

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A reunião como destino nacional

Publicado em 2026-07-23 12:10:00



CRÓNICA SATÍRICA · TRABALHO, TECNOLOGIA E CULTURA ORGANIZACIONAL

A reunião como destino nacional

Ou a extraordinária arte portuguesa de não resolver nada em conjunto

Por **Francisco Gonçalves** · 21 de Julho de 2026 · Fragmentos do Caos

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Gonçalves, então coordenador da área técnica:

“Bem, amigos, não resolvemos nada, mas alinhávamos umas óptimas ideias.”

A frase sobreviveu porque contém, em poucas palavras, uma teoria completa sobre reuniões, responsabilidade diluída e a extraordinária capacidade portuguesa de transformar inércia em método.

Há organizações onde as reuniões servem para resolver problemas. Em Portugal, muitas vezes servem para lhes dar contexto, agenda, acta e uma nova data no calendário.

Na ICL Computers Portugal havia um colega chamado **José Paninho Gonçalves**, coordenador da área técnica, competente, prático e aparentemente condenado a viver num país que considerava a reunião uma actividade produtiva.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Num país civilizado segundo os padrões portugueses, um problema não se resolve imediatamente. Primeiro reconhece-se a existência do problema. Depois discute-se se é realmente um problema. Em seguida marca-se uma reunião para analisar a percepção do problema pelas diferentes áreas envolvidas.

Só então se conclui que falta informação.

Marca-se nova reunião.

José Paninho e eu pertencíamos a uma escola diferente, provavelmente clandestina e certamente pouco recomendável: se uma coisa não funcionava, procurávamos a causa e corrigíamos-la.

Sem comissão.

Sem subcomissão.

Sem sessão de alinhamento.

Sem apresentação de quarenta diapositivos intitulada “Enquadramento estratégico da ocorrência”.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Paninho Gonçalves assistia pacientemente à coreografia nacional.

As pessoas entravam com pastas.

Cumprimentavam-se.

Sentavam-se.

Perguntavam quem faltava.

Esperavam por quem faltava.

Quando finalmente chegava quem faltava, descobria-se que faltava outra pessoa, cuja presença ninguém tinha considerado necessária até ao momento em que a reunião começou.

Pedia-se café.

Distribuía-se documentos.

Alguém perguntava qual era exactamente o objectivo da reunião.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

E a reunião começava.

O ritual da mesa comprida

A reunião portuguesa necessita de uma mesa comprida.

Quanto mais comprida for a mesa, mais importante parece o assunto e menos provável se torna chegar a uma conclusão.

Numa das extremidades senta-se quem convocou a reunião e já não se recorda inteiramente da razão.

Na outra senta-se alguém que não foi convocado, mas apareceu porque lhe disseram que seriam tomadas decisões importantes.

Entre ambos distribui-se a população habitual:

- o responsável que fala muito;
- o responsável que não pode decidir;
- o técnico que sabe qual é a solução;
- o director que prefere não ouvir o técnico;

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

perguntar se todos estão alinhados.

O técnico explica o problema em três minutos.

A solução demoraria quinze.

A reunião prolonga-se durante quatro horas.

Ao fim da primeira hora, alguém propõe recuar um pouco para perceber o contexto.

Ao fim da segunda, conclui-se que o problema tem várias dimensões.

Ao fim da terceira, já ninguém fala do problema inicial.

Ao fim da quarta, decide-se marcar uma nova reunião, desta vez com as pessoas certas.

Foi talvez depois de uma dessas peregrinações pela esterilidade organizada que José Paninho Gonçalves pronunciou a frase imortal:

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A frase caiu sobre a sala com a delicadeza de uma granada embrulhada em humor britânico.

Todos riram.

Talvez nem todos tenham percebido.

Em Portugal, o humor crítico é frequentemente recebido como elogio por quem deveria sentir-se atingido. É uma das nossas mais eficientes defesas institucionais.

A pujante necessidade de reunir

O português sente uma necessidade profunda de fazer reuniões.

Reúne porque há um problema.

Reúne porque ainda não há problema, mas convém antecipá-lo.

Reúne porque o problema já foi resolvido sem autorização.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

futuras iniciativas individuais de eficácia semelhante.

Há reuniões de trabalho, reuniões preparatórias, reuniões de acompanhamento, reuniões de avaliação e reuniões de balanço.

Há reuniões para preparar outras reuniões.

Há reuniões posteriores para interpretar aquilo que foi decidido nas anteriores.

