

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A Incompetência Guindada ao Poder — Com Banda, Tapete Vermelho e Tudo

Publicado em 2026-08-31 11:41:00



Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Guinçada ao Poder — Com Banda, Tapete Vermelho e Tudo

*Há sistemas onde o fracasso não encerra carreiras:
convenientemente embalado, transforma-se em
currículo para o cargo seguinte.*

Nota de abertura:

Uma instituição séria deveria distinguir currículo de resultados, experiência de competência e capacidade de negociação de capacidade de transformação.

Quando o sistema deixa de fazer essa distinção, o fracasso pode tornar-se apenas mais um degrau no elevador institucional.

Existe uma cerimónia curiosa nas democracias modernas.

Um dirigente passa anos a governar.

As reformas ficam pela metade.

Os problemas estruturais sobrevivem.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Os serviços públicos deterioram-se.

Os cidadãos perdem confiança.

O governante sai.

E, algum tempo depois, descobrimos que foi escolhido para um cargo ainda maior.

Há fotografia oficial.

Há cumprimentos.

Há discursos.

Há jornalistas emocionados.

Há referências à “experiência internacional”.

Há elogios à “capacidade de diálogo”.

Há o inevitável “é uma honra para Portugal”.

E ninguém parece fazer a pergunta mais elementar:

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O milagre do currículo político

Em quase todas as profissões existe uma ideia vagamente revolucionária chamada avaliação de desempenho.

Um engenheiro que constrói mal uma ponte terá dificuldades em apresentar a ponte como argumento para construir uma barragem.

Um gestor que destrói uma empresa terá algum trabalho para convencer investidores de que deve gerir uma maior.

Um cirurgião não recebe um hospital inteiro como prémio por ter acumulado maus resultados.

Na política existe um sistema mais sofisticado.

Ter ocupado um cargo transforma-se, por si só, numa qualificação para ocupar outro.

O raciocínio funciona assim:

“Tem experiência.”

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Com que resultados?

“Bem... estive muitos anos em altos cargos.”

Magnífico.

Acabámos de transformar permanência em competência.

Quanto maior o cargo, menor a pergunta

O fenómeno torna-se ainda mais fascinante quando aumenta a escala.

Alguém que não demonstrou capacidade extraordinária para transformar um país aparece depois apresentado como candidato ideal para dirigir, coordenar ou representar instituições que afectam centenas de milhões de pessoas.

E a mudança de escala é tratada como se produzisse uma mutação intelectual automática.

Ontem não conseguiu reformar suficientemente uma administração nacional.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Hoje é chamado para produzir liderança internacional.

Ontem administrou o possível.

Hoje celebramos a sua “visão”.

É uma extraordinária alquimia institucional.

A competência que não apareceu no país de origem parece emergir misteriosamente quando o gabinete ganha bandeiras internacionais.

Talvez estejamos a medir a coisa errada

O problema, no entanto, pode não estar apenas nas pessoas.

Pode estar no próprio método de selecção.

Talvez os grandes sistemas políticos não procurem necessariamente os dirigentes mais competentes para transformar instituições.

Talvez procurem sobretudo os mais aceitáveis.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Quem conecta todos.

Quem sabe negociar.

Quem não provoca vetos.

Quem representa o equilíbrio partidário correcto.

Quem possui a nacionalidade conveniente.

Quem consegue circular entre salas sem fazer explodir a mobília diplomática.

Tudo isto tem utilidade.

Mas não confundamos as coisas.

Ser excelente a navegar dentro de um sistema não significa ser excelente a transformar esse sistema.

Aliás, frequentemente acontece o contrário.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O candidato ideal: competente a não incomodar

Grandes organizações adoram uma palavra:

consenso.

Parece sempre virtuosa.

Mas consenso pode significar duas coisas muito diferentes.

Pode significar inteligência colectiva.

Ou pode significar escolher a solução suficientemente inofensiva para que ninguém abandone a sala.

