

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

## A Empresa do Chefe do Chefe — quando a hierarquia começa a trabalhar contra a empresa

Publicado em 2026-10-20 10:36:00



# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

## Chefe

*Quando a hierarquia começa a trabalhar contra a empresa — e a organização passa mais tempo a controlar competência do que a libertá-la.*

### **Nota de abertura:**

Esta crónica não defende a eliminação das chefias intermédias nem apresenta estruturas planas como solução universal. Uma boa chefia intermédia pode multiplicar capacidade: remove obstáculos, traduz estratégia em execução, desenvolve pessoas e assume responsabilidade. A crítica dirige-se à camada hierárquica que existe sobretudo para transportar informação, validar decisões que poderiam ser tomadas mais perto do problema e preservar controlo sem acrescentar conhecimento, velocidade ou resultado.

Há empresas que contratam pessoas para trabalhar.

E há empresas que contratam pessoas para vigiar outras pessoas que trabalham.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

Finalmente, alguém na administração pergunta:

**porque é que tudo demora tanto?**

Portugal conhece bastante bem este modelo.

Não é exclusivo das empresas portuguesas.

Mas entre nós adquiriu uma elegância própria.

Director.

Director-adjunto.

Chefe.

Subchefe.

Coordenador.

Responsável.

Responsável de área.

Responsável de projecto.

E, no fim da cadeia, alguém que sabe realmente fazer alguma coisa.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

## A pirâmide

A hierarquia nasceu por boas razões.

Organizações grandes precisam de coordenação.

Alguém tem de decidir.

Alguém tem de distribuir recursos.

Alguém tem de resolver conflitos.

Alguém tem de assumir responsabilidade.

O problema começa quando a estrutura criada para facilitar o trabalho começa a substituí-lo.

A empresa deixa de perguntar:

**«Como produzimos melhor?»**

E começa a perguntar:

**«Quem autoriza?»**

A partir desse momento, já não temos apenas uma organização.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

**o peso aumenta em direcção à base.**

## A ideia começou boa

Imaginemos um engenheiro.

Descobre uma forma de automatizar determinado processo.

Pode reduzir três dias de trabalho para vinte minutos.

Faz um protótipo.

Funciona.

Numa organização eficiente, talvez aconteça isto:

mostra.

testa.

mede.

corrige.

implementa.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

O responsável pede uma apresentação.

O coordenador pede análise de impacto.

O chefe quer conhecer os riscos.

O director pergunta se existe orçamento.

A administração quer saber se outras empresas já fizeram.

O financeiro pede retorno do investimento.

O jurídico pergunta sobre responsabilidades.

A segurança pede um relatório.

Os recursos humanos querem perceber o impacto organizacional.

Entretanto passam oito meses.

A ideia continua excelente.

O engenheiro já não está lá.

Foi trabalhar para outra empresa.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

Uma parte significativa das chefias intermédias modernas surgiu para resolver um problema que já quase desapareceu:

**a dificuldade de transportar informação.**

Antigamente fazia sentido.

A informação subia pela hierarquia.

A decisão descia.

Hoje temos:

email.

mensagens instantâneas.

dashboards.

bases de dados.

ERP.

CRM.

videoconferência.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

automação.

Inteligência Artificial.

A informação pode chegar directamente a qualquer pessoa da organização em segundos.

Mas muitas empresas continuam estruturadas como se cada mensagem tivesse de viajar num cavalo.

Resultado:

o funcionário envia informação ao chefe.

O chefe resume para o director.

O director reformata para a administração.

A administração pede esclarecimentos.

O director pergunta ao chefe.

O chefe pergunta ao funcionário.

O funcionário responde.

E começamos novamente.

Chamamos a isto:

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

Um bom gestor remove obstáculos.

Um mau gestor torna-se um obstáculo.

Essa distinção deveria ser ensinada no primeiro dia de qualquer curso de gestão.

O bom gestor pergunta:

**«O que precisas para fazer isto?»**

O mau pergunta:

**«Quem te autorizou?»**

O bom gestor protege a equipa da burocracia.

