

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Em Portugal, o Prejuízo é Sempre Legal

Publicado em 2026-08-15 11:48:00



CRÓNICA · ESTADO · DINHEIRO PÚBLICO ·
RESPONSABILIDADE

Em Portugal, o Prejuízo é Sempre Legal

Breve tratado sobre como perder milhões cumprindo escrupulosamente todos os procedimentos, distribuir a responsabilidade por toda a Administração e deixar ao contribuinte a única competência verdadeiramente inequívoca: pagar.

Por **Francisco Gonçalves** 15 de Agosto de 2026

Leitura: 12 min

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

não houve crime, portanto aparentemente também não houve má decisão, desperdício, imprudência ou responsabilidade política a apurar.

Em Portugal existe uma forma muito sofisticada de tranquilidade institucional.

Sempre que milhões de euros públicos desaparecem num negócio ruinoso, numa indemnização absurda, numa concessão desastrosa, numa obra mal dimensionada ou numa decisão estratégica que envelhece pior do que leite ao sol, alguém acaba por pronunciar a frase mágica:

“Não foram detetadas ilegalidades.”

E pronto.

O dinheiro pode ter desaparecido.

O investimento pode ter falhado.

O contrato pode ter sido calamitoso.



Blogue Fragmentos do Caos

A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Mas a República respira de alívio.

Foi tudo legal.

É uma peculiaridade fascinante do nosso sistema político: aparentemente, o principal objetivo de uma decisão pública não é ser boa.

É sobreviver juridicamente.

A grande diferença entre roubar e governar mal

Durante muito tempo pensei, talvez por ingenuidade, que um governante deveria administrar bem o dinheiro público.

Descobri entretanto que estava a exigir demasiado.

A obrigação essencial parece ser outra:

não cometer um crime demonstrável.

Tudo o resto pertence ao domínio da criatividade administrativa.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

tecnicamente absurda.

Uma empresa pública pode gastar fortunas num projeto condenado à partida.

Uma concessão pode produzir durante décadas um equilíbrio magnífico em que o risco público é sólido e o retorno privado flexível.

Nada disso constitui necessariamente problema criminal.

É apenas política económica com consequências.

E quando chegam as consequências, descobre-se geralmente que a decisão tinha sido tomada com base em pareceres.

Muitos pareceres.

Portugal é um país extraordinariamente bem defendido por pareceres.

Quando alguém pergunta:

Mas quem decidiu isto?

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O que significa que havia documentos.

Documentos são importantíssimos.

Sobretudo quando é necessário demonstrar, anos mais tarde, que ninguém decidiu verdadeiramente nada.

O maravilhoso ecossistema da responsabilidade distribuída

Imagine-se um negócio público particularmente desastroso.

Começa com um estudo.

Depois surge outro estudo para validar o primeiro.

Segue-se uma consultora que analisa os dois estudos.

Uma comissão avalia a consultora.

Um grupo de trabalho aprecia a comissão.

Os serviços jurídicos confirmam que o procedimento é admissível.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O contrato é assinado.

Cinco anos depois aparecem prejuízos de centenas de milhões.

Pergunta-se então:

Quem é responsável?

E aqui acontece um dos mais belos fenómenos da física administrativa portuguesa.

A responsabilidade, que existia aparentemente em grandes quantidades antes da decisão, **evapora-se**.

O ministro baseou-se nos técnicos.

Os técnicos cumpriram as orientações.

O conselho de administração seguiu os pareceres.

Os juristas analisaram apenas a legalidade.

A consultora apresentou cenários.

O regulador não tinha competência para impedir.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O contribuinte tinha uma competência perfeitamente definida desde o início:

pagar.

A República dos Procedimentos

Talvez tenhamos confundido Estado de Direito com Estado do Formulário.

O Estado de Direito é uma conquista civilizacional.

O Estado do Formulário é outra coisa.

No Estado do Formulário, uma má decisão torna-se administrativamente respeitável desde que tenha percorrido corretamente todas as caixas.

