

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

## O Estado-Feudo: quando Portugal recusou a modernidade à porta das Finanças

Publicado em 2026-01-15 13:30:00



### BOX DE FACTOS

- **Tempo:** meados dos anos 80 (1985/1986).
- **Contexto:** informatização do Ministério das Finanças e expansão para a rede de repartições.
- **Tecnologia:** DRS20 (ICL), redes locais e ligações remotas entre pontos distritais.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

- **Faina nuclear:** em muitas localidades, cheres de finanças **recusaram a instalação física** dos equipamentos.
- **Leitura:** a tecnologia falhou menos por limitações técnicas e mais por **resistência de poder e cultura institucional**.

## O Estado-Feudo: quando Portugal recusou a modernidade à porta das Finanças

*Eu vi o futuro chegar em caixas. Vi-o chegar com equipamentos, cabos, planeamento, e a convicção ingénua de que eficiência é um bem óbvio. E vi também o futuro ser barrado à porta — não por falta de ciência, mas por excesso de feudo.*

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

Em 1983, a ICL computadores, após ter implementado em todas as Direcções Distritais das Finanças um sistema de gestão, com equipamentos DRS20 e redes locais e remotas entre todos os pontos distritais, ganhou no ano seguinte um concurso público para a informatização de todas as repartições de finanças do país — mais de 400.

O sistema informático, avançado para a época, havia sido desenvolvido pelo Instituto Informático das Finanças, em Pascal e COBOL, com a colaboração da ICL, e orientado para os computadores DRS20 da ICL. Havia arquitectura, havia método, havia intenção. O que não houve foi aquilo que Portugal tantas vezes não tem quando se trata de reformas reais: **aceitação institucional**.

A implementação falhou, em muitos casos, por uma razão que parece caricatura mas é tragédia: os chefes de finanças, por todo o país, decidiram não aceitar sequer a instalação física dos equipamentos nas suas instalações. Não foi “o programa que não compila”. Foi “a porta que não abre”.

## **2) A anatomia do fracasso: a tecnologia não é neutra — é política**

Quem ainda acredita que informatizar é apenas “meter computadores” não percebe o essencial: a tecnologia, quando

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

## **rastreabilidade.**

Um sistema integrado não é só eficiência; é memória, registo, prova. É uma linha que liga decisão a consequência. E onde há prova, a impunidade emagrece. Em Portugal, demasiadas vezes, o Estado alimenta-se exactamente do inverso: de nevoeiro, de informalidade, de “excepções”, de pequenas soberanias e pequenos ditadores, que se protegem com o escudo mais antigo do mundo: **“sempre foi assim”**.

## **3) O Estado como constelação de feudos**

O episódio é histórico, sim. Mas é também um retrato nu e cru de Portugal. Porque o nosso Estado não é um corpo com um cérebro: é uma galáxia de micro-reinos. Cada repartição, cada direcção, cada departamento pode tornar-se um pequeno castelo — com ponte levadiça, fosso e guarda.

E o feudo tem duas leis:

**Lei 1:** se a mudança não nasce aqui, não entra aqui.

**Lei 2:** se o novo me retira margem, então o novo é “impraticável”, “premature” ou “inadequado”.

A recusa de instalar equipamentos não foi um capricho isolado; foi um reflexo condicionado: defender território administrativo como se fosse propriedade privada.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

financeiro. É moral e estrutural. O Estado gasta — e aprende que pode gastar sem entregar resultado. As empresas entregam — e aprendem que o mérito técnico não vence cultura de bloqueio. Os cidadãos pagam — e aprendem a resignação, essa doença nacional que se transmite sem necessidade de contacto.

O mais grave é a mensagem: a máquina pública pode recusar modernização sem sofrer consequências proporcionais. E onde não há consequência, há repetição. Daí termos chegado ao presente com “digitalizações” de fachada — portais, formulários, PDFs — e ainda assim com processos que se comportam como papel, e mentalidades que se comportam como carimbo.

## **Epílogo: o monstro não vive de dinheiro — vive de impunidade**

Costuma dizer-se que o Estado é um monstro, sorvedouro de dinheiros públicos. É verdade — mas incompleta. O Estado-monstro não vive apenas de orçamento; vive de uma substância mais rara e mais decisiva: **a ausência de responsabilização.**

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

civilização institucional é isto: quando o país decide mudar, o feudo obedece — ou responde.

O meu testemunho é simples: Colaborei no projecto e vi a modernidade ser recusada à porta. E quando um país recusa o futuro, não fica “como está”. Fica pior — porque o mundo avança, e nós ficamos a gerir o século XX com a lógica do século XIX.

## REFERÊNCIAS HISTÓRICAS (IIMF / DGCI / DRS20 / SIT)

Fontes primárias (Diário da República) e fontes técnicas/históricas para enquadrar os projectos de informatização (meados/finais dos anos 80 e início dos 90) e a infra-estrutura DRS20/“sistemas distribuídos”.

1. **Portaria n.º 585/86 (10-10-1986) — Instituto de Informática (MF):** altera o quadro de pessoal do Instituto de Informática, evidenciando formalização e estrutura orgânica.

**Diário da República:** <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/585-1986-222452>

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

ambito das contribuições e impostos (estrutura e competências).

**PDF (Diário da República):** <https://files.diariodarepublica.pt/1s/1988/11/26700/46164624.pdf>

### 3. Portaria n.º 310/89 (24-04-1989) — Cargos

**dirigentes do SIT (DGCI):** reforça a existência e relevância do SIT, alargando a área de recrutamento para cargos dirigentes.

**Diário da República:** <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/310-1989-625637>

### 4. Decreto-Lei n.º 266/91 (06-08-1991) — Número

**Fiscal de Contribuinte (NIF):** diploma sobre o NIF; útil para contextualizar a infra-estrutura e processos de registo/atribuição que dependiam de meios informáticos.

**Diário da República:** <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/266-1991-687807>

### 5. Diário da República — 2.<sup>a</sup> Série (17-01-1991) —

**DGCI / Serviço do IVA:** contém referência a “terminais DRS20, instalados nos edifícios...”, sinal de

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

[files.diariodarepublica.pt/gratuitos/2s/](https://files.diariodarepublica.pt/gratuitos/2s/)

[1991/01/2So14A0000Soo.pdf](https://files.diariodarepublica.pt/gratuitos/2s/1991/01/2So14A0000Soo.pdf)

## 6. Revista técnica (arquivo) — mini-MICRO (PDF):

referência explícita a “recursos distribuídos” da ICL denominados DRS-20 (enquadramento técnico do conceito de sistema distribuído).

**Archive.org (PDF):** [https://archive.org/download/mini\\_micros/mini\\_micros\\_2\\_02.pdf](https://archive.org/download/mini_micros/mini_micros_2_02.pdf)

## 7. Revista Finanças Públicas e Direito Fiscal

**(Calaméo) — contexto 1989 (IRS/IRC):** descreve a administração fiscal com um “sistema informático” retalhado e tarefas informáticas concentradas no Instituto Informático do MF.

**Calaméo (edição):** <https://www.calameo.com/books/00032498135a689b82e59>

---

**Nota metodológica:** estas referências sustentam (i) a existência formal do IIMF/Instituto de Informática, (ii) a orgânica do SIT na DGCI, e (iii) pistas documentais de implantação de terminais DRS20.





# Blogue Fragmentos do Caos

*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

informatização dos sectores do Estado Português.

[leia]



**Fragmentos do Caos:**

[Blogue](#)

•

[Ebooks](#)

•

[Carrossel](#)



Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)