

A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O País dos Asnos

Publicado em 2026-10-12 14:20:00



O País dos Asnos

Onde anunciar vale mais do que fazer, fazer vale mais do que medir e falhar nunca impede a próxima estratégia

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

mais desconfortável: pessoas inteligentes podem operar dentro de sistemas que não definem metas claras, não medem resultados, não ligam avaliações às decisões seguintes e, por isso, **repetem erros sem sequer os transformar em conhecimento.**

Portugal não é um país de asnos.

Seria uma explicação demasiado simples e, provavelmente, injusta para os animais.

O burro verdadeiro possui algumas qualidades respeitáveis: memória, resistência, prudência e uma saudável relutância em avançar quando percebe que o caminho é perigoso.

O nosso problema institucional é bastante mais sofisticado.

Conseguimos construir um sistema onde pessoas perfeitamente inteligentes podem comportar-se colectivamente como se ninguém tivesse aprendido absolutamente nada com aquilo que aconteceu ontem.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

mas porque tanta memória.

Primeiro anuncia-se

Portugal possui uma extraordinária paixão pelo futuro verbal.

Vamos modernizar.

Vamos reformar.

Vamos transformar.

Vamos simplificar.

Vamos digitalizar.

Vamos aumentar a produtividade.

Vamos resolver a habitação.

Vamos melhorar a saúde.

Vamos recuperar a ferrovia.

Vamos tornar a administração pública mais eficiente.

O futuro português é absolutamente extraordinário.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

tivesse acabado de descobrir problemas que existem há vinte anos.

Muda-se o nome.

Muda-se o logótipo.

Muda-se o ministro.

E começa novamente a apresentação.

O anúncio tornou-se uma unidade de obra pública

Há países que medem quilómetros de ferrovia construída.

Portugal mede conferências de imprensa.

Há países que medem redução do tempo de espera.

Nós medimos planos aprovados.

Há países que medem produtividade.

Nós medimos milhões investidos.

Há países que perguntam:

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Foram mobilizados 300 milhões de euros.

Excelente.

Mas funcionou?

“Foram apoiados 12.000 beneficiários.”

Muito interessante.

Mas melhoraram?

“O programa executou 94% da verba disponível.”

Maravilhoso.

Mas resolveu o problema?

Silêncio administrativo.

**Gastar tornou-se sinónimo de
realizar**

Esta é uma das grandes confusões portuguesas.

Dinheiro gasto é tratado como resultado.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Um Estado pode gastar mil milhões de euros e produzir rigorosamente nada.

Pode até piorar a situação.

O que interessa não é quanto dinheiro entrou no programa.

É aquilo que saiu do outro lado.

Se gastámos 500 milhões em formação:

quantas pessoas ficaram mais qualificadas?

quantas encontraram emprego melhor?

quanto aumentaram os salários?

quanto melhorou a produtividade?

Se investimos mil milhões numa política de habitação:

quantas casas adicionais ficaram disponíveis?

quanto caiu o esforço financeiro das famílias?

quanto tempo demorou cada projecto?

qual foi o custo por habitação criada?

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

balanço contabilístico do milagre.

Depois de executar, muda-se de assunto

Aqui entra a segunda fase do método.

O programa foi anunciado.

O dinheiro foi atribuído.

A máquina administrativa movimentou-se.

Alguma coisa aconteceu.

Chega então o momento crucial:

avaliar.

E é precisamente nessa altura que aparece outra prioridade estratégica.

Novo programa.

Nova estratégia.

Novo financiamento.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O cadáver do projecto anterior ainda está quente e já estamos a inaugurar o sucessor.

Não avaliar é uma forma extraordinariamente eficiente de nunca falhar

Porque para existir fracasso é necessário existir uma definição prévia de sucesso.

Se eu disser:

**“Vamos reduzir o tempo médio de espera de
180 para 90 dias até Dezembro de 2027”**

há um problema.

Em Janeiro de 2028 alguém pode verificar.

Talvez tenhamos conseguido.

Talvez não.

Existe responsabilidade.

Muito mais seguro é dizer:

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Isto possui uma vantagem administrativa extraordinária.

É praticamente impossível provar que falhou.

Pode significar qualquer coisa.

E aquilo que significa qualquer coisa acaba normalmente por não significar coisa nenhuma.

A meta vaga é a melhor amiga do incompetente

Uma meta concreta é perigosa.

Tem número.

