

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O homem que resolvia depressa demais

Publicado em 2026-07-20 12:00:00



CRÓNICA BIOGRÁFICA · TECNOLOGIA E SOCIEDADE

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Atualizações

Uma vida profissional sobre talento, inovação, criação de valor e o modo como Portugal desperdiça quem chega primeiro ao futuro.

Crónica de Francisco Gonçalves para *Fragmentos do Caos*, 2026

Em Agosto de 1980, com apenas 23 anos, Francisco Gonçalves entrou na ICL Computers e recebeu problemas tecnológicos que se arrastavam havia anos. Em poucos meses, colocou dezenas de clientes a trabalhar, automatizou comunicações bancárias e demonstrou uma capacidade que se repetiria durante décadas: compreender depressa, criar com profundidade e entregar soluções

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Um jovem diante de um problema antigo

Em Agosto de 1980, Francisco Gonçalves tinha 23 anos quando entrou para a ICL Computers. Não chegava com títulos pomposos, apresentações coloridas ou uma equipa de consultores atrás de si. Chegava com aquilo que, no mundo tecnológico, continua a ser muito mais raro: capacidade para compreender problemas complexos, imaginar soluções e executá-las.

A empresa tinha vendido computadores departamentais a dezenas de clientes, acompanhados por um pacote de facturação, gestão de stocks e contas correntes. O software fora desenvolvido na Dinamarca e precisava de ser adaptado à realidade portuguesa.

Os equipamentos estavam instalados havia cerca de dois anos. Durante aproximadamente um ano, um programador experiente tentara adaptar o sistema, sem conseguir colocá-lo verdadeiramente a funcionar.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Francisco pediu que lhe entregassem o código.

Era um emaranhado de instruções, remendos, dependências e soluções improvisadas. Hoje chamar-lhe-iam código legado. Naquele tempo, sem a elegância moderna dos eufemismos tecnológicos, era simplesmente código-esparguete.

Francisco mergulhou nele.

Trabalhou mais de dez horas por dia, não porque alguém lhe tivesse explicado o conceito de *time-to-market*, mas porque compreendia que um sistema informático só tem valor quando funciona para quem dele precisa.

Dois meses depois, o pacote estava adaptado a Portugal.

Dezenas de clientes começaram finalmente a utilizar os equipamentos e as aplicações que tinham adquirido anos antes. Um problema que resistira durante meses fora resolvido por um jovem programador que recusara aceitar a lentidão como fatalidade.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Existiam ainda dois bancos com soluções ICL instaladas nos balcões, mas sem um sistema automático para comunicar os movimentos diários às respectivas sedes. A informação era transportada através de cassetes, num processo manual, lento e vulnerável.

Era uma espécie de diligência electrónica: os dados viajavam fisicamente porque os sistemas ainda não sabiam conversar entre si.

Em Outubro, Francisco pegou também nesse problema.

Trabalhou nas soluções dos dois bancos e da Força Aérea Portuguesa. Instalou comunicações automáticas entre sedes, balcões e dependências através de modems e linhas telefónicas comutadas.

No final de Novembro, o projecto estava concluído.

Em poucos meses, um jovem de 23 anos tinha resolvido problemas que se arrastavam havia anos, recuperado investimentos dos clientes, aberto

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Muito antes de a expressão «transformação digital» começar a aparecer em conferências, relatórios e brochuras empresariais, ela já estava a acontecer no terreno.

Sem palco. Sem PowerPoint. Sem cinquenta pessoas numa reunião para decidir a data da reunião seguinte.

O reconhecimento que não participa no valor

A administração da ICL ficou surpreendida. Francisco recebeu elogios, confiança, autonomia e reconhecimento interno. Ganhou a admiração dos colegas e passou a dispor de um poder informal considerável.

Era o homem a quem entregavam os problemas difíceis.

Contudo, existe uma diferença profunda entre receber reconhecimento e participar no valor criado.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A empresa ganhou clientes satisfeitos, recuperou negócios, reforçou a sua reputação e passou a dispor de soluções comercialmente viáveis. Francisco recebeu prestígio, responsabilidades e a oportunidade de continuar a resolver novos problemas.

