



## Outsourcing em Portugal: a fábrica dos trabalhadores descartáveis e das empresas sem cérebro próprio

Publicado em 2026-05-28 10:55:22



### BOX DE FACTOS

- O outsourcing pode ser uma ferramenta legítima quando usado para obter conhecimento especializado, flexibilidade técnica ou capacidade temporária.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

- Nas áreas técnicas, o abuso do outsourcing destrói memória organizacional, impede a acumulação de conhecimento e cria dependência externa crónica.
- A produtividade não nasce de trabalhadores descartáveis: nasce de equipas estáveis, qualificadas, respeitadas e capazes de aprender ao longo do tempo.
- Portugal continua a discutir “flexibilidade laboral” como se precariedade fosse estratégia económica. Não é. É apenas gestão curta, pobre e medíocre.



# trabalhadores descartáveis e das empresas sem cérebro próprio

*Há países que constroem empresas com conhecimento, memória e responsabilidade. E há países que constroem empresas com recibos, intermediários e trabalhadores substituíveis como lâmpadas fundidas. Portugal, infelizmente, tem demasiadas vezes escolhido a segunda via.*

O chamado **outsourcing**, apresentado em linguagem de consultoria como uma solução moderna, flexível e eficiente, transformou-se em Portugal numa das formas mais sofisticadas de precarização laboral. A palavra soa elegante, quase técnica, quase inevitável. Mas por baixo do verniz anglo-saxónico está muitas vezes uma realidade antiga:

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

empresa pode recorrer a especialistas externos para resolver um problema pontual, acelerar um projecto, obter conhecimento raro ou desenvolver uma solução muito específica. Isso é normal, legítimo e até inteligente. O problema começa quando o outsourcing deixa de ser uma ferramenta estratégica e passa a ser uma filosofia de gestão: substituir trabalhadores internos por mão-de-obra intermediada, reduzir compromissos, evitar carreiras, fugir a responsabilidades e transformar equipas inteiras em aluguer operacional.

## **A mentira da flexibilidade**

A palavra “flexibilidade” tornou-se o incenso moderno com que se perfumam velhas formas de exploração. Dizem-nos que as empresas precisam de flexibilidade para competir. Mas raramente explicam que essa flexibilidade costuma significar insegurança para quem trabalha e conforto para quem gere mal.

Flexibilidade para contratar sem compromisso. Flexibilidade para despedir sem culpa. Flexibilidade para transferir riscos para o trabalhador. Flexibilidade para manter pessoas durante anos a desempenhar funções permanentes, mas sem lhes reconhecer o estatuto, a

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

há anos, para os riscos das formas não convencionais de emprego quando estas produzem insegurança, menor protecção social e desigualdade de tratamento. Também a Eurofound tem estudado a precariedade laboral na Europa, sublinhando que ela não se limita aos contratos temporários: inclui baixos rendimentos, fraca protecção e vulnerabilidade económica. Em Portugal, como tantas vezes acontece, pegámos numa ferramenta de gestão e transformámo-la num alçapão social.

## **Empresas sem memória, sem músculo e sem cérebro próprio**

Nas áreas técnicas, o abuso do outsourcing é ainda mais absurdo. Uma empresa que depende permanentemente de equipas externas para manter sistemas críticos, desenvolver aplicações nucleares ou assegurar infra-estruturas tecnológicas vitais está, no fundo, a confessar uma coisa simples: **não sabe ser dona do seu próprio conhecimento.**

Pode ter edifícios, marcas, directores, departamentos de comunicação, apresentações em PowerPoint e frases inspiradoras em inglês nas paredes. Mas se o conhecimento real está fora, se a arquitectura dos sistemas está na cabeça de consultores que amanhã podem estar noutra cliente, se a

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

reflexão importante sobre o risco de uma economia “externalizar” capacidades críticas e, com isso, perder gradualmente a sua vantagem competitiva. A ideia é simples e brutal: quando se perde a capacidade operacional, acaba por se perder também capacidade de inovação, desenho, desenvolvimento e decisão. Primeiro sai a execução. Depois sai o conhecimento. No fim fica apenas a gestão da factura.

E é isto que muitas empresas portuguesas ainda não compreenderam: conhecimento técnico não é uma mercadoria indiferenciada. Não se compra ao quilo, como cimento. Constrói-se com tempo, continuidade, erro, correcção, experiência, diálogo e memória. Uma equipa técnica interna competente é uma biblioteca viva. Uma empresa que substitui essa biblioteca por contratos de prestação de serviços fica com uma estante bonita, mas os livros estão todos noutra casa.