Há reuniões extraordinárias que repetem exactamente o conteúdo das ordinárias, mas com maior dramatismo e café de melhor qualidade.

Uma reunião pode ainda ser presencial, remota ou híbrida.

A reunião presencial permite perder tempo nas deslocções.

A reunião remota permite perder tempo a perguntar:

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A reunião híbrida reúne o melhor dos dois mundos: uns não ouvem e os outros não estão presentes.

O milagre da agenda

Nenhuma reunião portuguesa está completa sem uma agenda.

A agenda é enviada previamente, geralmente quando a reunião já começou.

Contém vários pontos:

1. Abertura;
2. Enquadramento;
3. Análise da situação;
4. Discussão;
5. Próximos passos;
6. Outros assuntos.

O ponto “Outros assuntos” ocupa normalmente oitenta por cento da reunião e contém tudo aquilo que os participantes realmente queriam discutir.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O enquadramento, uma hora.

A análise da situação é interrompida pelo almoço.

A discussão prossegue depois do almoço, já sem a presença de duas pessoas essenciais que tinham outro compromisso.

Os próximos passos ficam pendentes.

Mas a reunião foi considerada muito positiva.

O alinhamento

A palavra mais importante da reunião moderna é “alinhamento”.

As pessoas precisam de estar alinhadas.

As equipas precisam de estar alinhadas.

Os objectivos precisam de estar alinhados.

As expectativas precisam de estar alinhadas.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

desconhecer a tecnologia, não ter autoridade para decidir e estar completamente errado.

Mas, desde que esteja alinhado, torna-se parte da solução.

O alinhamento é uma posição metafísica.

Não significa concordância, nem compreensão, nem compromisso.

Significa apenas que ninguém deseja ser identificado como a pessoa que está a impedir o consenso.

No final, todos ficam alinhados numa longa fila em direcção a lugar nenhum.

A reunião como mecanismo de defesa

A reunião serve também para distribuir a responsabilidade até ela desaparecer.

Uma decisão tomada por uma pessoa tem autor.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Se correr mal, foi uma decisão colectiva.

E uma decisão colectiva, como se sabe, pertence a uma entidade misteriosa que não pode ser chamada ao gabinete, despedida ou confrontada no corredor.

Daí a segurança psicológica da reunião.

Ninguém decide sozinho.

Ninguém erra sozinho.

Ninguém assume sozinho.

A responsabilidade é cortada em fatias tão pequenas que deixa de ser detectável pelos instrumentos científicos disponíveis.

O técnico inconveniente

Em quase todas as reuniões existe um técnico inconveniente.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

concreta.

Diz, por exemplo:

“O problema está neste módulo. Corrigimos esta rotina, testamos durante a tarde e amanhã fica resolvido.”

A sala fica inquieta.

Uma solução tão rápida ameaça todo o ecossistema da reunião.

O director pergunta se foram avaliados os impactos transversais.

O consultor recomenda uma abordagem holística.

O responsável financeiro quer saber se existe orçamento.

O departamento jurídico pergunta se a alteração está prevista no contrato.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

E alguém, inevitavelmente, pergunta:

“Mas será que estamos todos confortáveis com essa solução?”

O técnico, que apenas pretendia corrigir um programa, descobre que colocou em causa o equilíbrio emocional da organização.

É convidado a preparar um documento.

A acta

A acta é a obra literária oficial da reunião.

Nela, uma discussão caótica transforma-se num processo racional.

Os gritos tornam-se “trocas de opiniões”.

As acusações tornam-se “diferentes sensibilidades”.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

como “acção a desenvolver”.

A acta deve ser enviada aos participantes para comentários.

Todos recebem.

Ninguém lê.

Duas semanas depois, alguém escreve:

“Da minha parte, sem comentários.”

Esta frase significa:

“Não li, não pretendo ler e desejo ficar registado como tendo participado.”

A acta é aprovada por silêncio.

É talvez o único momento em que o silêncio institucional produz uma decisão.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A emergência é marcada para daí a três dias, porque foi impossível encontrar disponibilidade comum nas agendas.

Participam vinte pessoas.

As primeiras quinze explicam que foram surpreendidas pela crise.

A décima sexta esclarece que já tinha alertado.

As restantes quatro pedem que o aviso seja reenviado.

Cria-se uma equipa de resposta rápida.

A equipa reúne semanalmente.

A crise evolui diariamente.

Quando a equipa produz o primeiro relatório, a crise já acabou, mudou de natureza ou destruiu aquilo que deveria ter sido protegido.

