

A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O Estado em Regime de Outsourcing

Publicado em 2026-09-04 17:24:00



FC · CHRONIC · NEWS

O Estado em Regime de Outsourcing

Quando a consultoria deixa de ajudar o Estado e começa a substituir o Estado

Crónica · Estado · Consultoria · Democracia · Tecnología · 9 de Agosto de 2026

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

- **Tema:** consultoria internacional, outsourcing, capacidade do Estado e memória institucional.
- **Tese:** consultoria externa pode acrescentar capacidade; dependência estrutural pode substituir e enfraquecer competências internas.
- **Âmbito:** fenómeno internacional, não acusação dirigida a uma empresa ou contrato específico.

“Uma boa consultoria deveria tornar-se progressivamente menos necessária.”

Há negócios extraordinários.

E depois há o negócio de vender ao Estado a capacidade que o próprio Estado decidiu deixar de possuir.

É difícil imaginar modelo empresarial mais elegante.

Primeiro, as instituições públicas perdem técnicos, conhecimento acumulado, autonomia, memória organizacional e capacidade para planear a longo prazo.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A consultora entra.

Estuda.

Analisa.

Mapeia.

Redesenha.

Produz apresentações.

Cria um diagnóstico.

Identifica precisamente aquilo que todos já
suspeitavam:

o Estado perdeu capacidade interna.

E apresenta a solução.

Mais consultoria.

É quase perfeito.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

deveria possuir internamente todas as competências imagináveis.

Nenhuma organização racional funciona assim.

Há momentos em que é perfeitamente sensato contratar especialistas externos.

Para uma auditoria independente.

Uma migração tecnológica complexa.

Uma transformação temporária.

Uma competência extremamente especializada.

Uma avaliação externa.

Um projecto que exige capacidade adicional durante alguns meses.

O problema começa quando aquilo que deveria ser excepcional se transforma em modelo de funcionamento.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Como devemos organizar-nos?

Como devemos funcionar?

Que sistemas devemos ter?

Como devemos gerir os nossos dados?

Que processos devemos alterar?

Como devemos tomar decisões?

Nesse momento já não estamos simplesmente perante outsourcing.

Estamos perante uma espécie de terceirização da inteligência institucional.

Uma empresa pode contratar alguém para pintar o edifício.

É perfeitamente normal.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

E é precisamente aqui que o Estado moderno começou, em muitos países, a construir uma relação profundamente paradoxal com as grandes consultoras internacionais.

Quanto menos capacidade possui internamente, mais precisa delas.

Quanto mais precisa delas, menos incentivos possui para reconstruir essa capacidade.

E quanto menos capacidade reconstrói, maior será a próxima contratação.

O círculo fecha-se.

A fragilidade institucional transforma-se em mercado.

É um mercado magnífico, aliás.

Um cliente que sabe exactamente aquilo de que precisa possui enorme poder negocial.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Depois paga para implementar a solução.

Depois paga para acompanhar a implementação.

Finalmente paga para avaliar se aquilo que foi implementado corresponde àquilo que a consultora anteriormente recomendara implementar.

Poucos sectores económicos conseguem atingir semelhante perfeição circular.

É quase energia renovável.

A matéria-prima é a própria dependência.

As grandes consultoras compreenderam há muito aquilo que muitas administrações públicas ainda não perceberam:

conhecimento institucional é poder.

Quem conhece os sistemas.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Quem conhece os contratos anteriores.

Quem sabe porque determinada decisão foi tomada.

Quem possui equipas capazes de navegar dezenas de sistemas, regulamentos e entidades diferentes.

Essa organização possui algo extremamente valioso:

memória.

E as instituições públicas perderam demasiada memória.

Funcionários reformam-se.

Especialistas saem.

Carreiras técnicas tornam-se pouco atractivas.

Salários ficam longe do mercado.

Equipas são reorganizadas.

Direcções mudam.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Novas estruturas aparecem com siglas diferentes.

E no meio desta permanente engenharia administrativa vai desaparecendo uma coisa que raramente aparece no organograma:

aquilo que as pessoas sabem.