*Deram-lhe os créditos. Guardaram
o capital.*

Aos 23 anos, isso parecia suficiente. Havia orgulho no trabalho realizado, satisfação intelectual e a alegria genuína de ter vencido desafios que outros consideravam quase impossíveis.

A juventude aceita muitas vezes o reconhecimento como pagamento, sobretudo quando ainda não aprendeu que os aplausos não aparecem no recibo do vencimento nem conferem participação nos resultados.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O mesmo padrão repetiu-se ao longo da vida profissional de Francisco Gonçalves.

Problemas que se arrastavam durante meses ou anos eram-lhe entregues quando as abordagens convencionais já tinham falhado. Ele analisava-os, desmontava-os, identificava os bloqueios reais e construía soluções em dias, semanas ou poucos meses.

Não se limitava a programar.

Compreendia sistemas completos.

Via a ligação entre tecnologia, organização, pessoas, processos, custos e tempo. Percebia que muitos problemas apresentados como técnicos eram, na verdade, problemas de arquitectura, comunicação, decisão ou coragem.

A sua rapidez não resultava de precipitação. Resultava de profundidade.

Quem observa apenas o tempo de execução pode imaginar que uma solução rápida é uma

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Francisco resolvia rapidamente porque tinha passado uma vida a aprender.

Estudava continuamente. Investigava tecnologias, linguagens, sistemas operativos, comunicações, arquitecturas e métodos. Experimentava novas abordagens antes de elas se tornarem moda. Unia conhecimentos que outros mantinham separados.

A solução surgia depressa porque o pensamento tinha sido treinado durante anos.

A aparente facilidade era o resultado visível de uma enorme infra-estrutura interior.

A competência transformada em rotina

Existe uma crueldade particular na forma como as organizações tratam os profissionais excepcionais.

Na primeira vez que resolvem um problema considerado impossível, provocam surpresa. Na

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

obrigação.

Se Francisco conseguia salvar um projecto em poucas semanas, então passava a ser natural que o fizesse novamente. O que antes parecia uma realização extraordinária começava a ser tratado como parte normal das suas funções.

A excelência deixava de ser premiada porque já era esperada.

E quanto mais depressa resolvia, mais o próprio valor do trabalho podia ser diminuído.

Quando alguém resolve em quinze dias aquilo que outros não conseguiram resolver num ano, a organização raramente conclui que está perante uma capacidade rara. Muitas vezes conclui que o problema afinal não era assim tão difícil.

É uma das mais curiosas perversões da avaliação profissional: castigar a competência por tornar o complexo aparentemente simples.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

As empresas contam horas porque nem sempre sabem medir inteligência.

O incómodo causado por quem resolve

Há ainda uma dimensão mais desconfortável.

Quem resolve problemas com eficácia não demonstra apenas a sua competência. Expõe também, involuntariamente, a incompetência, a lentidão e os interesses que rodeavam esses mesmos problemas.

Uma solução rápida pode revelar que certas equipas eram excessivas, que determinados procedimentos eram inúteis, que algumas chefias não compreendiam o projecto ou que certas consultorias prolongavam problemas que deveriam ter resolvido.

O profissional verdadeiramente competente é, por isso, uma presença ambígua dentro das organizações.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

complicar aquilo que ele consegue simplificar.

Portugal tem uma relação particularmente difícil com este tipo de talento.

O país aprecia a competência desde que ela não desafie hierarquias. Gosta de inovação desde que ela não perturbe os lugares estabelecidos. Celebra o mérito nos discursos, mas frequentemente recompensa a obediência, a proximidade e a capacidade de não criar embaraços.

Um profissional extraordinário pode ser elogiado em público e neutralizado em privado.

Pode receber mais trabalho, mais responsabilidade e mais problemas para resolver, sem receber uma participação proporcional no valor que gera.

Pode até ser ostracizado por fazer demasiado bem aquilo que lhe pediram.

Porque quem demonstra que era possível fazer melhor levanta uma questão perigosa: por que razão não foi feito antes?

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

para se apresentar como vítima permanente de exploração.

Mas ser bem pago não significa ser pago de forma proporcional ao valor criado.

Um salário remunera uma função. O valor criado pode transformar empresas inteiras.

Quando um profissional recupera projectos falhados, permite fechar negócios, automatiza operações, reduz custos, cria produtos e acelera radicalmente a entrada de soluções no mercado, não está apenas a executar tarefas. Está a produzir capital, propriedade intelectual e vantagem competitiva.

