

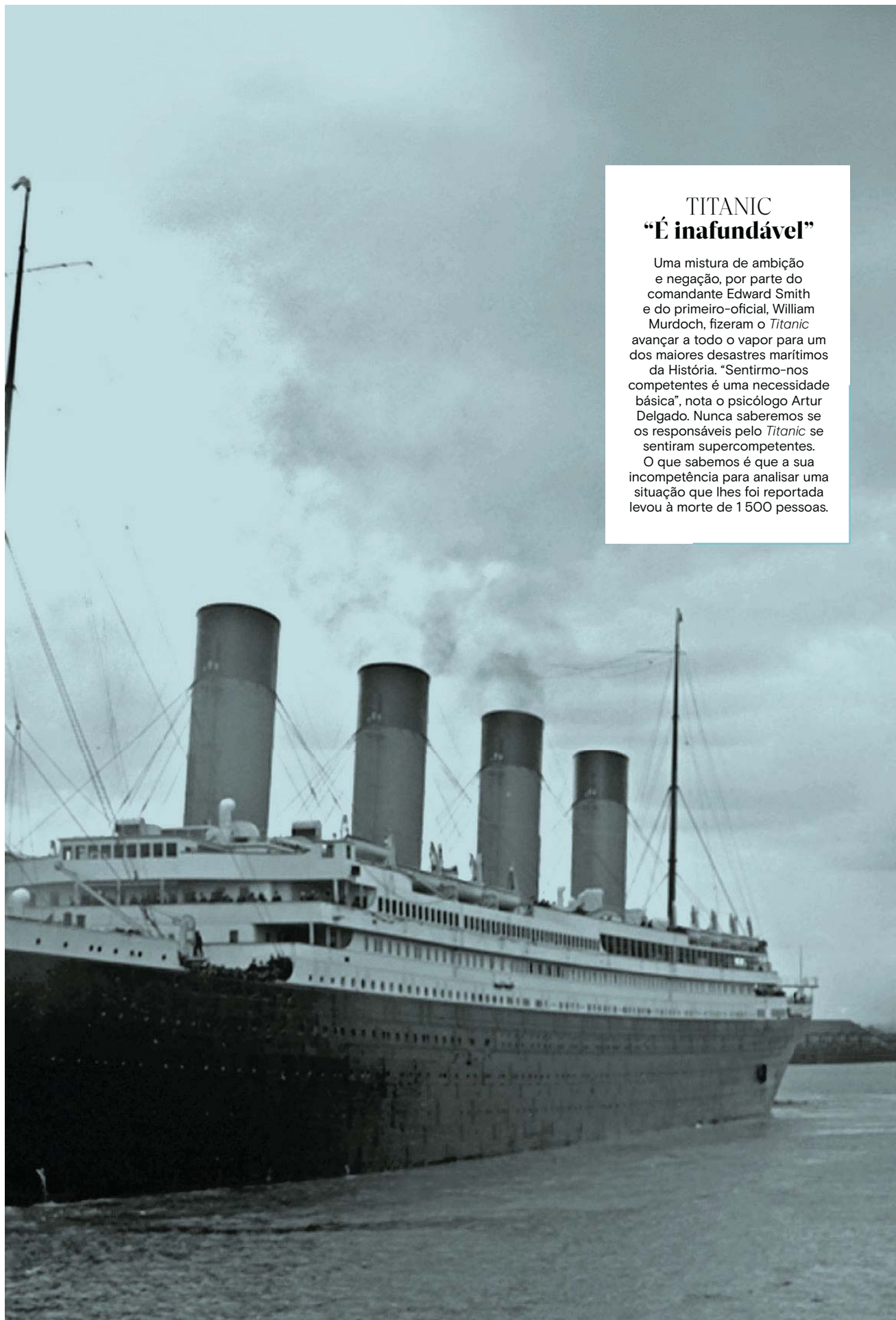


Um princípio que não passa de moda

Há 55 anos, o mundo era confrontado com o surgimento do Princípio de Peter. Uma teoria – em jeito de paródia – que defende que numa hierarquia qualquer funcionário tende a subir até ao seu Patamar de Incompetência. O livro foi reeditado em Portugal e o assunto nunca foi tão atual: estamos condenados a ser incompetentes?

