



POSITION PAPER

#4/26

**Reforma do Estado e Cultura Comportamental
Duas faces do Desenvolvimento**

SEBASTIÃO FEYO DE AZEVEDO

VICE-PRESIDENTE DA SEDES-PORTO; PRESIDENTE DA ACADEMIA DE ENGENHARIA; PRESIDENTE DO
CONSELHO DE CURADORES DA A3ES-AGÊNCIA DE AVALIAÇÃO E ACREDITAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

CARLOS BRITO

OBSERVATÓRIO DA INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E ENERGIA DA SEDES. VOGAL DA DIREÇÃO DA SEDES-PORTO;
PRESIDENTE DA DELEGAÇÃO REGIONAL DO NORTE DA ORDEM DOS ECONOMISTAS

Objetivo e Responsabilidade:

Os Position Papers da SEDES destinam-se a apresentar uma opinião fundamentada sobre um tema de desenvolvimento económico e social, em termos consentâneos com os objetivos estatutários da Associação. Os Position Papers assumem igualmente a natureza de *working papers*, isto é, não devem ser considerados produção científica acabada, mas sim textos em progresso suscetíveis de aprofundamento. A autoria pode ser coletiva ou individual, podendo parte ou a totalidade do documento ser usado em outras publicações.

Embora sujeitos a critérios editoriais, que designadamente validam a consonância do documento com os fins dos Position Papers da SEDES, a posição expressa é da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es).

Índice

1. Introdução	3
2. Notas Breves de Enquadramento	7
2.1. Portugal não é um País pequeno, como não é um País subdesenvolvido 7	
2.2. Falando de qualidade, o que distingue os Países?	8
2.3. E então, onde é que nos situamos?.....	8
2.4. A realidade do nosso Capital Humano	12
3. Não é por falta de reflexão, de análise e de escrita que falhamos na Reforma	14
4. História e Memória - Primeira República e Estado Novo	19
4.1. Sobre a Primeira República.....	19
4.2. Um traço sobre o Estado Novo	20
4.2.1. Macropolíticas, micropolíticas, qualidade de vida.....	20
4.2.2. A ilusão da Primavera Marcelista e o inconformismo da Ala Liberal	22
4.2.3. Um texto inspirador de João Pedro Miller Guerra e Adérito Sedas Nunes	23
5. O Regime Democrático: lições do passado, ação para o futuro	25
5.1. Não esquecer lições do passado	25
5.2. Manter perceção lúcida do Presente, a pensar no Futuro: Causas Públicas e vertentes de intervenção política	26
5.3. O que releva desta análise para sustentar a Reforma do Estado	30
6. Então, sobre a Reforma do Estado	33
6.1. O Corporativismo e as Corporações de hoje	33
6.2. A Reforma do Modelo de Organização e Gestão do Território e a Reforma do Sistema Eleitoral.....	34
6.2.1. Começando pela Organização e Gestão do Território	34
6.2.2. O Modelo Político e o Regime Jurídico do Poder Local	37
6.2.3. ...e sobre a Reforma dos Sistemas Eleitorais	38
6.3. Sobre a Reforma das Grandes Instituições e Serviços Públicos	39
6.4. Traços reformistas sobre Grandes Serviços Públicos	41
6.4.1. A Reforma do Serviço Nacional de Saúde	42
6.4.2. A Reforma da Justiça.....	44

6.4.3. A Reforma da Educação Superior, da Investigação Científica e da Inovação	47
6.4.4. A urgência da Educação Primária e Secundária.....	57
7. Projetar as Reformas na Economia: promover a competitividade e o crescimento	61
7.1. Questão de fundo.....	61
7.2. Do que falamos	63
7.3. As análises e propostas que conhecemos	65
7.4. O que propomos	68
7.5. Síntese.....	79
8. A necessária evolução da cultura comportamental, coletiva e individual .	81
8.1. Algum défice relativo (Europeu)	82
8.2. Instrumentos para promoção da evolução positiva da nossa cultura comportamental.....	83
8.2.1. As políticas de mobilidade - evolução da organização e da cultura cívica	84
8.2.2. O Futebol como fator de evolução positiva da cultura ética de todos, mas particularmente dos jovens	87
9. Epílogo – Reforma do Estado e da Cultura Comportamental	90
Referências	93

1. Introdução

Escopo

O tema da 'Reforma do Estado' tem vindo a ser recorrentemente abordado, ao longo dos anos, por personalidades dos mais variados quadrantes da vida portuguesa.

Os governos têm demonstrado, episodicamente, preocupação com esta perspectiva, com esta exigência, das políticas públicas. O XIV Governo Constitucional (1999-2002) incluiu um Ministério da Reforma do Estado e da Administração Pública. O atual governo criou o Ministério da Reforma do Estado, com um Ministro Adjunto e da Reforma do Estado.

Como no seguimento o identificamos, há milhares de páginas, escritas nos últimos anos, de reflexões e propostas sobre esta necessária postura reformista, central para o nosso futuro. Quiçá, serão os autores destas linhas as '*milésimas quingentésimas sexagésimas sétimas*' (!) pessoas a abordá-lo. Nesta ironia encerra-se uma constatação e uma mensagem:

- A constatação de que nenhuma reforma, com verdadeira substância, tem sido alcançada ao longo dos últimos (muitos) anos;
- A mensagem, de que, e por razão dessa continuada incapacidade reformista, este é um tema nunca gasto, sempre atual e muito importante, **porque 'Reforma do Estado' está intimamente associada a 'Adaptação aos Tempos' e sem 'Adaptação aos Tempos' ficamos para trás, num Mundo cada vez mais Global e Competitivo.**

Pois, importa uma primeira nota sobre a abrangência de uma intervenção reformista:

- Em primeira aproximação, canónica e académica, podemos pensar na 'Reforma do Estado' em sentido estrito, focando o pensamento em termos de macro políticas: (i) de revisitação do sistema político, incluindo a reorganização da gestão do Território, bem como os modelos eleitorais aos vários níveis de intervenção nacional e local dos Portugueses; (ii) de revisitação da dimensão da intervenção do Estado, das funções do Estado, no equilíbrio da garantia de serviços fundamentais por via da intervenção direta pública e da articulação com o setor privado; e (iii) de revisitação da organização da Administração Pública e dos (grandes) serviços públicos. O que,

certamente, não é pouco.

- Mas, podemos, e devemos, pensar na ‘Reforma do Estado’ em sentido lato, incluindo a microação a pensar no quotidiano, para lá da macroação, abordando **reformas estruturais e não estruturais, alargando, pois, a dimensão de propostas reformistas de intervenção** a áreas que acabam por ser a ‘razão de ser’ do Estado - a de servir o Povo, a de servir a Comunidade sob múltiplas formas e aspetos de natureza diversa: (i) **servindo e defendendo Causas;** (ii) **defendendo e promovendo o Território Integral;** (iii) **servindo necessidades gerais da Sociedade, desde logo estando (ou devendo estar) atento aos seus desconfortos:**
- Falamos nomeadamente: (i) da Causa do combate à pobreza, com foco nas causas estruturais da pobreza; (ii) da Causa do Futuro, no todo das vertentes associadas à juventude; (iii) do racional da organização política do Estado e da organização e gestão política do território; (iv) das Políticas Sociais e da Produção, nestes dias do confronto geopolítico que vivemos¹, com todas as implicações (de imensas incertezas) na economia global; (v) das políticas de acolhimento da imigração; (vi) das políticas de segurança, interna e internacional; (vii) da organização da Sociedade, nos seus detalhes.

Ora, a substância deste Ensaio de reflexão em torno de temas e áreas que associamos à Reforma do Estado, naturalmente que aborda o que mais releva desses mesmos temas, mas inclui ainda uma vertente reformista complementar, fundamental, a da evolução da cultura comportamental, coletiva e individual, de adaptação aos tempos.

Antecipa-se que falar de cultura comportamental é tão delicado quanto andar por cima de ‘areias movediças’, como adiante se detalhará, mas sem essa evolução da cultura comportamental não haverá reforma estrutural e não estrutural, do Estado, dos Serviços e das Instituições, que realmente tenha sucesso.

¹ Anote-se que, com uma exceção, os muitos escritos supramencionados, e que serão identificados abundantemente na Secção 3, não incluem (ainda) a análise (e as sequelas) do confronto geopolítico agudo que se abriu no Ocidente, ao longo do último ano, o qual nas palavras (sábias) do atual Primeiro-Ministro do Canada, Mark Carney, representa uma Nova Era, de rotura e não de transição, na nossa Sociedade Ocidental.

Objetivo e estrutura

É neste quadro que se inscreve o presente documento. O seu objetivo é contribuir para uma reflexão informada, crítica e construtiva sobre o que temos de fazer, o que há a fazer, para assegurarmos um futuro melhor para Portugal, uma Reforma do Estado entendida não apenas no seu sentido institucional e organizativo, mas numa perspetiva mais ampla, que integre a dimensão histórica, económica, social e, de forma deliberada, a evolução da cultura comportamental coletiva e individual. Pretende identificar-se causas profundas, barreiras persistentes e caminhos possíveis de reforma, sustentados na evidência, no conhecimento acumulado e numa leitura exigente das realidades nacional, europeia, e, nos dias de hoje, mundial.

Em termos de estrutura, o texto organiza-se de forma progressiva. Após esta introdução, seguem-se umas notas de enquadramento que situam Portugal no contexto europeu e internacional e analisam alguns traços estruturais da sua realidade socioeconómica. Seguidamente, procede-se a uma leitura histórica do período da Primeira República, do Estado Novo e do Regime Democrático, extraindo lições relevantes para o presente. A partir daí, o documento centra-se na análise das principais áreas de intervenção reformista – organização do território, sistema político e eleitoral, grandes serviços públicos e economia – culminando numa reflexão transversal sobre a cultura comportamental como condição crítica para o sucesso de qualquer reforma estrutural. O texto encerra com um epílogo de síntese que procura articular diagnóstico, ambição e sentido de urgência quanto ao futuro coletivo.

Antes de avançarmos, importa enfatizar quatro aspetos centrais da análise que se segue:

- **Primeiro, a História e a Memória ensinam-nos que o problema não é de hoje.** A questão fundamental que está em aberto é, continua a ser, a da forma de **‘desatarmos o nó’** que compromete a nossa capacidade de resolver problemas políticos, económicos e sociais, no que limitam a nossa capacidade de atingir níveis de produção de riqueza e de competitividade **que estão claramente ao nosso alcance e que temos de alcançar**, se queremos um desenvolvimento real que minimize os nossos problemas sociais, que aproxime a nossa qualidade de vida à dos nossos pares Europeus,
- **Segundo**, independentemente do que somos hoje, de sermos bons,

talvez não o sejamos, ou de sermos maus, que claramente não somos, temos de ser melhores amanhã, convictos nas nossas opções de identidade, históricas e culturais, mais afirmativos nas nossas capacidades reais, que as temos.

- **Terceiro**, há estudos e soluções já propostas que, trazidas para o quotidiano, nos resolveriam muitos dos problemas que dificultam o nosso progresso. **Mas, há barreiras, bem identificadas, bem visíveis, que opõem resistência à Reforma... e com sucesso...**
- **Quarto, e decorrente do terceiro, há conhecimento, há capacidade humana e material, há, pois, fundadas razões para acreditar no nosso futuro coletivo.** Mas, nesta fase da nossa História, e apesar dos nossos avanços civilizacionais, é facto que ‘...no entanto, o Sistema não se move²... e temos de o fazer mover!

² Esta breve frase inspira-se nas supostas palavras de Galileu Galilei, em 1633, forçado pela Inquisição, mas em sentido oposto ao que Galileu terá dito - “Eppur si muove”...

2. Notas Breves de Enquadramento

Sendo que um documento que aborde a ‘Reforma do Estado’ nesta dimensão holística é necessariamente crítico, importam umas notas breves de enquadramento da análise que se seguirá.

2.1. Portugal não é um País pequeno, como não é um País subdesenvolvido

Como primeira nota, releva apreciar o nosso enquadramento no Mundo, no fim deste primeiro quartel do século XXI.

Toda a apreciação contida neste texto é feita na perspetiva de um Portugal, País e Nação com longa história, cultura e personalidade próprias e distintas, com indeléveis laços a África, às Américas e à Ásia, um País universal, mas um Portugal Europeu, isto é, na perspetiva dos critérios de qualidade e desenvolvimento que são aceites e se aplicam nesta Europa do *Séc. XXI*, em que vivemos, **em que colaboramos e em que competimos**. E, pensamos particularmente nos padrões de qualidade que, globalmente, reconhecemos como desejáveis para nossa referência, padrões que identificamos nesse conjunto de países que formava a Europa dos Dezes³ e se transformou na Europa dos Doze, à data de 1 de janeiro de 1986, em que, juntamente com a vizinha Espanha, passamos a fazer parte da Comunidade Europeia. Ou mesmo dos países da Europa dos Quinze, com a entrada da Áustria, Finlândia e Suécia em 1 de janeiro de 1995.

