

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O Estado-Monstro: a máquina que consome o país que deveria servir

Publicado em 2026-10-24 11:22:00



Fragmentos do Caos · Crónica de intervenção

O Estado-Monstro: a máquina que consome o país que deveria servir

Portugal não precisa de um Estado ausente. Precisa de um Estado competente, transparente e capaz de se reformar.

Francisco António dos Santos Gonçalves · Coautoria
editorial: Augusto Veritas · 23 de outubro de 2026

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

singular: apresenta-se sempre como indispensável, mesmo quando ninguém consegue explicar com precisão o que faz, quanto custa ou que resultados entrega.

Chamemos-lhe Estado-Monstro. Não porque o Estado seja, por natureza, um inimigo. Pelo contrário: uma sociedade democrática precisa de um Estado forte na justiça, na saúde, na educação, na segurança e na proteção dos mais vulneráveis. O monstro nasce quando a estrutura deixa de ser instrumento e se transforma em finalidade; quando a administração passa a consumir a energia que deveria devolver à sociedade.

A arte nacional de acrescentar sem substituir

Em Portugal, reformar significou demasiadas vezes criar uma nova entidade para coordenar as anteriores. Uma comissão vigia um instituto, um gabinete acompanha uma direção, uma estrutura transversal pede relatórios a outras estruturas transversais. Nem todas são redundantes; algumas cumprem missões essenciais. Mas onde está o inventário público, exaustivo e comparável, das competências sobrepostas, dos custos de suporte e dos resultados alcançados?



instituição não deveria ser eterna por inércia administrativa.

Compras públicas: o contribuinte paga, a fragmentação prospera

O Estado compra computadores, licenças de software, viaturas, mobiliário, serviços de consultoria, comunicações e milhares de outros bens. Existem mecanismos de contratação centralizada, como a ESPAP e o Sistema Nacional de Compras Públicas; seria falso afirmar que nada foi feito. A questão é outra: por que motivo a agregação da procura, a comparação de preços e a partilha de plataformas ainda não são práticas suficientemente integradas em toda a administração?

Uma arquitetura nacional de dados de compras permitiria comparar produtos equivalentes, identificar variações anómalas, acompanhar contratos e detetar padrões de fracionamento ou concentração de fornecedores. Os alertas não seriam provas de irregularidade: seriam sinais para auditoria independente. A tecnologia existe. O que falta é tornar a transparência operacional e não meramente cerimonial.



público uma disciplina elementar de gestão.

O poder como rede de proximidades

Há um tema que atravessa o poder central e o autárquico: o risco de clientelismo, favoritismo e captura partidária das nomeações. Não se pode acusar indiscriminadamente os trabalhadores do Estado, nem confundir uma relação familiar com prova de nepotismo. Mas também não se pode fingir que a mera existência de um concurso ou de uma nomeação formal garante independência, mérito e concorrência efetiva.

Todos os cargos dirigentes e de confiança política deveriam estar sujeitos a publicidade inteligível dos critérios de escolha, qualificações, potenciais conflitos de interesses e avaliação de desempenho. Uma democracia não exige que todos pensem da mesma maneira. Exige que o interesse público prevaleça sobre a conveniência de quem governa.

Quando a proximidade ao poder parece valer mais do que a competência, o dano não se mede apenas em salários. Mede-se na confiança destruída, na iniciativa desmotivada e nos profissionais capazes que deixam de acreditar nas regras do jogo.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Portugal aprendeu a converter barcos em portais, papéis em ficheiros PDF e carimbos em assinaturas digitais. Houve progressos reais e merecedores de reconhecimento. Mas digitalizar uma sequência absurda de autorizações não a torna racional. Um mau processo informatizado continua a ser um mau processo — apenas consegue produzir obstáculos a maior velocidade.

A verdadeira transformação começa antes do código: eliminar etapas sem valor, simplificar a lei, interoperar bases de dados com salvaguardas de privacidade, definir responsabilidades e medir o tempo de resposta de ponta a ponta. O cidadão não deveria transportar documentos entre organismos do mesmo Estado como se fosse o estafeta gratuito de uma administração incapaz de comunicar consigo própria.