O mau produz burocracia.

O bom gestor distribui responsabilidade.

O mau concentra decisões.

O bom gestor gosta de especialistas que sabem mais do que ele.

O mau sente-se ameaçado.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

provar que é necessário.

Há uma diferença enorme.

Um cria capacidade.

O outro cria dependência.

O European Company Survey associa precisamente maior autonomia, participação directa, aprendizagem e gestão de apoio a melhores resultados organizacionais e maior bem-estar.<sup>[6]</sup>

## O chefe que precisa de ser chefe

Existe um tipo particularmente perigoso de chefia.

Não é necessariamente incompetente.

É insegura.

E a insegurança hierárquica é uma força extraordinariamente destrutiva.

Um técnico apresenta uma ideia nova.

O chefe não a compreende completamente.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

«Explica-me.»

Ou pode pensar:

**«Se isto avançar, ele passa a ser mais importante do que eu.»**

A partir daí começa uma arquitectura defensiva.

Mais análise.

Mais prudência.

Mais validação.

Mais reuniões.

Mais dúvidas.

Mais adiamentos.

Até a ideia desaparecer.

Não foi rejeitada.

Isso seria demasiado transparente.

Foi:

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

avaliação.

## A inovação morre educadamente

Raramente alguém diz:

**«Não queremos inovar.»**

Todas as empresas dizem exactamente o contrário.

Inovação aparece:

no site.

No relatório anual.

Na missão.

Nos valores.

Na apresentação do conselho de administração.

No LinkedIn.

Talvez até escrita numa parede.

O problema surge quando alguém tenta realmente inovar.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

Talvez um processo desapareça.

Talvez um departamento perca importância.

Talvez seja necessário mudar funções.

Talvez alguém deixe de ter poder.

Talvez se demonstre que durante anos fizemos algo da forma errada.

A partir daí, a inovação encontra o seu inimigo natural:

**a organização que afirma desejá-la.**

Em 2026, a Comissão Europeia continuava a apontar baixa digitalização das empresas portuguesas e adoção de cloud e IA abaixo dos pares europeus, apesar da robustez das infra-estruturas de conectividade.<sup>[4]</sup>

## **A reunião como sistema operativo da empresa**

Poucas invenções humanas possuem uma relação custo-benefício tão variável como a reunião.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

peças de trabalhar simultaneamente.

Mas organizações hierárquicas adoram reuniões.

Porque reuniões possuem uma propriedade extraordinária:

**criam actividade sem exigir necessariamente resultado.**

Houve discussão.

Houve alinhamento.

Houve participação.

Houve pontos de acção.

Haverá follow-up.

Logo, trabalhámos.

Na semana seguinte haverá outra reunião para acompanhar a reunião anterior.

Ao fim do trimestre alguém produzirá uma apresentação chamada:

**Estado da Transformação.**

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

## O PowerPoint como unidade de progresso

Em determinadas organizações, uma ideia só começa a existir depois de entrar num PowerPoint.

O protótipo pode funcionar.

Os dados podem demonstrar vantagem.

Os clientes podem pedir.

Não importa.

É necessário:

contexto.

objectivos.

stakeholders.

roadmap.

governance.

riscos.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

Naturalmente, planeamento é necessário.

Mas há empresas onde a apresentação da inovação recebe mais horas de trabalho do que a inovação.

O slide fica excelente.

A empresa continua igual.

## **O talento começa a aprender a ficar calado**

Este talvez seja o custo mais grave.

No início, o bom profissional tenta mudar coisas.

Sugere.

Questiona.

Automatiza.

Propõe.

Discute.

Depois percebe.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

Cada memória ameaça alguém.

Cada crítica é interpretada como deslealdade.

Então adapta-se.

Deixa de propor.

Executa aquilo que lhe mandam.

Vai para as reuniões.

Responde aos emails.

Cumpre horários.

Deixa de incomodar.

A organização consegue finalmente o funcionário ideal.

**Um excelente profissional que já não utiliza a excelência.**

Nesse momento, a empresa perdeu muito mais do que uma ideia.