Pois, não somos um País pequeno, sendo os 11.ºs em população, no grupo atual dos 27 da UE, como não somos periféricos, porque temos uma centralidade estratégica geopolítica muito importante, porque temos um território marítimo importantíssimo, política e economicamente, e porque, com a evolução dos meios de transporte e das comunicações, o conceito de periférico alterou radicalmente.

Além do mais, e principalmente, releva acentuar que **não somos, claramente não somos, um País subdesenvolvido no seio das Nações**, cabendo aqui a apreciação breve de referências de qualidade, que se segue.

³ ...com uma exceção para confirmar a regra... adivinhe-se que exceção...

2.2. Falando de qualidade, o que distingue os Países?

No universo dos países ocidentais, o que distingue os Países não é que, ‘nuns países nunca acontece e noutros acontece sempre’, para o mal ou para o bem.

O que nos distingue é essencialmente a dimensão, a intensidade e a frequência dos fenómenos e factos, distingue-nos a qualidade de organização institucional, o seu racionalismo funcional, pela positiva e pela negativa.

Dois exemplos simples (mas importantes), dos muitos que poderíamos avançar:

- Primeiro, corrupção há em todos os países: mas há um mapeamento visível, relacionando ‘maior’ desenvolvimento com menos corrupção e um mapeamento visível entre ‘maior’ desenvolvimento e maior celeridade da justiça no tratamento dos problemas.
- Segundo, calamidades, acidentes graves de todo o tipo, há em todos os países: mas, por difícil que seja quantificar, há um mapeamento visível, relacionando ‘maior’ desenvolvimento com coordenação (ou descoordenação) da reação entre os vários centros da Administração, nomeadamente da proteção civil, com tempos de reação, e conseqüentemente com minimização de danos.

Cada leitor que interprete esta perceção, usando o seu conhecimento da nossa vida nacional e europeia, ou de outros continentes.

2.3. E então, onde é que nos situamos?

Esta nota, de alguma forma prepara para o que vem a seguir.

Para quem conhece razoavelmente o Mundo, de Oeste a Este e de Norte a Sul, é bem claro que há muitos Países em situação bem mais delicada, em termos de dimensão da pobreza, de qualidade de vida, de capacidade competitiva, do que Portugal.

Portugal tem imensos, ‘muitos’⁴, exemplos individuais e coletivos de capacidade e qualidade notáveis, personalidades, empresas e instituições que se distinguem no Mundo, em tantas áreas, da política à ciência, à indústria, à cultura e ao desporto.

No plano individual, não temos qualquer limitação de comparação de capacidades e competências com os melhores, na Europa e no Mundo. Somos ‘Pares’.

Temos personalidades nos mais elevados cargos políticos mundiais, e emigrantes com cargos políticos locais, por eleição⁵ ou nomeação; temos Académicos reconhecidos mundialmente; como temos Arquitetos, Artistas, Desportistas, reconhecidos planetariamente.

Mas, no fim do dia, todos estes ‘muitos’ exemplos, no bom sentido, não chegam, porque há igualmente ‘muitos’ em sentido oposto.

No ‘clube’ a que, de direito histórico, devemos pertencer, tenhamos a coragem de escrever o que os principais indicadores dos últimos 30 anos nos mostram:

- Olhando para os Índices de Desenvolvimento Humano (IDH)⁶, e de acordo com o Relatório de Desenvolvimento Humano 2025, do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, Portugal ocupa a 40.^a posição global e a 21.^a do universo da União Europeia (liderado pela Dinamarca).

⁴ Neste ponto cabe uma nota clarificadora, importante, relativamente ao vocábulo quantificador ‘muitos’, que aparecerá no texto ‘muitas’ vezes. ‘Muitos’ não significa ‘maioria’. Significa somente um número suficiente para causar um efeito visível, sentido, no universo de apreciação, que pode ser ‘para o bem ou para o mal’, independentemente de, tendencialmente, a carga do quantificador ser mais sentida quando se utiliza na análise de algo de menos positivo. Como exemplo simples, e em limite, uma só pessoa a conduzir em contramão na autoestrada é... ‘muitos’. Portanto, que não se interprete o uso do termo como glorificação ou ofensa ao ‘universo’.

⁵ A emigrante Portuguesa Carla Barreto foi eleita e tomou posse em maio de 2025, como ‘Mayor’ da cidade mercantil e histórica de Thetford, na Grã-Bretanha, a primeira mulher estrangeira a ocupar tão prestigiante e importante cargo.

⁶ O IDH reflete o progresso em indicadores fundamentais: (i) **Esperança de vida à nascença;** (ii) **Educação, medida em** anos de escolaridade esperados e médios; (iii) Crescimento do Rendimento Nacional Bruto (RNB) per capita. Como detalhado em <https://hdr.undp.org/data-center/country-insights#/ranks>

- Analisando os Coeficientes de Gini⁷ na União Europeia, Portugal registou (em 2024) uma redução na desigualdade de rendimentos, apresentando um coeficiente de Gini de **30,9, mas continua acima** da média da União Europeia, que se fixou em **29,4** no mesmo período.
- No que respeita à competitividade, o *World Competitiveness Ranking* 2025, publicado pelo IMD⁸, coloca Portugal na 37.^a posição global, em 69 economias, mas na 18.^a posição na União Europeia, num ranking onde nos posicionamos relativamente bem ao nível das infraestruturas básicas (16.^o lugar global) e menos bem no que respeita à política fiscal (56.^a posição global).
- Em termos de PIB per capita – apesar de todas as limitações que esse indicador possa ter em termos de representatividade do desenvolvimento de um país – Portugal surge na 44.^a posição mundial e 18.^o na União Europeia, de acordo com o ranking produzido pelo Fundo Monetário Internacional em 2025⁹.
- Finalmente, do muito que se poderia comentar, dos Indicadores de Governança Mundial¹⁰ para 2024/2025, publicados pelo Banco Mundial, que de alguma forma exprimem eficiência institucional, percebemos o seguinte, relativamente ao nosso posicionamento na União Europeia: (i) Portugal exhibe bons indicadores em estabilidade política e governo digital; mas (ii) posiciona-se na metade inferior na apreciação do controlo da corrupção (15.^o a 19.^o), do Estado de Direito (16.^o a 18.^o), da eficácia governamental (19.^o) e da qualidade

⁷ O **Coefficiente de Gini** é a ferramenta estatística padrão para medir a **desigualdade na distribuição de rendimentos** (ou riqueza) dentro de um dado universo, em que, numa escala de 0 a 1, 0 representa a igualdade perfeita e 1 a desigualdade máxima.

⁸ O **IMD** (*International Institute for Management Development*) é uma das escolas de negócios mais prestigiadas e influentes do mundo, sediada em Lausanne, na Suíça; informação em,

<https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/rankings/wcr-rankings/>

⁹ Em World Economic Outlook do FMI, em

https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPDPC@WEO/OEMDC/ADVEC/WEO_WORLD

¹⁰ Em <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access>

regulatória (21.º).

- **Estamos, pois, na segunda metade da tabela Europeia,** acrescentando que temos vindo a ser progressivamente ultrapassados por outros, pela principal razão de termos vindo a exhibir, em particular no presente século, um crescimento económico ‘anémico’.

A pobreza, os salários, o funcionamento da justiça e do sistema de saúde, o funcionamento do sistema público do ensino (a todos os níveis), só para citar algumas vertentes, reclamam, exigem, que tenhamos a lucidez de refletir sobre os passos a dar para alcançarmos um futuro melhor. E, de forma decidida dar, rapidamente, esses passos.

Porquê, esta situação aparentemente paradoxal? Pela nossa incapacidade reformista...

Sobre esta delicada avaliação, e para lá das reflexões que os indicadores mais técnicos e factuais nos suscitam, temos uma avaliação de perceções que releva considerar.

- Lembramos o **extraordinário pensamento de José Gil** exposto no seu livro *Portugal, Hoje: o Medo de Existir*, publicado em novembro de **2004** [1] e que vale a pena ler e reler. Muitas seriam as passagens a citar, mas ficamo-nos por esta, que podemos encontrar a pgs. 76 da 1.ª edição:

Citamos, “...**Mas, se a Europa entrou em nós, nós ainda não entramos na Europa.** Às transformações económicas e tecnológicas que a Comunidade Europeia impõe ao nosso País, nós respondemos com uma resistência (sobretudo passiva) que se apoia em velhas estratégias de «inteligência de sobrevivência» que tem décadas, talvez séculos. Moldadas em estratos inconscientes, elas condicionam os principais reflexos de defesa, constituindo uma verdadeira barreira ao «desenvolvimento». Fim de citação.

- Também, e no ano anterior, em junho de **2003**, um dos autores destas linhas exprimiu uma visão de Portugal e dos Portugueses, in [2], a pgs. 317:

Citamos, “...*Em larga medida somos hoje como que um barco no Atlântico, lutando por atracar e colocar pé firme na Europa, mas sentindo as forças das correntes que nos empurram para a América Latina, forças que moldam esses aspetos comportamentais que temos de mudar.*”, Fim de citação.

Aqui ficam, para apreciação, indicadores e pensamentos que indiciam (i) o espaço de progresso que temos à nossa frente; e (ii) as barreiras à necessária ação reformista no plano político, social, da produção e da economia em geral, mas também no plano da nossa cultura comportamental, particularmente em organização, racionalismo funcional, pontualidade, disciplina coletiva...

A que acrescem outros problemas, que não são de hoje, pensando particularmente nas conceções corporativas que herdamos do Estado Novo, que tolhiam, e continuam hoje a tolher, quiçá com mais violência, essa nossa capacidade reformista.

2.4. A realidade do nosso Capital Humano

A realidade, paradoxal, é que temos recursos humanos que nos deveriam colocar em patamares de qualidade de vida bem superiores aos que atualmente vivenciamos. Devemos reconhecer que na perspetiva dos padrões de qualidade que observamos no universo europeu, temos um caminho de evolução à nossa frente não impossível, mas difícil, **só alcançável com mudança reformista convicta, de organização e comportamental.**

No plano do Capital Humano, temos jovens muito bem preparados¹¹. Poderá dizer-se que isso é normal, que os jovens de cada época estão, globalmente, mais bem preparados que os jovens das épocas anteriores, mais bem preparados que os seus pais... mas há um fator diferenciador relativamente ao passado, na taxa de aumento, significativa, das qualificações para esta geração, relativamente às taxas de aumento anteriores, o que, aliás, reconheça-se, resulta do investimento, incomensuravelmente superior ao do Estado Novo, no setor da educação. Temos inequivocamente ‘muitos’ mais jovens, melhor preparados do que o que se observava na geração anterior.

Mas, eis que surge o ‘outro lado da medalha’, quiçá natural face ao nosso estado de desenvolvimento, relativamente ao exterior e nas assimetrias

¹¹ Para quem ‘já cá anda há uns bons anos’, percebemos uma evolução tremenda de qualidade e preparação científica e técnica de ‘gente nova’ em tantas, em todas as áreas, a falar institucionalmente sobre temas de grande relevância, como o ambiente, os problemas do mar, a agricultura, a saúde... **necessário é ‘dar-lhes espaço’.**

nacionais, o da dificuldade crescente da retenção de jovens, em particular da retenção de ‘talentos’.

Nós temos um problema de **Retenção de Jovens a dois níveis**: que saem do Interior e saem do País (!), que vão para Lisboa e para o Porto, particularmente para Lisboa, e que vão lá para fora!

Falando do êxodo, da emigração, a facilidade de circulação no Mundo Ocidental, nos dias de hoje, o conhecimento que os nossos jovens têm (e bom que assim seja) desse Mundo, a enorme capacidade que exibem, lá fora, de **adaptação a outras culturas, a ambientes organizados, de disciplina coletiva, que porventura não exibiriam cá dentro (!)**, associada à sua formação sólida, aos salários significativamente mais elevados que lhes são oferecidos e a todos os meios de comunicação com as famílias de que dispõem hoje, para lá de transportes internacionais de custo baixo, explicam esta drenagem da juventude.

Como resolver?

A questão é a deste Ensaio. Com Desenvolvimento, melhorando as nossas condições de vida, criando um ambiente e sentimento de que nos estamos a desenvolver, de que há futuro... que deem conforto aos nossos jovens para serem parte ativa desse desígnio, e, já agora, que simultaneamente sejam condições de atração dos talentos de fora.