As grandes consultoras, pelo contrário, vivem precisamente da acumulação desse conhecimento.

Têm metodologias.

Bases de experiência.

Equipas internacionais.

Especialistas.

Modelos.

Benchmarking.

Ferramentas.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

contratar.

Não há conspiração aqui.

Há mercado.

O problema não está em as consultoras terem construído capacidade.

O problema está em o Estado ter permitido que a sua própria capacidade se degradasse ao ponto de depender delas para funções cada vez mais centrais.

Existe também uma assimetria extraordinária.

Quando uma organização sabe exactamente aquilo que pretende comprar, contrata um fornecedor.

Quando não sabe, contrata alguém para lhe dizer aquilo que deve comprar.

Mas se esse alguém também estiver interessado em vender aquilo que recomenda, entra-se num território conceptualmente desconfortável.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

É possível que o mecânico seja absolutamente honesto.

Provavelmente será.

Mas a estrutura da relação já não é equilibrada.

Uma das partes conhece o problema.

Conhece as soluções.

Conhece os preços.

Conhece as alternativas.

E conhece aquilo que o cliente desconhece.

Chama-se assimetria de informação.

Nos manuais de economia costuma aparecer como problema.

Nas grandes organizações aparece frequentemente como contrato.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O PowerPoint possui uma capacidade quase alquímica:

transforma o óbvio em estratégia.

Uma organização descobre que os departamentos não comunicam entre si.

Depois de algumas semanas de análise recebe um slide:

“Promover uma cultura transversal de colaboração interdepartamental.”

Excelente.

Ninguém alguma vez tinha pensado nisso.

Segue-se outro:

“Colocar o cidadão no centro.”

É sempre tranquilizador descobrir onde estava o cidadão.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Mas seria injusto reduzir a consultoria a caricatura.

Muitas consultoras possuem profissionais extraordinariamente competentes.

Alguns dos melhores técnicos do mercado trabalham nelas.

Conseguem mobilizar rapidamente equipas multidisciplinares.

Conhecem experiências internacionais.

Transportam conhecimento entre sectores.

Identificam problemas que organizações excessivamente habituadas a si próprias já deixaram de ver.

Tudo isso possui enorme valor.

O paradoxo não está na qualidade da consultoria.

Está na relação criada quando o cliente deixa de aprender com ela.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

deveria tornar-se progressivamente menos necessária.

Se uma equipa externa entra numa organização, resolve um problema, transfere conhecimento, forma pessoas, documenta processos e reforça competências internas, deixou valor.

Se cinco anos depois a organização precisa da mesma consultora para resolver essencialmente o mesmo problema, alguma coisa falhou.

Talvez não tenha falhado o contrato.

Talvez tenha sido precisamente esse o problema.

O contrato terminou.

A dependência ficou.

Existe uma expressão bonita no mundo empresarial:

“transferência de conhecimento”.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

capacitação,

empowerment,

governance,

framework,

roadmap,

knowledge transfer.

Depois o projecto termina.

A equipa externa sai.

Os consultores mais experientes regressam à sede.

Alguns documentos ficam num SharePoint.

Três pessoas que acompanharam o projecto mudam de serviço.

Uma reforma-se.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

— Quem sabe como isto funciona?

Silêncio.

Abre-se concurso.

Há outra ironia fascinante.

O Estado pode gastar milhões numa consultora porque não consegue contratar vinte especialistas.

Mas talvez pudesse contratar esses vinte especialistas durante vários anos pelo mesmo dinheiro.

Só que existe um problema administrativo.

Contratar trabalhadores aumenta quadros.

Implica carreiras.

Responsabilidade permanente.

Concursos.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Formação.

Comprar consultoria chama-se aquisição de serviços.

É orçamento.

Tem início.

Tem fim.

Produce um contrato.

Politicamente é muito mais limpo.

O conhecimento alugado possui uma enorme vantagem contabilística:

não exige compromisso de longo prazo.

Só exige contratos de longo prazo repetidamente renovados.

