

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Os vendedores de nevoeiro

Publicado em 2026-07-31 09:44:00



CRÓNICA DE FRANCISCO GONÇALVES PARA
FRAGMENTOS DO CAOS, 2026

Os vendedores de nevoeiro

*Quando a consultoria substitui a competência e a
marca serve para lavar responsabilidades*

Francisco Gonçalves · 31 de Julho de 2026

Há empresas que vendem produtos. Outras
vendem serviços. E há as grandes
consultoras multinacionais, essas magníficas

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

que estão a tomar decisões inteligentes.

Não é necessário resolver verdadeiramente o problema. Basta produzir um relatório suficientemente volumoso, povoado de gráficos coloridos, expressões inglesas e diagramas com setas que se cruzam como estradas numa rotunda desenhada por alguém que nunca conduziu.

Chamam-lhe consultoria estratégica.

Em linguagem corrente, significa muitas vezes contratar dezenas de pessoas para explicar, durante meses, aquilo que um técnico competente perceberia numa semana.

As grandes consultoras adquiriram um poder que ultrapassa largamente a sua competência técnica. Tornaram-se certificadoras oficiosas das decisões políticas e empresariais. Quando uma administração pública ou privada contrata uma pequena empresa e o projecto corre mal, alguém tem de explicar a escolha. Quando contrata uma Deloitte, uma PwC, uma Accenture, uma KPMG ou outra multinacional do mesmo panteão, a escolha parece justificar-se a si própria.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Se tudo correr mal, ninguém poderia ter previsto, porque, afinal, tinham contratado “uma entidade internacional de reconhecido prestígio”.

O prestígio, nestes casos, não serve necessariamente para garantir a qualidade da solução. Serve para diluir a responsabilidade pelo fracasso.

É uma espécie de seguro contra a competência individual: ninguém sabe exactamente quem decidiu, quem desenhou, quem testou ou quem garantiu. Havia uma equipa. Havia reuniões. Havia actas. Havia apresentações. Havia, sobretudo, facturas.

Só faltava, por vezes, uma solução.

A multinacional já lá estava

Quando entrei no BANIF, encontrei uma infraestrutura informática que parecia ter sido construída durante uma retirada militar.

Existiam cerca de trezentos computadores Windows ligados a uma rede sem verdadeira gestão centralizada, sem redundâncias adequadas, sem disciplina operacional e sem uma arquitectura coerente. O ambiente era de confusão permanente.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Não era apenas uma infra-estrutura mal organizada. Era um risco operacional instalado no coração de um banco.

Antes da minha chegada, a administração já tinha feito aquilo que tantas administrações fazem quando não compreendem um problema tecnológico: contratara uma multinacional.

A escolhida fora a GE Capital.

Durante perto de um ano, os consultores analisaram o ambiente, realizaram reuniões, recolheram informação e produziram estudos. O banco pagou cerca de sessenta mil euros, uma quantia considerável para a época, recebendo em troca um relatório que aconselhava, entre outras recomendações, a introdução de clusters Microsoft Windows e bases de dados Oracle.

O relatório tinha seguramente a aparência de um trabalho sofisticado. Teria capítulos, anexos, esquemas e palavras suficientemente importantes para tranquilizar qualquer administrador.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

relatório, dei ao director do banco uma opinião que dificilmente teria sido aprovada por um departamento de comunicação:

— Deitem isso para o lixo.

Não havia qualquer prazer especial na frase. Havia apenas a conclusão inevitável de quem conhecia os sistemas, percebia a natureza do problema e não tinha interesse em proteger o prestígio de uma consultora.

O relatório recomendava tecnologias. Não apresentava uma arquitectura suficientemente coerente para transformar aquela confusão num sistema robusto, gerível e resiliente.

É uma diferença essencial, embora frequentemente ignorada.

Qualquer catálogo comercial pode recomendar produtos. Uma verdadeira solução exige compreender os processos, os riscos, as dependências, as limitações existentes e o modo como as pessoas trabalham. Exige também assumir escolhas e aceitar responder por elas.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Três meses contra um ano

Em cerca de três meses, elaborei uma solução tecnológica completa e produzi os relatórios que sustentavam as opções propostas.

Não comecei por perguntar quais eram as tecnologias mais prestigiadas. Comecei por estudar o problema.

Era necessário criar uma infra-estrutura coerente, introduzir mecanismos reais de redundância, centralizar a gestão, reduzir os pontos únicos de falha, garantir a continuidade dos serviços e transformar centenas de equipamentos dispersos num ambiente controlável.