Perdeu iniciativa.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

Esses fazem algo ainda pior.

Saem.

O especialista excelente recebe uma proposta.

Vai.

O engenheiro que insistia em automatizar muda de empresa.

O programador que fazia perguntas incómodas passa a trabalhar remotamente para o estrangeiro.

O administrador de sistemas que queria modernizar a arquitectura deixa a organização.

Quem fica?

Frequentemente quem se adaptou melhor à estrutura.

E quem se adapta melhor a uma organização burocrática nem sempre é quem produz mais.

Pode ser quem:

nunca desafia.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

faz boas apresentações.

fala com as pessoas certas.

e nunca coloca o chefe numa situação desconfortável.

A selecção natural começa a favorecer a conformidade.

A investigação internacional encontra associações robustas entre melhores práticas de gestão, produtividade e capacidade de atrair e reter trabalhadores de maior qualidade.<sup>[7][10]</sup>

## A promoção transforma-se num problema

Há ainda outro mecanismo perverso.

Um excelente técnico precisa de reconhecimento.

A empresa sabe conceder reconhecimento de uma forma:

**promoção para chefe.**

Resultado:

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

E uma extraordinária operação de destruição de valor.

Nem todos os especialistas querem gerir pessoas.

Nem todos possuem talento para isso.

Mas muitas empresas continuam a transmitir uma mensagem muito simples:

para ganhar mais, tens de deixar de fazer aquilo em que és excelente.

Depois surpreendem-se porque faltam especialistas sénior.

## **O especialista devia poder ganhar mais do que o chefe**

Esta frase ainda provoca desconforto em muitas organizações.

Mas não deveria.

Um arquitecto de software excepcional pode produzir mais valor para uma empresa do que o gestor que coordena a sua equipa.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

conhecimento que a organização não consegue substituir.

Um cirurgião não vale menos porque não administra o hospital.

Um piloto não deveria ganhar menos porque não gere a companhia aérea.

Conhecimento e autoridade são dimensões diferentes.

Só organizações imaturas confundem ambas.

Uma empresa tecnologicamente séria deveria conseguir dizer:

**«Este especialista ganha mais do que o chefe porque vale mais neste domínio.»**

Sem crise institucional.

## Administrar não é liderar

Portugal possui uma cultura empresarial fortemente administrativa.

Administramos.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

Penas.

Procedimentos.

Compras.

Orçamentos.

Autorizações.

Normas.

Conformidade.

Tudo necessário.

Mas liderança é outra coisa.

Liderança pergunta:

onde estaremos daqui a cinco anos?

Que tecnologia pode destruir o nosso negócio?

Que competência ainda não temos?

Quem está a fazer aquilo que nós ainda não percebemos?

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

Que produto ainda não existe?

Que pessoas devemos contratar agora?

A gestão administrativa protege o presente.

A liderança constrói o futuro.

Uma organização precisa das duas.

O problema começa quando possui apenas a primeira.

A OCDE identifica explicitamente as competências de gestão como um dos factores que travam a produtividade portuguesa e assinala atraso nas práticas de gestão e na adopção de delegação organizacional eficaz.<sup>[2]</sup>

## GESTÃO, PRODUTIVIDADE E

## DELEGAÇÃO — DADOS ESSENCIAIS

- A produtividade laboral portuguesa continua cerca de **17% abaixo da média da OCDE**.<sup>[2]</sup>
- A OCDE identifica **competências de gestão** como um dos factores que limitam o crescimento da produtividade em Portugal.<sup>[2]</sup>

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

**delegação.**<sup>[5]</sup>

- O European Company Survey associa autonomia, participação directa, formação e gestão de apoio a melhores resultados empresariais e maior bem-estar.<sup>[6]</sup>
- O relatório da Década Digital de 2026 aponta **baixa digitalização das empresas portuguesas** e adopção de cloud e IA abaixo dos pares europeus.<sup>[4]</sup>
- A literatura internacional encontra associação entre qualidade da gestão e **produtividade, rentabilidade, crescimento e sobrevivência empresarial.**<sup>[7]</sup>

## O futuro não cabe no orçamento anual

Outro problema das organizações burocráticas é a obsessão pelo horizonte curto.