## **A produtividade não nasce da precariedade**

Portugal fala muito de produtividade, mas fala dela como quem olha para uma máquina avariada e culpa o parafuso mais pequeno. Diz-se que os trabalhadores produzem pouco, que o país tem baixa eficiência, que é preciso flexibilizar mais. Raramente se diz o essencial: não há produtividade sustentada sem investimento em pessoas, sem organização

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

problemas estruturais relacionados com produtividade, investimento, qualificações, mobilidade laboral e capacidade das empresas para crescer e inovar. Mas a solução não pode ser simplesmente aumentar a dose da mesma receita pobre: mais precariedade, mais outsourcing, mais rotação, mais insegurança. Isso não cria produtividade; cria ansiedade administrativa.

A produtividade verdadeira nasce quando uma organização aprende. E uma organização só aprende quando conserva conhecimento, quando valoriza quem sabe, quando cria equipas que acumulam experiência e quando transforma erros em aprendizagem. O outsourcing permanente quebra essa cadeia. Cada saída leva consigo contexto, memória, decisões antigas, cicatrizes técnicas e pequenas verdades que nunca ficaram escritas em documentação nenhuma.

A documentação, aliás, é muitas vezes invocada como solução milagrosa. “Está tudo documentado”, dizem. Quem conhece sistemas reais sabe que isso é meia verdade e meia anedota. A documentação ajuda, mas não substitui a inteligência acumulada de quem viveu o sistema, percebeu os atalhos, corrigiu as falhas, negociou limitações e conhece os fantasmas escondidos nas caves do código.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

também na mentalidade empresarial que a normalizou. Demasiadas empresas confundem gestão com contenção salarial, estratégia com corte de custos e liderança com capacidade de pressionar trabalhadores até ao limite.

Há uma cultura empresarial, demasiado comum entre nós, que olha para o trabalhador qualificado não como um activo estratégico, mas como um custo incómodo. O resultado é previsível: salários baixos, fuga de talento, desmotivação, projectos frágeis, ausência de inovação e uma dependência crescente de fornecedores externos que fazem aquilo que a empresa nunca teve inteligência, paciência ou humildade para desenvolver internamente.

Depois admiram-se. Admiram-se que os jovens emigrem. Admiram-se que os técnicos competentes não queiram ficar. Admiram-se que os projectos derrapem. Admiram-se que a produtividade seja baixa. Admiram-se que a inovação seja pouca. Admiram-se muito, porque a capacidade nacional para o espanto selectivo é quase património imaterial.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

O caosarismo moderno permite às empresas uma forma cómoda de duplicidade moral: querem o trabalhador todos os dias, querem a sua competência, querem a sua disponibilidade, querem a sua lealdade funcional, querem que vista a camisola, que conheça os sistemas, que resolva emergências, que faça horas, que salve projectos. Mas não querem assumir plenamente que aquela pessoa é parte da organização.

Querem o trabalho, mas não querem o trabalhador.

Querem a inteligência, mas não querem a carreira.

Querem a dedicação, mas não querem a responsabilidade.

Querem a presença, mas não querem o compromisso.

Isto não é gestão moderna. É uma forma elegante de cobardia empresarial.

## **Quando o Estado e as grandes empresas dão o mau exemplo**

O problema agrava-se quando o próprio Estado, grandes grupos económicos e instituições públicas recorrem maciçamente a modelos externalizados. O Estado português, que deveria proteger trabalho digno, acaba muitas vezes por

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

defender o interesse público, acumular conhecimento e resistir à captura por fornecedores, o Estado compra serviços atrás de serviços, contratos atrás de contratos, plataformas atrás de plataformas. Fica dependente, vulnerável e frequentemente incapaz de auditar tecnicamente aquilo que contrata.

Quando uma organização pública não tem conhecimento interno suficiente para discutir de igual para igual com os seus fornecedores, deixa de ser cliente soberano e passa a ser passageiro. E, como sabemos, há muitos passageiros em Portugal que julgam estar ao volante apenas porque têm as mãos pousadas no tablier.

## **O outsourcing bom e o outsourcing tóxico**

Importa distinguir. Nem todo o outsourcing é mau. Há outsourcing inteligente quando ele acrescenta conhecimento, complementa equipas internas, transfere competências, resolve necessidades temporárias e deixa a organização mais capaz no fim do processo.