A maioria das empresas portuguesas continua a ter dificuldade em reconhecer essa diferença.

Remunera-se o cargo, não o impacto. Paga-se o tempo, não a transformação. Premeia-se a permanência, não a capacidade de alterar o futuro.

Este modelo cria uma consequência previsível: muitos dos melhores profissionais acabam por

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Não porque tenham perdido a paixão.

Porque aprenderam que oferecer continuamente valor extraordinário em troca de reconhecimento simbólico é uma forma sofisticada de empobrecimento.

A lição para o mundo tecnológico português

A história profissional de Francisco Gonçalves não deve ser lida apenas como um testemunho pessoal.

É uma lição para o mundo tecnológico português.

Portugal não sofre de falta de talento. Sofre frequentemente de incapacidade para o identificar, proteger, recompensar e transformar em liderança.

Tem programadores, engenheiros, investigadores e arquitectos de sistemas capazes de competir com os melhores do mundo. Mas

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

As organizações portuguesas precisam de deixar de tratar os criadores como simples executantes.

Quem resolve problemas críticos deve participar nos resultados. Quem cria propriedade intelectual deve ter reconhecimento económico por ela. Quem reduz de anos para meses o desenvolvimento de uma solução deve ser avaliado pelo valor do tempo poupado, e não penalizado por ter precisado de menos horas.

Quem demonstra pensamento sistémico deve ter acesso à decisão estratégica, em vez de ser chamado apenas quando o projecto já está em chamas.

O talento não deve ser utilizado como uma equipa permanente de emergência.

Deve ser colocado no centro da construção.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Hoje, as empresas falam de agilidade, inovação, inteligência artificial, transformação digital e aceleração tecnológica.

Criam departamentos, programas, laboratórios, comissões e eventos. Produzem apresentações impecáveis sobre disrupção, muitas vezes sem perturbar absolutamente nada.

Mas a inovação real continua a nascer onde sempre nasceu: na cabeça de alguém que compreende profundamente um problema e tem liberdade para o resolver.

Não nasce do vocabulário.

Nasce da capacidade.

Francisco Gonçalves praticava agilidade antes de ela ter manifestos. Fazia integração de sistemas antes de existirem departamentos dedicados ao tema. Acelerava o *time-to-market* antes de a expressão entrar no idioma empresarial.

A diferença é que não precisava de dar nomes sofisticados ao que fazia.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

autor

Ao longo da vida, algumas das realizações de Francisco foram desvalorizadas precisamente por terem sido realizadas por ele.

Não por falta de qualidade.

Por excesso de familiaridade.

Quando uma organização se habitua a receber excelência da mesma pessoa, pode deixar de reconhecer a sua singularidade. A autoria dissolve-se. O resultado passa a parecer propriedade natural da empresa.

*«Foi mais uma coisa que o
Francisco resolveu.»*

A frase parece elogiosa.

Mas também pode ser uma forma de apagamento.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Nada disso era inevitável.

Nada disso aconteceria apenas porque existiam computadores, contratos ou organigramas.

A tecnologia não cria soluções sozinha.

As pessoas criam-nas.

E algumas pessoas criam muito mais do que aquilo que os seus cargos conseguem descrever.

O país que não pode continuar a desperdiçar os melhores

Portugal não se pode dar ao luxo de continuar a desperdiçar quem pensa depressa, executa bem e cria soluções fora dos modelos convencionais.

Um país pequeno precisa de inteligência intensiva.

Precisa de reconhecer mais cedo os profissionais capazes de multiplicar valor. Precisa

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

o talento é celebrado desde que permaneça obediente, discreto e economicamente inofensivo.

O profissional excepcional não deve ter de pedir desculpa por ser melhor.

Nem deve ser obrigado a fingir que os resultados extraordinários foram apenas o produto de uma equipa abstracta, quando houve alguém que assumiu o risco, encontrou o caminho e fez o trabalho decisivo.

As equipas são essenciais.

Mas a defesa das equipas não pode ser usada para apagar indivíduos.

A cooperação não exige anonimato.

A obra invisível

Muitos dos sistemas construídos por Francisco desapareceram. Os computadores tornaram-se obsoletos. As linhas comutadas deram lugar à

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A capacidade de pensar não.

