

# Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

## TAP, o Elefante Branco com Asas: Quando a Estratégia Nacional se Confunde com Desequilíbrio Público

Publicado em 2026-04-30 12:50:00



### BOX DE FACTOS

- A Comissão Europeia aprovou, em Dezembro de 2021, 2,55 mil milhões de euros de auxílio à reestruturação da TAP e 107 milhões de euros de compensação por danos da pandemia.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

euros, faltando ainda compensação referente ao primeiro semestre de 2021.

- Em 2025, a TAP apresentou lucro líquido de 4,1 milhões de euros, uma queda superior a 90% face a 2024, apesar de receitas operacionais superiores a 4,3 mil milhões de euros.
- O Governo português está a avançar com a privatização parcial da TAP, prevendo vender 44,9% a um investidor estratégico e reservar até 5% para trabalhadores.
- Air France-KLM e Lufthansa foram chamadas a apresentar propostas vinculativas, depois de ofertas não vinculativas consideradas próximas pelo Governo.
- A questão central não é negar a importância da conectividade aérea. É perguntar se essa conectividade exige propriedade estatal permanente e risco público recorrente.



# Nacional se Confunde com Desequilíbrio Público

*Chamar “estratégica” à TAP não torna estratégico o seu custo. Um país com SNS degradado, habitação inacessível, apoios sociais insuficientes e serviços públicos em ruptura não pode continuar a tratar uma companhia aérea como se fosse a coluna vertebral da nação.*

Portugal tem uma capacidade quase artística para transformar problemas económicos em símbolos patrióticos. Quando a razão começa a fazer perguntas, aparece a bandeira. Quando os números incomodam, surge a palavra “estratégico”. Quando o contribuinte se cansa de pagar, alguém invoca a diáspora, o Atlântico, a lusofonia, o turismo, o hub de Lisboa e a soberania nacional.

A TAP tornou-se precisamente isso: uma palavra mágica no debate público português. Já não é apenas uma companhia aérea. É, segundo a liturgia oficial, um activo estratégico, uma ponte atlântica, uma extensão da nação, um

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

factura, costuma viajar em classe executiva paga pelo contribuinte.

A pergunta que Portugal tem evitado durante demasiados anos é simples: a TAP é estratégica para o país ou tornou-se estratégica apenas para justificar sucessivos resgates, interferências políticas e adiamentos de uma decisão racional?

## **Conectividade é estratégica; propriedade estatal permanente não é necessariamente**

Comecemos pelo essencial. Sim, a conectividade aérea é importante para Portugal. Um país periférico, atlântico, com regiões autónomas, forte diáspora, relações históricas com o Brasil e África lusófona, dependência significativa do turismo e necessidade de ligação a mercados internacionais não pode desprezar a sua rede aérea.

Mas daqui não se conclui automaticamente que o Estado tenha de possuir, financiar ou proteger indefinidamente uma companhia aérea. Essa é a confusão central.

A conectividade pode ser um objectivo público legítimo. A propriedade estatal da TAP é apenas um dos instrumentos possíveis — e talvez nem sequer o melhor, dadas as décadas

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

contratos de serviço público, obrigações de rota, regulação aeroportuária, acordos de slots, incentivos transparentes, concursos internacionais, condições de privatização e supervisão estratégica. Não precisa, por princípio, de transformar o contribuinte em accionista involuntário de uma companhia aérea estruturalmente exposta a choques externos.

A pergunta correcta não é “a TAP tem valor estratégico?”. Tem. A pergunta correcta é: esse valor estratégico exige que o Estado suporte permanentemente o risco empresarial da companhia?

A resposta está longe de ser evidente. E quem a apresenta como óbvia está, provavelmente, a vender doutrina com bilhete electrónico.

## **O custo público da mitologia estratégica**

A dimensão do apoio público à TAP não é um detalhe contabilístico. É uma questão política, social e moral.

Em Dezembro de 2021, a Comissão Europeia aprovou 2,55 mil milhões de euros de auxílio português à reestruturação do Grupo TAP e 107 milhões de euros adicionais para compensar prejuízos associados à pandemia.

## Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

Estes números não flutuam no vazio. Representam recursos públicos num país onde há hospitais sob pressão, cidadãos sem médico de família, atrasos em consultas e cirurgias, pobreza persistente, habitação inacessível, escolas degradadas, transportes públicos insuficientes, justiça lenta e serviços sociais incapazes de responder com dignidade a muitas situações humanas desesperadas.

É aqui que a palavra “estratégico” deve ser submetida a exame. Estratégico para quem? Para quê? Com que custo de oportunidade? E em detrimento de que outras prioridades nacionais?

Um país não pode dizer simultaneamente que não há dinheiro para resolver problemas estruturais básicos e que há sempre espaço orçamental, político e emocional para amparar uma companhia aérea sempre que ela entra em turbulência.

Quando o Estado salva uma empresa com milhares de milhões, não está apenas a salvar essa empresa. Está também a escolher não aplicar esses recursos noutros lugares. Cada euro público tem uma sombra. E essa sombra cai sobre hospitais, escolas, habitação, justiça, ferrovia, ciência, inovação e apoio social.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

reconhecer melhorias operacionais não obriga a ignorar a fragilidade do modelo.

Em 2025, a companhia anunciou lucro líquido de 4,1 milhões de euros, uma descida de mais de 90% face aos 53,7 milhões de euros de 2024. As receitas operacionais ultrapassaram os 4,3 mil milhões de euros, mas o resultado final mostra a vulnerabilidade de uma empresa sujeita a custos elevados, choques fiscais, combustível, câmbio, greves, aeroportos congestionados, processos judiciais, ciclos económicos e instabilidade geopolítica.

Uma companhia aérea pode ter receitas impressionantes e margens frágeis. Pode transportar milhões de passageiros e, ainda assim, permanecer exposta a riscos que nenhum Estado pequeno deveria absorver de forma recorrente, sobretudo quando tem carências sociais tão graves.

O sector da aviação é intensivo em capital, altamente competitivo e vulnerável a choques externos. Pandemias, guerras, preço do petróleo, perturbações aeroportuárias, alterações ambientais, pressão regulatória e concorrência internacional podem destruir em meses o que demorou anos a recuperar.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

industrial para assumir esse risco?

## **A privatização parcial como confissão implícita**

O actual processo de privatização parcial da TAP é, em si mesmo, uma confissão. O Governo português pretende vender 44,9% do capital a um investidor estratégico e reservar até 5% para trabalhadores. Air France-KLM e Lufthansa foram chamadas a apresentar propostas vinculativas, depois de apresentarem ofertas não vinculativas consideradas próximas pelo Governo.

Se a TAP precisa de um parceiro estratégico internacional para ganhar escala, competitividade, integração de rede e músculo financeiro, então o próprio Estado reconhece que a empresa não se resolve apenas com patriotismo administrativo.

O interesse de grandes grupos europeus não é sentimental. É económico e estratégico. A TAP tem valor pelas suas rotas, pelos seus slots, pela posição atlântica de Lisboa, pela ligação ao Brasil, aos Estados Unidos e a África. Mas esse valor não exige necessariamente que o Estado português continue a ser o guardião financeiro de todos os seus riscos.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

contra desmantelamento da rede.

Mas proteger interesses públicos não é o mesmo que manter propriedade pública permanente. Uma privatização bem desenhada pode impor obrigações estratégicas. Uma propriedade estatal mal gerida pode apenas perpetuar dependências, interferências e prejuízos potenciais.

## **O Estado não deve ser uma seguradora de vaidades nacionais**

Há uma tendência portuguesa para confundir soberania com posse. Se o Estado possui, é soberano. Se não possui, perdeu soberania. Esta visão é infantil.

A soberania moderna não está em ter uma companhia aérea na esfera pública a qualquer custo. Está em ter capacidade regulatória, contratos bem desenhados, instituições competentes, justiça eficaz, fiscalização séria, aeroportos funcionais, política de mobilidade integrada, ferrovia decente, defesa dos consumidores, transparência e capacidade de impor obrigações a operadores privados.

Um Estado fraco pode possuir uma empresa e, mesmo assim, ser capturado por ela. Um Estado forte pode não

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

dos dois mundos: Estado accionista, Estado politicamente enredado, Estado financeiramente exposto e Estado regulador fraco.

