

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A arquitectura do poder em Portugal: elites que se governam e a governação por missão

Publicado em 2026-06-07 09:16:26



BOX DE FACTOS

- Portugal possui talento científico, técnico e criativo, mas tem dificuldade em transformá-lo em direcção estratégica nacional.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

- A baixa confiança nas instituições revela uma fractura profunda entre cidadãos e sistema político.
- A governação por missão poderia substituir a lógica do expediente pela cultura de objectivos, métricas, avaliação e responsabilização.
- O desafio central não é acabar com a democracia, mas resgatá-la da incompetência organizada.

A arquitectura do poder em Portugal: elites que se governam e a governação por missão

Portugal não é pobre por falta de talento. É pobre porque criou uma arquitectura de poder que raramente permite ao talento chegar ao comando efectivo da nação.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

engenheiros capazes — mas tem uma arquitectura de poder que raramente deixa esse talento chegar à direcção efectiva do país.

O problema português não é apenas económico. É **institucional, cultural e moral**. Não falta gente capaz; falta um sistema que escolha os capazes. Não falta inteligência; falta uma ponte entre a inteligência e a decisão. Não falta energia criadora; falta uma governação que transforme essa energia em missão nacional.

A OCDE mostrou que, em 2023, apenas 32% dos portugueses declaravam confiança alta ou moderadamente alta no Governo central; os partidos políticos recolhiam apenas 18% e o Parlamento 31%. É difícil imaginar uma radiografia mais clara da distância entre cidadãos e poder. O edifício democrático continua de pé, mas as suas fundações emocionais estão carcomidas pela descrença.

1. O poder como circuito fechado

A arquitectura do poder português assenta, em grande parte, numa lógica de circuito fechado: partidos, aparelhos, gabinetes, assessorias, empresas públicas, reguladores, institutos, autarquias, consultoras, fundações, escritórios de

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Seria injusto e simplista dizê-lo. Mas o sistema, no seu conjunto, tende a premiar a proximidade, a lealdade, a obediência e a utilidade política muito mais do que o mérito, a independência, a coragem ou a competência técnica.

Portugal criou uma espécie de **ecossistema anfíbio**, onde muita gente passa sem grande sobressalto entre partido, Estado, empresa regulada, consultoria, gabinete ministerial e conselho de administração. Mudam as cadeiras; permanece a mesa. Mudam os discursos; permanece o jantar.

É a velha arte nacional de transformar o interesse público numa sala de espera para interesses privados. Com ar condicionado, naturalmente.

2. As elites que se governam

Quando se diz que “as elites se governam”, não se está apenas a acusar indivíduos. Está-se a descrever uma mecânica. Um país pode estar formalmente dentro da democracia e, ainda assim, funcionar materialmente como uma rede de protecção mútua entre grupos instalados.

Essas elites não precisam de conspirar numa cave escura. Basta-lhes partilhar códigos, contactos, dependências, favores, carreiras cruzadas e silêncios convenientes. A

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

a corrupção da finalidade. É quando o Estado deixa de existir para servir o cidadão e passa a existir para servir a sua própria máquina. É quando a decisão pública deixa de perguntar “o que resolve isto?” e passa a perguntar “quem ganha com isto?”, “quem fica colocado?”, “quem não convém incomodar?”.

3. A incompetência como produto do sistema

A incompetência em Portugal não é acidental; muitas vezes é produzida. Um sistema que não exige resultados, não avalia decisões, não pune falhanços, não distingue mérito de fidelidade e não responsabiliza seriamente quem decide acaba inevitavelmente por produzir mediocridade dirigente.

É como uma fábrica: se a matéria-prima é o compadrio, o produto final dificilmente será excelência.

A produtividade portuguesa permanece persistentemente abaixo das economias europeias mais avançadas, e uma parte significativa do tecido empresarial continua excessivamente fragmentada, com microempresas, défices de gestão profissional, pouca escala e reduzida capacidade de investimento tecnológico.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

avaliações decorativas e planeamento estratégico escrito para dormir em gavetas ministeriais.

4. O país dos meios sem fins

Portugal adora meios. Tem planos, programas, agências, observatórios, comissões, gabinetes, plataformas, roteiros, estratégias e reformas anunciadas com música de fundo. O que falta é uma cultura de fim: objectivo, prazo, responsável, métrica, avaliação e consequência.

A governação portuguesa confunde frequentemente actividade com resultado. Fazer uma reunião não é governar. Criar uma comissão não é resolver. Anunciar fundos não é investir bem. Publicar uma estratégia não é transformar o país.

O país habituou-se a confundir movimento com progresso. Mas um hamster também corre muito dentro da roda. E, no fim, continua exactamente no mesmo sítio — apenas mais cansado e com direito a comunicado oficial.

5. A governação por missão

A alternativa não é entregar o país a “gestores iluminados” sem controlo democrático. Um país não é uma empresa. Tem

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Mas Portugal precisa urgentemente de uma **governança por missão**.