No segundo caso, o dirigente ideal não é necessariamente aquele que pergunta:

“Porque fazemos isto desta maneira?”

É aquele que diz:

“Compreendo todas as sensibilidades.”

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Pergunta.

“Todos conseguem viver com isto?”

E assim nasce uma extraordinária classe internacional de profissionais do compromisso.

Homens e mulheres capazes de produzir uma declaração conjunta de sete páginas sobre a necessidade urgente de decidir qualquer coisa numa próxima reunião.

É um talento.

Só não convém confundi-lo com transformação.

O poder tem uma capacidade curiosa de se auto-certificar

Quanto mais alto alguém sobe, mais difícil parece tornar-se questionar a sua competência.

Chega-se a determinado nível e o próprio cargo começa a funcionar como certificado.

“Se chegou ali, alguma coisa deve saber.”

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

E circular.

É competente porque chegou ao topo.

Como sabemos que era competente para chegar ao topo?

Porque chegou ao topo.

Perfeito.

Nem Aristóteles teria coragem.

E depois há a festa nacional

Portugal possui ainda uma versão particularmente enternecedora deste fenómeno.

Quando um português chega a um grande cargo internacional, suspende-se imediatamente qualquer avaliação do seu percurso anterior.

Passa a ser:

“um português no mundo”.

A imprensa celebra.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

É quase irrelevante aquilo que a pessoa fez antes.

Chegou lá.

Logo:

“Portugal está de parabéns.”

Não necessariamente.

Talvez o português esteja de parabéns.

Portugal, enquanto país, pode continuar exactamente na mesma.

Mas confundimos frequentemente sucesso individual de carreira com sucesso colectivo.

Um cidadão português chegar ao topo de uma organização internacional é interessante.

Não transforma automaticamente o Estado português em exemplo de governação.

Assim como um futebolista português ganhar a Liga dos Campeões não melhora o funcionamento das urgências hospitalares.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

com escala

Existe ainda uma ideia que deveria ser banal.

Se uma pessoa possui limitações graves de decisão, execução ou visão estratégica, aumentar-lhe o perímetro de responsabilidade não corrige essas limitações.

Amplifica-as.

Uma organização maior significa:

mais dinheiro.

mais pessoas.

mais interesses.

mais consequências.

mais dificuldade de correcção.

A incompetência municipal afecta um município.

A incompetência nacional afecta milhões.

A incompetência internacional pode afectar continentes.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Mas o sistema gosta dos previsíveis

Porquê então escolher dirigentes previsíveis, moderados, pouco disruptivos?

Porque sistemas complexos possuem enorme aversão ao risco.

Um candidato brilhante mas reformista pode assustar metade das partes envolvidas.

Um candidato mediano mas previsível tranquiliza quase todas.

E quando cada participante possui algum poder de veto, a mediocridade pode transformar-se numa propriedade política muito valiosa:

ninguém a considera suficientemente perigosa para impedir a nomeação.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O “yes man” sofisticado

Há ainda uma espécie particularmente apreciada pelas grandes estruturas:

o dirigente que possui opinião própria, desde que coincida oportunamente com o consenso dominante.

Não diz simplesmente “sim”.

Isso seria demasiado evidente.

Diz:

“Temos de encontrar uma solução equilibrada.”

É muito mais elegante.

Depois explica durante quinze minutos por que razão todos têm parcialmente razão e ninguém pode obter aquilo que pretende.

No final anuncia:

“Foi alcançado um compromisso histórico.”

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Onde estão os resultados?

Talvez devêssemos introduzir uma ideia radical na selecção de dirigentes públicos:

resultados anteriores.

Não cargos.

Resultados.

Que reformas realizou?

Que indicadores melhoraram?

Que problemas resolveu?

Que projectos falharam?

Que responsabilidades assumiu?

Que objectivos prometeu?

Quais cumpriu?