3. Não é por falta de reflexão, de análise e de escrita que falhamos na Reforma

Nesta nota damos substância à sugestão que metaforicamente fizemos, no introito do ponto 1., dos muitos estudos publicados a respeito do Estado da Arte e da Reforma do Estado.

Não nos surpreende o crescente número, em tempos recentes, de publicações importantes, abrangentes, de intervenções públicas nos *media*, de debate político em torno dos grandes temas da Reforma do Estado (percebida em sentido lato), na medida das mudanças (de adaptação aos tempos) que são hoje bem sentidas como incontornáveis e urgentes, absolutamente necessárias para o desenvolvimento harmonioso de um Portugal que se quer integral, com mais qualidade de vida, mais capaz de cooperar e competir na Europa e no Mundo.

Citamos, para memória futura, 6 de tais estudos/documentos importantes, abrangentes, dados à luz nos últimos anos:

- Em finais de 2021
 - (i) Fundação Calouste Gulbenkian – *Foresight Portugal 2030*, 3 volumes, 783 pgs., coordenado por Félix Ribeiro [3];
 - (ii) Fundação Francisco Manuel dos Santos – *Do Made-In ao Created-In*, 342 pgs., coordenado por Fernando Alexandre [4];
 - (iii) Associação Empresarial de Portugal – *Do Pré- ao Pós-pandemia, os novos desafios*, 226 pgs., Direção de Luís Miguel Ribeiro, Coordenação de Maria de Lurdes Fonseca [5]
- Em 2022
 - (iv) SEDES – *A ambição: Duplicar o PIB em 20 anos*, Biblioteca SEDES - Volume 1, 525 p., coordenado por Álvaro Beleza e Abel Mateus [6]
 - (v) Associação Empresarial de Portugal – *Do Pré- ao Pós-pandemia, os impactos da guerra*, 50 pgs., Direção de Luís Miguel Ribeiro, Coordenação de Maria de Lurdes Fonseca [7]
- Em 2025
 - (vi) SEDES - *A ambição: Impostos Mais Simples, Melhor Economia*, Biblioteca SEDES Volume 2, 862 pgs. coordenado por Álvaro Beleza e Carlos Alves [8]

A estes importantes documentos, acrescentamos outros, de abordagem mais focada, mas de imensa profundidade e relevância nos temas tratados, sendo interessante e significativo apreciar uma nova vaga de Obras publicadas e lançadas entre finais de 2025 e fevereiro de 2026. Eis, então:

- Em 2017
 - (vii) o Ensaio do Professor Manuel Braga da Cruz, *O Sistema Político Português*, com uma apreciação clarividente (diríamos que de leitura obrigatória) da urgência da reforma do sistema político (no que se inclui o sistema eleitoral), com 83 pgs. de substância, publicado pela Fundação Francisco Manuel dos Santos - Ensaios da Fundação n.º 75 [9];
- Em 2019
 - (viii) o importante documento legal – Lei 99/2019 de 5 de setembro, *O Plano Nacional da Política de Ordenamento do Território (PNPOT)* profusamente detalhado no seu ANEXO legal, ao longo de 265 pgs.. [10];
- Em 2021
 - (ix) o *Plano Estratégico de Desenvolvimento Económico do Porto*, publicado pela Câmara Municipal do Porto, com uma ampla visão de desenvolvimento regional, ao longo de 274 pgs. [11];
- Em 2023
 - (x) o livro Coordenado e Editado por J. Cadima Ribeiro, *Regionalização e Descentralização em Portugal: Reforma do Estado, Aprofundamento da Democracia e Desenvolvimento*, com contributos de 15 Autores, publicado pela Fundação Mestre Casais, 216 pgs. [12];
 - e
 - (xi) o livro publicado por Carlos Tavares e Sara Monteiro, *Um Caminho para Portugal*, em que os Autores propõem, ao longo de 224 pgs, estudo este que colheu contributos d conferência de abertura do Fórum Produtividade e Inovação, promovido pela Fundação AEP e pela SEDES [13];
- Entre os finais de 2025 e primeiros meses de 2026:

- (xii) O livro publicado por Emílio Rui Vilar e Rita Bessone Basto, *João Salgueiro*, uma coletânea com 397 páginas do pensamento reformista notável de João Salgueiro, principalmente nas áreas do planeamento, da economia, da política e das relações europeias, desde os tempos da Primavera Marcelista, até, quiçá, a sua última intervenção em 2017, [14];
- (xiii) a Obra publicada por Luís Ramos e Luís Braga da Cruz, *Portugal por Inteiro, Territórios de Futuro*, que reúne, em 143 páginas, as *Conferências de Serralves – Demografia, Agricultura, Descentralização*, publicação que nos oferece reflexões sobre a crise demográfica e sobre as imigrações, propostas de intervenções programáticas estratégicas e urgentes sobre a Agricultura em Portugal e uma apreciação detalhada desta questão central da “Reforma em Portugal - Democracia e Território – o Processo de Descentralização Regional” [15];
- (xiv) o Ensaio de Nuno Torres e Óscar Afonso, *Economia, Inovação e Inteligência Artificial (IA)*, publicado pela Fundação Francisco Manuel dos Santos – Ensaios da Fundação n.º 156, 119 páginas ao longo das quais os autores abordam, de forma particularmente pedagógica, a questão relevante da influência, do impacto da IA na inovação e na economia, identificando oportunidades e riscos. [16];
- (xv) a Obra de Olímpio Castilho *O Sistema do Ensino Superior Português – Binário ou Unitário, Uma Análise e uma Visão*, em que, ao longo de 497 pgs., o autor apresenta uma análise exaustiva, reformista, do Sistema do Ensino Superior [17];
- (xvi) A Obra muito recente, atualizada ao turbilhão de acontecimentos dos dias de hoje, de João Annes, 2026, *Nação Valente – Decisões Soberanas para Portugal*, em que, ao longo de 189 páginas, o autor reflete sobre a relevância geopolítica de Portugal, no Mundo multipolar em que vivemos e desenvolve propostas associadas à segurança e defesa, no território e no ciberespaço, à economia e à resiliência nacional [18];

Ainda e finalmente, esta dinâmica intensa de discussão pública de propostas reformistas de intervenção teve mais dois momentos recentes, muito relevantes:

- na Conferência Final do Projeto *Fórum de Produtividade e Inovação – Uma Agenda de Reformas para Portugal*, uma iniciativa AEP-SEDES, concretizada em 24 de fevereiro (de 2026), a qual se constituiu como “*momento de síntese, reunindo conclusões, propostas estruturantes e uma visão integrada sobre o caminho a seguir para reforçar a produtividade e a competitividade da economia portuguesa*”; e
- na *Primeira Conferência organizada pela ACEC – Associação Círculo de Estudos do Centralismo*, que decorreu em 17 de março de 2026, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, em que, ao longo de um dia, algumas dezenas de personalidades discutiram temas tão relevantes como *a assimetria do desenvolvimento regional português, a relação descentralização-produtividade, a afirmação da capacidade nacional de instalação de grande atividade empresarial no Interior do País e as causas do desequilíbrio do desenvolvimento do Território*.

Outras menções serão acrescentadas ao longo deste Ensaio, mas, resumindo a dimensão destas 16 referências, falamos de 5195 páginas preparadas por personalidades com grande formação académica e experiência profissional, de vários quadrantes políticos, e incluindo a importante análise e regulação contidas no PNPOT.

No seu conjunto, estão cobertas todas as áreas de relevo para o nosso progresso social e económico, como país independente no importante quadro de cooperação na União Europeia e na NATO, em que somos parceiros iguais.

Propõem-se medidas reformistas para o sistema político, incluindo o modelo eleitoral, para a justiça, para a educação, para a saúde, para apoiar o sistema produtivo, para a reorganização do Território e da sua gestão... e para tantas outras áreas.

É, de facto, extraordinária a vontade, fruto de preocupação com o nosso futuro coletivo, de tantas personalidades em contribuírem para encontramos esse rumo mais competitivo, que proporcione condições para maior justiça social, melhor qualidade de vida, para os Portugueses

Há dissonâncias nestes estudos? Certamente que sim, mas as alternativas disponíveis deveriam levar a opções políticas e a trazer as reformas para o nosso quotidiano.

O problema não é, pois, de falta de conhecimento. É, sim, **de falta de vontade política**, em várias vertentes, desde logo quando entra o tema

da descentralização, como é **de falta de capacidade para vencer as barreiras conservadoras, as barreiras dos interesses económicos instalados e as barreiras das corporações que persistem**, dir-se-ia que com força e abrangência crescentes relativamente a um passado não tão distante quanto isso.

A respeito deste imobilismo, é muito apropriado, e não menos preocupante, **ler o pensamento de João Salgueiro**, na sua intervenção nas ‘Conferências do Chiado, ‘Do Restelo à Globalização – Da sobrevivência e da relevância portuguesa’, em 2017, plasmada na supracitada Obra [14], a pgs. 389:

Cita-se: “...As responsabilidades pelo imobilismo nacional não cabem só aos nossos governos. Temos 230 deputados no Parlamento, eleitos para mandar e fiscalizar os governos. Porque não serão eles sensíveis a estes problemas e capazes de usar os seus poderes constitucionais? Talvez porque, na realidade, em regra, não representam os seus eleitores, mas sim os partidos, que facilmente podem ser disciplinados pelos governos em exercício. Poderemos assim concluir...”. Fim de citação.

Ou, será caso para de facto nos questionarmos, como o fez Carlos Tavares [19], numa publicação recente no Executive Digest (em 6 de fevereiro de 2026) – *Reforma do Estado – será desta?*

4. História e Memória - Primeira República e Estado Novo

A História e a memória devem estar (sempre) presentes nas nossas análises. No caso da História, a experiência ensina-nos que temos a ‘História lida’ e a ‘História lida e vivida’.

Quanto à primeira, e como aliás se passa nos dias de hoje com as fabricações das Redes Sociais e da Inteligência Artificial (IA), temos de a olhar e apreciar de forma particularmente crítica, porque muita dela é escrita por pena ideologicamente enviesada. Não poucas vezes muito enviesada. Mas, ainda assim, e com esse devido espírito crítico, a História deve estar sempre presente.

Deixando de lado as fraquezas dos últimos tempos da Monarquia, que Eça tão bem ilustrou, eis umas tantas notas breves sobre todo o período que decorreu desde a queda da Monarquia à queda do Estado Novo, notas que relevam para o escopo deste presente texto.

4.1. Sobre a Primeira República

Antecipa-se o que estas linhas servem para sinalizar: primeiro, que nesses dezasseis anos da Primeira República, admita-se que muito por herança da vivência dos últimos anos da Monarquia, Portugal era pobre, muito pobre, instável e violento; segundo, e em consequência, que se entende o que veio a seguir, em 1926, **e que tal sirva como lição para hoje, ou melhor, para o amanhã...**

Foi um período de 16 anos falhados da República, com instabilidade e violência política, instabilidade económica e profundas convulsões sociais, pode dizer-se que agitação e convulsão social continuadas.

- Neste período houve sete parlamentos, oito presidentes da república, quarenta e cinco governos, quarenta chefias de governo e várias formas de regime, incluindo dois períodos de ditadura.
- Tivemos quase 10000 mortos na Grande Guerra, para a qual fomos arrastados, e (a infelicidade de) 60000 mortos com a Pneumónica.
- A escassez alimentícia era fortemente sentida, tendo levado à ‘revolta da batata’ de maio de 1917.
- Ocorreu a ‘noite sangrenta’ de 19 de outubro de 1921.
- As condições de saúde eram muito precárias [20], com sentida falta de

sistemas de saneamento e de hábitos de higiene, de onde a ocorrência de alta mortalidade provocada por doenças infecciosas, como a tuberculose, a malária e a cólera.

- O frágil sistema de saúde focava-se essencialmente na assistência das elites, sem qualquer cobertura abrangente (antecipando-se que este traço se manteve por todo o Estado Novo, particularmente pensando no que se passava nas Regiões do Interior).
- A pobreza era quase universal.

Esta é uma apreciação feita maioritariamente da ‘História Lida e não Vivida’, mas contém testemunhos vividos de antepassados. Lida essa História, ela converge na mensagem de que as condições de vida eram, foram, deploráveis, insustentáveis.

4.2. Um traço sobre o Estado Novo

... E assim surgiu o Golpe de Estado de 28 de maio de 1926 que abriu caminho ao Regime do Estado Novo.

A vivência do Estado Novo está, obviamente, mais próxima da substância que é objeto deste texto.

Muito se tem escrito sobre esse regime, sendo claro que a grande maioria desta escrita é, também ela, visivelmente condicionada por visões ideológicas, o que leva a que tenha de ser lida de forma crítica, filtrada. Mas, para o contexto deste escrito, escolhemos abordar dois aspetos dessa vivência de 48 anos, a que juntamos um documento concreto de todo relevante para a questão central do reformismo do Estado.

