

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O Estado Monstruoso: Muitas Chefias, Pouca Execução e Uma Montanha de Tarefas Inúteis

Publicado em 2026-06-29 18:17:07



BOX DE FACTOS

- Segundo a DGAEP, a 31 de Março de 2026 o emprego no sector das administrações públicas situava-se em 767.094 postos de trabalho.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

- A OCDE indica que, em Portugal, apenas 43% das pessoas estavam satisfeitas com os serviços administrativos usados, abaixo da média da OCDE de 66%.
- A mesma fonte indica que apenas 32% dos portugueses tinham confiança elevada ou moderadamente elevada no Governo nacional, abaixo da média da OCDE de 39%.
- Segundo a OCDE, em 2023 apenas 7% dos trabalhadores da administração central portuguesa tinham entre 18 e 34 anos, contra 19% na média da OCDE.
- Também segundo a OCDE, 41% dos trabalhadores da administração central portuguesa tinham 55 ou mais anos, contra 27% na média da OCDE.
- Portugal tem melhorado em indicadores de governo digital, mas essa modernização tecnológica não elimina, por si só, redundâncias, chefias excessivas, processos inúteis ou falta de responsabilização.



Montanha de Tarefas Inúteis

Portugal não precisa de um Estado que se admire ao espelho, se coordene a si próprio, se avalie a si próprio, se justifique a si próprio e se reproduza em departamentos. Precisa de um Estado que funcione.

Portugal construiu, ao longo de décadas, uma criatura administrativa pesada, lenta, redundante e frequentemente incapaz de distinguir serviço público de autopreservação burocrática. Um Estado que deveria servir cidadãos, empresas, famílias, contribuintes e comunidades, mas que demasiadas vezes parece existir primeiro para se alimentar a si próprio.

Não se trata de atacar todos os funcionários públicos. Essa seria a brutalidade fácil, muito apreciada por quem gosta de resolver problemas complexos com martelo e megafone. Há no Estado português profissionais excelentes, competentes, dedicados e muitas vezes esmagados pela própria máquina onde trabalham. Há médicos, enfermeiros, professores, técnicos, investigadores, assistentes

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O problema não são esses. O problema é a máquina que os envolve. A máquina que cria chefias em cascata, validações sobre validações, pareceres sobre pareceres, reuniões sobre reuniões, plataformas que não comunicam, formulários que duplicam informação, departamentos que se sobrepõem, procedimentos que ninguém questiona e tarefas que já não servem qualquer finalidade concreta, excepto manter vivo o animal burocrático.

Portugal não tem apenas um problema de número de funcionários públicos. Tem um problema de arquitectura do Estado. E uma má arquitectura não se resolve pintando paredes. Resolve-se demolindo paredes inúteis, abrindo janelas, retirando corredores sem saída e despedindo, antes de tudo, a incompetência organizada.

O monstro administrativo

Segundo a DGAEP, a 31 de Março de 2026 existiam 767.094 postos de trabalho no sector das administrações públicas. O número, por si só, não prova excesso nem escassez. Um país pode ter muitos funcionários públicos e bons serviços, ou muitos funcionários públicos e serviços maus. A questão decisiva é outra: o que fazem, como fazem, com que resultados, para quem servem e quem responde quando falham?

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

hospitais pressionados por carência de profissionais essenciais, enquanto a gestão se multiplica em camadas e plataformas. Há tribunais afogados em processos. Há serviços administrativos onde o cidadão é tratado como suspeito, não como destinatário do serviço.

Não é necessário haver literalmente mais chefes do que executantes em todo o Estado para existir uma patologia de pirâmide invertida. Basta haver chefias a mais onde falta execução; coordenação a mais onde falta responsabilidade; reporte a mais onde falta decisão; planeamento a mais onde falta cumprimento; e cargos intermédios que transformam cada decisão simples numa procissão de vistos, pareceres, notas internas e reuniões.

O Estado português é muitas vezes uma máquina que transforma acções simples em liturgias administrativas. A questão deixa de ser “como resolvemos isto?” e passa a ser “quem valida, quem assina, quem carimba, quem mete em plataforma, quem envia para despacho e quem arquiva o cadáver?”.

É o país do processo como religião. E, como em todas as religiões burocráticas, há sempre sacerdotes suficientes para proteger o templo.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Uma das doenças mais graves do Estado português é a multiplicação de chefias intermédias sem correspondente aumento de eficácia. Director. Subdirector. Coordenador. Chefe de divisão. Adjunto. Assessor. Unidade técnica. Gabinete de apoio. Grupo de trabalho. Comissão de acompanhamento. Comissão de avaliação da comissão de acompanhamento. E, naturalmente, uma acta para provar que todos estiveram ocupados.