Como evoluiu a organização sob a sua liderança?

Que custos deixou?

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Na política internacional poderiam causar um pequeno incidente diplomático.

E depois do mandato?

Outra extravagância:

avaliação posterior.

O dirigente termina funções.

Muito bem.

O que aconteceu?

Cumpriu os objectivos?

A instituição ficou melhor?

Mais eficiente?

Mais transparente?

Mais respeitada?

Mais preparada para crises futuras?

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

extraordinariamente confortável.

O dirigente nunca falha.

No máximo:

“enfrentou circunstâncias muito difíceis.”

É curioso.

As circunstâncias políticas são sempre suficientemente difíceis para justificar o insucesso.

Mas nunca suficientemente difíceis para impedir o próximo cargo.

O elevador institucional

E assim aparece aquilo a que poderíamos chamar o elevador institucional.

Ministro.

Primeiro-ministro.

Comissário.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Fundação.

Conselho de administração.

Universidade.

Conferências.

Memórias.

Prémio de carreira.

Cada andar legitima o seguinte.

E ninguém pergunta se o edifício ficou melhor depois da passagem do passageiro.

O importante é que continuou a subir.

“Sempre fizemos assim”

Quando alguém questiona o processo, surge finalmente a expressão nacional e internacional mais poderosa de todas:

“Sempre foi assim.”

Excelente argumento.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Mulheres não votavam.

Sempre fizemos assim.

Governos governavam sem escrutínio democrático.

Sempre fizemos assim.

A humanidade avançou precisamente quando começou a desconfiar desta frase.

Mas nas instituições políticas ainda é utilizada como certificado de estabilidade.

Muitas vezes significa apenas:

“Este método beneficia demasiada gente importante para que alguém queira alterá-lo.”

**As organizações que escolhem a
sua própria espécie**

Talvez exista uma explicação ainda mais simples.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

promover especialistas em compromisso.

Uma estrutura burocrática promove burocratas competentes em burocracia.

Uma máquina partidária promove profissionais do partido.

Um sistema que recompensa prudência promove prudentes.

E, geração após geração, a instituição começa a acreditar que aquele perfil humano é sinónimo de competência.

Não porque produza melhores resultados.

Mas porque encaixa perfeitamente no sistema existente.

É evolução institucional.

Só que ao contrário.

A grande confusão

No fundo confundimos demasiadas vezes quatro coisas:

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

capacidade negociadora,

e competência executiva.

Uma pessoa pode ser excelente numa e medíocre noutra.

Pode ser extraordinário diplomata e fraco reformador.

Pode ser excelente político eleitoral e péssimo gestor.

Pode ser brilhante comunicador e incapaz de executar.

Pode conhecer toda a gente e não transformar rigorosamente nada.

O problema começa quando o sistema soma todas estas qualidades diferentes numa palavra vaga:

“experiência”.

E depois entrega-lhe mais poder.

A festa

Finalmente chega o grande dia.

Fotógrafos.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Apiausus.

Discursos.

“Uma honra para Portugal.”

“Reconhecimento internacional.”

“Prestígio.”

“Experiência.”

“Capacidade de diálogo.”

O novo dirigente sorri.

Assina.

Cumprimenta.

Toma posse.

E todos celebram a subida.

Quase ninguém pergunta:

para onde vai agora levar a instituição?

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O problema não é chegar ao poder

Uma democracia não pode impedir pessoas de terem carreiras brilhantes.

Nem deve.

O problema é outro.

É construir sistemas onde a habilidade para **chegar ao poder** está muito melhor desenvolvida do que os mecanismos para verificar a capacidade de **usar bem esse poder**.

Quanto maior a instituição, maior deveria ser a exigência.

Mais escrutínio.

Mais transparência.

Mais demonstração prévia de competência.

Mais avaliação posterior.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Quanto mais alto o cargo, mais distante fica o cidadão.

