiças.

Muros, barreiras e tiranos

Sim. Muros. Barreiras. Tiranos.

Não é exagero. Quem passou por grandes organizações nacionais, empresas públicas, bancos, serviços administrativos ou estruturas fortemente hierarquizadas conhece bem esta paisagem. Há reuniões para evitar decisões. Há chefias para controlar quem sabe fazer. Há procedimentos para impedir bom senso. Há departamentos que comunicam entre si como se fossem principados rivais. Há gente incompetente promovida por fidelidade, e gente competente castigada por incomodar.

A pergunta essencial mantém-se: poderemos recuperar o controlo?

Talvez. Mas só se tivermos coragem para reconhecer que grande parte da falta de produtividade em Portugal não nasce da preguiça dos trabalhadores, como tantos gostam de insinuar com o ar superior de quem nunca produziu coisa

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

quase aristocrático pela inteligência prática de quem está no terreno.

Durante décadas, muitas empresas portuguesas conservaram modelos de comando e controlo herdados de Taylor e Henry Ford, como se o mundo ainda fosse uma linha de montagem onde as pessoas apenas movem peças e obedecem a apitos. Só que o século XXI já não recompensa organizações que tratam cérebros como braços com sapatos.

A grande mentira da produtividade

Muitos empresários, gestores e responsáveis políticos queixam-se da falta de produtividade portuguesa como quem comenta uma fatalidade climática. Falam dela como se fosse uma maleita genética, uma espécie de nevoeiro instalado no ADN nacional. Mas raramente fazem a pergunta certa: que tipo de organizações criámos para desperdiçar tanto talento?

A produtividade não se decreta. Não nasce de sermões patronais, gráficos coloridos, cortes salariais ou slogans ministeriais. A produtividade nasce de processos inteligentes, autonomia responsável, formação adequada, tecnologia bem aplicada, confiança, objetivos claros, liderança competente e cultura de colaboração.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

de competir pela excelência.

E quando um país escolhe competir por baixos salários, acaba por produzir uma economia de baixa ambição. Menos rendimento, menos consumo, menos poupança, menos inovação, menos dignidade. Depois admira-se de ter jovens qualificados a emigrar e trabalhadores cansados a olhar para o futuro como quem olha para uma parede sem janela.

Recursos humanos ou seres humanos?

A expressão “recursos humanos” sempre teve algo de inquietante. Recurso é petróleo, madeira, electricidade, água numa barragem. Pessoas são outra coisa. Pessoas pensam, sentem, erram, aprendem, criam, duvidam, intuem, colaboram e descobrem caminhos onde a burocracia só vê formulários.

Em muitas organizações portuguesas, continua a usar-se a palavra “empregados” com aquela ligeira tonalidade de propriedade feudal. Como se as pessoas fossem peças substituíveis numa engrenagem. Como se a inteligência colectiva fosse um incómodo e não o maior activo de qualquer empresa.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Mas isso não é produtividade. É apenas paralisia com crachá.

Winston Churchill terá dito que os impérios do futuro seriam os impérios da mente. A frase continua a fazer sentido. Mas para tirar partido desses impérios interiores é preciso libertar as mentes, não aprisioná-las em corredores de aprovação, relatórios inúteis e chefias intermédias cujo contributo para o produto final é, muitas vezes, comparável ao de um vaso decorativo numa sala de reuniões.

Chefias a mais, valor a menos

Há organizações onde metade da energia é gasta a gerir a outra metade. Criam-se chefias para controlar equipas, subchefias para controlar chefias, comissões para analisar subchefias, relatórios para justificar comissões e reuniões para discutir porque é que ninguém produz o suficiente.

Entretanto, quem sabe fazer espera autorização. Quem tem ideias aprende a calar-se. Quem podia inovar descobre que a inovação é bem-vinda desde que não altere nada. Quem resolve problemas torna-se perigoso, porque mostra que os problemas existiam por incompetência de quem os devia ter resolvido antes.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

mais importantes do que os resultados. Morrem quando os melhores se cansam e os piores se organizam.

E Portugal, infelizmente, tem sido fértil nesta arte subtil de transformar competência em ameaça e mediocridade em método de governo.

O contraste com organizações mais abertas

A minha experiência sempre me mostrou uma diferença clara entre muitas organizações nacionais e algumas multinacionais com culturas mais exigentes, abertas e orientadas para objectivos. Nas melhores organizações, o que interessa é resolver, entregar, melhorar, aprender. Nas piores, interessa saber quem autorizou, quem manda, quem fica com o mérito e quem deve ser neutralizado por ter pensado demasiado.

Não se trata de idealizar o estrangeiro. Também há mediocridade internacional, evidentemente. A estupidez humana tem passaporte diplomático. Mas há culturas organizacionais onde a competência é mais facilmente reconhecida, a autonomia é menos temida e os resultados contam mais do que a reverência hierárquica.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

não expulsa apenas jovens para o estrangeiro. Expulsa também ideias para o silêncio.

