

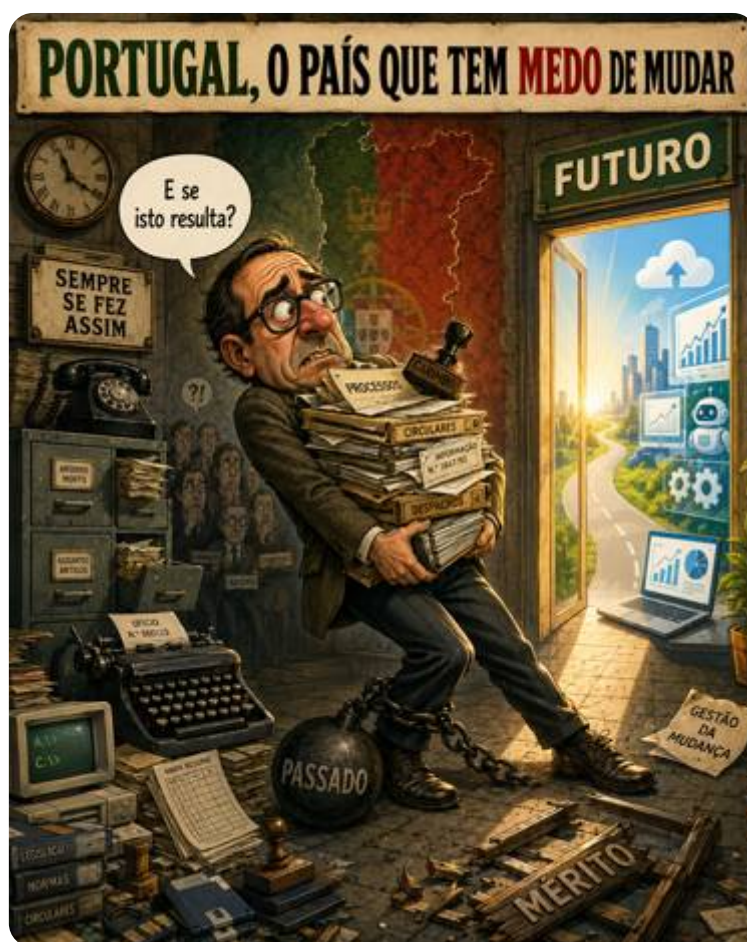
Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Portugal, o País que Tem Medo de Mudar

Publicado em 2026-07-15 16:30:00



CRÓNICA DE TECNOLOGIA, CULTURA E SOCIEDADE

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

*Crónica de uma nação que deseja o futuro, desde
que o futuro não altere absolutamente nada*

Por **Francisco Gonçalves** · Fragmentos do Caos · 15 de
Julho de 2026

Nota de abertura:

Esta crónica nasce da experiência profissional directa de mais de quatro décadas nas tecnologias de informação, atravessando a informatização dos anos 80, a integração de sistemas dos anos 90, a expansão da Internet, a virtualização, a automatização e a transformação digital do século XXI. A análise incide sobre padrões culturais e organizacionais observados no Estado e nas empresas privadas, sem pretender atribuir a todos os portugueses, trabalhadores ou instituições o mesmo comportamento.

Portugal não tem falta de inteligência.

Também não tem falta de criatividade, capacidade técnica ou talento individual. Ao longo de décadas, os

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O problema começa quando regressam à organização portuguesa.

Nesse momento, uma estranha força gravitacional parece puxar tudo para o passado. A inovação desacelera. A decisão perde coragem. O procedimento antigo adquire estatuto de tradição sagrada. E qualquer tentativa de melhorar um processo é recebida como se alguém tivesse proposto demolir a casa, despedir a família e substituir o café por uma bebida sem cafeína.

Portugal deseja ardentemente o futuro.

Mas gostaria que ele chegasse sem incomodar ninguém.

O PARADOXO DIGITAL PORTUGUÊS

- A Comissão Europeia reconhece a Portugal conectividade sólida e progresso nos serviços públicos digitais.
- O mesmo relatório identifica dificuldades na adopção de inteligência artificial pelas empresas e na formação em competências digitais básicas.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

desempregados e pessoas inactivas.