A TAP não deve ser tratada como extensão sentimental do orgulho nacional. Deve ser avaliada como aquilo que é: uma companhia aérea com activos relevantes, riscos elevados e historial de dependência pública.

O Estado não existe para ser seguradora de vaidades nacionais. Existe para garantir bens públicos, proteger cidadãos, assegurar justiça social, investir no futuro e corrigir falhas de mercado quando isso é realmente necessário.

## **O contraste obscuro: TAP, SNS e apoio social**

A defesa permanente da TAP como prioridade estratégica torna-se moralmente incómoda quando colocada ao lado da realidade social portuguesa.

Portugal tem fragilidades sérias no Serviço Nacional de Saúde. Tem falta de médicos de família, listas de espera, urgências sob pressão, profissionais esgotados e desigualdades territoriais no acesso a cuidados. Tem pobreza entre trabalhadores, idosos com pensões insuficientes,

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

Neste contexto, insistir que a TAP deve continuar a ser protegida pelo Estado em nome da estratégia nacional exige uma justificação muito mais robusta do que slogans sobre bandeira e conectividade.

Porque a estratégia nacional também é ter cidadãos tratados a tempo. Estratégia nacional é ter crianças com escola digna. Estratégia nacional é ter idosos acompanhados. Estratégia nacional é ter casas acessíveis. Estratégia nacional é ter ferrovia moderna. Estratégia nacional é investir em ciência, energia, tecnologia, indústria e produtividade.

Uma companhia aérea pode ser útil. Mas um país não se mede pela sua frota. Mede-se pela dignidade dos seus cidadãos.

*Num país onde faltam médicos de família, casas acessíveis e serviços públicos funcionais, insistir em salvar a TAP em nome da estratégia nacional é confundir soberania com vaidade aérea.*

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

Unidos, diáspora, regiões autónomas, hub de Lisboa.

O argumento merece respeito, mas não é definitivo. Rotas estratégicas podem ser protegidas por instrumentos contratuais. Obrigações de serviço público podem ser definidas. Condições de concessão podem ser impostas. Penalizações podem ser previstas. Slots podem ser regulados. Compromissos de rede podem ser integrados no processo de privatização.

Se o objectivo é garantir rotas, então discutamos rotas. Se o objectivo é garantir conectividade, discutamos conectividade. Se o objectivo é preservar hub, emprego qualificado e ligações atlânticas, discutamos cláusulas, contratos e mecanismos de fiscalização.

Mas não se esconda, atrás das rotas, a defesa automática da propriedade estatal.

A questão não é escolher entre TAP pública e isolamento aéreo. Essa dicotomia é falsa. O verdadeiro debate é entre um Estado emocionalmente capturado por uma empresa e um Estado estrategicamente capaz de garantir conectividade sem suportar indefinidamente todos os riscos empresariais.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

Quando uma empresa é escolhida estratégica de forma vaga, abre-se uma porta perigosa: a porta do “demasiado estratégica para falhar”.

A partir daí, todos os erros podem ser relativizados. Todos os prejuízos podem ser apresentados como sacrifícios nacionais. Todas as injeções de capital podem ser vendidas como investimento patriótico. Todas as reformas podem ser adiadas em nome da sensibilidade política do momento.

Este modelo cria incentivos perversos. A empresa sabe que o Estado dificilmente a deixará cair. Os decisores políticos sabem que podem justificar novos apoios com o argumento nacional. Os contribuintes sabem que pagarão, mas raramente decidem. E os serviços públicos essenciais continuam a disputar migalhas no mesmo orçamento.

É assim que nascem os elefantes brancos: não apenas de maus investimentos, mas de narrativas que tornam impossível questioná-los.

A TAP pode ter valor. Pode ter futuro. Pode ser atractiva para operadores internacionais. Pode manter papel importante na conectividade portuguesa. Mas nenhuma destas afirmações justifica que seja colocada acima de escrutínio, acima de prioridades sociais ou acima da racionalidade económica.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

dogma privatizador.