LINHA DE PRODUÇÃO ADMINISTRATIVA

**Pedido → Parecer → Despacho → Deliberação →
Audiência → Homologação → Publicação →
Assinatura → Pagamento → Prejuízo → Auditoria →
Arquivamento.**

É uma linha de produção admiravelmente eficiente.



desaparecimento.

“Não houve ilegalidade”

Esta frase merece estudo filosófico.

Quando alguém afirma que “não houve ilegalidade”, pode estar simplesmente a dizer algo verdadeiro e importante.

Num Estado de Direito, é fundamental distinguir suspeita de prova, incompetência de crime e erro de corrupção.

Mas na vida política a expressão adquiriu por vezes uma segunda função.

Transforma-se numa espécie de certificado de qualidade moral e administrativa.

Se não foi ilegal, então aparentemente foi aceitável.

Mas estas duas frases são profundamente diferentes:

“Não é crime.”

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Uma operação pode ser juridicamente irrepreensível e economicamente idiota.

Uma contratação pode cumprir a lei e ser escandalosamente cara.

Uma privatização pode ser legal e estrategicamente ruínosa.

Uma nacionalização pode ser legal e financeiramente desastrosa.

Uma parceria público-privada pode estar impecavelmente contratualizada e condenar o contribuinte a custos que só décadas depois se tornam politicamente interessantes.

Uma indemnização pode obedecer escrupulosamente ao contrato e revelar que o contrato nunca deveria ter sido assinado.

A legalidade protege-nos da arbitrariedade. Não nos protege da estupidez.



imparciais.

Aquilo que as instituições internacionais chamam “value for money”

Curiosamente, as instituições internacionais que estudam contratação pública são bastante menos românticas sobre a simples legalidade dos procedimentos.

A OCDE trata a contratação pública como uma combinação de eficiência, concorrência, integridade, transparência, accountability e *value for money*. O Banco Mundial usa igualmente transparência, competição, responsabilidade e eficiência como princípios centrais para obter o melhor valor possível com o dinheiro público.

É uma ideia quase subversiva.

O objetivo não é apenas contratar legalmente.

É contratar bem.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

respeitou o
quadro
jurídico e os
procedimen
tos
aplicáveis?

resultado
adequado
ao custo e
ao risco
assumido?

É possível
identificar
quem
decidiu,
com que
informação

Estes três planos podem coincidir.

Mas não são a mesma coisa.

e com que
consequênc
ias?

O consultor, essa criatura indispensável

Nenhum grande desastre público moderno fica completo sem consultores.

São uma espécie curiosa de organismo administrativo.

O Estado possui ministérios, direções-gerais, institutos públicos, departamentos jurídicos, técnicos superiores, economistas, engenheiros e especialistas.

Mas, quando chega uma decisão realmente importante, descobre invariavelmente que necessita de contratar alguém de fora para explicar o que deve fazer.



Blogue Fragmentos do Caos

A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Se corre mal, a consultora lembra discretamente que apenas apresentou recomendações.

É uma posição epistemologicamente magnífica.

Recebe-se pela certeza.

Responde-se pela incerteza.

O dinheiro público possui uma propriedade extraordinária

O dinheiro privado tem dono.

Isso cria comportamentos curiosamente prudentes.

Se alguém está a gastar dez milhões próprios, lê contratos, compara preços, negoceia, pergunta, volta a perguntar e provavelmente acorda às três da manhã a pensar se está a cometer um erro.

O dinheiro público é diferente.

Pertence a todos.

Logo, psicologicamente, parece não pertencer verdadeiramente a ninguém.



Blogue Fragmentos do Caos

A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Mais duzentos.

Uma derrapagem.

Uma revisão contratual.

Uma indemnização.

Um reequilíbrio financeiro.

Um apoio extraordinário.

Uma recapitalização.

Uma compensação.

A língua portuguesa possui um vocabulário admiravelmente rico para evitar uma palavra:

prejuízo.

As derrapagens também são legais

Uma obra pública começa por custar 300 milhões.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Depois aparecem trabalhos complementares.

Vai para 600.

Depois há atualização de preços.

Setecentos.

No final custou 850 milhões.