— POR MARGARIDA VAQUEIRO LOPES





TITANIC “É inafundável”

Uma mistura de ambição e negação, por parte do comandante Edward Smith e do primeiro-oficial, William Murdoch, fizeram o *Titanic* avançar a todo o vapor para um dos maiores desastres marítimos da História. “Sentirmo-nos competentes é uma necessidade básica”, nota o psicólogo Artur Delgado. Nunca saberemos se os responsáveis pelo *Titanic* se sentiram supercompetentes.

O que sabemos é que a sua incompetência para analisar uma situação que lhes foi reportada levou à morte de 1 500 pessoas.



“A incompetência ocupacional está por toda a parte. Já a detetou? É provável que todos nós já o tenhamos feito.” Esta é uma das frases que se leem na segunda página do livro que, em 1969, abalou ligeiramente a sociedade. Laurence Peter e Raymond Hull apresentavam o *Princípio de Peter* ou o *Princípio da Incompetência de Peter*, onde, de uma forma divertida – mas profundamente assertiva – escreviam sobre as conclusões tiradas graças a anos de observação de empresas e instituições públicas. Em linhas muito gerais, o Princípio de Peter diz que numa hierarquia, todos os funcionários vão progredir até ao seu Patamar de Incompetência. Uma vez lá chegados, ou permanecem nessa posição para sempre ou poderão ser afastados para outras funções em que, possivelmente, continuarão a ser incompetentes.

Para os autores, as organizações que conseguirem ter sucesso vão alcançá-lo “apesar das suas chefias” e não devido a estas, uma vez que o Princípio de Peter também considera que grande parte dos líderes é incompetente nos seus cargos. E a reflexão pode ser apresentada em jeito de paródia, mas certo é que continua a estar na agenda: se assim não fosse, a obra não teria chegado novamente às livrarias, esta segunda-feira, numa reedição feita pela Gradiva. “A abordagem satírica dos autores permitiu-lhes exagerar e distorcer estereótipos, além de inventar jargão aparentemente científico para retratar inúmeros aspetos absurdos do funcionamento organizacional”, começa por dizer à VISÃO António Caetano, professor catedrático do ISPA. “O resultado hilariante desperta, num primeiro momento, a sensação de confirmação de vivências por parte do leitor, mas deixa espaço para, num segundo momento, emergir

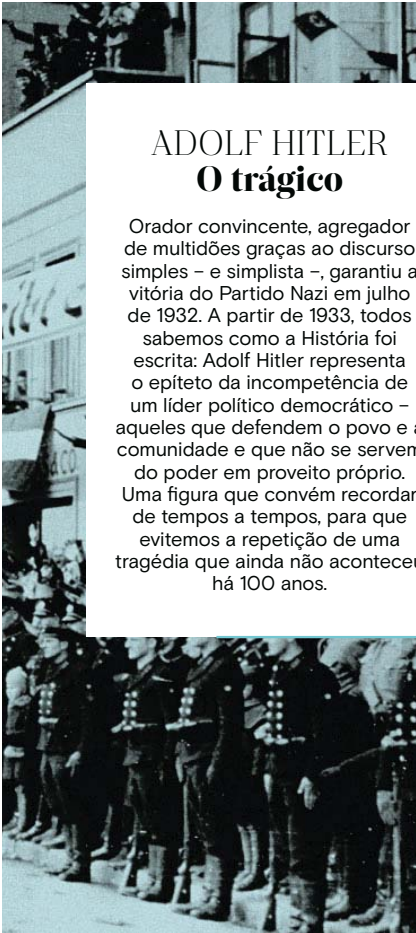


**As organizações
que conseguirem
ter sucesso
vão alcançá-lo
“apesar das suas
chefias” e não
devido a estas**

uma reflexão crítica sobre os efeitos das práticas de gestão na dinâmica organizacional, um dos principais objetivos do professor Peter.”

Desafiada a comentar este Princípio, a HR director Western & South Europe da Astrazeneca, Renata Morgado Eckman, diz, divertida, que tende “normalmente para o otimismo, portanto” não acredita “que estamos todos fadados a ser incompetentes.” (Risos.) “Por dois motivos: não vejo a incompetência como um estado final, já que todos temos o poder de continuar a aprender e a expandir a forma como chegamos a determinada função, ou a mudar de função; e as carreiras tendem cada vez mais a ser em ‘Z’. Já vemos bons exemplos em que o benefício percebido pelo colaborador passa por fazer movimentos laterais, continuar a aprender, ter experiências interessantes com pessoas inspiradoras – e bastante menos uma sangria desatada até ao topo que pode deixar alguém deslocado.”