- A OCDE continua a apontar um défice persistente de produtividade e a necessidade de melhorar qualificações, concorrência, gestão e investimento.
- Na União Europeia, apenas 71% das PME atingiram em 2025 um nível básico de intensidade digital, ainda longe da meta de 90% para 2030.

Fontes: Comissão Europeia, Relatório da Década Digital de Portugal 2025; OCDE, Estudo Económico de Portugal 2026; Eurostat, Digitalisation in Europe 2026.

O medo escondido atrás da prudência

O português raramente admite que tem medo da mudança.

Prefere chamar-lhe prudência.

Diz que é necessário estudar melhor.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Que o momento talvez não seja o mais adequado.

Que convém ouvir mais pessoas.

Que se deve criar um grupo de trabalho.

A mudança entra numa sala de reuniões como uma ideia e sai de lá como uma comissão.

Meses depois, transforma-se num relatório.

Anos depois, é arquivada.

Não foi recusada. Foi cuidadosamente adiada até deixar de constituir ameaça.

É este o método nacional de matar o futuro sem deixar impressões digitais.

A experiência da tecnologia

Quem trabalhou durante décadas nas tecnologias de informação conhece bem este fenómeno.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

escrever, os arquivos pessoais e o pequeno poder de quem dominava determinado procedimento. Não importava que uma aplicação pudesse reduzir horas de trabalho, eliminar erros ou melhorar o serviço. O sistema novo representava uma ameaça a uma ordem antiga.

Nos anos 90, chegaram as redes, as bases de dados integradas e a partilha de informação.

Foi então descoberto outro perigo terrível: os departamentos podiam deixar de funcionar como pequenos reinos.

A informação que antes ficava fechada numa gaveta, numa folha, num ficheiro ou na cabeça de alguém passava a estar disponível para outras áreas. Os processos tornavam-se visíveis. Os atrasos podiam ser medidos. As duplicações apareciam. Os erros deixavam rasto.

Era o princípio do apocalipse administrativo.

Mais tarde chegaram a Internet, os portais, os sistemas integrados, a virtualização, a automatização, os serviços digitais e a computação distribuída.

Mudavam as tecnologias. A resistência permanecia.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

perder influência, rejeição da transparência e nostalgia de processos manifestamente piores.

Quatro décadas de evolução tecnológica não foram suficientes para eliminar o ritual:

«O sistema antigo era melhor.»

Nunca era.

Mas era conhecido.

E, em Portugal, o defeito conhecido beneficia frequentemente de mais confiança do que a solução nova.

Quando o problema não é o sistema

Muitos projectos tecnológicos não falham por razões técnicas.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

estrutura robusta, documentação adequada e formação suficiente. Nada disso garante a adopção.

Os utilizadores mantêm folhas de cálculo paralelas.

Introduzem dados incompletos.

Contornam os procedimentos.

Recusam funcionalidades.

Amplificam cada erro.

Escondem as melhorias.

Espalham a ideia de que «a informática complicou tudo».

E esperam.

Esperam que a direcção recue.

Esperam que a administração se canse.

Esperam que o projecto seja considerado problemático.

Quando isso acontece, o sistema é declarado fracassado e a velha rotina regressa triunfante, carregada aos ombros

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Em demasiados casos, existiu verdadeiro boicote.

A tecnologia foi rejeitada não porque funcionasse mal, mas porque funcionava bem demais. Tornava o trabalho visível, reduzia margens de manobra, eliminava tarefas artificiais e ameaçava pequenos territórios de poder.

Um sistema pode revelar que um processo demora três dias quando deveria demorar três minutos.

Pode demonstrar que determinada função existe apenas porque o método anterior era ineficiente.

Pode retirar a uma pessoa o monopólio da informação.

Pode obrigar chefias a decidir.

Pode tornar mensurável aquilo que durante anos viveu envolto em explicações.

É natural que provoque medo.

O que não é natural é a organização escolher proteger o medo em vez de melhorar o trabalho.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

possam poder.

Quem tinha o ficheiro sabia.

Quem controlava o arquivo decidia.

