

A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Portugal e a eterna invenção da roda

Publicado em 2026-07-21 14:30:00



CRÓNICA · ECONOMIA, TECNOLOGIA E SOCIEDADE

Portugal e a eterna invenção da roda

Três décadas perdidas entre conferências, fundos e diagnósticos

Por **Francisco Gonçalves** · 21 de Julho de 2026 · Fragmentos do Caos

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

entre inovação, produtividade e competitividade.

Essa relação é conhecida há décadas.

Desde os anos 90 que a digitalização, a automação, as redes de comunicação, o software e a reorganização dos processos anunciavam uma transformação profunda da economia. Portugal dispunha então de técnicos competentes, empresas capazes, universidades, centros de investigação e acesso crescente a financiamento europeu.

O problema nunca foi a ausência de conhecimento.

Foi a incapacidade de transformar esse conhecimento em estratégia continuada, empresas mais fortes, produtos próprios, propriedade intelectual, exportações e salários mais elevados.

Ao longo de três décadas, o país habituou-se a anunciar programas de modernização, criar incentivos, organizar conferências e apresentar novos diagnósticos. Mudaram os nomes, os responsáveis e os acrónimos. Permaneceram, porém, os mesmos bloqueios:

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Esta não é, portanto, uma crítica à inovação portuguesa, que existe e muitas vezes se afirma apesar do sistema.

É uma crítica ao sistema que raramente lhe permite crescer.

Portugal teve oportunidades, talento e recursos. O que lhe faltou foi a coragem de alterar estruturas, premiar a competência, confiar em quem sabe fazer e transformar tecnologia em produtividade real.

O caminho não precisa de ser inventado.

Precisa apenas de ser percorrido.

Trinta anos depois, talvez tenha chegado o momento de deixar de celebrar o diagnóstico e começar, finalmente, a executar.

Portugal descobriu, uma vez mais, que precisa de transformar inovação em produtividade. A frase surge embrulhada na solenidade habitual, como se contivesse uma revelação científica acabada de sair de

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

de computadores, a automação, o software e a circulação global de informação mudariam profundamente a economia. Já então se sabia que a competitividade futura dependeria menos da mão-de-obra barata e mais da capacidade de incorporar conhecimento nos processos, nos produtos e nos serviços.

Portugal teve acesso a essa tecnologia. Teve engenheiros, programadores, investigadores, empresários e técnicos capazes de a utilizar. Teve fundos europeus, universidades, centros de investigação e empresas que demonstraram ser possível modernizar organizações inteiras.

O que não teve foi uma estratégia continuada para transformar essas capacidades em produtividade, escala empresarial, propriedade intelectual e melhores salários.

Os relatórios já não permitem a desculpa da surpresa

- A OCDE reconhece que Portugal mantém um défice persistente de produtividade e que o apoio público à investigação e desenvolvimento não tem produzido resultados de inovação proporcionais.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

computação em nuvem e inteligência artificial.

- O Índice Global de Inovação de 2025 colocou Portugal no 31.º lugar entre 139 economias e indicou um desempenho mais fraco nos resultados de inovação do que nos recursos investidos.
- O Banco Europeu de Investimento continua a identificar obstáculos financeiros, regulatórios e organizacionais ao investimento e à modernização das empresas portuguesas.

O problema nunca foi a falta de inovação

Portugal não sofre de falta de ideias. Sofre da incapacidade de as reconhecer, financiar, executar e ampliar.

Há inovação nas universidades, nas pequenas empresas, nos laboratórios, nos serviços públicos e até dentro de organizações aparentemente imóveis. O problema surge depois da experiência-piloto, da apresentação pública e da fotografia institucional.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Não chega à maioria das pequenas e médias empresas.

Não se transforma num produto comercial.

Não cria uma empresa com dimensão internacional.

Não aumenta de forma significativa o valor produzido por trabalhador.

Em demasiados casos, o projecto termina quando acaba o financiamento. O protótipo fica numa gaveta, o relatório é arquivado e a instituição candidata-se a outro programa, de preferência com um nome novo e os mesmos objectivos reciclados.

Criou-se, assim, uma economia paralela da inovação administrativa: programas, candidaturas, consultores, conferências, observatórios, prémios, missões, incubadoras e estratégias nacionais.