O psicólogo Artur Delgado salienta, por seu lado, que “cada vez mais queremos uma coisa carregada de propósito e sentido. Há trabalhos em que isto pode ser mais difícil, mas há



ADOLF HITLER O trágico

Orador convincente, agregador de multidões graças ao discurso simples – e simplista –, garantiu a vitória do Partido Nazi em julho de 1932. A partir de 1933, todos sabemos como a História foi escrita: Adolf Hitler representa o epíteto da incompetência de um líder político democrático – aqueles que defendem o povo e a comunidade e que não se servem do poder em proveito próprio. Uma figura que convém recordar de tempos a tempos, para que evitemos a repetição de uma tragédia que ainda não aconteceu há 100 anos.

peçoas que podem ser felizes nessas funções [que tendemos a chamar de menos desafiantes] e pode fazer sentido para a vida delas. Isto é possível”, salienta. Por isso, defende, generalizar conceitos como incompetência ou sucesso é algo que tem de ser feito com cautela, porque cada indivíduo tem uma história e um percurso singulares. No entanto, nota, “há um caminho em que este livro nos ajuda a pensar e a manter este tema presente”.

“A questão da competência é uma questão essencial”, continua. “Nós, seres humanos, temos uma necessidade básica de nos sentirmos competentes naquilo que fazemos. Atendo, em clínica, peçoas que estão muito perdidas. E uma das razões para isso é o facto de não se sentirem competentes em coisa alguma. Claro que esta é sempre uma avaliação subjetiva. A peçoas tem de sentir que é boa numa dada coisa. Se a avaliação subjetiva resultar de uma série de feedbacks, e da própria avaliação, e não for positiva, é muito debilitante”, nota. “O que significa competência? Há peçoas que procuram ajuda quando se sentem incompetentes e há peçoas que não, obviamente. Mas vejo muita gente que

LER MAIS PARA GERIR MELHOR

Sugestões de leitura sobre recursos humanos, agora sem paródia



PESSOAS FELIZES, EMPRESAS PRODUTIVAS

Ricardo Costa tem-se notabilizado na gestão com medidas que aumentam o bem-estar dos trabalhadores. O presidente do Grupo Bernardo da Costa revela como tem exercido esse tipo de liderança, e os resultados que se podem obter quando se dá atenção à felicidade das peçoas que fazem as organizações, e comprova, com base na sua experiência de gestão, a eficácia da fórmula “Peçoas felizes + ambientes saudáveis + liderança humanizada = empresas mais produtivas e lucrativas.”

A Felicidade é Lucrativa

Ricardo Costa
 Contraponto
 PVP: €17,70



AFINAL, O QUE É SER UM BOM LÍDER?

Se todo o mundo é composto de mudança, os estilos de liderança também têm de se adaptar aos desafios de uma nova era marcada por alterações significativas na natureza do trabalho. Os autores deste livro consideram que, para se resolver a atual crise de lideranças, será necessário abandonar o dogma do “ordenar & controlar” e passar a ter uma abordagem centrada em “confiar & inspirar”. E demonstram que qualquer um pode ser o tipo de líder que liberta o potencial das peçoas.

Confiar & Inspirar

Stephen M. R. Covey e David Kasperson
 Clube do Autor
 PVP: €19



O CONTRIBUTO DE OUVIR

Mark Goulston é psiquiatra, especialista em negociação de reféns e consultor de negócios. Já trabalhou com algumas das maiores empresas norte-americanas – como a Goldman Sachs e a IBM, por exemplo –, ajudando os líderes dessas entidades a perceberem qual a melhor estratégia de comunicação para potenciar equipas e melhorar resultados. A conclusão é que saber ouvir é uma das condições para ser ouvido, seja na liderança, na negociação ou nos processos de vendas. O autor dá exemplos práticos de como o saber ouvir e a empatia podem levar ao sucesso.

Pessoas de Sucesso Sabem Ouvir

Mark Goulston
 Ideias de Ler
 PVP: €16,65



A ARTE DA GESTÃO DE PESSOAS

Se as peçoas são o mais importante que existe nas organizações, geri-las da forma mais correta e apropriada é algo que dará bons resultados. Neste livro, Francisco Miranda Rodrigues, atual bastonário da Ordem dos Psicólogos, aponta dez fatores na gestão de peçoas, no sentido de melhorar as equipas. O especialista em Psicologia do Trabalho, Social e das Organizações defende que “ter muito jeito para as peçoas” pode não ser suficiente e deixa várias recomendações para ajudar a dominar a difícil arte de gerir peçoas.

