

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

## Portugal: A República dos Pavões Tecnológicos

Publicado em 2026-05-17 14:26:36



## Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

- Muitas organizações continuam a confundir confiança performativa com competência real.
- O excesso de confiança pode ser interpretado, erradamente, como sinal de liderança.
- A competência técnica profunda é frequentemente silenciosa, pouco teatral e difícil de avaliar por decisores fracos.
- A ausência de ética transforma a autopromoção numa indústria de fumo bem engomado.
- O preço final é pago pelos que trabalham, pelos sistemas que falham e pelos cidadãos que dependem deles.

## O Troféu, o Fato e as Caixas de Servidor

Crónica sobre os pavões tecnológicos, os técnicos invisíveis e a velha arte portuguesa de promover o brilho antes da substância.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*



*A liturgia moderna da aparência: o troféu à frente, o trabalho ao fundo.*

*Há empresas e organismos públicos onde o verdadeiro especialista não é o que sabe mais, nem o que resolve melhor, nem o que carrega a arquitectura às costas. É o que melhor se vende, o que melhor encena certezas e o que transforma ignorância bem vestida em autoridade provisória.*

Em Portugal, nas empresas e no Estado, há uma doença antiga que se modernizou com palavras inglesas, apresentações coloridas e cargos de sonoridade internacional. Já não se chama apenas cunha, compadrio ou chico-espertismo. Agora veste-se de *consulting*, aparece em reuniões com vocabulário importado, fala de transformação digital sem nunca ter transformado sequer uma folha de

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

No velho mundo, o incompetente escondia-se. No novo mundo, apresenta-se em palco. Aprendeu que a ignorância, se for dita com convicção suficiente, pode passar por visão estratégica. Aprendeu que uma frase vazia, acompanhada de gestos largos, pode impressionar quem tem o poder de contratar mas não tem a capacidade de avaliar. Aprendeu, sobretudo, que a ética é um travão incómodo para quem pretende subir depressa.

## **A competência não faz espectáculo**

A competência verdadeira raramente entra na sala com fanfarra. Entra com prudência, com dúvidas bem formuladas, com conhecimento acumulado, com memória de sistemas antigos, com cicatrizes de noites passadas a corrigir falhas, a restaurar servidores, a rever logs, a impedir que uma infra-estrutura inteira caia como castelo de cartas mal baralhado.

O técnico competente não precisa de gritar que sabe. Normalmente sabe o suficiente para desconfiar de si próprio. Conhece a complexidade. Sabe que um sistema não é apenas um diagrama bonito, mas uma selva de dependências, versões, permissões, redes, bases de dados, utilizadores, hábitos e erros humanos. A sua força está precisamente

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

resolve: ocupa espaço. Não constrói: influencia. Não esclarece: impressiona. Não sabe: vende. E, quando a mentira é dita com fato escuro, sapato polido e autoconfiança metálica, há sempre quem a confunda com liderança.

## **A tirania da pose**

A literatura internacional há muito observa esta tragédia organizacional. A *Harvard Business Review* tem publicado várias reflexões sobre a forma como traços como excesso de confiança, carisma teatral e narcisismo podem levar pessoas incompetentes a lugares de chefia. A McKinsey retomou o mesmo problema ao discutir por que razão tantos maus chefes continuam a subir nas hierarquias. O tema não é português. Mas em Portugal encontra solo fértil, húmus antigo e rega automática.

O problema começa quando quem decide não sabe distinguir autoridade de representação. A autoridade nasce da obra, da experiência, da coerência e da responsabilidade. A representação nasce da encenação. É a diferença entre quem instala o servidor e quem posa ao lado dele para a fotografia. Entre quem sabe onde está o erro no sistema e quem manda criar uma comissão para estudar a possibilidade de constituir um grupo de trabalho destinado a avaliar a eventual existência de uma anomalia.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

artificial, plataformas, sinergias e outros perfumes caros para esconder a falta de banho técnico.

## **O efeito Dunning-Kruger de gravata**

O estudo clássico de Justin Kruger e David Dunning mostrou que pessoas menos competentes numa determinada área podem ter dificuldade em reconhecer a própria incompetência. Não por maldade necessariamente, mas porque lhes falta precisamente a capacidade metacognitiva necessária para avaliar a sua limitação. É a tragédia dupla: não sabem, e não sabem que não sabem.