Tem prazo.

Tem responsável.

Tem comparação.

Por isso aparecem frequentemente palavras muito mais confortáveis:

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

incentivar,

dinamizar,

aprofundar,

valorizar,

potenciar.

São verbos maravilhosos.

Permitem publicar cinquenta páginas sem assumir praticamente nenhum compromisso verificável.

“Promoveremos a competitividade.”

Quanto?

“Reforçaremos a inovação.”

Como será medida?

“Potenciaremos a coesão territorial.”

Excelente. O que significa?

Não sejamos desagradáveis.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

conhecimento

Toda a organização comete erros.

Empresas cometem erros.

Governos cometem erros.

Engenheiros cometem erros.

Médicos cometem erros.

Cientistas cometem erros.

A diferença entre sistemas inteligentes e sistemas estúpidos não está em evitar completamente o erro.

Está em **transformar erro em informação.**

Uma organização inteligente pergunta:

O que aconteceu?

Porque aconteceu?

Que hipótese estava errada?

Que decisão produziu este efeito?

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

“Quem fica mal na fotografia?”

E nesse momento acabou a aprendizagem.

Quando o erro ameaça uma carreira, desaparece o erro

Passa a chamar-se:

constrangimento.

desvio.

circunstância excepcional.

mudança de contexto.

herança anterior.

dificuldade de implementação.

choque exógeno.

problema estrutural.

Tudo pode ser verdadeiro.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Nunca falhámos.

Fomos condicionados pelas circunstâncias.

Fantástico.

Então por que razão não foram antecipadas?

Silêncio.

Sem memória institucional, cada geração reinventa o fracasso

Há um aspecto particularmente caro deste modelo.

Se não avaliamos seriamente políticas anteriores, quem chega depois não sabe realmente:

o que funcionou,

o que falhou,

porquê,

em que condições,

a que custo.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Diagnóstico.

Estudo.

Plano.

Piloto.

Implementação.

Uns anos depois:

nova consultoria.

novo diagnóstico.

novo estudo.

novo plano.

Parece o ciclo da água, mas com apresentações PowerPoint.

**O país onde ninguém sabe quanto
custou realmente aprender**

Imagine-se uma política que falhou.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Mas se estudarmos correctamente o fracasso e evitarmos um erro de dois mil milhões no futuro, aqueles 200 milhões compraram conhecimento.

O verdadeiro desperdício acontece quando gastamos 200 milhões, falhamos e **não aprendemos nada**.

Nesse caso não comprámos conhecimento.

Comprámos apenas experiência que decidimos esquecer.

Os indicadores aparecem depois da política

Outro truque fascinante é escolher a medida depois de conhecer o resultado.

O objectivo original era aumentar produtividade.

Não aumentou.

Mas criámos empregos.

Então falamos de empregos.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Então contamos o número de empresas apoiadas.

Algumas fecharam.

Mas executámos 97% da verba.

Vitória.

É estatística retrospectiva aplicada à sobrevivência política.

Primeiro dispara-se a seta.

Depois desenha-se o alvo à volta.

O país confunde movimento com progresso

Esta talvez seja uma das maiores doenças administrativas.

Uma organização pode estar freneticamente ocupada e não avançar um centímetro.

Reuniões.

Emails.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Grupos de trabalho.

Comissões.

Relatórios.

Plataformas.

Formulários.

Tudo se move.

Logo parece impossível que nada esteja a acontecer.

Mas acontece.

Uma roda também se movimenta bastante enquanto permanece exactamente no mesmo eixo.

Portugal criou demasiadas rodas administrativas e chama-lhes viagem.

O asno pelo menos aprende o caminho

É aqui que a comparação começa a tornar-se ofensiva.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

RECORDA OBSTACULOS.

Reconhece perigos.

Se caiu num buraco ontem, existe uma probabilidade razoável de não procurar deliberadamente o mesmo buraco amanhã.

O nosso sistema consegue uma façanha mais impressionante.

Cai.

Cria uma comissão sobre o buraco.

Produz um relatório de 180 páginas.

Anuncia um Plano Nacional de Prevenção de Buracos.

Aloca 40 milhões.

Muda o nome do organismo responsável.

E cinco anos depois cai novamente no mesmo buraco.

Então alguém declara:

“Estamos perante uma situação sem precedentes.”

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Uma política pública séria deveria nascer acompanhada por algo extraordinariamente aborrecido:

uma definição de sucesso.