4.2.1. Macropolíticas, micropolíticas, qualidade de vida

O primeiro, é um traço, agora já muito suportado pelo testemunho de antepassados próximos e também por bastantes anos de ‘História Vivida’, que transparece:

- O regime assegurou nos primórdios, de alguma forma rapidamente, melhores condições de vida, o que não foi conquista especial, tais os níveis de degradação dos tempos anteriores;
- Mas, falhou em larga escala, ao longo dos anos, na macropolítica e nas relações humanas:
 - levou Portugal ao sofrimento da guerra colonial, na sua visão, contra a história, do (não) direito dos Povos às suas independências, o que,

ademais, levou o país ao isolamento internacional;

- adotou uma política calamitosa de educação, que manteve a grande maioria dos portugueses na ignorância educativa e, por essa via, manteve o país num estado de subdesenvolvimento acentuado;
- manteve ou pouco atenuou a miséria social que tinha herdado, particularmente em largas faixas do (interior) do Território, não investindo em políticas assistenciais aos (muitos) pobres, não investindo em políticas de saúde e não investindo em infraestruturas básicas que assegurassem saneamento e o fornecimento de água e energia elétrica;
- impôs o pensamento único, com todos os correspondentes instrumentos de censura e repressão;
- adotou o corporativismo como seu modelo socioeconómico e político, com representações sociais e económicas subordinadas ao poder central [21], tema este extremamente relevante que abordaremos, abaixo, na apreciação do nosso modelo socioeconómico e político atual;
- E, falando de micropolítica e da vida quotidiana, deixam-se alguns traços que documentam **quão muito austera era a vida**:
 - os salários eram (muito) magros, o que levava ao conceito cultural generalizado, no sistema público, de ‘dinheirito-trabalhito’... de que, em boa apreciação, ainda não escapamos nos dias de hoje...;
 - ainda no sistema público, praticava-se largamente o conceito de ‘trabalho a tempo parcial’, em atividades contratadas para se realizarem a tempo inteiro, com o objetivo de ter um segundo emprego para ganhar mais algumas verbas, tema que será retomado adiante;
 - a política de salários baixos e a baixa formação da generalidade dos funcionários (tinham essencialmente a terceira classe ou a quarta classe, mal tiradas...) traduzia-se em produtividades muito baixas;
 - a pobreza, se bem que inferior à da Primeira República, era muito significativa, abrangendo 40 a 50% da população;
 - Numa larga faixa do Território, e bem dentro dos tempos do

Regime, não havia energia elétrica, nem abastecimento de água¹², nem saneamento.

- O sistema de saúde não cobria largas áreas do país: no Interior muita da assistência era proporcionada por médicos ‘João Semana’, muitos deles Senhores da Terra que trabalhavam na Cidade e davam consultas gratuitas nas suas visitas à Terra;
 - Na educação, o objetivo era... garantir o ensino primário, sendo residual o número de jovens que prosseguiam estudos.
- E, numa última nota, de cariz mais político, lembrar que a oposição, da época dos anos sessenta e início dos anos setenta do século passado, denunciava vigorosamente (e bem!) **os instrumentos para a anestesia do Povo, os ‘três efes’ – Fado-Futebol-Fátima...** abaixo, retomaremos o tema do Futebol, sob o prisma da Cultura Comportamental.

4.2.2. A ilusão da Primavera Marcelista e o inconformismo da Ala Liberal

Na sequência da incapacitação física e mental de António de Oliveira Salazar o Regime escolheu, em setembro de 1968, Marcello Caetano para gerir os destinos do País.

Nos primórdios, entre 1968 e 1970, pairou na vida nacional uma sugestão de reforma do Regime, uma aparente evolução de abertura política, referenciada como a **Primavera Marcelista**, e diz-se aparente porque foi desde o início nebulosa, com sinais contraditórios... como rapidamente se percebeu.

Nesse período emergiu na vida pública um grupo de personalidades, cerca de 30, que se constituiu e ficou cunhado para a história como a Ala Liberal. Falamos de personalidades como (por ordem alfabética) Adérito Sedas Nunes, Francisco Pinto Balsemão, Francisco Sá Carneiro, João Bosco Mota Amaral, João Pedro Miller Guerra, Joaquim Magalhães Mota, e José Pedro Pinto Leite. Foram eleitos para a Assembleia Nacional e eleitos ou designados para a Câmara Corporativa. Tiveram a ilusão de mudar o Regime por dentro...

¹² As Mulheres iam à fonte e traziam água nos cântaros, à cabeça. Dizia Salazar que assim é que estava bem, pois estes eram momentos em que *‘punham a conversa em dia, umas com as outras’*... [22] a pgs. 62; [23] a pgs. 132.

Terão posto a nu fragilidades do Regime e terão questionado a sua linha mais dura e inflexível, **mas esfumaram-se face à resistência e reação dessa linha dura, das Corporações (devidamente organizadas centralmente), dos interesses instalados... dos diamantes, do algodão e do café de Angola, das pescas e da banca, entre outros.**

4.2.3. Um texto inspirador de João Pedro Miller Guerra e Adérito Sedas Nunes

Dois dos maiores expoentes da Ala Liberal publicaram em 1969, na Revista Análise Social, um artigo extraordinário - *A Crise da Universidade em Portugal: Reflexões e Sugestões* [24] - que de todo releva para a discussão de hoje sobre a Reforma do Estado¹³.

Este é um artigo de leitura obrigatória (como é o livro de José Gil, supracitado [1]), desde logo, e falando das Universidades, taxativo sobre as (in)capacidades reformistas das Instituições, premonitório, em larga medida, do modelo de gestão participada que temos hoje nas instituições do ensino superior, mas, principalmente, notável, assim o interpretamos, no que projeta de pensamento, para os dias de hoje, sobre a reforma dos grandes serviços públicos.

Cita-se, sendo o sublinhado a negrito da responsabilidade dos autores:

*“ Julgamos, pois, que a História e a experiência contemporânea são suficientemente demonstrativas de que as instituições universitárias tradicionais, designadamente as do tipo napoleónico-latino, **não se auto-reformam**, limitando-se a pedir ou consentir alterações circunscritas, que não afectam o seu carácter essencial.*

.....

Por outras palavras: não cremos que a necessária reforma da Universidade seja viável enquanto autorreforma.

.....

As Universidades são formadas por meros somatórios de Faculdades, entre as quais não se encontra instituída, nem se se verifica de facto, qualquer colaboração relevante para fins de ensino ou de pesquisa. **Em Lisboa e no Porto, a dispersão espacial dos edifícios**

¹³ Texto disponível na Internet, facilmente encontrado, procurando pelo título.

universitários consagra e consolida, materialmente, esta separação.

.....

*O segundo e último ponto que desejamos salientar é que, no contexto de uma sociedade em desenvolvimento (mesmo relativamente limitado), como a portuguesa, **a circunstância de as Faculdades serem, essencialmente, instituições de ensino com pessoal ocupado em tempo parcial**, e não organismos de investigação com ensino associado e pessoal trabalhando em tempo completo, acarreta — mais seguramente do que numa situação de estacionaridade sócio-económica — a tendência para uma anquilose da cultura universitária.*

..... .” Fim de citação.

Fica o registo.

O Estado Novo caiu há quase 52 anos. É bom, é saudável, mantermos a memória destes aspetos do Regime, desde logo de tempos vividos imediatamente anteriores ao atual Regime Democrático.

Mas, será que (já) nos livramos das sequelas do Estado Novo? Das muitas que constituíam um ónus social ou que limitavam fortemente a nossa capacidade produtiva, de criação de riqueza, a nossa capacidade competitiva? ou algumas ainda permanecem? E aqueles aspetos comportamentais críticos em que a Oposição da época tanto batia (e bem)?

Será que evoluímos... tanto quanto o desejável e, de alguma forma, tanto quanto seria expectável?

5. O Regime Democrático: lições do passado, ação para o futuro

O Regime Democrático tem uma data fundacional inequívoca, o 25 de abril de 1974, que nos libertou do Estado Novo, mas, a essa data devemos associar a da consolidação do modelo democrático generalizadamente adotado nas sociedades ocidentais, o 25 de novembro de 1975.

Muito rapidamente, e apesar de alguma turbulência de gravidade significativa até ao 25 de novembro, incluindo o risco de uma Guerra Civil, o Regime cumpriu com metas políticas fundamentais, nomeadamente a da libertação dos presos políticos, a do reconhecimento dos direitos dos povos das antigas colónias e a do estabelecimento e prática da liberdade de expressão.

No seguimento, não iremos aprofundar estes aspetos fundacionais, porque têm de facto uma componente ideológica política muito forte que poderia desviar o foco do texto, antes iremos aprofundar a visão do desenvolvimento socioeconómico do País.

Fá-lo-emos, lembrando lições do passado, mas, principalmente identificando as Causas Humanas que devem estar sempre presentes e as tantas vertentes de intervenção para um futuro melhor...

5.1. Não esquecer lições do passado

É importante não esquecermos lições muito gravosas de um passado não tão distante, como a desvalorização da moeda (dos tempos do 'Escudo'), as intervenções externas, a degradação silenciosa do Território e a degradação crescente, a olhos vistos, dos grandes serviços públicos.

Temos obrigação de nos questionarmos sobre erros e incapacidades, desse passado que penalizaram e vêm penalizando duramente largas faixas da população, recordando:

- Tivemos, desde fevereiro de 1977 e até à adesão ao Euro, uma fortíssima desvalorização da moeda (o Escudo), incluindo um longo período de desvalorização deslizante (regime de controlo cambial que na época os governantes apelidavam de *Crawling Peg*¹⁴);

¹⁴ Quiçá para iludir os 'pacóvios', com este termo em inglês que poucos entendiam...

- Por três vezes, tivemos a humilhação de intervenção monetária externa, liderada pelo FMI-Fundo Monetário Europeu, em 1977, em 1983 e a mais dura de todas em 2011, esta última em resultado, e da estrita responsabilidade, de dez anos de uma calamitosa política económica com crescimento descontrolado da dívida pública;
- O País, que se deseja integral, está cada vez mais assimétrico, com um Interior cada vez mais deserto, mais pobre e sub-representado, em que há ações e medidas já bem identificadas, que não são adotadas... por falta de vontade política e/ou coragem, tema a visitar abaixo.
- É visível o estado de ineficiência e de degradação a que chegaram os grandes serviços públicos, que será objeto de apreciação detalhada na Secção seguinte, mas que realmente tipificamos em cinco grandes áreas: (i) a dramática incapacidade de resposta do sistema de saúde (público), que visivelmente se tem vindo a degradar, de forma crescente, ao longo dos últimos 5 anos; (ii) a continuada incapacidade funcional do sistema de justiça, problema seriíssimo de há muitos anos; (iii) a ineficiência crescente e com lacunas educativas do sistema de educação básica e secundária, que têm sérias consequências futuras; (iv) um sistema de educação superior, funcionando muito aquém do que pode alcançar, no que se inclui o (in)devido aproveitamento dos meios disponíveis; e (v) um modelo de conceção, decisão e gestão de obras públicas confrangedoramente ineficiente.

5.2. Manter perceção lúcida do Presente, a pensar no Futuro: Causas Públicas e vertentes de intervenção política

É claro que de forma alguma cabe neste texto descer ao detalhe que enformou as mais de 5000 páginas supracitadas, [3] a [18], nomeadamente os estudos com grande enfoque nas causas humanas, na economia, na geopolítica internacional e em propostas setoriais de todo o tipo e natureza, bem como textos complementares, [25] a [32], [34] e [35], que identificam e projetam as reformas de que Portugal precisa.

Mas, releva identificar áreas de intervenção e deixar algumas notas fortes sobre os desafios do futuro.

