

Há ideias que sobrevivem ao tempo com uma elegância desconcertante. Uma delas é o chamado Princípio de Peter (Peter, 1969), segundo o qual, numa hierarquia, os indivíduos tendem a ser promovidos até atingirem o seu nível de incompetência. A formulação é provocatória, quase cruel, mas encerra uma intuição organizacional persistente: promover alguém porque desempenha bem uma função não significa que esteja preparado para a função seguinte.

Não é uma tese contra pessoas. É uma tese sobre sistemas.

Durante décadas, a Administração Pública portuguesa estruturou-se em carreiras formais, categorias, posições remuneratórias e regras de progressão fortemente reguladas. Esse modelo, que tem raízes no paradigma [burocrático weberiano](#), não nasceu por acaso. Serviu objetivos fundamentais de imparcialidade, estabilidade e continuidade do serviço público (Rocha, 2021). Num Estado de direito democrático, essas garantias não são pormenores: são pilares.

Mas os sistemas organizacionais não vivem fora do tempo. E o tempo mudou.

A literatura contemporânea em Gestão de Recursos Humanos sublinha a importância de alinhar desempenho, potencial e desenvolvimento, distinguindo claramente avaliação de resultados passados de avaliação de capacidade futura (Armstrong, 2003; Boxall & Purcell, 2002). Ora, é precisamente nesta distinção que o Princípio de Peter ganha relevância: promovemos pelo que alguém fez: ou pelo que poderá vir a fazer?

Na Administração Pública, o regime jurídico atual estabelece que a progressão remuneratória depende, entre outros fatores, da avaliação de desempenho, materializada no SIADAP, previsto na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro (na sua redação atual), e articulado com a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (Lei n.º 35/2014, de 20 de junho). O sistema foi concebido para introduzir diferenciação, responsabilização e alinhamento estratégico.

No plano normativo, o desenho é claro. No plano organizacional, a realidade é mais complexa.

O SIADAP distingue trabalhadores, dirigentes e serviços, estabelece parâmetros de resultados e competências, prevê reconhecimento de excelência e liga avaliação à alteração de posicionamento remuneratório. Contudo, continua a emergir uma questão subtil: a

avaliação mede desempenho passado ou identifica potencial futuro? E, sobretudo, quando alguém transita para funções de direção ou coordenação, estamos perante uma progressão funcional ou uma mudança de natureza profissional?

Um excelente técnico superior não é automaticamente um excelente dirigente intermédio. Um profissional rigoroso na análise jurídica pode não ter competências naturais de liderança, mediação de conflitos ou gestão de equipas. E, no entanto, a estrutura das carreiras tende a associar progressão a ascensão hierárquica.

Aqui, o humor ajuda a pensar. Talvez o problema não seja o “nível de incompetência”, mas o “nível de desajustamento”. O sistema não promove incompetentes; promove competências para contextos que já não são os mesmos.

O enquadramento legal das carreiras públicas, previsto na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (Lei n.º 35/2014), distingue carreiras gerais e especiais, unicategoriais e pluricategoriais. A estrutura é formalmente coerente. Todavia, a lógica estatutária tende a privilegiar estabilidade e previsibilidade. E estas virtudes, quando absolutizadas, podem reduzir flexibilidade organizacional.

Ao mesmo tempo, sucessivos governos, independentemente da sua orientação política, têm anunciado reformas orientadas para maior valorização do mérito, aceleração de progressões e revisão de sistemas de avaliação. O discurso da modernização é transversal. A perceção da mudança, nem sempre.

Talvez porque há uma tensão estrutural difícil de resolver: como conciliar igualdade de tratamento com diferenciação real? Como preservar imparcialidade sem cristalizar percursos? Como proteger estabilidade sem gerar estagnação?

Se olharmos para as consequências organizacionais, a questão ganha espessura. Estruturas excessivamente rígidas podem: i) desmotivar profissionais mais dinâmicos; ii) dificultar a renovação de competências; iii) reforçar culturas defensivas; iv) gerar lideranças tecnicamente sólidas, mas relacionalmente frágeis.

Mas o inverso também é verdade: sistemas excessivamente flexíveis podem comprometer neutralidade, favorecer arbitrariedades e fragilizar a confiança pública.

O dilema, portanto, não é entre tradição e modernidade. É entre coerência e adaptação.

A literatura de GRH tem insistido na importância de separar trajetórias técnicas de trajetórias de gestão, permitindo que especialistas evoluam sem necessariamente assumirem funções de chefia (Chiavenato, 2004). No setor privado, esta diferenciação tornou-se relativamente comum. No setor público, continua a ser mais limitada.

Talvez a questão não seja saber se o Estado está “refém” do Princípio de Peter. Talvez a pergunta mais produtiva seja outra: o desenho das carreiras públicas permite reconhecer que liderança é uma competência distinta da competência técnica?

E mais: estamos a avaliar pessoas para o que fizeram, ou a prepará-las para o que virão a fazer?

Num mundo de carreiras cada vez mais proteanas, centradas na aprendizagem contínua, adaptabilidade e empregabilidade, a Administração Pública mantém, legitimamente, um compromisso com estabilidade e previsibilidade. Mas estabilidade não tem de significar imobilismo. E previsibilidade não deve significar automatismo.

Talvez o verdadeiro risco não seja promover alguém até à incompetência. Talvez seja promover sistemas até à complacência.

E essa é uma reflexão que não depende de ciclos eleitorais. Depende da maturidade institucional para reconhecer que mérito não é apenas passado validado, é também futuro possível.

Não se trata de reformar por reformar. Nem de caricaturar o serviço público. Trata-se, com alguma ironia saudável, de perguntar: estaremos a gerir carreiras como percurso de desenvolvimento ou como percurso de inevitabilidade?

As respostas não cabem num artigo. Mas as perguntas, essas, merecem permanecer.

Referências (APA)

Armstrong, M. (2003). *Human resource management practice* (9th ed.). London: Kogan Page.

Boxall, P., & Purcell, J. (2002). *Strategy and human resource management*. New York, NY: Palgrave Macmillan.

Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos: O capital humano das organizações*. São Paulo:

Atlas.

Lei n.º 35/2014, de 20 de junho. Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas.

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP).

Peter, L. J., & Hull, R. (1969). *The Peter principle: Why things always go wrong*. New York, NY: William Morrow.

Rocha, J. A. Oliveira. (2021). *Gestão de recursos humanos na administração pública*. Lisboa: Escolar Editora.