

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O País dos Gestores de Excel

Publicado em 2026-09-11 14:30:00



O País dos Gestores de Excel

Quando o prestígio académico sobe nos rankings
mais depressa do que a produtividade das empresas

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

conquista e não deve ser diminuído. A questão desta crónica é outra: **até que ponto o prestígio académico e o currículo dos gestores se traduzem efectivamente em empresas mais produtivas, organizações mais bem dirigidas e melhores resultados económicos para o país?** Um ranking mede a qualidade e os resultados de um programa. Não mede, por si só, a qualidade da gestão de uma economia inteira.

Portugal conseguiu produzir um paradoxo bastante sofisticado.

Tem excelentes diplomas.

Excelentes currículos.

Excelentes rankings académicos.

Excelentes conferências sobre liderança, inovação, competitividade e transformação.

E continua, ao mesmo tempo, a discutir há décadas baixa produtividade, baixos salários, empresas de pequena escala, dificuldade de internacionalização e uma gestão

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Pelo contrário.

O problema começa quando **o prestígio académico é confundido com competência executiva comprovada.**

Uma escola de gestão não é uma fábrica de grandes gestores

Uma boa escola pode ensinar finanças.

Estratégia.

Marketing.

Operações.

Liderança.

Modelos quantitativos.

Teoria organizacional.

Pode produzir investigação excelente e formar pessoas tecnicamente muito preparadas.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

sob incerteza, eliminar estruturas inúteis, enfrentar interesses instalados, executar uma transformação real e produzir resultados mensuráveis durante anos.

É aí que termina o saber académico e começa outra coisa.

A gestão.

Saber o conceito não é conseguir executá-lo

Há uma diferença brutal entre conhecer o conceito de *turnaround* e fazer um.

Entre estudar liderança e conseguir que cinquenta pessoas confiem numa decisão difícil.

Entre aprender estratégia competitiva e descobrir, numa terça-feira às onze da manhã, que o maior cliente acabou de abandonar a empresa.

Entre discutir inovação num anfiteatro e convencer uma administração a arriscar dinheiro numa tecnologia que ainda não provou retorno.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A realidade empresarial tem uma característica terrivelmente inconveniente:

*Não atribui notas pela elegância da teoria.
Ou funciona ou não funciona.*

O diploma como certificação social

Em determinados círculos portugueses existe quase uma sequência automática.

Boa universidade.

Mestrado ou MBA prestigiado.

Consultora conhecida.

Administração.

Conselho de administração.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Cada posição anterior vanda a seguinte.

Depois alguém olha para o currículo e conclui:

“Tem enorme experiência de gestão.”

Talvez tenha.

Mas falta fazer a pergunta inconveniente:

Que organizações ficaram efectivamente melhores depois de essa pessoa passar por lá?

Aumentou produtividade?

Criou mercados?

Melhorou margens?

Reduziu dependências?

Desenvolveu tecnologia própria?

Criou profissionais melhores?

Conseguiu internacionalizar?

Deixou a organização estruturalmente mais forte?



Portugal também gere por pedigree

E aqui regressamos às elites.

As universidades prestigiadas não produzem apenas conhecimento.

Produzem redes sociais.

Colegas.

Professores.

Antigos alunos.

Consultoras.

Escritórios.

Administrações.

Gabinetes ministeriais.

Ao fim de alguns anos, aquele universo transforma-se numa espécie de mercado interno de reputações.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Começo-a bem.

“Esteve connosco.”

E lentamente a experiência passa a ser medida não apenas pelos resultados, mas pelo **número de portas certas por onde a pessoa já entrou.**

É possível construir uma carreira extraordinária assim.

Mesmo deixando muito pouco para trás.

O paradoxo português

Portugal tem economistas.

Doutorados.

MBAs.

Consultores.

Administradores.

Especialistas.

Estudos.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Congressos sobre inovação.

E tem, agora, escolas de gestão que aparecem com enorme destaque nos rankings internacionais.

Em Setembro de 2026, o *Financial Times* colocou o Mestrado Internacional em Gestão da Nova SBE no **2.º lugar mundial**. Cinco escolas portuguesas entraram no grupo das cem instituições classificadas.

É um resultado académico notável.