Este trimestre.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

Esta meta.

Este KPI.

A inovação raramente respeita estas fronteiras.

Uma tecnologia pode exigir três anos antes de produzir resultado.

Uma nova arquitectura pode custar hoje e poupar durante uma década.

Um especialista excelente pode parecer caro este ano e transformar completamente a organização nos cinco seguintes.

Mas aquilo que não cabe no Excel anual torna-se difícil de defender.

Então a empresa optimiza continuamente o presente.

Até o futuro chegar.

## «Quem já está a usar isso?»

É talvez uma das perguntas mais portuguesas da gestão da inovação.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

**«Que empresas em Portugal já usam?»**

A resposta ideal para uma empresa inovadora poderia ser:

**«Nenhuma.»**

Isso significaria oportunidade.

Mas para uma administração avessa ao risco significa perigo.

Queremos inovar.

Desde que alguém tenha inovado primeiro.

Queremos liderar.

Desde que saibamos que o caminho é seguro.

Queremos ser pioneiros.

Mas apenas depois de existirem três referências comerciais.

É uma forma fascinante de ser pioneiro.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

Toda a inovação contém possibilidade de falhar.

Algumas experiências não funcionarão.

Alguns projectos devem ser cancelados.

Algumas ideias serão péssimas.

Isto é normal.

O problema surge quando uma organização pune qualquer falhanço.

As pessoas aprendem rapidamente.

Não propõem coisas arriscadas.

Escolhem aquilo que já conhecem.

Copiam concorrentes.

Adiam decisões.

Pedem cobertura hierárquica.

Criam documentação para provar que a culpa não foi delas.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

A organização conseguiu evitar pequenos erros.

E produziu um enorme.

## O custo escondido da hierarquia

Uma chefia intermédia custa salário.

Secretária.

Portátil.

Telemóvel.

Benefícios.

Viagens.

Reuniões.

Tempo dos subordinados.

Tempo dos superiores.

Mas esse é apenas o custo visível.

Existe outro.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

Um dia aqui.

Uma semana ali.

Uma aprovação.

Uma reunião.

Um comité.

Uma revisão.

Uma nova versão.

Multiplique isto por centenas de decisões anuais.

A empresa pode perder meses inteiros sem ninguém conseguir identificar onde.

A latência não aparece numa factura.

Mas é um dos maiores custos da organização moderna.

Estudos comparados sobre descentralização mostram que a capacidade de delegar decisões pode facilitar produtividade e escala quando existe confiança suficiente para suportar estruturas menos centralizadas.<sup>[8]</sup>

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

Antigamente uma empresa podia demorar anos a reagir.

Os mercados mudavam lentamente.

As tecnologias tinham ciclos longos.

Hoje:

IA muda em meses.

Software muda em semanas.

Concorrentes aparecem globalmente.

Novos produtos escalam imediatamente.

Modelos de negócio atravessam fronteiras.

O cliente compara tudo.

A empresa que demora seis meses a decidir algo que outra decide em seis dias não possui apenas um problema administrativo.

Possui um problema estratégico.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

**A China itera. A América  
experimenta. A Europa  
regulamenta. Portugal reúne.**

É uma caricatura.

Mas todas as boas caricaturas exageram alguma coisa reconhecível.

Há organizações chinesas capazes de transformar protótipo em produção rapidamente.

Empresas americanas experimentam, falham, corrigem e voltam a lançar.

A Europa tenta equilibrar inovação com segurança, regulação e direitos.

Portugal acrescenta frequentemente outro elemento:

**a reunião preparatória.**

Não significa que devemos copiar modelos estrangeiros cegamente.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

Às vezes é a pior.

## E chegou a Inteligência Artificial

Agora aparece uma tecnologia particularmente incómoda para estruturas burocráticas.

A IA consegue:

resumir informação.

Produzir relatórios.

Analisar dados.

Preparar apresentações.

Comparar documentos.

Gerar previsões.

Criar agendas.