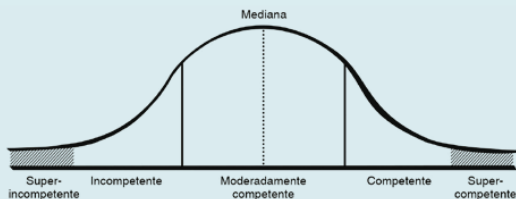
Como Gerir Peçoas

Francisco Miranda Rodrigues
 Editorial Presença
 PVP: €14,90

A brincar se dizem as verdades

A VISÃO publica alguns excertos do d'O Princípio de Peter, que tanto podem divertir como convidar à reflexão sobre a nossa capacidade de trabalho, a nossa adaptação e a nossa competência. O livro voltou às livrarias esta semana

Recordar-se-á de, no Capítulo 2, eu ter analisado três classes de funcionários: o incompetente, o moderadamente competente e o competente. Na altura, a bem da simplicidade, cortei as duas extremidades da curva de distribuição e omiti duas outras classes de funcionários. Apresento de seguida a curva completa.



Os funcionários incluídos nas duas classes extremas – a supercompetente e a superincompetente – estão sujeitos em igual grau ao despedimento. São, em geral, despedidos pouco depois de terem sido contratados, e pela mesma razão: o facto de tenderem a causar perturbações na hierarquia. Este enquadramento dos extremos é designado por Exfoliação Hierárquica.

INCOMPETÊNCIA COMPULSIVA

Ao analisar estudos aprofundados de alguns casos de competência nos níveis cimeiros de hierarquias, deparei-me com um notável fenómeno psicológico que aqui descreverei.

A Competência no Topo é rara, mas não completamente desconhecida. No Capítulo 1, escrevi: “Havendo tempo suficiente – e assumindo a existência de um número suficiente de níveis na hierarquia – cada funcionário ascende ao seu patamar de incompetência, e aí permanece.”

Marechais de campo vitoriosos, superintendentes escolares bem-sucedidos, presidentes de empresas competentes e similares simplesmente não tiveram tempo de alcançar o seu patamar de incompetência.

Em alternativa, o aparecimento de um líder sindical ou de um presidente de uma universidade competente demonstra apenas que nessa hierarquia em particular não existem níveis suficientes para que atinjam o respectivo patamar.

Essas pessoas exibem o que designo por Competência no Topo.*

As minhas observações levaram-me a concluir que estes competentes de topo se mostram frequentemente insatisfeitos por permanecerem nas suas posições de competência. Não podem ascender a uma

posição de incompetência – visto já estarem no topo –, pelo que possuem uma grande tendência para se deslocarem para outra hierarquia – por exemplo, do sector militar para a indústria, da política para a educação, do mundo do espectáculo para a política, e assim sucessivamente – até alcançarem, no novo ambiente, o patamar de incompetência que não puderam encontrar no antigo. Isto é Incompetência Compulsiva.

FICHEIRO DE INCOMPETÊNCIA COMPULSIVA, CASOS SELECIONADOS

Macbeth, um comandante militar bem-sucedido, transformou-se num rei incompetente.

Adolf Hitler, um político consumado, encontrou o seu patamar de incompetência enquanto generalíssimo. Sócrates foi um mestre incomparável, mas encontrou o seu patamar de incompetência enquanto advogado de defesa.

PORQUE O FAZEM?

“Faltam-me desafios no trabalho.”

Esta, ou alguma sua variante, é a razão habitual apresentada por competentes de topo ao ponderarem a acção que acabará por os conduzir à incompetência compulsiva, que brindou a ciência com a teoria da relatividade. Foi igualmente óbvia a sua elevada competência no campo da moda masculina. O estilo dos seus penteados e o vestuário informal criaram uma tendência seguida pelos jovens até aos nossos dias. Considerando os resultados que obteve no mundo da moda sem despendir qualquer esforço, perguntamo-nos quão longe poderia ter ido caso se tivesse de facto esforçado.

PRECISAM DE O FAZER?

Existe, na verdade, um desafio maior e mais fascinante em permanecer abaixo do nosso patamar de incompetência. Analisarei esse ponto num capítulo adiante.