E quanto mais distante fica o cidadão, mais facilmente o currículo substitui a prova.

Talvez seja altura de mudar o elevador

Não precisamos de políticos perfeitos.

Não existem.

Não precisamos de génios.

Também costumam trazer problemas.

Precisamos de instituições capazes de distinguir entre quem sabe sobreviver dentro delas e quem demonstra capacidade para as melhorar.

Precisamos de parar de tratar cargos anteriores como medalhas independentes dos resultados.

Precisamos de aceitar uma ideia profundamente incómoda:

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Prova apenas que chegou.

O resto exige avaliação.

Porque, quando promovemos a incompetência, a prudência estéril ou a mediocridade apenas porque são familiares, previsíveis e politicamente convenientes, não estamos a proteger instituições.

Estamos a congelá-las.

E depois, quando finalmente começam a falhar, fazemos aquilo que sabemos fazer melhor.

Criamos uma comissão.

Escolhemos alguém muito experiente.

Organizamos a cerimónia.

E guindamos novamente ao poder aquilo que nunca tivemos coragem de avaliar.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O QUE UMA SELECÇÃO SÉRIA DEVERIA MEDIR

- Resultados anteriores, e não apenas cargos ocupados.
- Competência demonstrada para execução, reforma e gestão de organizações complexas.
- Critérios de mérito e procedimentos transparentes.
- Objectivos públicos e mensuráveis para o mandato.
- Avaliação posterior do desempenho e responsabilização por resultados.
- Capacidade de produzir consenso sem transformar consenso em imobilismo.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Esta crónica é um texto de opinião e critica mecanismos de selecção, promoção e legitimação de dirigentes políticos e institucionais. Expressões como “incompetência”, “mediocridade” ou “yes man” constituem juízos editoriais e não afirmações factuais sobre indivíduos determinados.

As instituições internacionais possuem processos formais próprios. O presidente do Conselho Europeu é eleito pelo Conselho Europeu por maioria qualificada reforçada e tem, entre as suas funções, facilitar a coesão e o consenso entre os chefes de Estado e de Governo. Esta arquitectura explica por que razão a capacidade de mediação e aceitabilidade entre governos pesa fortemente no perfil procurado.

Na Organização das Nações Unidas, o secretário-geral é nomeado pela Assembleia Geral mediante recomendação do Conselho de Segurança. A própria ONU declara que o cargo exige padrões elevados de eficiência, competência e integridade, além de liderança, capacidade de gestão e experiência diplomática. O processo combina, portanto, critérios declarados de mérito

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

diplomacia ou experiência internacional sejam irrelevantes. É que nenhum deles deveria substituir a avaliação objectiva de resultados. A OCDE recomenda, para posições superiores da administração pública, critérios de mérito, procedimentos transparentes e responsabilização pelo desempenho. Embora estas recomendações não sejam directamente um regime jurídico de selecção de dirigentes políticos internacionais, exprimem um princípio de governação aplicável à discussão: quanto maior a responsabilidade, maior deveria ser a exigência de competência verificável.

Uma democracia adulta não deveria tratar a chegada a um cargo elevado como prova retroactiva de mérito. O cargo demonstra que o candidato venceu um processo de selecção. A qualidade com que exercerá esse poder continua a exigir escrutínio, indicadores e avaliação.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

appointment

- European Council — The Lisbon Treaty and the permanent presidency of the European Council
- United Nations — Selection and Appointment Process of the Secretary-General
- United Nations General Assembly — Criteria and procedure for selecting the Secretary-General
- United Nations — Charter of the United Nations, Articles 97–100
- OECD — Public Integrity Handbook: Merit
- OECD — Leadership for a high performing civil service
- OECD — Policy Framework on Sound Public Governance: leadership, merit and accountability

Francisco Gonçalves

Fragmentos do Caos

FC-Chronic-News



GitHub Pages



CodeBerg Pages

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.