Mas no mesmo país a OCDE continua a encontrar uma produtividade do trabalho cerca de **17% abaixo da média da organização**.

E observa ainda que cerca de 40% do emprego na economia empresarial portuguesa se concentra em microempresas, que frequentemente têm falta de competências de gestão profissional e investem pouco em tecnologia e inovação.

Alguma coisa não encaixa.

Não significa que as universidades sejam más.



Talvez estejamos a medir as coisas erradas

Um ranking académico pode medir salários dos antigos alunos.

Progressão de carreira.

Mobilidade internacional.

Satisfação.

Diversidade.

Qualificações do corpo docente.

São métricas legítimas.

Mas não respondem necessariamente à pergunta que interessa a um país:

esta formação está a aumentar a capacidade de transformar as empresas que compõem a nossa economia?

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Mas pode também significar que parte do melhor talento produzido pelas nossas escolas está a ser absorvido por organizações internacionais mais capazes de o utilizar.

O diploma pode ser excelente.

O ecossistema pode continuar medíocre.

A gestão é uma tecnologia produtiva

A investigação internacional há muito que demonstra que qualidade de gestão não é decoração corporativa.

Os trabalhos de Nicholas Bloom e John Van Reenen encontraram uma associação forte entre melhores práticas de gestão e produtividade, rentabilidade, crescimento e sobrevivência empresarial.

Gestão significa medir.

Definir objectivos.

Seleccionar pessoas.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Corrigir rapidamente.

Investir.

Abandonar aquilo que não funciona.

Ou seja, exactamente aquelas coisas que não se resolvem com a frase:

“Tenho um MBA.”

Nem tudo está parado

Também seria intelectualmente preguiçoso pintar toda a economia portuguesa como um deserto empresarial.

Não é.

Existem excelentes empresas portuguesas, gestores extraordinários, sectores internacionalizados e organizações tecnologicamente avançadas.

O Inquérito ao Investimento do Banco Europeu de Investimento de 2025 mostra, aliás, empresas portuguesas com fortes intenções de investimento, investimento em inovação acima da média europeia e utilização

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

capacidade empresarial.

O problema é transformá-la de exceção em escala.

Porque uma economia não converge através dos seus dez melhores casos.

Converge quando milhares de empresas medianas passam a gerir, investir e produzir melhor.

O currículo não pode ser um salvo-conduto vitalício

Talvez Portugal tenha passado demasiado tempo a perguntar:

“Onde estudou?”

“Por que empresas passou?”

“Que cargos ocupou?”

E demasiado pouco tempo a perguntar:

“O que transformou?”

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Pode possuir dezenas de cargos e pouquíssimos resultados demonstráveis.

Credenciais são úteis para seleccionar.

Resultados são necessários para avaliar.

Confundir as duas coisas é uma forma particularmente elegante de mediocridade.

O saber livresco não é inútil. É insuficiente.

Seria absurdo desprezar teoria.

É precisamente a teoria que nos permite compreender padrões, evitar erros conhecidos e acumular conhecimento entre gerações.

Mas teoria sem execução transforma-se em ornamentação intelectual.

E execução sem teoria transforma-se facilmente em improvisação.

Os melhores gestores precisam das duas.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Dados e instinto.

Estratégia e execução.

O problema português não é possuir gestores excessivamente instruídos.

É eventualmente possuir demasiados sistemas de selecção que confundem **instrução, pedigree e circulação pelas instituições certas com prova suficiente de competência.**

A realidade não consulta rankings

Uma universidade pode subir cinquenta lugares numa classificação internacional.

Uma economia não sobe automaticamente com ela.

Um antigo aluno pode duplicar o salário três anos depois do curso.

Isso não significa que a empresa portuguesa média tenha duplicado a produtividade.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

conseguir criar organizações onde esse talento possa produzir transformação comparável.

Portugal tornou-se muito competente a formar pessoas que sabem explicar como uma empresa deveria ser gerida. Continua muito menos competente a provar, à escala da economia, que sabe transformar esse conhecimento em gestão excepcional.

E há uma frase ainda mais incómoda:

uma escola pode subir cinquenta lugares num ranking internacional sem que a produtividade do país suba um único.