Acompanhar projectos.

Produzir código.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

Ou seja, começa precisamente a atacar uma grande quantidade de tarefas que justificavam camadas administrativas.

A pergunta inevitável será:

**se a informação pode circular directamente e a coordenação pode ser parcialmente automatizada, quantos níveis de gestão continuamos realmente a precisar?**

Essa pergunta terá consequências.

A OCDE nota que a adopção eficaz de IA exige frequentemente alterações na estrutura organizacional, nos processos e na cultura; gestores sem literacia de IA tendem a subestimar essa transformação.<sup>[11]</sup>

## **A IA não vai apenas substituir tarefas**

Pode tornar visíveis inutilidades organizacionais.

Esse talvez seja o aspecto mais perturbador.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

E as posições não desaparecerão pacificamente.

Haverá resistência.

Argumentos sobre governance.

Riscos.

Conformidade.

Supervisão.

Necessidade de controlo.

Alguns serão legítimos.

Outros serão simplesmente uma frase sofisticada para dizer:

**«Não quero que descubram que já não precisam de mim.»**

Também aqui a tecnologia não actua isoladamente: a OCDE sublinha que os ganhos da IA dependem de activos complementares como competências, capital humano, infra-estrutura e capacidade de gestão.<sup>[12]</sup>

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

provavelmente terá menos níveis.

Não necessariamente menos liderança.

Menos níveis.

São coisas diferentes.

Poderá funcionar aproximadamente assim:

liderança estratégica clara.

equipas pequenas.

especialistas muito fortes.

objectivos claros.

dados transparentes.

autonomia operacional.

responsabilidade real.

automação extensa.

IA como multiplicador.

Poucas reuniões.



**Existe para aumentar a capacidade delas.**

## Quem pediu?

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

*A autonomia seria exige o contrário.*

**Tens autoridade. Tens informação. Tens recursos. Decide. E responde pelo resultado.**

É uma cultura muito mais exigente.

Mas também muito mais adulta.

## **A melhor chefia pode tornar-se quase invisível**

Talvez este seja o paradoxo.

Um excelente gestor consegue que a equipa funcione tão bem que parece que ele faz pouco.

As pessoas sabem o que fazer.

Os obstáculos desaparecem.

As decisões acontecem.

A informação circula.

Os conflitos são resolvidos.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

O mau gestor, pelo contrário, parece indispensável.

Tudo passa por ele.

Nada acontece sem ele.

Está em todas as reuniões.

Recebe todos os emails.

Aprova tudo.

Tem sempre o calendário cheio.

Um parece pouco ocupado.

O outro parece heróico.

E muitas organizações promovem o segundo.

## O chefe do chefe

Talvez tudo se resuma a uma pergunta extremamente simples.

Imagine uma organização.

Retire um nível hierárquico.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

**«as equipas ficam sem orientação, as decisões pioram e os problemas aumentam»**

esse nível acrescenta valor.

Se a resposta for:

**«as pessoas começam finalmente a falar directamente umas com as outras e as coisas ficam mais rápidas»**

temos outra conclusão.

Talvez esse nível nunca tenha sido gestão.

Era tráfego.

## **Portugal precisa de empresas menos altas**

Não necessariamente maiores.

Não necessariamente menores.



# Blogue Fragmentos do Caos

*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

***sabe, quem decide e quem executa.***

Menos distância entre quem conhece o problema e quem pode decidir.

Menos autoridade baseada em título.

Mais autoridade baseada em competência.

Menos controlo.

Mais responsabilidade.

Menos reuniões.

Mais execução.

Menos PowerPoint.

Mais produto.

Menos protecção do passado.

Mais construção do futuro.

Porque uma economia de elevada produtividade não se constrói apenas com tecnologia.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

a dispersão de produtividade entre empresas a factores como tecnologia, qualidade da gestão e competências dos trabalhadores.<sup>[2][3]</sup>

## O futuro não pede autorização ao director

Enquanto uma proposta sobe cinco níveis hierárquicos, o mercado continua.

Enquanto o comité avalia, alguém experimenta.