A chefia, quando é boa, cria clareza. Define objectivos, remove obstáculos, protege os melhores, responsabiliza os piores, decide, acompanha, corrige e presta contas. A chefia má faz o contrário: acrescenta medo, ruído, lentidão, ambiguidade e instinto de autoprotecção.

Em demasiados serviços públicos, a chefia não existe para fazer acontecer. Existe para garantir que nada acontece sem cobertura formal. A decisão torna-se colectiva quando convém diluir culpa e individual apenas quando convém exercer poder. Ninguém é exactamente responsável, mas todos são vagamente necessários. Uma obra-prima da engenharia da impunidade.

O resultado é conhecido: o cidadão espera, o processo circula, o trabalhador competente desespera, o mau profissional sobrevive e a chefia declara que “o assunto está a

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

organizada

O Estado português tornou-se especialista em criar tarefas que existem porque outras tarefas existem. Um formulário pede dados que outro sistema já tem. Uma plataforma exige documento que outro organismo emitiu. Um serviço solicita comprovativo que o próprio Estado poderia consultar. Um processo digital obriga a imprimir, assinar, digitalizar e carregar novamente. Chama-se modernização, aparentemente. A estupidez também aprendeu a usar PDF.

A redundância administrativa é uma forma de imposto invisível. Rouba tempo aos cidadãos, rouba produtividade às empresas, rouba energia aos funcionários competentes e rouba dinheiro ao país. Cada hora perdida em burocracia inútil é uma hora que não produz riqueza, não ensina, não cura, não decide, não investiga, não constrói e não melhora coisa nenhuma.

Há tarefas que foram úteis há vinte anos, mas continuam vivas porque ninguém teve coragem de as matar. Há relatórios que ninguém lê. Há mapas que ninguém usa. Há plataformas que apenas deslocaram a papelada para o ecrã. Há duplicações entre organismos que ninguém extingue porque cada duplicação tem dono, gabinete, orçamento,

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

reproduz-se por fricção. Quanto mais atrasa, mais justificações cria. Quanto mais complica, mais pessoas parecem necessárias para a gerir. Quanto menos resultados entrega, mais relatórios produz sobre a necessidade de melhorar resultados.

Digitalizar não chega: é preciso simplificar antes

Portugal tem feito progressos no governo digital e isso deve ser reconhecido. Seria injusto negar que existem serviços digitais melhores, plataformas úteis e processos que se tornaram mais rápidos. O problema é que a digitalização, sozinha, não cura uma cultura administrativa doente.

Digitalizar um mau processo não o transforma num bom processo. Apenas o torna um mau processo electrónico. Informatizar redundâncias não elimina redundâncias. Digitalizar desconfiança não cria confiança. Colocar uma camada tecnológica sobre uma cultura de carimbo apenas produz carimbo remoto.

O Estado português precisa primeiro de simplificar, eliminar, fundir, extinguir, medir e responsabilizar. Só depois deve digitalizar. Caso contrário, cria-se uma versão moderna do velho inferno: filas substituídas por passwords,

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A pergunta séria não é “temos uma plataforma?”. A pergunta séria é: “este processo ainda devia existir?”. Muitas vezes, a resposta honesta seria “não”. Mas Portugal prefere criar um manual de utilização.

Um Estado envelhecido e pouco renovado

A OCDE mostra que a administração central portuguesa tem uma composição etária preocupante: em 2023, apenas 7% dos trabalhadores tinham entre 18 e 34 anos, contra 19% na média da OCDE; já os trabalhadores com 55 ou mais anos representavam 41%, contra 27% na média da OCDE.

Isto não significa que os trabalhadores mais velhos sejam problema. Seria injusto e absurdo. A experiência é uma riqueza quando se combina com conhecimento, abertura, ética e capacidade de adaptação. Mas uma máquina pública demasiado envelhecida, pouco renovada e fechada sobre os seus hábitos corre o risco de transformar experiência em rotina defensiva.

O Estado precisa de memória, sim. Mas também precisa de energia nova, competências digitais reais, gestão moderna, capacidade analítica, cultura de dados,

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

idade mental dos procedimentos.