O verdadeiro interesse nacional é garantir que Portugal tem ligações aéreas adequadas, que as regiões autónomas não ficam isoladas, que a diáspora continua ligada ao país, que Lisboa não perde relevância como hub atlântico, que Porto, Faro, Açores e Madeira não são tratados como notas de rodapé, que o emprego qualificado é protegido, que a marca não é destruída e que o contribuinte deixa de ser chamado sempre que a turbulência aperta.

Isto exige uma privatização inteligente, se for esse o caminho. Exige contratos robustos, supervisão dura, transparência total, cláusulas de reversão, metas de conectividade, obrigações de investimento e penalizações reais.

Mas exige também uma ruptura com o velho mito: a ideia de que o Estado só protege o interesse nacional quando é proprietário.

O Estado português precisa menos de possuir empresas e mais de saber governar. Precisa menos de sentimentalismo empresarial e mais de competência regulatória. Precisa menos de patriotismo de hangar e mais de estratégia pública séria.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

a TAP.

A conectividade aérea é relevante. Mas a saúde, a habitação, a justiça, a educação, a ciência, a ferrovia, a protecção social e a produtividade nacional também são estratégicas — e talvez muito mais.

Durante demasiado tempo, Portugal aceitou a ideia de que a TAP merecia tratamento especial porque carregava uma espécie de alma nacional nas asas. Mas as nações não vivem de símbolos pagos a prestações pelo contribuinte. Vivem de instituições sólidas, cidadãos protegidos, economia produtiva, serviços públicos funcionais e escolhas políticas maduras.

A TAP pode continuar a voar. Deve continuar a ligar Portugal ao mundo. Deve preservar o que tem valor económico e estratégico. Mas não deve continuar a ser tratada como altar patriótico diante do qual todas as dúvidas se calam.

Um país adulto sabe distinguir entre uma rota estratégica e uma empresa eternamente resgatável. Sabe distinguir entre soberania e nostalgia. Sabe distinguir entre interesse público e vaidade nacional.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

escolhe, com coragem, onde a riqueza pública deve servir primeiro a dignidade dos seus cidadãos.

## ***Frase final para reflexão:***

*A TAP pode ter rotas estratégicas; isso não significa que o contribuinte deva ser o passageiro cativo da sua factura eterna.*

## **Nota Editorial**

O Fragmentos do Caos não defende que Portugal abdique da sua conectividade aérea, nem ignora a importância das ligações atlânticas, da diáspora, das regiões autónomas e dos mercados da lusofonia.

O que se recusa é a velha chantagem simbólica que transforma qualquer crítica à TAP numa ameaça à soberania nacional. A soberania não está em manter indefinidamente uma companhia aérea sob protecção pública. Está em garantir, com inteligência e firmeza, que o interesse público é protegido sem transformar o contribuinte em accionista forçado dos riscos empresariais.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

forte na justiça e forte na protecção social.

Estratégico não é aquilo que grita mais alto no imaginário nacional. Estratégico é aquilo que sustenta, de facto, a vida digna de um povo.

## Referências nacionais e internacionais

- Comissão Europeia — Auxílios estatais: aprovação de 2,55 mil milhões de euros para reestruturação da TAP e 107 milhões de euros de compensação pandémica
- European Commission — €2.55 billion Portuguese restructuring aid in favour of TAP
- Governo de Portugal — Comissão Europeia aprova plano de reestruturação da TAP
- Reuters — Portugal's TAP profit slumps 92% in 2025
- Jornal de Negócios — TAP vê lucro afundar 92% para 4,1 milhões de euros em 2025
- RTP — Lucro da TAP cai mais de 90% para 4,1 milhões de euros em 2025
- Reuters — Portugal asks Air France-KLM and Lufthansa for binding bids in TAP race

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

to sell 49.9%

- RTP/Lusa — Tribunal de Contas aponta ilegalidades em contratos da TAP e remete caso ao Ministério Público


## Fragmentos do Caos


Artigo de Francisco Gonçalves

Com colaboração editorial de **Augustus Veritas**.

 [GitHub Pages](#)

 [IPFS \(IPNS\)](#)

 **Fragmentos do Caos:** [Blogue](#) • [Ebooks](#) • [Carrossel](#)

 Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)