Mas nas organizações há uma versão mais perigosa deste fenómeno: a versão de gravata. Nela, a ignorância já não é apenas uma limitação cognitiva; torna-se estratégia de carreira. A pessoa não domina o assunto, mas domina a sala. Não domina a tecnologia, mas domina a narrativa. Não domina o problema, mas domina o decisor. E onde devia haver avaliação técnica, há teatro social.

Estudos sobre excesso de confiança e estatuto em grupos sugerem que indivíduos excessivamente confiantes podem ser percebidos como mais competentes do que realmente são. Outros trabalhos, publicados em revistas académicas de liderança, indicam que a confiança pode aumentar a

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

## **A ética como desvantagem competitiva**

Há ainda uma dimensão moral que quase nunca aparece nos relatórios de consultoria. Para vender o que não se sabe, é preciso uma certa ausência de vergonha. É preciso omitir riscos, exagerar capacidades, decorar vocabulário técnico, simular experiência, apropriar-se do trabalho dos outros e fugir quando chega a hora da responsabilidade.

A pessoa ética tem limites. Diz “não sei” quando não sabe. Diz “isto não é seguro” quando não é. Diz “este prazo é impossível” quando o prazo é apenas uma fantasia administrativa. Diz “não recomendo” quando sabe que a solução é frágil. Por isso, a pessoa ética incomoda. Estraga a coreografia. Baixa o volume da música. Apaga a máquina de fumo.

Já o esperto sem ética é uma maravilha em ambientes medíocres. Promete tudo. Sorri sempre. Dá razão ao decisor. Diz que sim ao impossível. Garante que a migração é simples, que a segurança está assegurada, que a arquitectura é escalável, que os custos são controlados, que a equipa está alinhada e que a inteligência artificial resolverá tudo — incluindo, se necessário, a própria estupidez humana, esse legado resistente que nem sempre aceita actualizações.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

iluminado, satisfeito, quase litúrgico. Atrás, longe do centro, outro homem carrega caixas de equipamento. Está cansado. Talvez tenha passado a noite a resolver aquilo que o primeiro prometeu sem compreender. Talvez saiba que, no fim, o mérito será transferido para quem falou melhor na reunião.

Esta imagem é uma pequena radiografia moral. O troféu brilha, mas não trabalha. O fato impressiona, mas não compila. A pose convence, mas não restaura backups. A retórica seduz, mas não configura firewalls. E, no entanto, demasiadas vezes, é ao troféu que se presta homenagem, ao fato que se entrega o contrato, à pose que se confia o futuro.

O trabalhador real, esse, fica ao fundo. Carrega as caixas. Carrega os sistemas. Carrega os erros dos outros. Carrega a noite. Carrega a responsabilidade que a vaidade alheia nunca aceitou carregar.

## **Quando o Estado compra espectáculo**

No Estado, esta doença torna-se ainda mais grave, porque o dinheiro é público e o prejuízo é colectivo. Uma empresa privada pode pagar caro pela sua má escolha e, em teoria, aprender com o desastre. O Estado, quando escolhe mal, distribui a factura por milhões de cidadãos que nunca estiveram na reunião, nunca viram a apresentação e nunca

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

Plataformas públicas nascem caras, frágeis e pouco humanas. Projectos tecnológicos aparecem como anúncios de modernidade, mas escondem arquitecturas deficientes, manutenção insuficiente, dependência externa e ausência de visão de longo prazo. Depois, quando tudo falha, ninguém foi responsável. Foi o fornecedor, foi a especificação, foi a transição, foi a interoperabilidade, foi o contexto. Nunca é o pavão. O pavão já voou para outra cerimónia.

## **A recuperação da vergonha**

Talvez a verdadeira reforma tecnológica de Portugal não comece por mais uma estratégia nacional, mais um portal, mais uma comissão, mais um observatório, mais uma conferência com painéis moderados por quem nunca segurou um sistema em produção. Talvez comece por algo mais simples e mais difícil: recuperar a vergonha.

Vergonha de mentir. Vergonha de fingir. Vergonha de vender competências inexistentes. Vergonha de contratar por aparência. Vergonha de premiar a esperteza em vez da obra. Vergonha de deixar os competentes ao fundo da sala enquanto os figurantes recebem medalhas.