O relatório conclui que seria importante melhorar a capacidade de resposta.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

“Bom, mas ao menos adiantámos bastante os trabalhos.” 😊

Uma breve demonstração de como uma reunião pode consumir tempo, energia e café, deixando intacto o problema que justificou a sua existência.

O Ministério das Reuniões

Portugal deveria assumir a sua vocação e criar o Ministério das Reuniões.

O ministro seria escolhido pela capacidade de falar durante uma hora sem introduzir qualquer elemento verificável.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A Inspeção-Geral verificaria se todas as reuniões deram origem a reuniões adicionais.

As entidades que resolvessem problemas sem reunião seriam advertidas.

À segunda infracção, perderiam financiamento.

À terceira, seriam acusadas de falta de concertação institucional.

O Ministério publicaria anualmente o Relatório Nacional da Actividade Reunional.

O principal indicador seria o número médio de reuniões necessárias para adiar uma decisão.

Portugal aspiraria à liderança europeia.

E provavelmente conseguiria, desde que Bruxelas aceitasse marcar uma reunião para discutir os critérios.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Foi um erro comovente.

A tecnologia não eliminou as reuniões.

Libertou-as das limitações do espaço.

Agora é possível participar numa reunião enquanto se está noutra.

Pode desligar-se a câmara, manter o microfone em silêncio e surgir no ecrã como um rectângulo preto com iniciais.

É a forma digital da presença institucional portuguesa: tecnicamente presente, funcionalmente ausente.

As plataformas permitem ainda gravar reuniões.

Assim, aquilo que ninguém ouviu em directo pode não ser ouvido novamente mais tarde.

A inteligência artificial começa agora a produzir resumos automáticos.

É um avanço extraordinário.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A produtividade aproximar-se-á finalmente do absoluto metafísico: máquinas a registarem automaticamente decisões que os humanos nunca tomaram.

O perigo de resolver

Resolver um problema imediatamente é um acto de enorme violência cultural.

Retira às pessoas a oportunidade de o analisar.

Impede a criação de grupos de trabalho.

Elimina horas de convívio profissional.

Reduz a necessidade de consultoria.

E, mais grave ainda, demonstra que o problema talvez não fosse assim tão complexo.

É por isso que os resolvedores são frequentemente vistos com desconfiança.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Não aguardam que o problema amadureça.

Não permitem que desenvolva raízes, ramificações e dependências orçamentais.

São jardineiros cruéis que arrancam a erva daninha antes de ela justificar um departamento.

A sabedoria de José Paninho

José Paninho Gonçalves compreendia tudo isto.

Com a sua frase, não estava apenas a comentar uma reunião.

Estava a diagnosticar um país.

“Não resolvemos nada” descrevia o resultado.

“Alinhávamos umas óptimas ideias” descrevia a narrativa construída para evitar admitir o resultado.

Entre as duas partes da frase cabe grande parte da vida institucional portuguesa.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

posições.

Não executámos, mas criámos condições.

Não avançámos, mas definimos um roteiro.

Não sabemos para onde vamos, mas estamos alinhados.

O êxito final

No final de uma reunião portuguesa, todos se levantam com uma sensação estranha de missão cumprida.

Fecham-se os computadores.

Recolhem-se as pastas.

Bebem-se os últimos goles de água.

Alguém diz:

“Foi muito útil.”

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Todos concordam.

Saem da sala satisfeitos por terem identificado a existência do trabalho que já conheciam antes de entrar.

O problema permanece no mesmo lugar, talvez um pouco mais confortável, porque percebeu que não será incomodado tão cedo.

À porta, José Paninho Gonçalves poderia voltar-se para nós, ajustar o casaco e repetir:

“Bem, amigos, não resolvemos nada, mas alinhavámos umas óptimas ideias.”

E todos riríamos novamente.

Não apenas pela frase.

Mas porque, décadas depois, continuamos dentro da mesma reunião.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

E alguém acaba de enviar um convite para a próxima terça-feira.

Francisco Gonçalves

Fragmentos do Caos, 2026

Sobre o autor

Francisco Gonçalves escreve sobre tecnologia, inteligência artificial, democracia, ética, sociedade e cultura organizacional. Com uma longa carreira em sistemas de informação, programação e arquitectura tecnológica, conserva uma preferência quase subversiva por resolver problemas antes de marcar a reunião seguinte.



GitHub Pages



CodeBerg Pages



Fragmentos do Caos:

[Blogue](#)

•

[Ebooks](#)

•

[Carrossel](#)



Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)