Quem conhecia o procedimento era indispensável.

Quem dominava a máquina, a aplicação ou a relação com determinado fornecedor criava em torno de si uma pequena muralha.

A digitalização ameaçou estas fortalezas.

Ao integrar sistemas e partilhar dados, retirou valor ao segredo e aumentou o valor do conhecimento real. Algumas pessoas adaptaram-se. Outras perceberam que a sua autoridade não vinha da competência, mas do controlo artificial da informação.

Foi então necessário defender o território.

A resistência à mudança é muitas vezes apresentada como preocupação técnica ou defesa da qualidade. Pode sê-lo. Mas também pode esconder algo menos nobre: o medo de perder relevância.

O funcionário não diz:

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Diz:

«Isto nunca vai funcionar.»

A chefia não confessa:

«Não compreendo a nova tecnologia.»

Afirma:

«Não está alinhada com a nossa realidade.»

O departamento não admite:

«Não queremos partilhar os dados.»

Explica:

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A linguagem institucional possui esta vantagem maravilhosa: transforma o medo em parecer técnico.

No Estado, o passado possui estabilidade laboral

A resistência à mudança é particularmente poderosa no Estado.

Não porque os trabalhadores públicos sejam, por natureza, mais incapazes ou menos inteligentes. Existem excelentes profissionais na Administração Pública. Muitos trabalham em condições difíceis, com recursos insuficientes e estruturas absurdas.

O problema é o sistema de incentivos.

Na Administração Pública, mudar pode significar assumir riscos sem receber qualquer recompensa. Quem tenta inovar enfrenta regulamentos, hierarquias, interesses instalados e uma sucessão interminável de autorizações.

Se o projecto resultar, o mérito dissolve-se na instituição.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A inabilidade torna-se uma estratégia de sobrevivência.

Além disso, a incompetência raramente possui consequências claras. Um projecto pode consumir milhões, atrasar anos, perder objectivos e terminar num relatório sem que exista verdadeira responsabilização.

Contrata-se outro sistema.

Constitui-se outra equipa.

Muda-se a designação.

Publica-se um novo plano.

A burocracia alimenta-se dos destroços das tentativas anteriores e chama a isso continuidade administrativa.

A empresa privada também resiste

Seria confortável atribuir todo o problema ao Estado.

Mas seria falso.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Adquirem software moderno para reproduzir métodos antigos.

Instalam sistemas integrados enquanto mantêm departamentos isolados.

Falam de inovação, mas castigam quem questiona a hierarquia.

Querem produtividade sem medir o desempenho.

Querem automatização sem eliminar tarefas.

Querem transformação digital sem transformar a gestão.

É possível encontrar empresas onde um investimento tecnológico considerável acaba reduzido a uma versão electrónica da burocracia anterior.

O formulário em papel desaparece, mas nasce um formulário digital com os mesmos campos inúteis.

A assinatura passa a electrónica, mas continua a exigir cinco autorizações.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

papel pelo PDF.

A essência permanece intacta.

O medo de aprender

Toda a mudança exige aprendizagem.

E aprender implica reconhecer que ainda não se sabe.

Esta é uma dificuldade profunda em culturas hierárquicas.

Um trabalhador experiente pode sentir-se humilhado por ter de aprender com alguém mais jovem.

Uma chefia pode recear fazer perguntas.

Um especialista antigo pode interpretar a nova tecnologia como uma desvalorização do conhecimento acumulado.

Em vez de se construir uma transição respeitadora, instala-se uma disputa silenciosa entre gerações, métodos e poderes.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A organização divide-se.

A tecnologia, inocente e bastante indiferente ao drama humano, fica no centro da guerra.

A mudança só teria possibilidade de êxito se fosse apresentada não como humilhação do passado, mas como evolução do conhecimento. Porém, isso exige liderança, pedagogia, confiança e inteligência emocional.

Quatro recursos que não aparecem automaticamente numa candidatura a fundos europeus.

A cultura da punição do erro

Portugal diz que quer inovação, mas mantém uma relação doentia com o fracasso.

Quem tenta e falha é ridicularizado.