Situação inicial.

Objectivo.

Indicadores.

Meta.

Prazo.

Custo previsto.

Responsável.

Método de avaliação.

Fonte dos dados.

Momento de revisão.

Critérios para continuar, alterar ou terminar.

Nada particularmente revolucionário.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Depois sabemos se cortamos mal.

E alguém tem de assumir responsabilidade

É aqui que a coisa se complica.

Se uma política possui objectivos concretos, alguém passa a poder perguntar:

“Quem era responsável?”

Não apenas politicamente.

Administrativamente.

Tecnicamente.

Institucionalmente.

Quem decidiu?

Com que informação?

Que riscos foram considerados?

Que alertas existiam?

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

significa introduzir algo essencial.

responsabilidade pela decisão.

Sem isso, o Estado torna-se um enorme organismo onde as decisões existem mas os decisores desaparecem.

O país necessita menos de estratégias e mais de pós-mortems

Na tecnologia existe uma prática particularmente útil depois de incidentes graves.

O post-mortem.

O sistema caiu.

Investiga-se.

Não para encontrar imediatamente um idiota conveniente.

Mas para perceber:

o que falhou,

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

que processos permitiram o erro,

como evitar repetição.

Portugal precisava de transformar isto numa cultura institucional.

Política falhou?

Post-mortem.

Obra ultrapassou orçamento?

Post-mortem.

Sistema informático não funciona?

Post-mortem.

Programa de apoio não produziu impacto?

Post-mortem.

E relatório público.

Curto.

Objectivo.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Portanto provavelmente criamos primeiro um grupo de trabalho para estudar a implementação do conceito.

Não medir também protege as narrativas

Porque números são criaturas desagradáveis.

Têm pouca sensibilidade política.

Se uma medida não funciona, o número pode insistir em não melhorar apesar de quinze discursos sobre o seu enorme sucesso.

É por isso que políticas avaliadas independentemente são tão importantes.

O mesmo organismo que desenhou, executou e defendeu um programa não deveria ser o único responsável por dizer se foi extraordinário.

Ser juiz da própria obra possui algumas limitações metodológicas.

Mesmo os pavões corporativos compreenderiam isto, depois de uma apresentação de 87 slides.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Talvez uma das frases mais revolucionárias na política portuguesa fosse:

*“Tentámos. Não resultou. Sabemos porquê.
Vamos mudar.”*

Isto não é fraqueza.

É maturidade.

Ciência funciona assim.

Engenharia funciona assim.

As melhores organizações funcionam assim.

Só sistemas inseguros precisam de fingir que cada decisão anterior foi brilhante.

Uma democracia adulta deveria conseguir distinguir:

erro reconhecido

de

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A segunda merece substituição.

O verdadeiro país dos asnos

Não é um país onde as pessoas erram.

Todos os países erram.

É um país onde:

se anuncia sem definir sucesso,

se executa sem medir impacto,

se gasta sem calcular retorno,

se falha sem investigar causas,

se muda de programa sem preservar conhecimento,

e se regressa alguns anos depois ao mesmo problema
convencido de que acaba de o descobrir.

Isso não é falta de inteligência individual.

É algo potencialmente pior.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Porque vem acompanhada de diplomas, gabinetes, consultores, estratégias e excelentes apresentações.

O burro merece melhor

Por isso talvez devamos abandonar a expressão **País dos Asnos**.

É injusta.

O burro trabalha.

Aprende.

Recorda.

Adapta-se.

E quando não quer avançar, às vezes é porque percebeu alguma coisa que o cavaleiro ainda não entendeu.

Portugal possui um problema diferente.

Tem conhecimento.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Tem caos.

Tem instituições.

Tem dinheiro suficiente para experimentar.

Mas continua demasiadas vezes sem construir aquilo que transforma experiência em progresso:

memória, avaliação e consequência.

E enquanto isso não mudar, continuaremos a anunciar reformas como quem inaugura futuros.

A executar programas como quem cumpre calendários.

E a medir sucesso pela quantidade de actividade produzida.

Quando deveríamos fazer uma pergunta brutalmente simples:

Depois de tudo isto, estamos efectivamente melhor?

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

de descobrir se falhámos.