O outsourcing tóxico é o contrário: entra para substituir trabalhadores, esconder vínculos, comprimir salários, dispersar responsabilidades, impedir carreiras e manter dependência. O bom outsourcing ensina. O mau outsourcing

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

Portugal tem usado demasiadas muletas e construído poucas pernas.

## **Conclusão: não há futuro com empresas sem memória**

Um país que quer aumentar produtividade não pode continuar a tratar trabalhadores qualificados como material descartável. Um país que quer inovação não pode destruir conhecimento interno. Um país que quer melhores salários não pode aceitar modelos empresariais baseados na compressão permanente do valor do trabalho.

O outsourcing, quando usado como ferramenta pontual e estratégica, pode ser útil. Mas quando se transforma em modelo estrutural de gestão laboral, torna-se uma praga silenciosa: corrói direitos, empobrece salários, fragiliza empresas, destrói memória técnica e impede a construção de verdadeiro valor acrescentado.

Portugal não precisa de mais precariedade vestida de modernidade. Precisa de empresas com cérebro próprio, Estado tecnicamente competente, trabalhadores respeitados, equipas estáveis e empresários capazes de perceber que a produtividade não nasce do medo. Nasce do conhecimento.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

- OECD — *OECD Economic Surveys: Portugal 2026*.

Relatório sobre crescimento, produtividade, investimento, mercado de trabalho e desafios estruturais da economia portuguesa.

[https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-portugal-2026\\_025b3445-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-portugal-2026_025b3445-en.html)

- Eurostat — *Productivity trends using key national accounts indicators*. Indicadores europeus sobre produtividade laboral por hora trabalhada e produtividade por pessoa empregada.

[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Productivity\\_trends\\_using\\_key\\_national\\_accounts\\_indicators](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Productivity_trends_using_key_national_accounts_indicators)

- International Labour Organization — *Non-standard employment around the world*. Estudo sobre formas não convencionais de emprego, insegurança laboral e implicações sociais.

[https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/%40publ/documents/publication/wcms\\_534326.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/%40publ/documents/publication/wcms_534326.pdf)

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

rendimentos e vulnerabilidade laboral.

<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/precarious-employment-and-working-conditions-european-union-summary>

- Eurofound — *Temporary agency work sector – 2025.*

Estudo europeu sobre o sector do trabalho temporário e a sua representação no diálogo social europeu.

<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/representativeness-study-temporary-agency-work>

- Harvard Business Review — Gary P. Pisano, *The U.S. Is Outsourcing Away Its Competitive Edge*. Reflexão sobre o risco de externalizar capacidades críticas e perder vantagem competitiva.

<https://hbr.org/2009/10/the-us-is-outsourcing-away-its>

- Harvard Business Review — Nicholas Bloom, *Corporations in the Age of Inequality*. Análise sobre desigualdade empresarial, segmentação laboral e efeitos da externalização.

<https://hbr.org/2017/03/corporations-in-the-age-of-inequality>

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

organizacionais.

<https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/07-080.pdf>

- Reuters — cobertura recente sobre propostas de reforma laboral em Portugal, incluindo alterações ligadas ao outsourcing e à flexibilidade laboral.

<https://www.reuters.com/business/world-at-work/portugal-government-presses-ahead-with-labour-reform-bill-opposed-by-unions-2026-05-14/>

---

## Fragmentos do Caos

Crónica de **Francisco Gonçalves**, com apoio editorial de **Augustus Veritas**.

### *Nota final*

*Este artigo bate onde dói à Nacao. porque aponta para a ferida que muitos fingem não ver: **em Portugal fala-se muito de produtividade, inovação e competitividade**, mas depois constrói-se o edifício em cima de trabalhadores instáveis, conhecimento alugado e gestão sem visão.*

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

*Quando se torna sistema, vira doença organizacional.  
E em Portugal há demasiadas empresas viciadas  
nessa doença — sempre com a palavra “flexibilidade”  
na boca e a precariedade no bolso.*

*Ficou uma crónica com lâmina. Não para ferir  
pessoas, mas para cortar nevoeiro.*



**Ler o e-Book: Portugal Digital — A Nova  
Colónia do Silício**



GitHub Pages



CodeBerg Pages



**Fragmentos do Caos:**

[Blogue](#)

•

[Ebooks](#)

•

[Carrossel](#)



Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)