Quem nunca tenta é considerado prudente.

Quem apresenta uma ideia nova expõe-se.

Quem repete o procedimento antigo está protegido.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A inovação exige experiências, correcções e aprendizagem. Nem todos os projectos resultarão. Algumas decisões serão erradas. Algumas tecnologias terão de ser abandonadas.

Mas uma sociedade incapaz de aceitar o erro inteligente acaba condenada ao erro permanente da imobilidade.

Portugal prefere muitas vezes falhar lentamente através da rotina a correr o risco de falhar depressa através da inovação.

A decadência conhecida parece-lhe mais respeitável do que a tentativa imperfeita.

O emigrante que deixa de ter medo

Existe, contudo, um paradoxo revelador.

O português que resiste à mudança em Portugal adapta-se frequentemente com grande rapidez quando emigra.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Cumprir processos mais exigentes.

Utiliza tecnologias diferentes.

Trabalha em ambientes multiculturais.

Reinventa a própria vida.

Isto demonstra que o problema não é uma incapacidade natural do povo português.

É o ambiente.

Fora do país, mudar é condição de sobrevivência e progresso. Dentro dele, a rotina é protegida por redes, hierarquias e dependências.

O mesmo cidadão que no estrangeiro aceita um novo sistema em poucos dias pode, numa organização portuguesa, passar meses a explicar por que razão é impossível utilizá-lo.

Não mudou o cérebro.

Mudaram os incentivos.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

pouco, mas temiam perder esse pouco.

Uma carreira frágil.

Um lugar conquistado com dificuldade.

Uma pequena autoridade.

Uma função específica.

Uma rotina dominada.

Num país com baixa mobilidade social, salários reduzidos e instituições pouco previsíveis, mudar pode parecer demasiado arriscado.

O medo não é sempre irracional.

Quando não existe segurança para experimentar, as pessoas agarram-se ao conhecido. Quando um erro pode destruir uma carreira e um sucesso não garante reconhecimento, a prudência transforma-se em resistência.

Por isso, não basta acusar os portugueses de conservadorismo.

É necessário compreender como o sistema o produz.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O favoritismo alimenta a obediência.

A falta de mérito alimenta o cinismo.

A ausência de responsabilização alimenta a estagnação.

O pânico da mudança não nasceu sozinho. Foi educado, premiado e institucionalizado.

A mudança como ameaça ao poder

Toda a transformação verdadeira redistribui poder.

Um sistema mais transparente diminui a margem da arbitrariedade.

Um processo mais simples reduz intermediários.

Uma plataforma digital elimina dependências.

Uma organização baseada em dados enfraquece decisões tomadas por influência.

Uma estrutura meritocrática ameaça nomeações de confiança.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Pode alterar logótipos, plataformas, nomes, organigramas e discursos.

A mudança profunda é perigosa.

Altera quem decide, quem controla, quem beneficia e quem responde.

Portugal aceita modernizar a fachada.

Resiste a tocar na estrutura.

O culto do «sempre se fez assim»

A frase nacional não escrita continua a ser:

«Sempre se fez assim.»

Não é uma explicação.

É uma proibição.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Mesmo quando é caro.

Mesmo quando produz erros.

Mesmo quando todos reconhecem que não funciona.

A duração substitui a qualidade.

A rotina substitui a razão.

O passado adquire direito de veto sobre o futuro.

A frase «sempre se fez assim» deveria iniciar uma investigação.

Em Portugal, termina a discussão.

Um país que só muda empurrado

Portugal raramente antecipa a mudança.

Espera até que ela se torne inevitável.

Reforma depois da crise.

Digitaliza depois do colapso.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Adopta tecnologia depois de outros países demonstrarem durante anos que funciona.

Não escolhe o futuro.

É arrastado até ele.

Depois chama resiliência àquilo que foi atraso.

Esta atitude tem custos enormes. Perde-se tempo, talento, investimento e confiança. Os mais capazes cansam-se. Os mais jovens partem. Os inovadores aprendem a reduzir expectativas.

A organização fica finalmente pronta para mudar quando já não dispõe das pessoas necessárias para realizar a mudança.