Tudo se mede, excepto o essencial: o que mudou realmente dentro das empresas e quanto valor novo foi criado.



Trinta anos a confundir modernização com aquisição

Durante décadas, Portugal confundiu inovação com compra de tecnologia.

Compraram-se computadores, servidores, aplicações, plataformas e serviços de consultoria. Mais tarde compraram-se serviços na nuvem, sistemas de inteligência artificial e soluções apresentadas como transformação digital.

Mas informatizar um mau processo não o transforma num bom processo. Apenas permite executar o mesmo absurdo com maior velocidade.

A verdadeira inovação começa antes da tecnologia. Começa quando uma organização questiona por que razão faz determinada tarefa, quem beneficia dela, quanto tempo consome e se ainda deveria existir.

É nesse ponto que o entusiasmo costuma terminar.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

hierarquias habituadas a sobreviver na opacidade.

Por isso, é muito mais fácil comprar uma aplicação nova do que reformar a organização.

A aplicação pode ser inaugurada. A reforma pode criar inimigos.

O caminho que deveria ter começado nos anos 90

Há três décadas, Portugal deveria ter criado uma política económica e tecnológica assente em decisões elementares.

A primeira seria aproximar permanentemente universidades, centros de investigação e empresas. Não através de protocolos decorativos, mas mediante equipas conjuntas, projectos industriais, mobilidade de investigadores e objectivos comerciais concretos.

A segunda seria utilizar a contratação pública como instrumento de desenvolvimento tecnológico nacional. O Estado compra todos os anos produtos e serviços em enorme escala. Uma parte dessas compras poderia ter

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Em vez disso, o país preferiu muitas vezes adquirir grandes soluções fechadas a multinacionais, pagando licenças, consultoria e manutenção durante décadas. Exportou dinheiro e importou dependência.

A terceira decisão seria apoiar as pequenas e médias empresas na reorganização dos seus processos, não apenas na compra de equipamentos. Muitas empresas receberam incentivos para adquirir tecnologia sem disporem de capacidade técnica ou de gestão para a integrar.

O resultado foi previsível: máquinas subutilizadas, software mal implementado, sistemas que não comunicam e trabalhadores obrigados a servir a tecnologia em vez de serem libertados por ela.

A quarta decisão seria criar mecanismos de financiamento para o crescimento. Portugal aprendeu a financiar a criação de empresas, mas nunca resolveu verdadeiramente o problema da escala. Quando uma empresa tecnológica portuguesa começa a crescer,

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

antes de atingirem dimensão estratégica.

A quinta decisão seria valorizar quem executa.

Portugal habituou-se a premiar quem apresenta, representa, coordena e comunica. Raramente recompensa na mesma proporção quem concebe, programa, instala, testa, corrige e mantém os sistemas em funcionamento.

Temos uma cultura institucional fascinada pela aparência da inovação e desconfiada de quem realmente sabe fazê-la.

A produtividade não se decreta

A produtividade aumenta quando uma empresa consegue produzir mais valor com os mesmos recursos. Isso pode acontecer através da automação, da formação, da melhoria da gestão, da criação de melhores produtos, da redução do desperdício ou da utilização inteligente da informação.

Não acontece porque um ministro anuncia uma agenda.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

responsabilidades definidas não se torna inteligente ao instalar um algoritmo. Torna-se apenas confusa a uma velocidade superior.

Antes da inteligência artificial é necessário haver inteligência organizacional.

E essa exige liderança competente, conhecimento técnico, capacidade de execução e disposição para alterar estruturas antigas.

Uma empresa desorganizada não se torna inteligente ao instalar um algoritmo. Torna-se apenas confusa a uma velocidade superior.

Um Estado tecnologicamente soberano

Portugal deveria também ter construído, há muito, uma estratégia de soberania tecnológica.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

garantir que o Estado e as empresas mantêm controlo sobre os seus dados, processos e infra-estruturas essenciais.

O software aberto, os padrões interoperáveis e a formação técnica interna poderiam ter reduzido custos, estimulado empresas nacionais e evitado o aprisionamento a fornecedores.

Em vez disso, muitas instituições públicas tornaram-se clientes perpétuos de plataformas que não controlam, contratos que não compreendem inteiramente e arquitecturas que dificilmente conseguem substituir.