Desde logo, lembrar e atuar relativamente a **duas Causas**:

- i) À cabeça, a **Causa da Pobreza¹⁵, da dignidade humana**, o combate à pobreza, atacando problemas estruturais que conduziram a este universo de cerca de dois milhões de pobres (já incluindo os subsídios de reinserção social), causas que têm de ser debeladas em forte ligação com as instituições sociais;
- ii) Ainda, a **Causa da nossa Juventude, do futuro**, de lhe proporcionar condições de vida digna, tema já abordado parcialmente na Secção 2.4., na nossa dificuldade atual de retenção de jovens, de talentos, que tem duas dimensões: a fuga de talentos para fora de Portugal; mas também a fuga de talentos interna, das regiões para o litoral, principalmente para a macrocefalia da Capital

Importa acentuar nesta Causa uma questão política, necessariamente reformista, desde logo na mentalidade: **é fundamental darmos espaço aos Jovens.**

Depois, visitar e atuar em tantas vertentes da nossa organização e da nossa vida, com consequências na nossa capacidade produtiva, na qualidade do nosso presente e na sustentabilidade do futuro que deixamos aos vindouros:

- iii) no racional da **organização política do Estado**, incluindo o Poder Local, bem como o modelo eleitoral;
- iv) na **organização e gestão política do Território**, cada vez mais assimétrico em densidade populacional e em riqueza;
- v) no racional de **organização e gestão dos Grandes Serviços Públicos** - do sistema de saúde, da justiça, e da educação, que têm

¹⁵ Um problema profundo que não é só Português: o Parlamento Europeu deu um passo significativo na luta contra a pobreza ao aprovar, em 12 de fevereiro de 2026, um relatório que apela à erradicação da pobreza na União Europeia até 2035; o relatório reconhece nomeadamente a pobreza como uma violação da dignidade humana e destaca a urgência de abordar a pobreza infantil, que afeta uma em cada quatro crianças na EU. Aceder a:

[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2025/767240/EPRS_ATA\(2025\)767240_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2025/767240/EPRS_ATA(2025)767240_EN.pdf)

vindo a degradar-se de forma muito acentuada, enfatizando desde já que os Sistemas da Saúde e da Educação são componentes fundamentais do Estado Social;

- vi) no racional do **funcionamento da administração central e local**, principalmente na sua produtividade e na burocracia que nos impõe e nos tolhe;
- vii) na revisão do **quadro legal que regula a Gestão de Obras Públicas**, desde a conceção à concretização, impondo medidas de simplificação burocrática, com a devida responsabilização, face a um panorama atual reconhecidamente responsável pela enorme dificuldade de cumprimento de prazos e orçamentos.
- viii) no tema delicado, mas muito relevante, transversal ao sistema público e privado, certamente que com matizes diferenciadas, da **legislação de trabalho e dos estatutos de carreira** (no sistema público), em que, nesta segunda vertente se torna urgente clarificar o quadro de intervenção das chefias intermédias;
- ix) na relevância de adotar **políticas económicas integradas para a produtividade, a inovação e o crescimento**, o que, desintegrando a visão holística, se projeta em relevantes vertentes:
 - a. na aposta no conhecimento e na inovação¹⁶;
 - b. na **capacitação nacional para enfrentar os grandes desafios**, para enfrentarmos com sucesso as transições verde e digital, naturalmente que com a Inteligência Artificial em particular, e

¹⁶ Estão disponíveis na NET importantes documentos de políticas públicas europeias sobre estas matérias:

- The Green Digital Sector (2025), em <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/green-digital>
- The EU Artificial Intelligence Act (13 June 2024), em <https://artificialintelligenceact.eu/>
- SAPEA (April 2024) Successful and Timely Uptake of Artificial Intelligence in Science in the EU, em <https://scientificadvice.eu/advice/artificial-intelligence-in-science/>
- SAPEA (December 2025) Artificial intelligence in emergency and crisis management: Rapid evidence review report. em <https://doi.org/10.5281/zenodo.17737962>

- seguindo as melhores práticas europeias;
- c. no **sistema fiscal** absolutamente excessivo que temos, que sufoca empresas e pessoas;
 - d. na **qualidade da despesa pública**, que associamos ao necessário controlo da dívida pública, não esquecendo as lições dolorosas de um passado não distante;
 - e. nas **políticas de promoção da produção industrial e agrícola**, no reconhecimento da importância vital das empresas;
 - f. nas políticas de aproveitamento dessa riqueza que é o nosso Mar;
 - g. nas **políticas da defesa da Terra e da segurança ambiental**, num necessário quadro de desenvolvimento sustentável.
- x) no **fomento, na prossecução de uma política cultural consistente**, que promova e fortaleça a nossa identidade cultural polifacetada, vertente essencial da nossa afirmação no Mundo;
 - xi) no **fomento da internacionalização**, a todos os níveis, nomeadamente visando objetivos económicos e académicos;
 - xii) nas **políticas de defesa do Território**, nacional e europeu, em articulação com os aliados;
 - xiii) nas **políticas de sustentabilidade social**, face a novos modelos de trabalho e, principalmente, a um envelhecimento da população (ativo, como todos desejamos);
 - xiv) na urgência de **medidas para atenuar o gravíssimo problema da Habitação** que, na nossa fragilidade política, cresceu à velocidade de degradação do Serviço de Saúde, atingindo particularmente pobres e classe média pobre e jovens, mais um caso de combate tão difícil quanto necessário;
 - xv) nas **políticas de imigração**, com regras dignas, desde logo seguindo as melhores práticas europeias e pensando como queremos que os nossos tantos emigrantes sejam tratados;
 - xvi) na coordenação necessária, particularmente em momentos de crise, mas não só, a nível dos serviços associados à proteção civil, um tema que deve ser continuamente revisitado;
 - xvii) **no modelo de organização da segurança do Estado e das Pessoas**, face à escalada de violência internacional e nacional, e do crime

organizado, que vamos observando e sentindo por estes dias;

- xviii) na **reorganização da luta contra o narcotráfico e outras formas de criminalidade organizada** e, em plano complementar, mas distinto, no reforço simultâneo das políticas de prevenção, tratamento e reinserção social no domínio do consumo de droga;
- xix) e, finalmente, um tema que, infelizmente, bem poderíamos eleger como uma (importantíssima) Causa do imediato: **o da luta contra a corrupção instalada, em tantas áreas**, que exige um combate sem tréguas, no que, obviamente, se inclui: resolver a incapacidade de julgamento em tempo útil de grandes e pequenos casos, com prescrições inaceitáveis de processos; e a fraude fiscal, tema premente, cujo combate está totalmente associado à (in)capacidade de funcionamento da justiça..., mas também a vontade política firme de o resolver.

É claro que no todo desta listagem, incluímos temas que não correspondem ao foco direto da Reforma do Estado, mas estão associados, subjacentes, às razões que conduzem à exigência de uma Reforma do Estado abrangente, percebida em sentido lato.

Temos de melhorar em tantas vertentes da nossa organização e da nossa vida, no nosso quotidiano, com a memória do passado, da nossa História, e à luz do presente. Temos de melhorar a organização, a atitude, a produtividade. E, daí, o pensamento citado na abertura:

Claramente, não se trata de sermos bons, talvez não o sejamos, ou sermos maus, que claramente não somos, trata-se de termos de ser melhores amanhã, convictos nas nossas opções de identidade, históricas e culturais, mais afirmativos nas nossas capacidades reais, que as temos.

5.3. O que releva desta análise para sustentar a Reforma do Estado

Deixam-se quatro notas de avaliação, de perceção e de aviso do futuro:

- A primeira, preocupante, de que há uma cultura conservadora¹⁷ e corporativa que tem prevalecido na vida nacional e que tem constituído barreira (até hoje intransponível...) à nossa necessária adaptação aos

¹⁷ Falamos com preocupação de Conservadorismo em tudo o que se refere a modelos de organização e modelos produtivos; coisa diferente é o saudável conservadorismo de alguns valores, nomeadamente de valores de família.

tempos;

- A segunda, a avaliação de que, no plano socioeconómico, e independentemente de grandes progressos relativos, quando comparado com o quadro de desenvolvimento da época de abril de 1974, que era um quadro de pobreza e de escassez de grande dimensão, **estamos hoje muito aquém do que podíamos, podemos e temos de estar**, isto, à luz dos muitos indicadores de desenvolvimento social e económico que temos disponíveis, desde logo na dimensão da pobreza, no plano da dívida pública e no plano salarial;
- Depois, na perspetiva do futuro, importa não termos ilusões nem escondermos a realidade com ‘falas do politicamente correto’: é decisivo o fortalecimento sustentado da nossa economia, com o aumento da nossa produtividade e da nossa competitividade exportadora em todos os setores, porque se continuarmos a produzir ‘pouco’, continuaremos a distribuir ‘muito pouco’ ou ‘poucoquinho’ a cada um:
 - sem desenvolvimento económico e criação de riqueza, não há distribuição socialmente justa que nos valha, falharemos todas as Causas;
 - ou dito de outra forma, não alterar este cenário significa que nos contentamos com um aumento marginal da riqueza, como tem ocorrido nos últimos os 30 anos, **e que continuaremos a afundarmo-nos na relação com a Europa.**
- Ainda, e finalmente, uma nota complementar, de outra natureza, associada à exigência de crescimento económico, é, tão simplesmente, que **Portugal continua com uma dívida pública elevada, um endividamento excessivo** (apesar de alguma melhoria conseguida nos últimos anos). A dívida pública (em percentagem do PIB) tem abrandado, mas a prevista para finais de 2025 está ainda acima da dívida observada em 2009.

Não é, inequivocamente não é, um quadro agradável, muito menos simpático! Porque é mau termos quase dois milhões de pobres, porque é mau termos um país centralizado, em Lisboa e no Litoral, com uma gravíssima assimetria de densidade populacional e de riqueza, porque é mau termos um país que produz pouco, com salários magros e com apoios sociais limitados.

Enfim, a questão também se deverá colocar nestes termos mais graves:

Importa que a vasta sociedade moderada, maioritária, diga ‘basta’, apoiando a via das reformas, para que os problemas se resolvam e não cresça o número dos que dizem ‘chega’.

Isto, porque são claros e sentidos os sinais de degradação do sistema público, que parece não resistir aos ataques (internos) das corporações, porque são claros os sinais de instabilidade económica e social, porque são claros os sinais de dificuldades de governação estável **e porque é visível uma insatisfação popular crescente.**

6. Então, sobre a Reforma do Estado

No introito deste texto enfatizamos que não haverá reforma estrutural, do Estado, dos Serviços e das Instituições, que realmente tenha sucesso, sem uma evolução significativa da cultura comportamental. Estas duas vertentes concorrem, têm de estar presentes e articuladas, na dimensão holística que devemos perceber nessa Reforma¹⁸.

Pois, como já aflorado nesse introito, releva ter presente que **‘O Estado serve a Nação e o seu Território, serve o Povo, serve a Comunidade’, e não o seu contrário**. E, serve, sob múltiplas formas e aspetos de natureza diversa: **serve e defende Causas, defende e promove o Território Integral, serve necessidades gerais da Sociedade, desde logo estando (ou devendo estar) atento aos seus desconfortos**.

Ora, mantendo bem presente esses objetivos de ‘serviço’ do Estado, e tendo identificado todo um conjunto de vertentes de ação, na Secção 5.2., devemos ter bem claro que, para progredirmos, **precisamos de crescer, de produzir (muita) mais riqueza, de ser bem mais competitivos no Mundo Global em que vivemos. Este é o cerne da questão**. E, para tal, temos de agir, de atuar nos mecanismos que representam barreiras a esse crescimento.

6.1. O Corporativismo e as Corporações de hoje

Importa começar com o problema do Corporativismo, porque ele projeta-se em todo o texto que se segue. O Estado Novo foi um Estado Corporativo, com um controlo central das corporações, forma desenvolvida pelo regime para controlar potenciais forças centrífugas da Sociedade, particularmente quando essa Sociedade vivia, e viveu até ao fim dos seus dias, numa camisa de sete varas de austeridade. E acrescenta-se que esse modelo corporativo foi um instrumento importante na política de fortalecimento do centralismo de que hoje ainda padecemos.

Ora, cabe aqui a provocação irónica: conceito este tão ‘inteligente’ que se propagou, se disseminou de forma fragmentada, se entranhou

¹⁸ Leia-se, pois, este Capítulo em articulação próxima com o seguinte, sobre Economia, e com o Capítulo 8, que aborda o tema da Cultura Comportamental.

em vastos extratos da nossa Sociedade ao longo destes 50 anos de Regime Democrático!

Na realidade o conceito de ‘Corporação’ evoluiu mal ao longo do Regime Democrático. As Corporações fragmentaram-se, individualizaram-se, de forma crescente deixaram de olhar para o todo do universo da sua atividade, centrando-se unicamente (egoisticamente) na componente dessa atividade em que tinham contribuição e vantagens diretas.

São exemplos claros das dificuldades da organização de trabalho, as áreas da saúde ou da educação ou da justiça ou da ferrovia¹⁹. Em cada uma destas áreas, e de tantas outras, há várias corporações atuantes, cada uma estrategicamente, premeditadamente, a não olhar para o lado... cada uma com o poder de paralisar a atividade do ‘todo’.