Chegámos assim a uma das grandes ironias da administração contemporânea.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Externalizar.

Flexibilizar.

Concentrar-se no core business.

Comprar ao mercado aquilo que o mercado faz melhor.

Tudo pareceu muito moderno.

Até descobrirmos que o core business do Estado talvez incluía coisas como:

saber governar.

Saber comprar.

Saber fiscalizar.

Saber gerir projectos.

Saber construir sistemas.

Saber analisar dados.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Porque um Estado que externaliza tudo pode finalmente tornar-se extremamente eficiente numa única actividade:

contratar empresas que fazem aquilo que anteriormente o Estado sabia fazer.

E não estamos apenas perante um problema económico.

É também democrático.

Uma consultora privada não responde perante os cidadãos.

Não se apresenta a eleições.

Não pode ser substituída pelo eleitorado.

Não está sujeita ao mesmo nível de escrutínio político que um ministério.

Naturalmente responde ao contrato e à lei.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Por isso é essencial distinguir duas coisas:

consultoria técnica e decisão política.

Uma consultora pode construir cenários.

Pode analisar dados.

Pode propor opções.

Pode identificar riscos.

Mas não deve transformar-se silenciosamente na entidade que define aquilo que o Estado deve querer.

Porque nesse momento aparece uma pergunta desconfortável:

quem governa?

Há ainda outra questão raramente discutida.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Bancos.

Empresas tecnológicas.

Seguradoras.

Energia.

Saúde.

Defesa.

Telecomunicações.

Infraestruturas.

Possuem uma visão transversal extraordinária da economia.

Isso pode representar enorme vantagem intelectual.

Mas significa também que empresas privadas podem acumular mais conhecimento operacional sobre o funcionamento do Estado do que determinadas estruturas do próprio Estado.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Porque soberania no século XXI não é apenas possuir território, exército e bandeira.

É também possuir capacidade técnica.

Dados.

Arquitectura digital.

Conhecimento.

Competência.

Memória institucional.

Um país que não consegue compreender tecnicamente os sistemas que utiliza começa lentamente a perder soberania sobre eles.

Um ministério que não consegue auditar a tecnologia que compra torna-se dependente de quem a fornece.

Uma administração incapaz de avaliar uma proposta técnica torna-se dependente de quem a escreve.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Não é preciso qualquer teoria conspirativa.

Basta uma folha de cálculo.

Talvez a pergunta que deveríamos fazer depois de cada grande contrato público de consultoria não seja:

Quanto custou?

Essa é importante.

Mas existe outra talvez ainda mais importante:

O que ficará cá dentro quando eles saírem?

Que técnicos foram formados?

Que competências ficaram?

Que documentação existe?

Quem consegue continuar o trabalho?

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Porque existe enorme diferença entre pagar milhões para adquirir conhecimento e pagar milhões para alugá-lo.

O verdadeiro sucesso de uma consultora deveria poder ser medido por uma coisa aparentemente paradoxal:

quanto reduziu a necessidade futura do cliente de voltar a contratá-la para o mesmo problema.

Não é exactamente o modelo comercial mais romântico.

Nenhuma empresa sonha com clientes que deixam de precisar dela.

Mas é precisamente por isso que o Estado necessita de ser um cliente particularmente competente.

A função do fornecedor é vender.

A função do Estado é saber comprar.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

No fundo, a questão não é Deloitte, PwC, EY, KPMG, McKinsey, BCG, Accenture ou qualquer outro nome suficientemente internacional para ficar elegante numa capa de relatório.

As empresas fazem aquilo que empresas fazem.

Encontram mercado.

Prestam serviços.

Ganham dinheiro.

A pergunta interessante é outra:

por que razão o Estado continua a produzir tanto mercado para aquilo que deveria constituir parte da sua própria inteligência?

Talvez porque reconstruir competência demora anos.

Consultoria chega segunda-feira.

Talvez porque criar boas carreiras técnicas é politicamente invisível.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Comprar uma equipa externa exige apenas orçamento.