É exactamente aí que termina a celebração académica.

E começa a realidade.



Blogue Fragmentos do Caos

A verdade nasce onde o pensamento é livre.

colocou o Mestrado Internacional em Gestão da Nova SBE no 2.º lugar mundial. O ranking avalia programas através de indicadores que incluem salários e progressão dos antigos alunos, valor do curso, mobilidade internacional, diversidade e características da escola.

- Além da Nova SBE, o ranking de 2026 incluiu Católica Lisbon, ISEG, Iscte Business School e Católica Porto entre as cem escolas classificadas, evidenciando uma presença portuguesa relevante no ensino internacional de gestão.
- A OCDE estima que a produtividade do trabalho em Portugal permanece cerca de 17% abaixo da média da organização e nota que aproximadamente 40% do emprego na economia empresarial está concentrado em microempresas, muitas das quais têm limitações em competências de gestão profissional e investimento tecnológico.
- A mesma OCDE observa que os resultados de inovação não têm sido proporcionais ao apoio público e ao investimento em investigação e desenvolvimento, apontando ambiente

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

- O Banco Europeu de Investimento mostra um quadro menos pessimista em vários indicadores: em 2025, as empresas portuguesas apresentavam fortes intenções de investimento, investimento em inovação superior à média da UE e utilização relevante de IA em processos internos. Persistiam, contudo, obstáculos ligados a qualificações, incerteza e regulação.
- A investigação académica internacional de Nicholas Bloom e John Van Reenen encontrou relações fortes entre qualidade das práticas de gestão e produtividade, rentabilidade, crescimento e sobrevivência das empresas. O ponto essencial é que a qualidade de gestão é uma variável económica mensurável, não apenas uma credencial curricular.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Esta crónica é deliberadamente satírica na comparação entre prestígio académico e desempenho económico. Não pretende afirmar que as escolas portuguesas de gestão são responsáveis pela baixa produtividade do país, nem que os seus diplomados são, em geral, maus gestores.

Os rankings do *Financial Times* medem programas concretos segundo metodologias próprias e incluem resultados profissionais dos antigos alunos. São indicadores de qualidade académica e de carreira, não índices de eficiência da gestão nacional. O excelente resultado internacional da Nova SBE e a presença de outras escolas portuguesas devem ser reconhecidos como conquistas reais.

Também seria incorrecto atribuir a produtividade portuguesa apenas à qualidade de gestão. Dimensão das empresas, capital disponível, especialização sectorial, burocracia, concorrência, qualificação da mão-de-obra, investimento, tecnologia, infra-estruturas, fiscalidade e enquadramento institucional influenciam decisivamente os resultados.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

muitas microempresas. A investigação internacional de Bloom e Van Reenen reforça que práticas de gestão estão associadas a diferenças reais de desempenho entre empresas.

O Inquérito ao Investimento do BEI aconselha igualmente prudência contra uma narrativa de decadência absoluta. Empresas portuguesas apresentam sinais positivos de investimento, inovação e adoção tecnológica. O problema estrutural é de escala e difusão: transformar exemplos de excelência numa base empresarial mais produtiva.

A tese é, portanto, mais limitada e mais exigente: **Portugal deve celebrar a qualidade das suas escolas de gestão, mas não confundir a qualidade do ensino com prova de excelência da gestão praticada no país. O teste final de um gestor não é o nome da escola no diploma. É a organização que deixa depois de ter passado por ela.**

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

dominate FT Masters in Management ranking, 7

Setembro 2026

- Financial Times — *Masters in Management Ranking 2026: Methodology and key*, 2026
- OECD — *OECD Economic Surveys: Portugal 2026*, 6 Janeiro 2026
- European Investment Bank — *EIB Investment Survey 2025: Portugal overview*, 9 Dezembro 2025
- BLOOM, Nicholas; VAN REENEN, John — “Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries”, *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 2007
- BLOOM, Nicholas; VAN REENEN, John — “Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries?”, *Journal of Economic Perspectives*, 24(1), 2010
- European Commission — *2026 Country Report: Portugal*, 3 Junho 2026

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

TC-CHRONIC-NEWS

 [GitHub Pages](#)

 [CodeBerg Pages](#)



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

 Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)