Pergunta-se:

Como foi possível?

Resposta:

Houve circunstâncias não previstas inicialmente.

Curioso.

O futuro, em Portugal, possui uma tendência extraordinária para surpreender exatamente as pessoas contratadas para o prever.



| A excelência da memória curta

Há ainda outro mecanismo indispensável.

O tempo.

Quando uma decisão é tomada, os responsáveis aparecem diante das câmaras.

É uma decisão histórica.

Estratégica.

Estruturante.

Transformadora.

Inadiável.

Cinco anos depois, quando aparecem os problemas, já ninguém se recorda exatamente quem a tomou.

Mudou o Governo.

Mudou o ministro.

Mudou a administração.



Blogue Fragmentos do Caos

A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Alguns dos consultores continuam, naturalmente.

Consultores possuem notável resistência aos ciclos políticos.

E quando finalmente chega uma comissão de inquérito, a memória transforma-se num recurso extremamente escasso.

— Não me recordo.

— Não tive conhecimento.

— Não participei nessa fase.

— Essa matéria era da responsabilidade de outro departamento.

O país perde milhões.

Mas ganha excelentes exercícios de semântica.

| O verdadeiro milagre português

Talvez o nosso problema nunca tenha sido simplesmente corrupção.

A corrupção criminal é conceptualmente simples.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

conseguir perder enormes quantidades de dinheiro sem que seja possível concluir que alguém roubou absolutamente nada.

Todos receberam salários normais.

Todas as faturas foram emitidas.

Todos os contratos estavam assinados.

Todos os pareceres existiam.

E, misteriosamente, o contribuinte ficou mais pobre.

Isto exige organização.

É quase uma tecnologia administrativa.

O crime perfeito sem crime

Num crime tradicional há vítima, criminoso e dano.

Na grande decisão pública desastrosa podemos ter apenas duas dessas coisas.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Para o criminoso porque, simplesmente, pode não ter existido crime.

É por isso que chamar corrupção a toda a má decisão é intelectualmente preguiçoso.

Mas usar a inexistência de corrupção como prova de boa decisão é igualmente absurdo.

Chamemos-lhe, em homenagem à nossa criatividade:

o crime perfeito sem crime.

O cidadão pergunta:

— Quem paga?

Respondem:

— O Estado.

O cidadão pergunta:

— Mas quem é o Estado?

Nesse momento termina geralmente a conversa.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Ou, mais rigorosamente:

o Estado somos nós quando chega a conta.

Quando chegam os benefícios, a definição torna-se mais complexa.

Portugal até sabe que precisa de fazer melhor

Seria injusto afirmar que nada muda.

A OCDE publicou em 2025 um trabalho dedicado especificamente a Portugal sobre utilização de tecnologia digital para reforçar a supervisão da contratação pública, precisamente com objetivos de maior transparência e accountability. A própria nota portuguesa do *Government at a Glance 2025* coloca a modernização da contratação pública, dos mecanismos orçamentais e das estruturas regulatórias entre áreas importantes de reforma.

A Comissão Europeia continua igualmente a acompanhar Portugal no quadro anual do Estado de Direito, incluindo



O que continua difícil é atravessar a distância entre possuir mecanismos de controlo e produzir uma verdadeira cultura de responsabilidade pelo resultado.

Um exemplo contemporâneo da diferença entre legalidade e prudência

Em julho de 2025, a Reuters noticiou que o Ministério das Finanças pediu uma auditoria a um contrato de 192 milhões de euros para a nova sede do Banco de Portugal, depois de terem sido noticiados riscos financeiros e jurídicos identificados numa *due diligence*. O Banco de Portugal sustentou ter seguido boas práticas e controlo rigoroso da legalidade e das condições financeiras.

Não se conclui daqui qualquer ilegalidade.

Precisamente pelo contrário.

O episódio é interessante porque ilustra a questão desta crónica: uma decisão pode exigir simultaneamente análise jurídica, financeira, técnica e de prudência.

Uma resposta não substitui as outras.



Blogue Fragmentos do Caos

A verdade nasce onde o pensamento é livre.