Atuarão, algumas, guiadas pelo objetivo primeiro e digno das suas missões, da defesa das suas áreas de atividade e dos direitos dos trabalhadores que as constituem. Mas, muitas não são mais do que correias de transmissão de grupos políticos que, não conseguindo dominar a agenda política pela via democrática, seguem por esta via, admita-se que com algum sucesso local, mas, não raras vezes, com graves prejuízos para os interesses dos cidadãos, com degradação galopante dos serviços que servem, com prejuízos não despididos para a Economia e, não menos relevante, para a credibilidade, para a respeitabilidade e para a confiança que os Serviços Públicos deveriam transmitir.

Este é um problema de grande complexidade, sem cuja resolução, ou atenuação, dificilmente faremos as Reformas necessárias para assegurarmos esse futuro melhor para os vindouros.

6.2. A Reforma do Modelo de Organização e Gestão do Território e a Reforma do Sistema Eleitoral

6.2.1. Começando pela Organização e Gestão do Território

Este é um dos grandes temas reformistas, ditado pelas assimetrias de desenvolvimento nacional, relativamente ao qual **o título desta**

¹⁹ Os problemas que percebemos na Ferrovia são um exemplo nacional importante da nossa paralisia reformista, das nossas dificuldades de concretização de Obras Públicas e são também um exemplo muito negativo (não o único, nem quiçá o mais negativo, há outros bem negativos) da paralisia que a luta corporativa impõe.

subsecção poderia ser simplesmente ‘Cumpra-se a Constituição’. De facto, a Ditadura serviu-se do Centralismo e fomentou o Centralismo, e também nesta vertente política, tê-lo-á feito tão bem... **que ainda não nos libertamos dessa visão política.**

Ora, são avassaladores os **indicadores das assimetrias, das disparidades regionais** seja a nível das NUT II ou das NUT III, desde logo indicadores básicos como o *PIB per Capita* ou indicadores *Demográficos*, a reclamarem Reforma urgente.

A situação atual de desertificação progressiva do Interior exige inequívoca ação. Cidades e Aldeias de uma larga faixa da Raia até ao centro do País, têm hoje cerca de 35% dos habitantes que tinham nos anos 60 do século XX.

Faltam cidades âncora e instituições do Estado, continuando estas a concentrar-se no Litoral, em Lisboa em particular.

No Interior, faltam empresas que proporcionem empregos. Faltam serviços de apoio de proximidade. Faltam transportes decentes para jovens e idosos, uns para irem para as escolas, outros para irem aos centros de saúde e às farmácias...

Também neste relevantíssimo tema, não é por falta de conhecimento e de iniciativa que não se melhora o nosso modelo de desenvolvimento, a qualidade de vida das populações...

Vejamos algumas iniciativas do passado não distante:

- Durante os anos de 2017 e 2018, um conjunto de cidadãos²⁰, que se juntou num importante projeto autointitulado **MpI - Movimento pelo Interior**, uma iniciativa da sociedade civil, dedicou uma boa parte do seu tempo a refletir e a propor medidas de políticas públicas, com vista à atenuação do pesadíssimo desequilíbrio territorial que se verificava (e continua a verificar-se) no nosso País:
 - Elaboraram um relatório (Relatório Síntese [25]; e Notas complementares [26]) que foi entregue aos mais Altos Representantes do País, Presidente da República, Presidente da

²⁰ Foram eles, e por ordem alfabética: Álvaro do Santos Amaro, António Fontainhas Fernandes, Fernando Campos Nunes, José Albino da Silva Peneda, Miguel José Ribeiro Cadilhe, Nuno André O. Mangas Pereira, Pedro Manuel Gonçalves Lourtie, Rui Jorge C. Gonçalves Santos, acompanhados dos saudosos membros Jorge Coelho e Rui Nabeiro.

Assembleia da República e Primeiro-Ministro, em cerimónia realizada no Museu dos Coches, sob o Alto Patrocínio do Presidente da República, em 18 de maio de 2018:

- Propuseram 24 medidas concentradas em três áreas: 1) Política Fiscal (7 medidas); 2) Educação, Ensino Superior e Ciência (8 medidas); e 3) Ocupação do Território pelo Estado (9 medidas); propuseram complementarmente a criação de um Programa Operacional Para o Interior (POPI).
- Em 17 de maio de 2021, publicaram no Jornal Público um artigo sugestivo, *O Movimento pelo Interior foi há três anos, e entretanto...*, que merece leitura [27];
- De facto, a apresentação pública que o Mpl realizou, em 2018, teve muita ‘pompa e circunstância’... mas até aos dias de hoje, e no essencial, nenhuma das propostas foi aproveitada. Já lá vão quase 8 anos...
- Em 2021 e 2022, os Estudos, já citados, coordenados por Félix Ribeiro [3], Fernando Alexandre [4] e Álvaro Beleza e Abel Mateus [6], apresentaram contributos para esta reforma, importantes, se bem que relativamente limitados e não tão incisivos quanto as propostas do Mpl, para a atratividade, sustentabilidade e coesão territorial.
- Em 2023 o livro coordenado e editado por Cadima Ribeiro [12], 2023, *Regionalização e Descentralização em Portugal: Reforma do Estado Aprofundamento das Democracia e Desenvolvimento*, escrito pela pena de 15 distintos autores, apontou caminhos inspiradores, possíveis, exequíveis, para a reorganização do Território e da sua Gestão.
- Em 2025 (dezembro) o Livro Digital, coordenado e editado por Miguel Cadilhe [28], *Centralismo?*, resultado de um projeto de colaboração entre a ACEC-Associação Círculo de Estudos do Centralismo²¹ e o Jornal de Notícias, trouxe-nos a visão de 60 autores, sobre uma diversidade rica de temas que dizem respeito ao Interior, em que se identificam dificuldades e se sugerem soluções.
- Finalmente, a publicação *Portugal por Inteiro – Territórios do Futuro*, supracitada [15], da iniciativa de Luís Ramos e Luís Braga da Cruz, e

²¹ Convida-se os leitores a visitar o Portal da Associação em acec.pt

lançada em Serralves em 20 de fevereiro de 2026, reforça propostas para “...*pensar o futuro de Portugal a partir dos seus territórios, fora da bolha e fora da caixa...*”.

No essencial, todo este vastíssimo conjunto de estudos, de pensamentos, de medidas, que temos à nossa disposição, aponta para uma descentralização da gestão política e administrativa do Território, condição necessária, quiçá não suficiente, para trazermos melhorias significativas para o quotidiano do nosso Portugal Integral.

6.2.2. O Modelo Político e o Regime Jurídico do Poder Local

De há muito que o atual Modelo Político e especificamente o Regime Jurídico do Poder Local são questionados.

- É particularmente forte a mensagem transmitida por Manuel Braga da Cruz no seu livro *O Sistema Político Português* [9], 2017, cuja Sinopse deixa clara a tese que a Obra explora relativamente à urgência da reforma do sistema político (no que se inclui o sistema eleitoral).

Cita-se “São hoje notórios sinais de degradação do nosso sistema democrático representativo. Os cidadãos afastam-se da vida política, perdem a confiança nas instituições políticas. Aumentam o abstencionismo eleitoral, e o défice de participação. Os partidos políticos afastam-se dos cidadãos e da sociedade, e enfeudam-se cada vez mais ao Estado. O parlamento representa mal a sociedade e legisla contra a opinião pública. Existem problemas de instabilidade governativa. Os governos têm dificuldade em impor-se perante interesses instalados. São conflituais as relações entre o Governo e a Presidência da República. Em face da deterioração da democracia, exige-se uma reforma que permita a maior qualificação do regime”. Fim de citação.

- Relativamente à organização do Poder Local, apontam-se dois aspetos principais:
 - primeiro, e desde logo, alguns juristas reconhecidos sugerem que tem componentes inconstitucionais, particularmente na composição das Assembleias Municipais;
 - depois, a ineficiência, bem sentida, do modelo de composição do Executivo Municipal, que, por várias razões, limita a capacidade ou eficácia executiva.
- Há, aparentemente, vontade política de aprovar (alguma) reforma da

Organização e Eleição do Poder Local. No momento em que se escreve este texto surgem notícias na Comunicação Social a este respeito:

- Que linhas de reforma? Algo, em linha com a relação ‘Parlamento-Governo’?
 - Eleições para as Assembleias Municipais e não para o Executivo?
 - Executivos que emanam da composição das Assembleias e que podem ser coesos, sem a obrigação dos seus vogais serem membros eleitos?
 - Assembleias com poder legislativo reforçado relativamente à situação atual?
 - Assembleias com genuínas autonomias financeiras e de apoio técnico-administrativo?
 - E, principalmente, para quando?
- Ainda, sobre este tema, merecem genuína nota:
- todo o conjunto de estudos promovidos pelo Professor António Cândido de Oliveira, de que se indica um importante estudo comparado [29], de 2005 (*A Democracia Local – aspectos jurídicos*);
 - um estudo seminal, publicado em 2018 pelo Dr. José Manuel Pavão, preconizando a mudança do quadro jurídico [30] (*De Mirandela para o País*);
 - o imenso e consistente esforço da AEDREL – Associação de Estudos de Direito Regional e Local, com a sua Revista das Assembleias Municipais e dos Eleitos Locais.

O conhecimento comparado e o ‘Menu’ de soluções são vastos...

6.2.3. ...e sobre a Reforma dos Sistemas Eleitorais

O Sistema Eleitoral está no cerne da Organização Política.

Também já não é de hoje, ou nova, esta perceção, assente em factos e números concretos, de que o modelo eleitoral atual falha de forma muito notória no desperdício de votos e na representatividade de regiões - resulta numa imensa quantidade de ‘votos inúteis’, ou ‘votos desperdiçados’, como queiram designar.

Manuel Braga da Cruz [9] é particularmente incisivo e claro nesta apreciação da urgência da mudança. Releva igualmente prestarmos

atenção e disseminar o projeto, em curso, de uma vasta equipa liderada pelo Professor Paulo Trigo Pereira [31], intitulado *Reformar o Sistema, Renovar a Democracia - por uma democracia mais justa representativa e próxima dos Cidadãos*, uma iniciativa que visa a revisão do modelo eleitoral para a Assembleia da República com linhas gerais plasmadas num Manifesto apoiado por personalidades com intervenção cívica e política destacadas no plano nacional.

Falamos em revisão de círculos eleitorais e de modelo eleitoral que leve a representatividade eleitoral mais adequada.

Com todas estas evidências com todos estes esforços, porque é que não avançam as Reformas?

Lembremos a citação de João Salgueiro que inserimos no final do capítulo 3 deste ensaio. Como em tantas outras situações e áreas, a avaliação de propostas, por quem decide, por quem detém o Poder, é feita com critérios simplistas de ‘perdas e ganhos’, o que nos mais dos casos conduz à ‘não reforma’, à estagnação.

6.3. Sobre a Reforma das Grandes Instituições e Serviços Públicos

Os modelos de organização e governança de grandes instituições públicas, precisam de ser revisitados no âmbito de uma Reforma do Estado muito decidida, sendo esta convicção sustentada em factos e dados, de exemplos de áreas várias, que indiciam ineficiência funcional e produtividade bem abaixo do que está ao alcance das Instituições.

E nesta análise releva visitar o pensamento de Miller Guerra e Seda Nunes [24], supra esmiuçado, que, recorde-se, se dirigiu à Universidade da época longínqua de 1969 e do Estado Novo, mas, no nosso entender, tem vasto alcance.

Usemos o exemplo da Universidade

É claro que de 1969 até aos dias de hoje ocorreu uma evolução muito marcante do Sistema do Ensino Superior e da Investigação Científica Nacional.

Progrediu muito, nos primórdios, antes de 1974, pela mão de José Veiga Simão, não só com uma reforma importante da estrutura dos cursos, como também, e porventura principalmente, com o envio para o estrangeiro, particularmente para a Grã-Bretanha, para os Estados Unidos e para França, de jovens que foram estudar para os seus

doutoramentos e que, no regresso (curiosamente, muitos deles pós-25 de abril), foram as sementes da evolução da Universidade como um todo e da investigação em particular.

Tem vindo a progredir desde os anos 90 do século XX, com expansão muito importante na dimensão e alcance, desde logo com a influência importantíssima Programa Ciência dos anos 90 e dos acordos do Processo de Bolonha, entre sensivelmente 2004 e 2010, mas, do ponto de vista da organização jurídica mantem-se largamente um conjunto de dificuldades que limitam a capacidade reformista das 'Universidades'...

O Sistema do Ensino Superior e Investigação Científica de hoje podia estar bem melhor do que aquilo que exhibe, do que o País precisa, como abaixo se detalha.