Talvez porque governos vivem em ciclos eleitorais.

Capacidade institucional vive em décadas.

E assim chegamos ao grande paradoxo.

O Estado procura consultoras porque necessita de inteligência externa.

Mas se depender demasiado dessa inteligência, enfraquece a sua inteligência interna.

Depois precisa ainda mais da inteligência externa.

É um sistema admiravelmente estável.

Para as consultoras.

Menos para o Estado.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Significa reconstruir conhecimento dentro dela.

Criar carreiras capazes de atrair especialistas.

Valorizar técnicos.

Preservar memória.

Premiar competência.

Criar estruturas que aprendem.

E sobretudo garantir que cada contratação externa deixa o Estado mais forte do que encontrou.

Caso contrário continuaremos a assistir a um espectáculo curioso:

o Estado sentado à mesa de uma grande consultora, pagando uma soma considerável para descobrir como voltar a ser Estado.

O consultor abrirá o computador.

Apresentará o primeiro slide.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

E por baixo, discretamente:

Fase II sujeita a contratação adicional.

Nota Editorial

Esta crónica é um ensaio de opinião e utiliza ironia, hipérbole e caricatura para discutir um problema institucional real: a relação entre capacidade interna do Estado e recurso continuado a consultoria externa. Não imputa qualquer ilegalidade, conflito de interesses ou conduta imprópria às empresas mencionadas. Deloitte, PwC, EY, KPMG, McKinsey, BCG e Accenture são referidas apenas como exemplos reconhecíveis de grandes grupos internacionais de consultoria e serviços profissionais. A literatura e a experiência comparada mostram um quadro mais complexo do que a simples oposição entre “Estado” e “consultoras”. A contratação externa pode ser racional quando fornece especialização rara, independência, capacidade temporária ou conhecimento que não faz sentido manter permanentemente dentro da administração. O risco

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

transferência de conhecimento e reforço das equipas públicas. A questão editorial central é, por isso, menos “quanto se gasta em consultoria?” e mais “que capacidade permanece no Estado depois de terminar o contrato?”. É nesse ponto que eficiência económica, soberania técnica, memória institucional e responsabilidade democrática se encontram.

Referências e enquadramento internacional

1. OECD — Government at a Glance 2025: “Production costs and outsourcing”. A OCDE enquadra o outsourcing como uma componente importante dos custos de produção dos governos e distingue bens e serviços usados pelo Estado dos serviços financiados pelo Estado e prestados por entidades não governamentais.
2. National Audit Office (Reino Unido) — “Government’s use of external consultants” (2025). O NAO assinala dificuldades em medir a despesa e em identificar funções para as quais consultores são contratados repetidamente, incluindo situações em

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

systems”, Policy and Society, vol. 32, n.º 3, 2013, pp. 241–254. O artigo analisa a externalização do aconselhamento público e a discussão académica em torno de uma possível “consultocracia”.

4. Mariana Mazzucato & Rainer Kattel — “COVID-19 and public-sector capacity”, Oxford Review of Economic Policy, vol. 36, Supplement 1, 2020, pp. S256–S269. Os autores defendem a importância de investimento acumulado nas capacidades dinâmicas do sector público: aprender, adaptar, governar dados e gerir sistemas complexos.
5. Jessica A. J. Rich — “Outsourcing Bureaucracy to Evade Accountability: How Public Servants Build Shadow State Capacity”, American Political Science Review, vol. 117, n.º 3, 2023, pp. 835–850. O estudo mostra como o outsourcing pode criar capacidade eficaz no curto prazo e, paradoxalmente, limitar a capacidade do Estado no longo prazo.
6. New Zealand Government Procurement — “Using contractors and consultants in the public sector”. A orientação oficial distingue usos legítimos de consultores, como especialização rara, independência ou capacidade temporária, de funções nucleares que devem permanecer no serviço público, e recomenda pessoal interno para actividades permanentes.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.



GitHub Pages



CodeBerg Pages



Fragmentos do Caos:

[Blogue](#)



[Ebooks](#)



[Carrossel](#)



Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)