O QUE A EVIDÊNCIA INTERNACIONAL DIZ

- A OCDE publicou em 2024 um relatório especificamente sobre Portugal e concluiu que persistem obstáculos a uma abordagem sistemática da avaliação de políticas públicas: falta uma compreensão comum do que é avaliação, as responsabilidades institucionais nem sempre são claras e não existe orientação de alto nível suficientemente integrada para todo o Governo.
- O mesmo relatório considera difícil avaliar o impacto das avaliações em Portugal porque os resultados nem sempre são comunicados ou ligados aos processos de decisão.
- A OCDE observou ainda que as ligações entre avaliações e decisão permanecem frágeis em Portugal: não existem mecanismos sólidos para garantir que avaliações *ex post* entram nos

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

- A Recomendação da OCDE sobre Avaliação de Políticas Públicas, adoptada em 2022, defende que a avaliação deve ser institucionalizada, planeada desde o início, integrada na tomada de decisão e utilizada para aprendizagem e responsabilização.
- O *Magenta Book* britânico, actualizado em 2026, estabelece que a avaliação deve acompanhar uma intervenção antes, durante e depois da sua implementação, procurando saber o que funcionou, para quem, porquê, a que custo e o que deve ser feito de forma diferente.
- As orientações de *Better Regulation* da Comissão Europeia integram avaliação ao longo do ciclo das políticas e da legislação, precisamente para que decisões futuras possam apoiar-se em evidência e não apenas em intenção.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O título desta crónica é deliberadamente satírico. Não pretende caracterizar os portugueses, os funcionários públicos ou os responsáveis políticos como pessoas pouco inteligentes. O alvo é institucional: sistemas onde incentivos, procedimentos e ausência de mecanismos de aprendizagem podem produzir resultados colectivamente irracionais apesar de serem operados por pessoas competentes.

A crítica à avaliação das políticas públicas portuguesas não assenta apenas numa impressão editorial. Em Novembro de 2024, a OCDE publicou *Improving decision making through policy evaluation in Portugal*, um relatório dedicado especificamente ao sistema português. A organização identificou obstáculos a uma abordagem sistemática, incluindo ausência de uma compreensão partilhada sobre avaliação, responsabilidades institucionais nem sempre claras e falta de orientação transversal de alto nível.

A conclusão mais directamente relacionada com esta crónica surge na análise da utilização dos resultados: a OCDE afirma que o impacto das

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

resultados são utilizados, que as avaliações *ex post* não estão suficientemente integradas nos processos políticos e orçamentais e que os seus resultados são raramente discutidos a nível elevado.

Isto não significa que Portugal não faça avaliações, nem que todos os programas públicos sejam executados sem indicadores. Existem organismos, avaliações sectoriais, programas financiados por fundos europeus e trabalho técnico relevante. A crítica é precisamente outra: a avaliação continua demasiado pouco institucionalizada enquanto mecanismo sistemático de aprendizagem, decisão e responsabilização transversal ao Estado.

A boa prática internacional segue uma lógica muito diferente. A Recomendação da OCDE sobre Avaliação de Políticas Públicas defende que a avaliação seja pensada desde o desenho das intervenções e que os resultados sejam utilizados na decisão e no orçamento. O *Magenta Book* do Governo britânico, actualizado em Maio de 2026, vai na mesma direcção: avaliar antes, durante e

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

mecanismo de punição. É um mecanismo de aprendizagem. Uma política que falha mas produz conhecimento verificável pode evitar erros maiores no futuro. Uma política que falha sem avaliação apenas transforma dinheiro público em experiência perdida.

A tese central da crónica é simples: um Estado moderno não deve limitar-se a anunciar, executar e arquivar. Deve definir o que espera conseguir, medir o que aconteceu, explicar as diferenças, publicar os resultados e incorporar a aprendizagem na decisão seguinte. Sem esse ciclo, o erro deixa de ser uma oportunidade de melhoria e transforma-se apenas numa tradição administrativa.

Referências internacionais

- OECD — Improving decision making through policy evaluation in Portugal, 2024
- OECD — Implementation Toolkit for the OECD Recommendation on Public Policy Evaluation, 2025

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

guidance on evaluation, actualizado em 2026

- UK Evaluation Task Force — Test and Learn, 2026
- Comissão Europeia — Better Regulation Guidelines and Toolbox

Francisco Gonçalves

Fragmentos do Caos

FC-Chronic-News



GitHub Pages



CodeBerg Pages



Fragmentos do Caos:

[Blogue](#)

•

[Ebooks](#)

•

[Carrossel](#)



Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)