UM ESFORÇO VÃO

Este exemplo, típico de tantos outros, mostra que mesmo uma tentativa sincera de mitigar a incompetência de alto nível pode gerar apenas incompetência múltipla. Em tais circunstâncias, é inevitável a acumulação de pessoal. De cada vez que se percorre a Espiral de Peter, o número de incompetentes aumenta, continuando a não haver melhoria de eficiência.

* Os nossos registos incluem alguns casos verdadeiramente notáveis de Competência Multimodal no Topo – indivíduos que poderiam situar-se no topo de diversas hierarquias em determinado momento. Albert Einstein é um exemplo acabado deste fenómeno. Foi um pensador altamente competente.

Nota: Excertos do livro *O Princípio de Peter*



MARTINA NAVRATILOVA

O mito

Continua a ser uma das jogadoras mais importantes da história do ténis – não só mas também porque aos 46 anos ainda arrecadava títulos! –, mas como treinadora terá atingido o seu “patamar de incompetência”. Entre 2014 e 2015, treinou a polaca Agnieszka Radwanska, período durante o qual o desempenho da tenista caiu a pique, o que fez Navratilova dedicar-se apenas às causas que sempre defendeu e ao comentário desportivo – onde é muito competente.



claramente reconhece a sua dificuldade”, refere o psicólogo. Para Artur, o importante é perceber que esta obra é feita de generalidades e conceitos tratados com muita simplicidade, embora reconheça a sua importância enquanto lembrete dos problemas que ainda hoje assolam as organizações.

TEMPO E LUGAR PRÓPRIOS

Como é o caso das lideranças tóxicas, de que tanto se tem falado. Renata nota que, atualmente, há mais ferramentas para evitar que estas cheguem a lugares onde podem pôr em causa a atividade das organizações, como o facto de “os diretores de Recursos Humanos terem assento na equipa de gestão, e coragem e espaço para terem conversas difíceis e proporem e implementarem mudanças transformadoras”. Também haver “práticas e processos bem definidos que permitam identificar e retificar cedo situações inaceitáveis e reconhecer mérito e competência e, talvez o mais transformador, fomentar culturas organizacionais com segurança psicológica em que é seguro dar feedback e onde esta prática é vista como uma oportunidade de melhoria. Dependendo de onde está a organização, pode ser uma transformação longa e dolorosa, mas a alternativa não é viável e, sobretudo, é inaceitável, moralmente e para o negócio”.

A imagem do líder tóxico e incompetente era “mais verdade na altura em



“Dependendo de onde está a organização, pode ser uma transformação longa e dolorosa, mas a alternativa não é viável”

Renata Morgado Eckman

que o livro foi escrito”, salienta Artur Delgado, porque à época “a idade era o fator essencial de promoção. Era possível que alguém, por via da idade, pudesse pôr em causa o desempenho de uma organização e ninguém podia colocá-lo fora. Era difícil as pessoas serem afastadas. Hoje já não acontece muito em organizações dinâmicas e viradas para o mercado”, afirma, recordando também que o facto de as hierarquias hoje serem mais achatadas promove a tal evolução em Z de que falava Renata Eckman.

Por seu lado, António Caetano nota que “atualmente, a promoção à incompetência não é exclusiva das lideranças seniores, mas está bem distribuída também entre os jovens profissionais, incluindo os exames de team leaders que proliferam nas organizações modernas, como resultado das práticas de gestão atualmente implementadas”. Que é como quem diz: é preciso continuar atento. Até porque, recorda o mesmo especialista, “o segundo autor do livro declarava que ‘a incompetência não conhece barreiras de tempo ou de lugar’. Uma questão que se coloca é a de saber até que ponto a ‘pseudocientificidade’ do livro ainda é relevante nos tempos atuais”, insta o professor do ISCTE.

Outro conceito curiosamente apresentado n’O Princípio de Peter é o de sucesso – ou “colocação final”, para os autores. Segundo Peter e Hull, este é um estado que provoca sintomas vários em quem o atinge, como colite

espástica, perda de apetite, insónia, fadiga crónica, arritmia, náuseas e vômitos... Exatamente os mesmos que são identificados, atualmente, em pessoas que sofrem de síndrome de burnout (ou de esgotamento profissional).