Reinventar ou definhar

É preciso reinventar a empresa, o Estado e a sociedade com carácter de urgência. Não por moda. Não porque a palavra inovação fique bonita em conferências. Mas porque a alternativa é o definhar lento: empresas menos competitivas, serviços públicos degradados, trabalhadores desmotivados, jovens em fuga, produtividade baixa e um país cada vez mais irrelevante.

A reinvenção exige organizações mais flexíveis, mais adaptativas e mais inteligentes. Exige equipas com autonomia. Exige menos comando e mais colaboração. Exige menos chefias intermédias que apenas carimbam a vida dos outros. Exige tecnologia ao serviço das pessoas, e não pessoas transformadas em acessórios da tecnologia.

Exige também uma nova ética empresarial. Uma empresa não é apenas uma máquina de extrair margem. É uma comunidade produtiva. Tem clientes, trabalhadores, fornecedores, conhecimento, cultura, memória, responsabilidade social e impacto na vida de muitas famílias. Quando é gerida por tiranetes, oportunistas ou contabilistas

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

muito tempo. Pode continuar a funcionar, sim. Mas funciona como funcionam certas máquinas velhas: com ruído, fumo, remendos e um técnico sempre aflito a dizer que ainda aguenta mais uns meses.

Inovar ou morrer

A frase continua a ser esta: **innovar ou morrer**.

Mas inovar não é comprar software novo e manter mentalidades velhas. Não é criar departamentos de inovação cheios de gente sem poder para mudar coisa nenhuma. Não é fazer workshops com post-its coloridos enquanto a hierarquia continua a esmagar qualquer ideia que não venha de cima.

Inovar é mudar a forma como se decide, como se aprende, como se coopera, como se lidera, como se reconhece mérito, como se distribui responsabilidade e como se transforma conhecimento em valor. Inovar é permitir que a inteligência circule. É derrubar muros. É furar barreiras. É limitar os pequenos tiranos antes que transformem a organização num reino de medo e cinzento.

O futuro pertence às organizações que acrescentam valor. As outras serão extintas, ainda que algumas continuem

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

E é bom que governos, políticos, sindicatos, gestores e empresários compreendam isto rapidamente. Porque talvez já não estejamos apenas perante uma escolha de gestão. Talvez estejamos perante uma escolha civilizacional.

Epílogo: o país dos muros invisíveis

Portugal não falha por falta de gente capaz. Falha demasiadas vezes porque constrói muros à volta da gente capaz e depois pergunta porque é que ninguém voa.

Falha porque confunde prudência com imobilismo, hierarquia com liderança, antiguidade com sabedoria, obediência com competência e silêncio com estabilidade.

Falha porque ainda tolera demasiados pequenos tiranos em gabinetes, empresas, serviços, direcções, administrações e corredores de poder. Tiranos de pouca estatura moral, mas enorme capacidade de bloqueio. Tiranos que não criam, mas impedem. Não lideram, mas controlam. Não inspiram, mas intimidam. Não acrescentam valor, mas sobrevivem encostados aos organigramas como hera em parede húmida.

Derrubar estes muros não é apenas uma necessidade empresarial. É uma exigência nacional.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Nota editorial

Este texto retoma e reescreve uma reflexão publicada originalmente em 2013, num tempo em que a indignação perante a mediocridade organizacional já era evidente. Mais de uma década depois, a crítica mantém-se actual: Portugal continua a precisar de libertar talento, derrubar barreiras, reduzir burocracias inúteis e substituir chefias de controlo por lideranças de criação.

A citação de Tom Peters é usada como ponto de partida conceptual para uma reflexão mais ampla sobre empresas, Estado, produtividade, inovação e cultura organizacional.

Referências e ligações

- Texto original — *Estou mesmo furioso!! Por entre Muros, barreiras e Tiranos!*, publicado no blogue A

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Munao!, citado no texto original como inspiração para a crítica às barreiras organizacionais e aos modelos de comando e controlo.

Texto: Francisco Gonçalves

Artigo reescrito com o apoio editorial de **Augustus Veritas**.

Crónica de opinião baseada em texto original do autor, actualizado e reescrito para publicação no blogue *Fragmentos do Caos*.

Nota editorial

Há décadas que em Portugal se fala de mudança, inovação, modernização, transformação digital, produtividade, competitividade e outros slogans que vêm de fora, quase sempre importados em inglês, embrulhados em apresentações coloridas e repetidos por quem raramente compreende a profundidade do que está a dizer.

Mas a verdade é simples: não há inovação verdadeira onde continuam intactos os velhos muros da hierarquia inútil, da burocracia defensiva, da chefia

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

velhas práticas. Precisa de derrubar barreiras reais, libertar talento, proteger a inteligência criadora e substituir a cultura do controlo pela cultura da confiança, da competência e da responsabilidade.

Porque mudar não é repetir palavras modernas em estruturas antigas. Mudar é abrir janelas onde antes havia paredes. É permitir que a luz entre. E, sobretudo, é deixar de ter medo daqueles que ainda sabem acender lâmpadas no meio da escuridão.


- Francisco Gonçalves "in" memórias de uma vida (2026)

 [GitHub Pages](#)

 [CodeBerg Pages](#)



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

 Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)