O funcionário competente dentro da máquina incompetente

Uma das maiores injustiças deste sistema é que ele também castiga os bons funcionários públicos. O bom funcionário, competente e sério, é obrigado a trabalhar rodeado de regras inúteis, chefias fracas, colegas desmotivados, sistemas informáticos maus, objectivos vagos e ausência de reconhecimento real.

O cidadão vê o balcão, o atraso, a resposta seca, o processo parado. Mas muitas vezes por trás está um trabalhador que sabe exactamente o que está errado e não tem poder para mudar coisa nenhuma. Está preso numa cadeia de validações, normas, instruções contraditórias e receio institucional.

O Estado medíocre não prejudica apenas o contribuinte. Prejudica também o funcionário público competente. Obriga-o a carregar os maus, a compensar falhas sistémicas, a suportar chefias inaptas e a aceitar que o mérito raramente seja distinguido da simples permanência.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

proporcional ao valor que entregam.

O bom funcionário público não deve temer uma reforma exigente. Deve desejá-la. Quem deve temê-la é o especialista em sobreviver sem produzir.

Avaliação sem consequências é teatro

Portugal gosta de sistemas de avaliação, desde que eles não avaliem demasiado. Criam-se grelhas, objectivos, indicadores, reuniões, formulários e classificações. Depois, na prática, a diferença entre o excelente, o razoável e o inútil fica muitas vezes diluída por corporativismo, medo, compadrio, falta de coragem hierárquica ou simples protecção da paz interna.

Avaliação sem consequências é teatro. E o Estado português tem talento para teatro administrativo. Todos entram em cena, todos conhecem o papel, todos simulam rigor, e no fim quase tudo continua igual.

Um Estado sério teria avaliação real de desempenho, objectivos mensuráveis, auditorias funcionais, responsabilização de chefias, prémios para excelência, formação obrigatória quando há lacunas, mobilidade quando

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

numa selva laboral. Trata-se de impedir que a estabilidade se transforme em impunidade. Estabilidade é boa quando protege independência, continuidade e serviço. É péssima quando protege incompetência, preguiça, abuso ou inutilidade.

Mais Estado onde falta serviço, menos

Estado onde sobra ruído

A discussão pública costuma cair numa pobreza binária: mais Estado ou menos Estado. Como se a realidade fosse uma faixa de manifestação escrita à pressa.

Portugal não precisa simplesmente de mais Estado. Também não precisa simplesmente de menos Estado. Precisa de melhor Estado. Pode precisar de mais profissionais em zonas críticas, como saúde, educação, segurança, justiça ou fiscalização técnica. Mas precisa de menos redundância, menos cargos ornamentais, menos duplicações, menos gabinetes, menos papelada, menos chefias sem valor acrescentado e menos organismos que existem apenas porque sempre existiram.

O objectivo não deve ser cortar por cortar. Deve ser cortar o inútil para reforçar o essencial. Cortar a gordura para proteger o músculo. Cortar a duplicação para reforçar o

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

de pessoas, mas pela qualidade dos resultados. Um Estado monstruoso mede-se pelo tamanho da sua sombra: muita presença, pouca luz.

A reforma que Portugal evita

A reforma necessária é conhecida, mas politicamente dolorosa. Exige auditoria funcional serviço a serviço. Exige saber que tarefas são essenciais, quais são redundantes, quais são inúteis e quais existem apenas para manter departamentos vivos. Exige mapas reais de processos, tempos de decisão, custos, resultados e responsabilidades.

Exige extinguir organismos duplicados. Exige fundir estruturas. Exige eliminar validações sem valor. Exige responsabilizar chefias. Exige mobilidade obrigatória para áreas carenciadas. Exige formação séria. Exige avaliação com consequências. Exige justiça laboral equilibrada. Exige coragem para dizer que nem todo o lugar público é eternamente justificável.

Mas isto mexe com interesses, sindicatos, partidos, corporações, redes locais, estruturas intermédias e pequenos poderes. E Portugal é um país onde reformar o Estado costuma significar anunciar intenções, criar grupos de trabalho e esperar que o problema se canse.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O contribuinte não paga uma máquina para ser humilhado por ela

O Estado é financiado pelos cidadãos. Cada salário público, cada computador, cada edifício, cada gabinete, cada viatura, cada plataforma e cada comissão são pagos por quem trabalha, consome, desconta, paga impostos e suporta a carga fiscal do país.

Por isso, o cidadão não deve ser tratado como intruso. A empresa não deve ser tratada como suspeita por defeito. O contribuinte não deve ser obrigado a mendigar celeridade a uma máquina que ele próprio financia.

