

CIÊNCIA E SAÚDE

# O que é o Princípio de Peter, que diz que vagas tendem a ser ocupadas por 'incompetentes'

O agora famoso princípio de Peter identificou um problema real e avançou ainda mais a teoria: "Com o tempo, cada cargo tende a ser preenchido por um funcionário incompetente para cumprir suas funções"



BBC Rádio 4 - Série

postado em 04/06/2021 09:16



**Assine a nossa  
newsletter**

Digite seu endereço de e-mail para  
acompanhar as notícias diárias do  
Correio Braziliense.

Digite seu email...

## Seções



Em sua teoria da evolução, Charles Darwin introduziu a lei da seleção natural e a frase "sobrevivência do mais apto" tornou-se popular: aqueles que se adaptam melhor ao seu ambiente passam para a próxima rodada.

A humanidade conseguiu acrescentar uma fase extra: depois que os mais aptos sobrevivem, eles são elevados a um nível para o qual são inadequados.

---

**MAIS LIDAS**

---

**BLOGS**

---

**ÚLTIMAS NOTÍCIAS**

## Seções

diz.

"Na hierarquia, todo funcionário tende a subir ao seu nível de incompetência", dita.

"Em qualquer organização em que a experiência seja critério para promoção e incompetência um impedimento, essas regras se aplicam", observou seu autor, o psicólogo e educador canadense Laurence J. Peter, que junto com o dramaturgo Raymond Hull lançou o livro *O Princípio de Peter* em 1969.

- [Como ser multitarefa pode estimular a criatividade](#)
- [O perigo de definirmos nossa identidade pelo trabalho](#)
- [A 'soneca rápida' e outras estratégias para se manter revigorado no home office](#)
- [A habilidade-chave no trabalho que ainda é vista como tabu](#)

"Mesmo sendo um livro escrito para entretenimento, ele tinha muitas ideias que pelo menos se assemelhavam à realidade", diz Kelly Shue, economista da Yale Business School. "É um princípio que pode ser desenvolvido em quase todos os ambientes onde

## Seções

---

"Alguém está fazendo um trabalho para o qual está perfeitamente preparado. Em vez de deixá-lo brilhar e aumentar seu salário de vez em quando, a organização o recompensa com uma promoção a uma posição que ele não executa tão bem."

"Se ele sobreviver, vai para o próximo nível e assim por diante, navegando em águas cada vez mais profundas e remando cada vez mais freneticamente."

"No final, ele está tão longe da costa e a posição para a qual era tão brilhantemente adequado, ele está se afogando (...) mas com uma mesa maior e um carro melhor e responsabilidade suficiente para causar estragos."

## Seções



Getty Images  
Com água até o pescoço, mas com um salário melhor

Como disse Laurence Peter: "O creme sempre cresce, até que um dia ele azeda".

## Cordialmente

## Seções

---

ser preenchido por um funcionário incompetente para cumprir suas funções."

O livro chegou ao grande público, permanecendo na lista de bestsellers do New York Times por mais de um ano (e ainda está sendo impresso 45 anos depois do lançamento). *O Princípio de Peter* é uma sátira: zomba da administração e zomba dos livros na gestão. Mas, como toda boa sátira, as pessoas foram capazes de ver um pouco de verdade nela.

O livro apresenta dezenas de "termos especializados", como:

- o complexo de hipersimofobia (o medo sentido pelos superiores quando um inferior mostra forte potencial gerencial);
- inércia do riso (hábito de contar piadas em vez de trabalhar);
- síndrome de oscilação (incapacidade de tomar decisões) ou
- gigantismo tabulador (obsessão em ter uma mesa maior do que os colegas).

## Evidência recente

Provar que o princípio de Peter existe é complicado, pois não é fácil se obter dados de empresas — quem deveria os estar

## Seções

---

No entanto, os economistas Alan Benson, Danielle Li e Kelly Shue publicaram recentemente o que pode ser a primeira investigação empírica detalhada do princípio de Peter usando dados de gerenciamento de desempenho dos EUA de equipes envolvidas em vendas.

"O bom dos dados de vendas é, primeiro, que é um ambiente extremamente importante: cerca de 9% da força de trabalho americana trabalha em algo relacionado a vendas."

"Além disso, podemos ver os números de vendas de cada vendedor, para que possamos detectar as pessoas com vendas superiores, que teriam maior probabilidade de serem promovidas, e depois medir seu desempenho como gestores, olhando seu valor agregado", explicou Shue para a BBC.