O país paga pela tecnologia, mas não acumula conhecimento equivalente.

É uma modernização por aluguer.

A reforma da gestão

Nenhuma política de inovação terá resultados duradouros sem uma profunda melhoria da gestão.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

investigação e uma cultura hierárquica pouco favorável à iniciativa.

Não basta formar engenheiros se depois estes entram em organizações onde a decisão técnica é subordinada à antiguidade, à proximidade pessoal ou ao estatuto.

Não basta criar conhecimento se quem propõe mudanças é tratado como uma ameaça.

Não basta pedir criatividade aos trabalhadores e exigir-lhes, ao mesmo tempo, obediência silenciosa.

Uma economia inovadora precisa de organizações onde o mérito tenha consequências, o erro inteligente seja tolerado e a competência possa contrariar a autoridade.

Esse talvez seja o salto mais difícil para Portugal, porque não depende de máquinas. Depende de cultura.

O que deve ser feito agora

O país não precisa de outra estratégia genérica sobre inovação. Precisa de escolher sectores onde já possui

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

agricultura de precisão, mobilidade, robótica, cibersegurança, biotecnologia e inteligência artificial são áreas onde Portugal pode construir competências próprias.

Mas cada prioridade deve ter metas concretas: produtos lançados, exportações geradas, patentes utilizadas, empresas que cresceram, empregos qualificados criados e aumentos reais de produtividade.

Os apoios públicos devem depender de resultados, continuidade e capacidade de execução. Uma inovação que desaparece com o fim do subsídio não é uma transformação económica. É uma actividade temporária financiada pelo contribuinte.

É igualmente necessário criar redes de especialistas capazes de apoiar pequenas empresas na análise dos processos, integração de sistemas, automação e utilização dos dados.

Muitas PME não precisam de mais um seminário sobre inteligência artificial. Precisam de alguém competente que entre na empresa, compreenda o

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O país que celebra o diagnóstico

Portugal tornou-se extraordinariamente competente a identificar os seus problemas.

Sabemos que temos baixa produtividade, salários baixos, empresas pequenas, reduzida intensidade tecnológica e dificuldade em transformar investigação em valor económico.

Sabemos tudo isto há décadas.

O problema já não é o diagnóstico. É a ausência de consequências.

Cada nova geração de responsáveis apresenta a mesma constatação como novidade, muda o nome dos programas e promete finalmente executar aquilo que os anteriores deixaram por fazer.

Entretanto, o tempo económico não espera.

Outros países experimentam, falham, corrigem e avançam. Portugal cria comissões para estudar as razões pelas quais ainda não começou.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Precisamos de utilizar aquela que conhecemos há trinta anos: educação de qualidade, investigação aplicada, empresas capitalizadas, gestão competente, contratação pública estratégica, sistemas abertos, valorização do mérito e capacidade de execução.

A inovação não é uma cerimónia, um programa de financiamento ou uma palavra colocada num relatório.

É a transformação concreta do conhecimento em valor.

Portugal perdeu três décadas porque preferiu discutir a forma da roda, criar grupos de trabalho sobre o seu diâmetro e contratar consultores para avaliar a sua sustentabilidade.

Está na altura de a colocar no chão.

E começar, finalmente, a andar.

Referências internacionais

1. OECD Economic Surveys: Portugal 2026, OCDE, 2026.
2. OECD Insights on Productivity: Portugal, OCDE, 2026.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

6. EIB Investment Survey 2023. Portugal overview, Banco Europeu de Investimento, 2025.

7. European Innovation Scoreboard 2025, Comissão Europeia, 2025.

8. Strengthening FDI and SME Linkages in Portugal, OCDE, 2022.

Francisco Gonçalves

Fragmentos do Caos, 2026

Sobre o autor

Francisco Gonçalves escreve sobre tecnologia, inteligência artificial, inovação, democracia, ética e sociedade. Com uma longa carreira em sistemas de informação, programação e arquitectura tecnológica, observa o presente a partir da experiência de quem passou décadas a transformar ideias em sistemas reais, antes de a transformação digital adquirir nome, palco e consultores.



GitHub Pages



CodeBerg Pages



Fragmentos do Caos:

[Blogue](#)

•

[Ebooks](#)

•

[Carrossel](#)



Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)