Projetemos para os Grandes Serviços Públicos

Na nossa perceção, a mensagem de Miller Guerra e Sedas Nunes lança, para os dias de hoje, uma reflexão de largo espectro de aplicabilidade, que se poderá resumir no seguinte:

- As Instituições Públicas do Ensino Superior e Investigação Científica **não se autorreformam, mas a reforma não se faz sem** professores e quadros não docentes, e hoje em dia sem estudantes, e muito menos contra...
- As Instituições do Sistema da Justiça **não se autorreformam, mas a reforma não se faz sem** juizes e restantes profissionais, e muito menos contra...
- O Sistema Público da Saúde **não se autorreforma, mas a reforma não se faz sem** médicos e restantes profissionais, e muito menos contra...

Ainda, e este aspeto é também delicado:

- Hoje, como ontem, as instituições reclamam, de forma transversal (e bem) por autonomia, mas o facto é que, muitas, no limite, querem autogestão, 'governo *hands-off*', o que é diferente de autonomia responsável e responsabilizada, e se transforma numa dificuldade negocial muito significativa.

Enfim, sendo certo que a reforma é muito difícil, é necessário fazê-la, por razões visíveis de racionalidade e por razões de responsabilidade social e governativa:

- Assistimos, ano após ano, aos anúncios, pelos governos, de

continuados aumentos orçamentais em várias áreas;

- Assistimos, ano após ano, a continuadas exigências corporativas de aumentos salariais, com sucesso em não poucos casos;
- Não vemos qualquer melhoria palpável, bem pelo contrário, vemos sinais de continuada e dramática incapacidade da justiça em ‘fazer justiça em tempo útil’, vemos uma inegável degradação dos serviços da saúde pública, e uma não menor degradação na educação pública, particularmente nos níveis ‘não superiores’.

O financiamento dos Grandes Serviços é obviamente importante, mas, sem reformas estruturais fortes, despejar ‘baldes de euros’ no Sistema não resolve, tendencialmente piora, porque os retornos serão inferiores ao desejado e os recursos são finitos.

Coloca-se, pois, a questão, ou as questões, de como resolver o dilema, como desatar o nó?

Por difícil que seja, que o é, a Reforma será alcançada com uma combinação de ‘indução legislativa esclarecida e firme’, muito diálogo e, em alguns casos, algum envelope material.

E, também neste tema do ‘diálogo’ acresce uma (boa) dificuldade relativamente ao passado:

Os modelos de trabalho e a dimensão das instituições evoluíram extraordinariamente. Hoje, como acontece noutros países desde há muitos anos, cresceu imenso a qualidade (e o número) dos quadros técnicos e administrativos, essenciais para o sucesso das instituições, o que significa que esses quadros são, também eles, parceiros ativos, de direito próprio, na procura das reformas. O que aumenta a complexidade do diálogo.

É nesta realidade da evolução positiva dos recursos humanos e na realidade da evolução negativa do modelo corporativo instalado entre nós, que temos de encontrar as soluções reformistas para um futuro melhor.

6.4. Traços reformistas sobre Grandes Serviços Públicos

Há não muitos anos, se, por mero exercício académico, tivéssemos de escolher a ‘componente principal’ dos setores a exigir reforma, essa componente principal seria a Justiça. Adaptando essa mensagem tonitruante de Saddam Hussein, dita em janeiro de 1991, a respeito da

Guerra do Golfo, A Reforma da Justiça seria encarada como **‘a Mãe de todas as Reformas’**.

Pois, a degradação vertiginosa do Sistema de Saúde Pública, do Serviço Nacional de Saúde, que temos vindo a sentir, bem como a acentuada degradação do Sistema de Educação primária e secundária, pública, acrescida da dificuldade de cobertura nacional do apoio pré-primário, e ainda as enormes dificuldades de hoje associadas à oferta habitacional²², leva a que, de facto, e infelizmente, **haja hoje várias ‘Mães de todas as Reformas’**.

No seguimento, apresentamos algumas notas, de análise e de reflexão, como Sociedade, sobre os problemas que enfrentamos em alguns desses grandes Serviços Públicos, bem como sinalizamos ações a tomar.

6.4.1. A Reforma do Serviço Nacional de Saúde

A Sociedade vive hoje emocionalmente pressionada com os relatos diários do sistema de saúde, dos sinais dolorosos da degradação da assistência, de tantos problemas incompreensíveis, que parecendo ser de organização e coordenação, são bem mais do que isso, são corporativos, incluindo lutas entre corporações, problemas que sendo, também, deste governo porque é o governo em funções, têm causas profundas bem identificadas (difícil será debelá-las), encontrando-se a sua génese em tempos e governos bem anteriores.

Não há que esconder a gravidade dos factos, os sinais de degradação do (importantíssimo) Sistema Nacional de Saúde, à data desta escrita e à luz de indicadores e informações noticiadas: (i) serviços de obstetrícia fechados, com toda a carga simbólica de ameaça da vida, do nosso futuro; (ii) tempos de espera nas urgências, reconhecidamente inaceitáveis, indignos e assustadores; (iii) longas filas de espera para atos cirúrgicos; (iv) falhas incompreensíveis dos Serviços de Atendimento Telefónico das Urgências; (v) falhas incompreensíveis de atendimento do INEM, por razões internas e de descoordenação com outros Serviços de apoio urgente; (vi) elevado número de cidadãs e cidadãos sem cobertura médica...

²² Sendo o problema da Habitação absolutamente premente nos dias de hoje, não será tratado neste texto, porque é de natureza substancialmente diferente, desde logo na dimensão da intervenção decisiva que exige do lado do setor privado.

Depois, temos **indicadores absolutamente preocupantes** de ausência de controlo do funcionamento interno nas instituições²³: (vii) a crescente acumulação de funções públicas com funções privadas, de profissionais de saúde, em todos os níveis e escalões, com médicos e enfermeiros à cabeça; (viii) um número crescente de casos de ética muito duvidosa (*para sermos brandos na adjetivação...*) que vêm surgindo relativamente ao uso do expediente de recuperação de cirurgias, de que resultam acumulações pouco compreensíveis... e dispendiosas para o erário público.

- Desta insegurança, sentida por todos, resulta a procura crescente de seguros privados por parte dos cidadãos:
 - E os dados confirmam esta evolução lamentável, que é uma vergonha para o Sistema Público - **as instituições privadas estão a liderar em partos efetuados, infelizmente com a subida, indesejada, dos recursos a cesarianas.**

É óbvia a avaliação de que este é um **problema de dimensão ciclópica**, desde logo porque é muito mais do que um problema interno das Unidades de Saúde. É também um problema de sensibilização pública, em que os governos falham ou não têm tido sucesso, de uso dos Estabelecimentos de Saúde, particularmente das urgências.

Pois, que de justiça se escreva: **há muitos serviços hospitalares, muitas Unidades Locais de Saúde, muitos Profissionais de Saúde exemplares; mas, é sabido que a produtividade, globalmente, é baixa.** Melhor que ninguém, os profissionais de saúde conhecem esta realidade.

Que caminhos de reforma seguir?

Defendem governantes que a situação hoje é '*menos má*' do que a que se observava no passado não distante, mas, este caminho de dialética não pode colher junto dos Portugueses... será ou seria muito masoquista assistirmos a apreciações, defendendo que a situação de hoje é '*menos péssima*' do que a '*muito péssima*' situação de ontem....

Tem o Governo de promover ações urgentes e muito firmes que resolvam os problemas, nomeadamente: que **garantam lideranças de**

²³ Problema este, gravíssimo, que se verifica igualmente em outras áreas do sistema público, do quadro legal permissivo e pouco claro que vai regendo o funcionamento público.

topo e intermédias²⁴ **com poder de decisão**; que reorganizem serviços; que definam metas de produtividade (que existem nos Serviços de Saúde privados...); que promovam organização e lideranças capazes nos serviços de apoio; que promovam reforma de carreiras com compromissos de dedicação plena muito transparentes;

Mas, que não tenhamos ilusões. Por trás e a alimentar toda esta desagregação está uma fortíssima luta corporativa com raízes ideológicas que todos conhecemos... **curiosamente, e paradoxalmente, da qual só o sistema privado beneficia.**

6.4.2. A Reforma da Justiça

Sendo obviamente dolorosos todos os **problemas da saúde, a exigirem medidas e intervenção rápidas**, reconheçamos que as grandes barreiras ao nosso desenvolvimento, percebido no médio e longo prazo, estão na área da Justiça (como estarão na área da Educação).

Num Estado de Direito, e é num Estado de Direito que queremos viver, a justiça é o principal pilar para o desenvolvimento económico e social.

Antecipando que é absolutamente necessário manter, garantir, a separação de poderes (Legislativo, Executivo, Judiciário), acrescente-se que a imensa inoperância do funcionamento da Justiça, tem consequências gravíssimas em todas as áreas da nossa vida comum, no plano material, mas também no plano da confiança dos cidadãos relativamente ao papel do Estado.

Especificamente, **o funcionamento atual da justiça representa um grave custo de contexto**, sob vários aspetos, com consequências muito negativas no funcionamento competitivo das empresas, no funcionamento da economia, na atratividade de investimento estrangeiro.

Não há, pois, que esconder, nem haveria como esconder, os problemas e deve falar-se de casos concretos.

- Desde logo a justiça tem de ser **administrada em tempo útil**. E o que se passa à frente dos nossos olhos?

²⁴ O enquadramento funcional e a eficácia no cumprimento das obrigações das lideranças intermédias é um fator decisivo da qualidade do funcionamento dos Serviços Públicos.

- Os longos tempos de decisão judicial não são compatíveis com os tempos de ação das Instituições, daí resultando graves prejuízos para o cumprimento das missões cometidas a essas Instituições;
 - Estão parados milhares de processos na área cível, administrativa e tributária, sem falar nos megaprocessos criminais;
 - A memória dos Humanos é tendencialmente curta e as pessoas já terão esquecido toda a novela jurídica do gravíssimo processo de pedofilia, vulgo ‘Processo Casa Pia’, do início deste Século, denunciado em 2002, que, 20 anos volvidos, mantinha pendências processuais
 - Ou, de outra natureza, o julgamento do ‘caso das golas antifumo’, um caso que ‘parece’ absolutamente menor em termos relativos, com a investigação do Ministério Público a iniciar-se em 2019 e ainda sem conclusão em fins de 2025;
 - Ou, a Operação Marquês com investigação iniciada em 2013, sem fim à vista, com continuadas interrupções e adiamentos, resultantes de subterfúgios jurídicos absolutamente incompreensíveis para o cidadão comum;
 - Ou, ainda, o Caso BES, com origens formais que remontam a 2013, com acusações próprias, mas outras tantas cruzadas com a Operação Marquês e também caso por fechar em 2025;
 - Ou, notícia destes dias, um hospital terá sido condenado a pagar uma indemnização de 100.000 euros à família de uma jovem... que faleceu há cerca de 13 anos..., sendo que o Hospital vai recorrer;
 - Ou, ainda esta notícia de um jornal diário de 19 de janeiro (de 2026) de que no final de 2025 (dados do Ministério da Justiça) estavam vigentes 13124 registos de contumácia, isto é, mais de 13 mil pessoas de alguma forma fugidas à justiça...
- Depois, olhar para **causas associadas à qualidade da legislação produzida**, que ultrapassa os executores, seja o Ministério Público, sejam os Juízes, recaindo o ónus no Legislador:
- Quem tem de lidar com a legislação, **percebe** a ambiguidade de tantas das leis, a forma ‘difusa’ de interpretação dúbia de muitas delas, levando a decisões interpretativas, de ‘largo espetro’, para revelar o seu sentido e alcance, que para lá da interpretação literal,

seguem pelos caminhos das interpretações teleológicas e outras, não contribuindo em muitos casos para a desejada coerência do sistema jurídico e sendo fonte de conflitos que atrasam os processos;

- **Como percebe** os ‘caminhos de fuga’ que, nessa ambiguidade, a legislação proporciona:
 - Sobre essa capacidade de contornar o espírito e mesmo a letra da lei, comentou em público um Grande e Saudoso Estadista, com grande sentido de humor, que, *por vezes, parece que o que se publica no Diário da República não são leis, mas, simples sugestões...*
- **Como percebe** a permissividade do quadro legal relativamente à violência doméstica;
- Ou a **permissividade implícita, desde logo em excessos de garantias**, que atrasa escandalosamente os processos;
- Ou, a **incapacidade de combater a corrupção** que nos vem invadindo desde as ‘grandes’ burlas à ‘simples, mas massiva’, fuga individual ao cumprimento das mais diversas obrigações sociais.
- Depois, o lento resvalar para o **descrédito do Estado de Direito, naquilo que se transforma lenta e dolorosamente num ‘novo normal’**:
 - Vemos, de forma crescente, **o espetáculo indecoroso**, da forma como (alguns) advogados de defesa, se dirigem publicamente ao Ministério Público, em direto, na televisão, algo a que, até há pouco, só estávamos habituados (infelizmente) a ver no futebol, na crítica e no insulto aos árbitros;
 - Lembrar-se-ão os leitores **das inenarráveis Audições Parlamentares** transmitidas em direto nas televisões, entre 2019 e 2021, associadas a potenciais processos fraudulentos com dívidas ao Estado, de grande dimensão, de que, curiosamente, se deixou de ouvir falar;
 - E temos agora, exatamente por estes dias, um espetáculo novo, verdadeiramente dramático no seu significado, **o das demissões de advogados de defesa**, aparentemente em incumprimentos de normas legais, mas sem consequências visíveis, a atrasar continuamente um importante julgamento, perante a (aparente)

incapacidade das instituições, face ao quadro jurídico, em enfrentar e resolver com dignidade este novo problema.