Serviço público não é favor. É obrigação. Funcionário público não é dono do balcão. É servidor de uma função pública. Chefia pública não é título de nobreza. É responsabilidade acrescida. Ministério não é capela partidária. É instrumento do país.

Esta distinção simples parece, por vezes, perdida no nevoeiro lusitano. Talvez precise de despacho, homologação e parecer jurídico.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Portugal precisa de uma reforma profunda do Estado. Não uma purga cega, não uma guerra contra todos os funcionários públicos, não uma vingança contra quem serve honestamente. Precisa de algo mais difícil: uma cirurgia institucional.

É preciso despedir a duplicação. Despedir a inutilidade. Despedir o processo morto. Despedir a chefia fraca. Despedir a avaliação falsa. Despedir a cultura do “sempre foi assim”. Despedir o cargo ornamental. Despedir o gabinete que coordena o vazio. Despedir a comissão que enterra decisões. Despedir o medo de exigir competência.

E, sim, quando depois de avaliação justa, formação, reorganização e oportunidade houver pessoas que não cumprem, também deve haver consequências. Um Estado que não distingue mérito de inutilidade trai os bons funcionários, humilha os cidadãos e desrespeita os contribuintes.

O Estado português só funcionará quando tiver menos medo de avaliar, menos prazer em complicar, menos vício em chefiar, menos talento para se justificar e mais obrigação de servir.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Porque o Estado não existe para funcionar para dentro.
Existe para funcionar para o país.

Conceito radical, aparentemente ainda em fase piloto.

Referências credíveis

- DGAEP — Síntese Estatística do Emprego Público, 1.º trimestre de 2026: [DGAEP / SIEP](#)
- DGAEP — Síntese Estatística do Emprego Público, 4.º trimestre de 2025: [DGAEP, Destaques 4.º T 2025](#)
- OCDE — Government at a Glance 2025: Portugal: [OECD Government at a Glance 2025](#)
- OCDE — Age profile of the central administration workforce: [OECD Age Profile](#)
- OCDE — Satisfaction with public administrative services: [OECD Satisfaction with Services](#)
- OCDE — Seamless and accessible public administrative services: [OECD Public Administrative Services](#)
- OCDE — Government at a Glance 2025, relatório completo: [OECD Full Report](#)

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Nota editorial: Este artigo não é um ataque aos funcionários públicos competentes, dedicados e honestos. Pelo contrário: é uma defesa deles contra uma máquina que frequentemente os esmaga, confunde com os inúteis e impede de servir melhor o cidadão. A crítica dirige-se ao Estado monstruoso, redundante, hierarquizado e pouco responsabilizado, que transforma serviço público em labirinto e estabilidade em abrigo para a mediocridade.

Texto: Francisco Gonçalves

Com apoio editorial de : **Augustus Veritas**

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.



Nota editorial

Esta análise é feita com bisturi, não com machado. Não corta por cortes cegos, corta porque há tecido morto. E no caso do Estado português, infelizmente, há demasiadas zonas em necrose administrativa, muito formulário a respirar por ventilação artificial e muita chefia intermédia a confundir permanência com utilidade.

Portugal não precisa de um Estado maior ou menor por ideologia. Precisa de um Estado menos monstruoso e mais competente: menos chefias ornamentais, menos tarefas inúteis, menos

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

e atacar o verdadeiro problema: a máquina que esmaga os competentes, protege os inúteis, multiplica chefias e transforma o cidadão em figurante de balcão.

Esta não é uma guerra contra quem trabalha no Estado. É uma acusação contra o Estado que impede os bons de trabalhar bem, que confunde estabilidade com impunidade, procedimento com serviço e hierarquia com competência.

Um Estado digno desse nome não existe para se contemplar ao espelho, alimentar departamentos, justificar gabinetes ou produzir relatórios sobre a sua própria lentidão. Existe para servir o país, resolver problemas, respeitar o cidadão e usar bem o dinheiro de quem paga.

Quando a máquina pública deixa de servir e passa a servir-se, já não estamos perante administração. Estamos perante captura burocrática com carimbo oficial.

- **Francisco Gonçalves** Em 2026, mas bem poderia ter sido escrito em 1990.



Blogue Fragmentos do Caos

A verdade nasce onde o pensamento é livre.



Fragmentos do Caos:

[Blogue](#)

•

[Ebooks](#)

•

[Carrossel](#)



Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)