"Um bom gerente, por exemplo, tornaria sua equipe mais eficaz."

Os economistas se basearam em informações de mais de 200 empresas, mais de 53 mil trabalhadores e mais de 1,5 mil promoções.

## Seções



Getty Images

Saber semear não significa saber podar

Esse conjunto de dados é ideal para identificar vendedores altamente eficazes e o que acontece com uma equipe depois que um vendedor em destaque é promovido à função de líder.

Eles confirmaram que os craques de vendas eram realmente mais propensos a serem promovidos. Mas não foi só isso.

"Descobrimos que aqueles que se tornaram gerentes após serem duas vezes melhores em vendas que os demais eram cerca de 6% piores que os chefes, ou seja, reduziram o desempenho de todos os seus subordinados em mais ou menos 6%", revelou Shue.

Um resultado um tanto surpreendente.

## Seções

---

artistas de vendas são lobos solitários e não têm muita experiência com colaboração ou trabalho em equipe."

"Descobrimos que, em média, eles são gerentes particularmente negativos que têm um impacto adverso sobre seus subordinados.

"Eles foram promovidos ao seu nível de incompetência. E, ao fazer isso, as empresas não apenas perderam um funcionário com alto desempenho em vendas, mas também adquiriram um gerente ruim."

## Seções



Getty Images

Frequentemente, o melhor não é o melhor

E embora as pessoas hoje possam ser treinadas e se tornarem mais competentes como gerentes, o Princípio de Peter continua a prosperar amplamente no campo da inovação tecnológica.

## Seções

---

Nos últimos 30 anos, o consultor de negócios Nitin Borwankar acompanhou a ascensão do Vale do Silício para se tornar uma potência econômica e tecnológica do mundo, vendo repetidamente startups emergirem, inovarem, "perderem sua alma" e finalmente estagnarem.

"Já vi pessoas chegarem para inovar e depois, naturalmente, buscarem uma fonte de renda. Quando os diretores decidem qual é o seu modelo de negócio, todo o resto é colocado de lado e eles se concentram no que gera dinheiro."

"Mas nas startups o que compensa é o risco e elas se tornam incompetentes em assumir riscos, deixando o caminho aberto para que outras startups possam inovar no mesmo espaço e deixá-las para trás. Isso acontece o tempo todo."

É o equivalente moderno de uma ascensão ao nível de incompetência.

**Inevitável?**

## Seções



Getty Images

De vez em quando, não acerte o alvo

Existe uma maneira de fugir da lógica do princípio de Peter e evitar escalar os picos da incompetência?

Não é fácil, mas existem algumas abordagens radicais.

"Há algumas evidências de que, se você nomear gerentes aleatoriamente, em média, eles tendem a ter um desempenho melhor", diz Bob Sutton, professor da Universidade de Stanford e autor do livro *Good Boss Bad Boss: How to Be the Best and Learn the Worst (Bom chefe, mau chefe: Como ser o melhor e aprender o pior)*.

"É uma solução divertida, e há algumas evidências que a comprovam."

## Seções

---

Em suma, se você encontrar um trabalho de que realmente goste e saiba fazer muito bem, dê ao seu chefe, ocasionalmente, algum motivo para pensar que você não é tão bom assim.

O princípio de Peter jogou luz sobre a burocracia, mas não a mudou: a incompetência continua abundante.

Mas, de acordo com Sutton, há motivos para otimismo.

"Para mim, há pequenos sinais de esperança na noção de que todo trabalho razoável é feito por pessoas que não atingiram seu nível de incompetência, porque algo que aprendi estudando administração por quase 40 anos é que muitas vezes as organizações fazem a coisa certa apesar — e não por causa — dos líderes que têm."

"As pessoas são inteligentes; a maioria de nós sabe como lidar com hierarquias ruins, chefes incompetentes ou preguiçosos."

Peter nos mostrou que ambição pode ser uma receita para a mediocridade, então, onde quer que você vá em seu trabalho,

## Seções

E se você já escalou onde não deveria estar, console-se em pensar que seu chefe provavelmente também é um impostor.

Já assistiu aos nossos novos vídeos no [YouTube](#)? Inscreva-se no nosso canal!

Mulher é presa após se negar a usar máscara em b...