A tecnologia não podia ser escolhida para impressionar uma administração. Tinha de funcionar quando surgisse uma avaria, uma falha de comunicações, um erro humano ou uma interrupção inesperada.

Passados cerca de seis meses, a solução foi implementada com sucesso.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

requerida e uma arquitectura capaz de responder às necessidades reais do banco.

Não foi necessário um exército de consultores. Não foram necessários doze meses de reuniões. Não foi necessário envolver uma procissão de especialistas em transformação, inovação, governação, alinhamento estratégico e demais vocabulário utilizado para converter o óbvio em matéria facturável.

Foi necessário conhecimento técnico, experiência, autonomia e responsabilidade.

Precisamente as qualidades que os grandes processos de contratação conseguem muitas vezes colocar em segundo plano.

A indústria da recomendação sem consequência

A grande consultoria prospera porque separou a recomendação da responsabilidade.

Quem recomenda raramente implementa tudo.

Quem implementa pode não operar.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

uma cadeia de responsabilidades tão longa que acaba por desaparecer no horizonte.

O consultor pode sempre afirmar que a recomendação não foi integralmente aplicada.

A empresa pode dizer que seguiu as orientações recebidas.

A administração declara que confiou em especialistas externos.

E o contribuinte, o cliente ou o accionista paga a repetição do trabalho, agora sob o nome de “plano de recuperação”.

É uma economia circular, embora não exactamente aquela que os ambientalistas tinham em mente.

O fracasso produz um novo contrato. O novo contrato produz um novo diagnóstico. O diagnóstico identifica falhas de execução. As falhas justificam uma nova fase de acompanhamento. O acompanhamento exige indicadores. Os indicadores precisam de uma plataforma. A plataforma necessita de integração. E assim se constrói um majestoso ecossistema de

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Existe também a convicção infantil de que uma empresa maior possui necessariamente melhores técnicos.

Não possui.

Uma multinacional pode ter excelentes profissionais. Também pode colocar num projecto alguns consultores experientes, vários quadros intermédios e uma multidão de jovens recém-licenciados, todos apresentados ao cliente como uma “equipa multidisciplinar de elevada especialização”.

O cliente paga a reputação global da marca, mas o trabalho diário pode ser realizado por pessoas com pouca experiência prática, seguindo metodologias padronizadas e reutilizando documentos adaptados de projectos anteriores.

Trocam-se os logótipos, alteram-se algumas expressões, reorganizam-se os gráficos e nasce uma nova estratégia.

A dimensão permite à consultora mobilizar pessoas rapidamente. Mas quantidade de pessoas não é sinónimo de profundidade de pensamento. Por vezes,

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

compreender em dias aquilo que uma equipa numerosa demora meses a colocar num documento. Não porque trabalhe mais depressa, mas porque sabe distinguir o essencial do ruído.

A experiência não consiste em conhecer todas as tecnologias disponíveis. Consiste em saber quais não devem ser usadas.

A consultora como biombo

No sector público, o poder destas empresas é ainda mais preocupante.

A consultora transforma-se num biombo entre a decisão política e a realidade. O governante já não escolhe directamente. Solicita um estudo. O estudo recomenda. O organismo contrata. A comissão acompanha. A empresa executa. E, quando alguém pergunta quem decidiu, surge um labirinto de pareceres, competências delegadas e responsabilidades partilhadas.

O poder político compra assim algo mais valioso do que conhecimento: compra distância em relação às consequências.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Que problema foi resolvido?

Que sistema ficou a funcionar?

*Que conhecimento permaneceu na
organização?*

Quem responde se falhar?

*Quanto custaria uma solução
desenvolvida por equipas nacionais
competentes?*

*Que critérios foram usados para afastar
alternativas?*

*E, sobretudo, por que razão os relatórios
permanecem tantas vezes confidenciais
depois de terem sido pagos com dinheiro
público?*

Um relatório verdadeiramente extraordinário não devia precisar de ser escondido. Talvez o segredo sirva menos para proteger informação sensível do que para evitar que alguém descubra quanto custaram certas banalidades.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

uma grande consultora: o técnico competente pode dizer que uma decisão está errada.

A consultora depende da continuação da relação comercial.

Um profissional integrado numa organização terá de viver com os resultados das suas escolhas. Estará presente quando o sistema falhar e será chamado quando surgir a emergência. A consultora, pelo contrário, poderá já estar noutro projecto, a produzir uma estratégia de transformação para outro cliente igualmente impressionado com o logótipo.