O relógio do contribuinte e o calendário do Estado

Ao cidadão exige-se pontualidade fiscal, rigor documental e cumprimento de prazos. Ao Estado toleram-se frequentemente demoras, respostas incompletas e circuitos de responsabilidade opacos. Há mecanismos legais de reação, naturalmente; o problema é que recorrer deles também custa tempo, dinheiro e paciência.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

apenas um incómodo burocrático: são projetos adiados, habitações que tardam, empregos que não surgem e oportunidades perdidas.

O tempo do cidadão também é riqueza nacional. Um Estado que o desperdiça está a impor um imposto invisível sobre a vida.

O orçamento não é uma medalha de desempenho

Todos os anos, o debate público celebra ou condena aumentos de verbas. Mas uma dotação maior não demonstra, por si só, melhor serviço; e uma dotação menor não demonstra eficiência. A pergunta decisiva deveria ser: que resultados foram obtidos, a que custo, com que qualidade e para quem?

Segundo a OCDE, em 2023 só 43% das pessoas em Portugal estavam satisfeitas com os serviços administrativos que tinham utilizado, perante uma média de 66% nos países da organização. É um sinal sério de distância entre a máquina e quem a financia. Ao mesmo tempo, a despesa pública portuguesa, em percentagem do PIB, não estava dramaticamente acima da média da OCDE.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.



Uma reforma sem caça aos funcionários

Reformar o Estado não é humilhar quem nele trabalha, despedir às cegas ou entregar automaticamente serviços essenciais ao mercado. É proteger a competência e libertá-la de estruturas inúteis. Pode significar menos unidades administrativas e mais profissionais nos hospitais; menos duplicação informática e melhores serviços de

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

funções e custos, rever periodicamente a necessidade de cada organismo, reforçar compras agregadas onde fizer sentido, estabelecer padrões de interoperabilidade, instituir auditorias de resultados e tornar públicos indicadores de desempenho comparáveis. Precisaria também de proteger denunciantes e de assegurar supervisão independente das nomeações e dos contratos.

O recurso à inteligência artificial pode ajudar a identificar anomalias, prever necessidades e reduzir trabalho repetitivo. Mas não substitui controlo democrático, fundamentação das decisões, proteção de dados nem direito ao recurso. Uma máquina mais inteligente não desculpa um poder menos responsável.

O verdadeiro conflito de interesses

Há uma dificuldade política que nenhum programa de modernização resolve sozinho: reformar a administração pode implicar reduzir a capacidade de influência de quem tem o poder de a reformar. É uma tensão institucional que deve ser investigada e enfrentada com regras, não transformada em acusação universal contra todos os partidos ou titulares de cargos.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

remodelação ministerial.

O Estado pertence aos cidadãos

Portugal não é pobre apenas quando lhe faltam recursos. Empobrece também quando desperdiça capacidade, talento e tempo. A burocracia desnecessária não é uma abstração: é uma vida suspensa à espera de uma licença, uma empresa bloqueada, uma família impedida de concretizar um projeto.

O Estado não deve ser pequeno por dogma, nem grande por vaidade. Deve ser tão capaz quanto a missão exige e tão responsável quanto a democracia impõe.

O cidadão não existe para sustentar a máquina administrativa. A máquina administrativa existe para servir o cidadão.

E, enquanto essa inversão elementar continuar por fazer, o Estado-Monstro não precisará de vencer eleições. Bastar-lhe-á sobreviver a todas elas.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

a organização administrativa, não uma caracterização dos trabalhadores da Administração Pública. As referências a clientelismo, nepotismo e desperdício dizem respeito a riscos institucionais e à necessidade de fiscalização, não constituindo imputações factuais a pessoas ou entidades determinadas. Os dados estatísticos são identificados com o respetivo ano de referência.

Fragmentos do Caos — Onde a notícia e a crónica se submetem aos factos.

Referências e leituras internacionais

1. OCDE, [Government at a Glance 2025: Portugal](#) — confiança, satisfação com serviços e gestão pública.
2. OCDE, [Government at a Glance 2025](#) — eficiência da contratação pública e governação.
3. Comissão Europeia, [Country Report: Portugal \(2026\)](#) — obstáculos administrativos, licenciamento e justiça.
4. Comissão Europeia, [2025 Rule of Law Report — Portugal](#) — transparência legislativa, integridade e sistema judicial.

© 2026 Fragmentos do Caos · Autoria: Francisco António dos Santos Gonçalves · Coautoria editorial: Augusto Veritas