Enquanto o director pede nova apresentação, alguém lança.

Enquanto a administração procura referências, alguém cria a referência.

E quando finalmente a empresa portuguesa decide avançar, pode descobrir que não está a entrar no futuro.

Está apenas a chegar atrasada ao presente.

Talvez seja esse o maior problema das organizações excessivamente hierarquizadas.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

Não são apenas burocráticas.

**Alteram a relação da empresa com o tempo.**

Transformam mudança em ameaça.

Transformam prudência em imobilismo.

Transformam experiência em conformidade.

Transformam talento em frustração.

E transformam chefias criadas para fazer a empresa funcionar em estruturas que impedem a empresa de se mover.

No século passado talvez isso fosse apenas ineficiência.

Neste século pode ser fatal.

Porque o futuro já não espera que o chefe fale com o director, que o director fale com a administração e que a administração marque a próxima reunião.

O futuro tem uma agenda extraordinariamente simples.

**Avança.**

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

**A Empresa do Chefe do Chefe** é uma crónica de opinião sobre arquitectura organizacional. Não sustenta que todas as empresas portuguesas sejam excessivamente hierárquicas nem que todas as chefias intermédias sejam improdutivas. Pelo contrário, distingue explicitamente gestão que multiplica capacidade de gestão que apenas acrescenta controlo e latência.

A crítica encontra, contudo, suporte em evidência internacional. A OCDE identifica em Portugal limitações nas competências de gestão, práticas de gestão abaixo das observadas noutros países e atraso significativo na adopção de práticas eficazes de delegação organizacional; relaciona estas insuficiências com afectação de recursos, contratação, adopção de tecnologia e desenvolvimento de competências.<sup>[2]</sup>

A literatura comparada também não recomenda simplesmente «menos gestão». O European Company Survey mostra que os melhores resultados tendem a aparecer quando autonomia, participação, aprendizagem e envolvimento directo dos trabalhadores coexistem com **gestão de apoio**. Estudos de Bloom, Van

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

A IA torna a questão organizacional mais urgente, mas não legitima a conclusão simplista de que «os gestores serão substituídos». A OCDE observa que adoptar IA eficazmente exige frequentemente mudanças em processos, estrutura e cultura e que capacidade de gestão é um complemento necessário à tecnologia. O argumento desta crónica é diferente: **quando informação, análise e coordenação se tornam mais baratas, cada nível hierárquico terá de demonstrar mais claramente o valor que acrescenta.** <sup>[11]</sup><sup>[12]</sup>

No ambiente empresarial actual, o problema central não é a existência de hierarquia. É a distância excessiva entre conhecimento e decisão. Numa economia em que tecnologia, concorrência e modelos de negócio mudam cada vez mais depressa, **latência organizacional deixa de ser apenas ineficiência administrativa: transforma-se em risco estratégico.**

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

2. OCDE — Strengthening fiscal policy and long-term growth: Portugal 2026
3. OCDE — OECD Insights on Productivity: Portugal, 2026
4. Comissão Europeia — Portugal's 2026 Digital Decade Country Report
5. Banco Europeu de Investimento — EIB Investment Survey 2025: Portugal overview
6. Eurofound / Cedefop — European Company Survey 2019: Workplace practices unlocking employee potential
7. NBER — Bloom & Van Reenen, Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries
8. NBER — Bloom, Sadun & Van Reenen, The organization of firms across countries
9. NBER — Bloom, Sadun & Van Reenen, Management as a Technology?

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

11. OCDE / BCG / INSEAD — The Adoption of Artificial Intelligence in Firms, 2025

12. OCDE — Fostering an inclusive digital transformation as AI spreads among firms, 2024

---

**Francisco Gonçalves**

Fragmentos do Caos

FC-Chronic-News

Publicado em 9 de Setembro de 2026 · Gestão / Empresas /  
Produtividade / Inovação / Inteligência Artificial / Portugal



GitHub Pages



CodeBerg Pages



Fragmentos do Caos:

[Blogue](#)

•

[Ebooks](#)

•

[Carrossel](#)



Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)