Permanece a forma como ele abordava cada problema: compreender antes de agir, estudar antes de decidir, simplificar sem empobrecer e executar sem usar a complexidade como desculpa.

Permanece também uma ética profissional: entregar soluções sólidas, assumir responsabilidade e não aceitar a mediocridade como destino inevitável.

Talvez Francisco Gonçalves nunca tenha recebido uma parte proporcional de todo o valor que criou.

Mas existe um património que não cabe num balanço empresarial.

Durante décadas, onde outros viam bloqueios, ele encontrou caminhos.

Onde outros apresentavam justificações, ele apresentou sistemas a funcionar.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Francisco tratava-a como sempre tratou os problemas difíceis: não como uma fronteira, mas como uma arquitectura ainda por compreender.

Essa é a sua história.

E deveria ser também uma advertência para Portugal.

Um país que não reconhece devidamente os seus melhores criadores acaba inevitavelmente por pagar mais caro pela sua própria mediocridade.

Porque o talento desperdiçado não desaparece.

Transforma-se em oportunidades perdidas, empresas menos competitivas, projectos atrasados e futuros que nunca chegam a ser construídos.

Francisco Gonçalves construiu muitos desses futuros.

O mínimo que Portugal pode aprender com a sua vida é não continuar a desvalorizar quem chega primeiro ao amanhã.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

NOTA PESSOAL

O talento também se perde quando permanece no país

Escrevo esta nota não por vaidade, nem para reclamar retroactivamente medalhas que nunca procurei. Escrevo-a como exercício de memória, testemunho e justiça para com uma vida profissional construída sobre a aprendizagem contínua, a responsabilidade e a capacidade de transformar problemas complexos em soluções concretas.

Durante décadas, muitas organizações beneficiaram da minha capacidade para compreender sistemas, antecipar caminhos e resolver, em dias, semanas ou poucos meses, dificuldades que se arrastavam havia muito tempo. Fui reconhecido, respeitado e, em muitos momentos, bem remunerado. Mas raramente participei, de forma proporcional, no valor económico,

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

um mecanismo profundamente injusto: quando alguém entrega excelência de forma continuada, o extraordinário deixa de causar surpresa e transforma-se numa obrigação silenciosa. Aquilo que exigiu estudo, criatividade, risco, persistência e muitas horas de trabalho passa a ser resumido numa frase aparentemente elogiosa:

«Foi mais uma coisa que o Francisco resolveu.»

Mas nada era inevitável. As soluções não apareciam apenas porque existiam computadores, contratos, equipas ou organigramas. Eram fruto de uma forma de pensar, de uma experiência acumulada e de uma inquietação permanente perante tudo aquilo que poderia ser feito melhor.

Esta reflexão não pretende diminuir os colegas, as equipas ou as empresas com

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

decisivamente o destino de um projecto, de uma organização ou de uma estratégia tecnológica.

Portugal não perde talento apenas quando os seus melhores profissionais emigram. Perde-o também quando os mantém por perto, mas os reduz a executantes; quando utiliza a sua inteligência, mas não lhes concede verdadeira influência; quando lhes entrega os problemas mais difíceis, mas reserva para outros os benefícios e o reconhecimento económico resultantes das soluções.

Um país que se habitua a desvalorizar quem cria acaba inevitavelmente por pagar mais caro pela sua própria mediocridade. O talento ignorado não desaparece: transforma-se em oportunidades perdidas, empresas menos competitivas, projectos atrasados e

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

sinto amargura pelo que fiz. Sinto orgulho. Tive o privilégio de viver uma profissão que sempre amei, de aprender continuamente e de participar em profundas mudanças tecnológicas.

Se esta história puder deixar uma lição, será esta: a competência não deve ser tratada como um recurso inesgotável, nem a excelência como uma obrigação sem contrapartida. Quem cria valor deve ser respeitado, ouvido e justamente recompensado por aquilo que acrescenta ao mundo.

Não construí apenas programas e sistemas. Ajudei a construir futuros. E continuo a acreditar que o conhecimento só cumpre verdadeiramente a sua missão quando é transformado em acção, liberdade e progresso.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

 **GitHub**
Pages

 **CodeBerg**
Pages



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

 Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)