No BANIF, eu podia dizer que o relatório da GE Capital devia ir para o lixo porque a minha obrigação não era proteger a consultora. Era proteger o banco.

Essa independência intelectual é rara e preciosa.

Não se compra em pacotes de horas.

Não aparece em apresentações.

Não pode ser simulada por uma metodologia com um nome em inglês.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

nevoeiro

As grandes consultoras não dominam o mercado por possuírem todas as respostas. Dominam-no porque aprenderam a transformar a insegurança dos dirigentes num modelo de negócio.

Quanto menos um decisor compreende um problema, maior é a tentação de contratar uma marca gigantesca. A dimensão da consultora parece compensar a fragilidade da decisão.

É uma forma sofisticada de superstição empresarial.

Antigamente, os reis consultavam astrólogos antes de iniciar uma guerra. Hoje, os administradores contratam consultoras para iniciar uma transformação digital. Mudaram os instrumentos, mas o mecanismo psicológico permanece surpreendentemente intacto.

O dirigente procura alguém que lhe diga que o futuro está controlado.

A consultora entrega-lhe um documento que demonstra, com gráficos, que o futuro será alcançado em quatro fases.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A terceira, implementação.

A quarta, geralmente, é uma nova adjudicação.

Entretanto, algures na organização, um técnico experiente observa o problema, compreende o que precisa de ser feito e tenta explicar que a solução pode ser mais simples, mais barata e mais eficaz.

Mas o técnico não traz uma marca internacional estampada na testa.

Traz apenas conhecimento.

E, no nosso estranho mundo corporativo e político, o conhecimento sem logótipo continua a ser uma mercadoria suspeita.

Talvez seja essa a maior ilusão vendida pelas multinacionais da consultoria: a ideia de que a competência precisa de ser grande, cara e estrangeira para ser levada a sério.

O episódio do BANIF demonstrou exactamente o contrário.

Um ano de estudos e sessenta mil euros produziram um relatório inadequado.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

implementada e funcionava com sucesso.

De um lado, havia a autoridade da marca.

Do outro, havia a realidade.

E a realidade, essa consultora brutalmente honesta, acabou por dar o parecer definitivo.

Nota editorial

Esta crónica é um texto de opinião e parte de um testemunho profissional directo do autor sobre a sua entrada no BANIF, a situação tecnológica que encontrou e a avaliação que então fez de um relatório atribuído à GE Capital. Os valores e prazos relativos a esse episódio são apresentados como memória pessoal do autor e não como resultado de uma auditoria documental independente.

A referência a empresas de consultoria não constitui uma acusação de ilegalidade nem pretende negar que estas organizações empreguem profissionais competentes ou possam prestar serviços úteis. A crítica dirige-se

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

relatórios entregues em vez de soluções efectivamente implementadas.

Referências internacionais

1. Mariana Mazzucato e Rosie Collington, *The Big Con: How the Consulting Industry Weakens our Businesses, Infantilizes our Governments and Warps our Economies*, apresentação e síntese no University College London, 2023. [UCL Bartlett](#).
2. House of Commons Committee of Public Accounts, *Government's use of external consultants*, 11 de Março de 2026. O relatório salienta fragilidades na medição, transparência e controlo da despesa pública britânica em consultoria. [UK Parliament](#).
3. OCDE, *Digital Government Outlook 2026*, capítulo "Governing digital investment and capabilities to deliver at scale". A publicação sublinha que a transformação digital depende de capacidades humanas e institucionais

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Alexander Budzier, *why your IT Project may Be Riskier Than You Think*, Setembro de 2011. O artigo analisa riscos extremos em grandes projectos tecnológicos e inclui um caso de implementação conduzida por consultores externos. [Harvard Business Review](#).

5. *The Guardian*, “Scandalous £3.4bn UK state spending on private consultants last year”, 31 de Agosto de 2024. A reportagem aborda o crescimento da despesa pública britânica com consultores e a dependência de grandes firmas. [The Guardian](#).

6. *Financial Times*, “Australian Senate calls for more oversight of consultants after PwC scandal”, 12 de Junho de 2024. A investigação parlamentar australiana defendeu maior fiscalização de um sector descrito como operando numa zona regulatória cinzenta. [Financial Times](#).

7. Reuters, “McKinsey Africa to pay \$122 million in South Africa bribery scheme, US Justice Department says”, 5 de Dezembro de 2024. O caso ilustra por que razão contratos

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Francisco Gonçalves

Fragmentos do Caos, 2026



GitHub Pages



CodeBerg Pages



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



Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)