“O grande ladrão de energia, segundo o que noto na clínica, é o facto de as pessoas não terem uma ideia de contínuo. Se eu estou sempre a viver o trabalho intensamente, se estou sempre ‘no vermelho’, vai haver uma altura em que não vou aguentar mais.” É neste momento que podemos estar perante um esgotamento profissional. Para o psicólogo, é por isso fundamental que as pessoas entendam que podem “rodar o botão para um ponto mais adaptativo e funcional que até permite realizar um melhor trabalho a longo prazo”.

“Não deixo de ser quem sou, não está em causa a minha autoimagem, continuo a ser competente, envolvido, empenhado, mas posso estar num ponto mais adaptativo e funcional”, exemplifica Artur Delgado. “Como é que isso se faz? Aprendendo a ter atividades de lazer com amigos, jogar paddel, ténis, caminhar na praia, ter o meu psicólogo, aprender a relaxar, aprender a estar com a família. Mas o ponto fundamental continua a ser este: rodar o botão” e deixar de acreditar que o sucesso está intimamente ligado ao esgotamento da nossa energia.

UM DEBATE ATUAL

Ao longo das 200 páginas em que Peter e Hull discorrem sobre a Hierarquiologia – uma ciência que foi inventada por eles – e sobre os vários casos que lhes permitiram desenvolver o Princípio de Peter, é possível encontrar várias semelhanças com outros que todos conhecemos. Muitos parágrafos parecem até ser sobre situações que vivenciámos, e grande parte delas vão provocar gargalhadas ou, pelo menos, sorrisos abertos.

E vão convidar à reflexão séria, mesmo que o texto tenha sido escrito meio a brincar. Isto porque os problemas e os desafios das organizações continuam, na sua génese, a ser os mesmos: a boa gestão das pessoas, que permanecem como o ativo mais valioso de qualquer organização. “Relativizando alguns aspetos, o livro pode ser útil para todas as gerações, na medida em que, ao permitir a consciencialização dos absurdos do quotidiano no trabalho, pode despertar a

MAURIZIO GUCCI “Demasiados cozinheiros...”

Depois de ter herdado uma participação maioritária da Gucci, empresa fundada pelo seu avô, Maurizio não descansou até afastar os restantes elementos da família, comprando as suas ações. Entre 1989 e 1993, o executivo assumiu a presidência do grupo e ditou o seu fim enquanto império familiar – as finanças da Gucci foram brutalmente delapidadas pelos extravagantes gastos pessoais do seu presidente. Antes de liderar o grupo, Maurizio garantia que o problema era haver “demasiados cozinheiros na mesma cozinha”. A sua incompetência ficou clara em quatro anos.



crítica inovadora, incentivar à mudança organizacional e ao desenvolvimento de competências, capacitando os empregados a resolverem, por si próprios, muitos dos problemas que emergem na sua área de atuação”, considera António Caetano.

“Há um trabalho a fazer, porque evidentemente há pessoas que têm, às vezes, desafios muito pesados” que podem potenciar esta sensação de que estão num qualquer patamar de in-

competência, assume Artur Delgado. E, por isso, a reedição deste livro pode desempenhar um papel de alerta para o tanto caminho que ainda há a percorrer.

Até porque, salienta Renata Eckman, “se recuarmos 50 anos e pensarmos no que era a experiência organizacional de colaboradores e líderes (na altura, chefes e patrões, certo?) em 1974, mesmo retirando peso ao ano em questão e ampliando para fora de Portugal, vemos enormíssimas mudanças. Imagino por isso que em 2074 estaremos a falar de muitas outras dinâmicas – algumas que nem seríamos capazes de antecipar agora”. Mas “continuaremos a ser humanos, a ter egos e a cometer erros? Imagino que sim também!” Pelo que o debate vai continuar a ocupar a agenda, a fornecer material para novos livros – os que lhe sugerimos na página anterior são apenas exemplos do que tem sido escrito nos últimos anos – e certamente a ocupar espaço nas organizações.

E, como resume António Caetano, “a componente satírica e humorística d’O Princípio de Peter, associada à consciencialização das múltiplas ineficiências absurdas, pode ajudar a lidar de forma menos stressante e mais construtiva com algumas das misérias da vida organizacional nos tempos atuais”. Afinal, as reflexões acontecem em contínuo. Tal como a nossa escalada até ao patamar de (in) competência. mvlopes@exame.pt



“As pessoas podem rodar o botão para um ponto mais adaptativo e funcional que até permite realizar um melhor trabalho a longo prazo”

Artur Delgado

INCOMPETÊNCIA
O PRINCÍPIO
DE PETER
NUNCA FOI
TÃO ATUAL