É uma bela ideia.

Segundo consta, um governante pode não ter cometido crime algum e ainda assim assumir consequências por ter tomado uma decisão profundamente errada.

Na natureza política portuguesa, contudo, esta espécie é raramente observada.

Existem relatos antigos.

Alguns historiadores afirmam tê-la visto.

Mas não há fotografias recentes suficientemente nítidas.

Normalmente, quando algo corre mal, pede-se uma auditoria.

A auditoria leva meses.

Depois apresenta conclusões.

As conclusões recomendam melhorias.

As melhorias dão origem a um grupo de trabalho.

O grupo de trabalho propõe novos procedimentos.



Talvez esteja na hora de fazer outra pergunta

Naturalmente, devemos continuar a perguntar se houve ilegalidade.

É essencial.

Mas talvez não seja suficiente.

Quando centenas de milhões de euros públicos estão envolvidos, deveriam existir pelo menos outras perguntas:

Foi uma decisão competente?

Havia alternativas melhores?

Os riscos foram corretamente avaliados?

Os pressupostos eram realistas?

Houve concorrência suficiente?

O preço representou *value for money*?

Quem tomou a decisão final?

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Quem suporta agora o prejuízo?

E sobretudo:

por que razão alguém que gere mal enormes quantidades de dinheiro público pode continuar politicamente intacto desde que tenha respeitado os procedimentos?

Porque democracia não é apenas impedir que governantes roubem.

É exigir que governem bem.

A fasquia

Se considerarmos que um governante merece elogios simplesmente porque não cometeu crimes, estamos a colocar a fasquia num lugar verdadeiramente fascinante.

— Não desviou dinheiro.

Parabéns.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

— Não recebeu envelopes.

Notável desempenho institucional.

Talvez, concluída esta primeira fase extremamente ambiciosa, possamos avançar para objetivos mais exigentes.

Por exemplo:

não desperdiçar dinheiro.

Ou até, num momento de particular ousadia:

tomar boas decisões.

Seria revolucionário.

| Epílogo

Portugal possui leis.

Possui tribunais.

Possui reguladores.

Possui auditorias.

Possui comissões.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

possui organismos de controle.

E apesar desta arquitetura institucional, o dinheiro público continua ocasionalmente a desenvolver uma habilidade impressionante para desaparecer em decisões que ninguém parece ter tomado sozinho.

Talvez o verdadeiro problema não esteja na ausência de regras.

Talvez esteja numa cultura onde cumprir as regras passou a ser confundido com cumprir o dever.

Porque a legalidade é apenas o princípio.

Governar exige muito mais.

Exige competência.

Prudência.

Transparência.

Visão.

E aquela palavra terrível que tanta gente no poder parece considerar profundamente antiquada:



Blogue Fragmentos do Caos

A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Até lá, podemos dormir descansados.

Se amanhã aparecer outro buraco de centenas de milhões no erário público, haverá certamente uma investigação.

Depois uma auditoria.

Depois um relatório.

E finalmente alguém surgirá diante das câmaras para anunciar solenemente:

“Não foram encontradas ilegalidades.”

O país respirará de alívio.

O contribuinte abrirá a carteira.

E a República continuará, rigorosamente dentro da lei.

Francisco Gonçalves

Fragmentos do Caos



Nota editorial

Esta crónica é um texto satírico de opinião. O título “Em Portugal, o Prejuízo é Sempre Legal” é deliberadamente hiperbólico e não constitui afirmação factual de que todos os prejuízos públicos em Portugal sejam legais, inevitáveis, impunes ou desprovidos de responsabilidade criminal.

O texto distingue expressamente quatro planos que frequentemente se confundem no debate público: **legalidade, corrupção criminal, qualidade da decisão e responsabilidade política**. Uma decisão pode ser legal e revelar-se economicamente deficiente; pode ser dispendiosa sem constituir crime; pode ser juridicamente válida e politicamente censurável. Inversamente, a existência de prejuízo não constitui prova de corrupção ou de qualquer ilícito.