O verdadeiro obstáculo

O maior obstáculo tecnológico raramente é tecnológico.

Não é o servidor.

Não é a rede.

Não é o programa.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

E o medo.

O medo de aprender.

O medo de ser avaliado.

O medo de perder importância.

O medo de admitir ignorância.

O medo de abandonar uma rotina.

O medo de descobrir que o trabalho poderia ser feito de forma muito mais simples.

*Um sistema informático pode estar
tecnicamente perfeito e ser destruído por
uma organização que não quer ser melhor.*

Essa talvez seja uma das lições mais duras de décadas de experiência profissional.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Não se instala como uma aplicação.

Não se compra num concurso público.

Não chega dentro de uma caixa com manuais e licenças.

Exige liderança.

Exige comunicação.

Exige formação.

Exige tempo.

Exige capacidade para enfrentar resistências e distinguir dúvidas legítimas de sabotagem disfarçada.

Exige proteger quem experimenta e responsabilizar quem bloqueia deliberadamente.

Exige, sobretudo, coragem.

Coragem para admitir que o passado teve valor, mas não possui direito de propriedade sobre o futuro.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

É um país que aprendeu a temer as consequências da mudança.

Tem talento individual, mas bloqueio colectivo.

Tem inteligência, mas desconfia da iniciativa.

Tem criatividade, mas castiga o risco.

Tem conhecimento, mas reverencia a hierarquia.

Tem futuro, mas pede-lhe constantemente para aguardar no corredor.

O país deseja modernizar-se sem abandonar hábitos, aumentar a produtividade sem alterar processos, inovar sem correr riscos e mudar sem que ninguém tenha de mudar.

É uma ambição compreensível.

Também é impossível.

Enquanto Portugal continuar a proteger a rotina, a premiar a obediência e a tratar cada ideia nova como ameaça à ordem pública, permanecerá preso à sua forma mais confortável de decadência.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Não por falta de tecnologia.

Mas porque, perante a porta aberta do futuro, haverá sempre alguém a perguntar:

«Temos mesmo de entrar já?»

Nota Editorial

Esta crónica nasce da experiência vivida ao longo de mais de quatro décadas de transformação tecnológica, desde os anos 80 até à digitalização do século XXI.

Não resulta de teoria académica nem de observação distante. Resulta do contacto directo com sistemas, equipas, administrações, empresas e organizações onde a tecnologia esteve frequentemente pronta muito antes de as pessoas aceitarem mudar.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

rotinas ineficientes, pequenos poderes, resistências internas e incompetências que preferiam permanecer escondidas.

Ao longo dos anos, o vocabulário foi mudando. Primeiro dizia-se que «a informática complicava». Mais tarde afirmava-se que o sistema «não se adaptava à realidade da organização». Hoje fala-se em «gestão da mudança», «alinhamento estratégico» e «transformação cultural».

O medo, contudo, mantém uma admirável compatibilidade retroactiva.

Esta é, por isso, uma crónica sobre Portugal, mas também um testemunho profissional de quem assistiu ao mesmo bloqueio atravessar sucessivas gerações tecnológicas.

Mudaram os computadores, as redes, as aplicações, os métodos e as arquitecturas.

O pânico da mudança permaneceu instalado.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

2. OCDE — Competências digitais, aprendizagem ao longo da vida e envelhecimento da força de trabalho em Portugal
3. Comissão Europeia — Portugal 2025 Digital Decade Country Report
4. Eurostat — Digitalisation in Europe, edição de 2026
5. Comissão Europeia — European Innovation Scoreboard 2025: perfil de Portugal
6. OCDE — Portugal: Foundations for Growth and Competitiveness 2026
7. Comissão Europeia — State of the Digital Decade 2025

Francisco Gonçalves

Fragmentos do Caos

FC-Chronic-News · 2026

Com a co-autoria de Augustus Veritas, Agente de IA OpenAI, na investigação e pesquisa de fontes.



Blogue Fragmentos do Caos

A verdade nasce onde o pensamento é livre.



Fragmentos do Caos:

[Blogue](#)

•

[Ebooks](#)

•

[Carrossel](#)



Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)