Isto significa que o poder executivo devia deixar de ser um condomínio partidário e passar a ser uma equipa nacional orientada para objectivos concretos. Não ministros escolhidos por equilíbrio interno de facções. Não secretários de Estado escolhidos porque “são da confiança”. Não administrações públicas usadas como parque de estacionamento partidário. Mas equipas escolhidas por competência verificável, independência, experiência, carácter e capacidade de execução.

Uma governança por missão teria cinco princípios simples:

- **Objectivos nacionais claros:** produtividade, justiça, saúde, educação, ciência, energia, habitação, reindustrialização, soberania tecnológica e coesão territorial.
- **Indicadores públicos mensuráveis:** tempos médios de licenciamento, tempos da justiça, produtividade por sector, investimento executado,

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

donos políticos e técnicos. Nada de “o sistema

falhou”. Sistemas não falham sozinhos; são sempre pessoas escondidas atrás de organigramas.

- **Avaliação periódica e pública:** relatórios trimestrais simples, compreensíveis, com semáforos: verde, amarelo, vermelho. Sem poesia orçamental. Essa deixamos para os poetas, que ao menos não gastam fundos europeus.
- **Consequências reais:** quem cumpre continua; quem falha sem justificação sai. Não por vingança, mas por higiene democrática.

6. A missão tecnológica e produtiva

Portugal não pode continuar a viver entre turismo, salários baixos, imobiliário inflacionado, fundos europeus e esperança em milagres meteorológicos. Um país que não produz valor sofisticado fica condenado a vender horas baratas, paisagens caras e promessas recicladas.

Portugal precisa de transformar-se num laboratório europeu de produtividade digital, inteligência artificial aplicada, indústria limpa, automação, cibersegurança, computação distribuída, biotecnologia, mar, espaço, energia e agricultura tecnológica.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

7. O Estado como plataforma, não como feudo

O Estado devia funcionar como plataforma de desenvolvimento: transparente, rápido, previsível, digital, auditável e orientado para o cidadão. Em vez disso, muitas vezes funciona como feudo: lento, opaco, defensivo, hierárquico, auto-protector e hostil à iniciativa.

Uma governação por missão perguntaria sempre:

- Que problema concreto estamos a resolver?
- Quanto custa?
- Quem executa?
- Quando fica pronto?
- Como medimos?
- Quem responde se falhar?
- Que valor cria para o país daqui a dez anos?

Portugal raramente faz estas perguntas com seriedade. Prefere perguntar: “Quem anuncia?”, “quem aparece na fotografia?”, “quem fica irritado?”, “que reacção terá o partido?”, “como embrulhamos isto numa narrativa?”.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O povo continuaria a ser soberano. O Parlamento continuaria a fiscalizar. A imprensa continuaria a investigar. Os tribunais continuariam a julgar. Mas o executivo teria de ser escolhido, estruturado e avaliado como uma equipa de missão nacional, não como uma excursão partidária com motorista oficial.

Isto exigiria uma nova ética pública: incompatibilidades sérias, transparência patrimonial, registo de interesses, avaliação independente, concursos limpos, nomeações justificadas, auditorias abertas, dados públicos e punição política da mentira.

A democracia não é apenas votar. É poder saber. Poder avaliar. Poder substituir. Poder exigir. Poder recusar que o Estado seja tratado como herdade de grupos instalados.

9. A inversão do descalabro

Portugal ainda pode inverter o descalabro. Mas não o fará com remendos, slogans, pequenos ajustamentos e discursos de circunstância. Precisa de uma nova arquitectura de governação.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

próprios.

Onde servir o Estado seja missão, não carreira de abrigo.

Onde governar seja resolver, não sobreviver.

Portugal precisa de passar da governação de expediente para a governação de missão.

Porque o país não está condenado. Está mal dirigido.

E há uma diferença enorme entre uma nação sem futuro e uma nação cujo futuro foi sequestrado por gente pequena.

O povo, se é verdadeiramente soberano, tem o direito de exigir mais do que alternância entre máquinas partidárias cansadas. Tem o direito de exigir competência, coragem, visão e resultados.

Portugal não precisa de homens providenciais.

Precisa de instituições adultas, cidadãos exigentes e equipas de missão.

O resto é o velho teatro: muda o pano, mudam os actores, mas a peça continua a mesma — tragédia nacional em quatro actos, com intervalo para café e nomeações.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.


- OCDE — Economic Survey Portugal 2026
- FMI — Portugal: Concluding Statement of the 2026 Article IV Mission
- Comissão Europeia — Portugal 2025 Digital Decade Country Report
- Transparency International — Portugal


Texto de opinião de Francisco Gonçalves

Com co-autoria editorial de **Augustus Veritas**. Publicado em **Fragmentos do Caos**.

 [GitHub Pages](#)

 [CodeBerg Pages](#)

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

 Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)