A noção de *value for money* não é invenção retórica desta crónica. A OCDE trata eficiência, concorrência, transparência, integridade e accountability como dimensões centrais de sistemas de contratação pública capazes de produzir melhores resultados para os contribuintes. O Banco Mundial identifica igualmente transparência, competição, responsabilidade e

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

dedicado ao uso de tecnologia digital para reforçar a supervisão da contratação pública em Portugal, salientando objetivos de transparência e accountability. O relatório *Government at a Glance 2025* também destaca, na nota relativa a Portugal, a modernização dos sistemas de contratação, dos quadros orçamentais e das estruturas regulatórias.

O Relatório sobre o Estado de Direito de 2026 da Comissão Europeia acompanha a situação portuguesa em matéria de justiça, prevenção da corrupção, mecanismos institucionais e contratação pública. A Transparência Internacional atribuiu a Portugal 56 pontos em 100 no Índice de Perceção da Corrupção de 2025, colocando o país em 46.º lugar entre 182 países. Este indicador mede perceções de corrupção no setor público e não constitui uma medição direta de crimes concretos.

A referência ao contrato da nova sede do Banco de Portugal serve apenas como exemplo público de escrutínio simultâneo de risco jurídico, financeiro e administrativo. Segundo a Reuters, em julho de 2025 o Ministério das Finanças solicitou uma auditoria ao contrato depois de terem sido noticiadas contingências identificadas numa *due diligence*. Esta crónica não afirma que tenha existido ilegalidade, corrupção ou responsabilidade pessoal nesse processo.



favorável ao interesse público.

Francisco Gonçalves

Fragmentos do Caos

Referências e leitura internacional

Fontes internacionais e institucionais sobre contratação pública, accountability, integridade, risco e escrutínio da gestão pública.

1. Using digital technology to strengthen oversight of public procurement in Portugal

OECD Working Papers on Public Governance · 30 junho 2025

Estudo dedicado a Portugal sobre supervisão digital da contratação pública, transparência, controlo e accountability.

2. Government at a Glance 2025 — Portugal

OECD · 19 junho 2025

Nota nacional que destaca a modernização da contratação pública, dos sistemas orçamentais e das estruturas regulatórias entre os desafios de governação.

3. Implementing the OECD Recommendation on Public Procurement

OECD · 30 junho 2025

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

OECD

Instrumento internacional de referência sobre eficiência, integridade, acesso, concorrência, gestão de riscos e accountability no ciclo de contratação.

5. **Measuring Public Procurement Rules and Practices**

World Bank

Apresenta transparência, competição, accountability, eficiência e inovação como princípios associados à obtenção do melhor valor na contratação pública.

6. **2026 Rule of Law Report — Portugal**

European Commission · 17 julho 2026

Capítulo nacional mais recente sobre justiça, quadro anticorrupção, checks and balances e desenvolvimentos institucionais em Portugal.

7. **Public procurement in the Single Market**

European Commission

A Comissão identifica melhor valor para os contribuintes, transparência, concorrência e prevenção da corrupção entre os objetivos das regras europeias de contratação.

8. **Portugal — Corruption Perceptions Index 2025**

Transparency International · 2026

Portugal obteve 56/100 e ficou em 46.º lugar entre 182 países. O CPI mede perceções sobre corrupção do setor público, não ocorrências criminais diretamente observadas.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

nova sede do Banco de Portugal após terem sido reportados riscos financeiros e jurídicos.

10. EU probes €3.2 billion restructuring aid for airline

TAP

Reuters · 16 julho 2021

Exemplo internacional de escrutínio regulatório sobre uma decisão de enorme impacto financeiro para o Estado português, sem que a sua inclusão aqui constitua juízo sobre ilegalidade.

Fragmentos do Caos · Pensamento crítico, tecnologia, sociedade e cidadania.

URL canónica: <https://www.fragmentoscaos.eu/2026/08/15/em-portugal-o-prejuizo-e-sempre-legal/>



GitHub Pages



CodeBerg Pages



Fragmentos do Caos:

[Blogue](#)

• [Ebooks](#)

• [Carrossel](#)



Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)