E, com a vergonha, recuperar a exigência. Avaliar por obra feita. Pedir provas. Valorizar quem mantém. Respeitar

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

## Epílogo: a luz que não posa

A competência é uma luz discreta. Não precisa de palco, mas precisa de reconhecimento. Não exige culto, mas exige respeito. Não pede troféus, mas merece justiça.

Enquanto Portugal continuar a confundir pavões com arquitectos, vendedores de fumo com especialistas e gestos largos com pensamento profundo, continuará a pagar caro por sistemas mal feitos, decisões pobres e projectos que brilham na inauguração mas apodrecem na manutenção.

No fim, talvez a pergunta essencial seja esta: queremos organizações que exibam troféus ou organizações que funcionem? Queremos o homem de fato ao lado da taça ou o técnico cansado que sabe, de facto, manter a casa de pé?

Porque quando a luz artificial do escritório se apaga, o troféu fica mudo. E é sempre o mesmo homem, ao fundo, que sabe onde está o quadro eléctrico.

## Referências internacionais

- Harvard Business Review — “Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders?”

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

the top

- Kruger & Dunning — “Unskilled and unaware of it”, *Journal of Personality and Social Psychology*
- Berkeley IRLE — “Overconfidence and the Attainment of Status in Groups”
- The Leadership Quarterly — “Playing the trump card: Why we select overconfident leaders and why it matters”

---

**Autor:** Francisco Gonçalves

Co-autoria editorial: **Augustus Veritas.**

## **Um caso de Estudo - O engenheiro da esperteza**

Conheci de perto um exemplar quase perfeito desta espécie organizacional: o engenheiro da esperteza. Não era mau por ter começado a vida a levantar postes de telecomunicações nos campos. Pelo contrário. Há dignidade no trabalho duro, na terra, no suor, na aprendizagem feita com as mãos. O problema nunca esteve na origem. Esteve na ascensão

## Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

Contado pelo próprio, começou por empinar postes. Depois conseguiu lugar numa empresa montadora de automóveis. Daí, graças à fala fácil, passou para um call-center, onde começou a lidar com computadores e sistemas Windows como utilizador avançado e apoio ao utilizador. Alguns meses depois, já se apresentava a uma empresa de *body-shopping* como potencial consultor informático. E, milagre dos tempos modernos, foi vendido como tal.

Acabou colocado na informática de um banco que, anos mais tarde, viria a desaparecer, como desaparecem tantas construções feitas sobre areia, vaidade e maus critérios de decisão. Primeiro, entrou para dar suporte a sistemas Windows. Pouco tempo depois, num desses saltos administrativos que desafiam a física, a lógica e talvez até a piedade divina, estava promovido a coordenador de uma plataforma tecnológica relevante do banco.

Não parou aí. Com o currículo entretanto engordado pela própria máquina que não soube avaliá-lo, saiu para o estrangeiro e conseguiu entrar em empresas tecnológicas de renome, incluindo nomes que, vistos de fora, pareciam inacessíveis a quem tinha feito uma ascensão tão vertiginosa e tão pouco sustentada. Mas também aí se repetia o padrão: passagens curtas, de três a seis meses, suficientes para

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

sintoma. Mostra como certas organizações promovem não quem sabe, mas quem parece saber; não quem constrói, mas quem se vende; não quem sustenta os sistemas, mas quem domina a liturgia da reunião, a gramática da pose e a arte de transformar meia dúzia de meses de contacto superficial com tecnologia numa narrativa épica de competência.

O verdadeiro escândalo não está apenas no impostor. Está no ecossistema que o valida. Na chefia que não sabe perguntar. No recrutador que confunde palavras com prova. No director que prefere o perfil brilhante à experiência incómoda. Na organização que transforma o currículo num altar e a verificação num detalhe burocrático.

E assim se fabricam carreiras meteóricas: não com engenharia, mas com esperteza; não com arquitectura, mas com teatro; não com conhecimento, mas com a velha capacidade de vender fumo antes que alguém abra a janela.

Este caso real mostra o inaudito que é chegar à arquitectura tecnológica sem nunca ter construído os alicerces do conhecimento. Em suma uma magia pura de "faz de conta", que passou vezes sem conta. Este fenómeno é conhecido e bem explicado pelo **efeito Dunning-Kruger**

# 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](#)