- No fim do dia, é crescente, é forte, a perceção, assente em factos, de que há uma ‘justiça para ricos’, que atrasa os processos anos e anos, até à prescrição, e ‘uma justiça para pobres’.
- É bem claro que a ‘presunção de inocência’ é fundamental, como difícilima é a ação das Polícias e do Ministério Público’ face ao aumento, à avalanche de casos, de potenciais crimes a investigar, e às limitações do quadro legislativo...
- Mas, face à inoperância visível do Sistema, parece igualmente claro que se impõe:
 - uma profunda revisão (da qualidade) do quadro legislativo;
 - um programa consistente para melhorar a formação dos juristas, incluindo magistrados;
 - como também, e naturalmente, um reforço da capacidade operacional do ramo judicial, no devido respeito pela Separação de Poderes’.

6.4.3. A Reforma da Educação Superior, da Investigação Científica e da Inovação

Por razões de maior clareza de explanação de ideias, esta secção será ‘artificialmente’ dividida em quatro subsecções, de uma matriz, toda ela intimamente interligada: (i) em primeiro lugar, falar de temas de organização e governança; (ii) depois falar de organização da oferta formativa, do acesso, das propinas e do apoio social à educação; (iii) ainda, falar da evolução dos modelos pedagógicos e da questão chave da capacitação pedagógica dos professores; (iv) finalmente, de organização da investigação e da inovação²⁵.

Antecipa-se uma nota transversal relativamente a estes temas:

É certo que o Estado, através das Instituições, e tantas vezes as Instituições só por si, tem vindo a fazer, desde 1974, um esforço muito grande no sentido do alargamento da abrangência da educação superior

²⁵ Quiçá despidiendo mencionar, mas aqui fica: nos dias de hoje, a generalidade dos tópicos identificados tem subjacente os métodos e instrumentos associados à Era do Digital e especificamente à Inteligência Artificial.

a todos os jovens, do alargamento das áreas disciplinares, da evolução pedagógica (algo de que num passado não distante, nem se falava), da promoção da visão multidisciplinar do conhecimento, da promoção da visão multicultural da vida e da promoção das atividades transversais da cultura, do desporto, da literacia linguística, da literacia digital e da literacia financeira.

Como se promoveu e concretizou uma revolução nos caminhos da investigação, e mais recentemente da inovação.

Em todas estas áreas, o trabalho realizado teve algum sucesso, mas avalia-se que com muito caminho a percorrer para o sucesso global, aferido por métricas de qualidade europeia exigente. De facto, também nesta matéria, o uso do quantificador ‘muitos’, no sentido expresso na Nota de Rodapé 4, aplica-se totalmente.

Há tanto espaço para melhoria competitiva das nossas instituições, sendo sobre a forma de ocupar esse espaço que as próximas linhas se debruçam:

I - Organização e governança - liderança

Falamos essencialmente da organização interna das Instituições (Escolas, Serviços Autónomos...), da delicada e essencial gestão de Recursos Humanos e da Gestão Financeira das Instituições.

- O atual quadro jurídico de governação das Universidades, **no que incluímos Regime Jurídico e Estatutos de Carreira, que devem estar devidamente articulados**, não se ajusta às exigências de dinâmica e flexibilidade, com o devido controlo, que o extraordinário aumento das atividades das instituições, e a evolução do conhecimento, nomeadamente a multidisciplinaridade que o caracteriza, exige:
 - Em particular, o modelo de governança não se ajusta aos orçamentos muito volumosos associados à atual realidade das instituições;
 - Concretamente, a prática e cultura atual da gestão financeira deve ser revisitada, porque são visíveis os sinais de que não estão adaptadas às dimensões orçamentais atuais.
- O Regime Jurídico deverá, nomeadamente:
 - Fortalecer a **capacidade de gestão integrada das Instituições**, das

Faculdades/Escolas que compõem as Instituições, o que poderá ser concretizado através de modelo eleitoral adequado do Reitor/Presidente²⁶ e suas Equipas;

- Fortalecer as **funções de liderança responsável dos Reitores/Presidentes e das suas Equipas**, nomeadamente criando mecanismos jurídicos que deixem claro a exigência de intervenção institucional expedita em momentos de crises, no que se inclui momentos em que se percebem incumprimentos legais básicos ou crises financeiras;
- **Promover a adequada gestão de recursos humanos docentes**, através das Faculdades/Escolas, nomeadamente com diretrizes de promoção da produtividade, associada claramente a diretrizes dos Estatutos de Carreira, como abaixo se detalha;
- Clarificar de forma definitiva a **questão do Regime Fundacional** (que no essencial foi um flop²⁷ na sua aplicação concreta);
- Clarificar, de forma definitiva e em articulação com os Estatutos de Carreira, **as relações com os chamados Institutos de Interface e com as Unidades de Prestação de Serviços ao Exterior**, tanto no plano interinstitucional, como no plano dos deveres e direitos dos funcionários docentes e não-docentes que desenvolvem atividades nessas outras instituições internas;
 - Concretamente, é necessário clarificar temas como a prestação de atividade interna, a prestação de serviços ao exterior e a acumulação de funções, o que tem de articular com os Estatutos de Carreira.
- **Sobre os Estatutos de Carreira**, usando como referência o **Estatuto de Carreira Docente Universitária (ECDU)**²⁸ - são necessárias

²⁶ O atual modelo de eleição do Reitor/Presidente está infelizmente largamente capturado por interesses sociopolíticos externos às instituições e em nada promove a necessária gestão integrada.

²⁷ Estando este tema fora do escopo do presente Ensaio, ainda assim se caracteriza que a situação atual é de imensa ambiguidade, para ser suave na apreciação, e o tema da constituição de Fundações é mais um exemplo de uma oportunidade perdida, travada essencialmente por razões políticas e corporativas.

²⁸ O ECDU tem a sua génese e matriz no DL n.º 448/79, de 13 de novembro; tendo embora sido objeto de correções diversas, mantém a sua grande ambiguidade em temas

medidas reformistas muito decididas, de grande dimensão, relativamente à gestão de recursos humanos,

- Na sua versão atual, o ECDU: não define (com clareza) o que deve definir; não exige o que deve exigir; não impõe o que deve impor; não fomenta o que deve fomentar; não reconhece o que deve reconhecer; não impede o que deve impedir; não recompensa o que deve recompensar;
- Terá de permitir, estabelecendo quadro legal que não existe neste momento, que as **Instituições possam evoluir para uma gestão dos Recursos Humanos docentes muito mais flexível**, com o devido acordo dos docentes, mais adaptada às suas apetências e competências, mas realmente dando espaço para trazerem as suas capacidades para o serviço das suas instituições... com a ‘pequena condição’ de o fazerem a tempo inteiro, nos contratos em que se aplique, e de terem de apresentar resultados palpáveis das suas atividades;
- Terá de clarificar o **modelo de contratação a tempo parcial**, que deve poder ser concretizado para atividades específicas dos contratados, visão esta contrariada atualmente por pareceres superiores da esfera jurídica;
- **Em tempos que clamam por multidisciplinaridade**, a dispersão de património, que Miller Guerra e Sedas Nunes apontaram no seu notável trabalho [24], em 1969, persiste, continuando a ser combatida por uns tantos que desejam manter essa fragmentação:
 - Não é um problema de fácil resolução, por óbvias razões de investimento, mas deve ser promovido o caminho dos agrupamentos de faculdades/escolas, primeiro passo para limitar essa fragmentação.

II - Oferta formativa, Acesso, Propinas e Ação Social

Começando, de justiça, pela positiva:

- Temos ‘muitas’ instituições e ‘muitos’ cursos, altamente reconhecidos

centrais, como sejam o da contratação a tempo parcial e o das remunerações por prestação de serviços... pontos em que parece haver uma ‘*entente cordiale*’ para que não haja a devida clarificação.

no plano internacional, que preparam muito bem os nossos estudantes, tal podendo ser factualmente reconhecido pela grande capacidade de adaptação e pela aceitação dos nossos jovens em ambientes internacionais, nomeadamente Europeus, científica e tecnologicamente avançados;

- ‘Muitos’ dos nossos jovens são ‘parceiros iguais’ com o que de melhor há no Mundo.

Mas, não chega:

- Num Mundo em mutação, com a evolução tremenda das exigências do Mercado de Trabalho, teremos de evoluir para modelos bem mais flexíveis de educação, de aprendizagem, com inequívocas garantias de qualidade²⁹ e com abertura a novos públicos:
 - A oferta de formação formal tem de ser diversificada, em perfis e dimensão temporal, **para ir de encontro às motivações, apetências e competências de jovens** nas idades dos 16 aos 18 anos, desta forma promovendo a atratividade dos cursos e a massificação da educação³⁰:
 - Deve haver um sistema de ‘vasos comunicantes’ entre cursos, com compromissos de transparência e de exigência de qualidade bem estabelecidos;
 - Está implícito, do antecedente, que o **Acesso ou a Intercomunicabilidade**, devem ter regras de qualidade sem compromissos, sem cedências a objetivos de outra natureza;
 - O que exige uma Agência de Avaliação e Acreditação bem informada, trabalhando nos termos dos critérios adotados a nível Europeu.
- **A oferta que promova a formação contínua**, acreditada, tem de ser fortemente fomentada, para outros públicos, como deve ser fomentada

²⁹ Os modelos de Educação, de aprendizagem, devem necessariamente seguir as diretrizes definidas no quadro do Processo de Bolonha, tanto a nível das estruturas da oferta formativa, como dos modelos de aprendizagem.

³⁰ Os temas do Acesso e da Oferta do Ensino Superior são tratados em detalhe por José Ferreira Gomes e Sebastião Feyo de Azevedo na Obra *Conhecimento e Inovação – Em prol de uma Estratégia para o Futuro* [32], 2020, disponível na Internet através da procura simples pelo título.

a micro credenciação.

- Falamos de uma vertente em que tem havido um esforço notável de organizações profissionais, principalmente Ordens Profissionais, mas também outro tipo de Associações;
- É necessário promover o encontro de interesses entre essas organizações e as instituições do ensino superior.

- **O tema quente das propinas (interligado ao que se segue sobre apoios sociais) tem de ser revisitado**

- **O tema das propinas** no Ensino Superior tem uma dimensão simbólica muito significativa no plano do que o reformismo enfrenta, das barreiras à reforma.
- Faz-nos recordar uma ideia, um dilema político enunciado pelo antigo Presidente da Comissão Europeia, Jean-Claude Juncker, publicada no *The Economist*, que ficou cunhado como '**A maldição de Juncker**': "Todos sabemos o que fazer, só não sabemos como ser reeleitos depois de o fazermos"³¹. Aplica-se bastante ao atual modelo de eleição do Reitor/Presidente das instituições do ensino superior...!

Ficam, sobre este tema, algumas notas para a devida reflexão:

- **É bem claro que nenhum(a) estudante deve deixar de o ser por razões económicas**, e já lá iremos ao falhanço nacional, ao subfinanciamento nacional, do apoio social dos governos às/aos estudantes.
- **As propinas são importantes**, por várias razões, nomeadamente porque:
 - contribuem, factualmente, para os orçamentos das instituições;
 - **mas, talvez principalmente**, porque as/os estudantes já são pessoas adultas e é importante que interiorizem que as coisas da

³¹ Tradução para português de "We all know what to do, we just don't know how to get re-elected once we have done it", in 'The Quest for Prosperity', *The Economist*, 15 March 2007.

Enunciado que deu origem à escrita de um livro, disponível na Internet: Marco Buti, Alessandro Turrini, Paul Van den Noord and Pietro Biroli, *Defying the 'Juncker Curse': Can Reformist Governments Be Re-elected?*

vida têm custos e que a educação superior em particular tem custos muito elevados, exige esforço;

- e ainda, porque, quem paga, é mais exigente...

Mas, há uma componente política curiosa: os grupos que mais acesamente defendem a abolição das propinas, o que fazem por razões ideológicas, são os mesmos que criticam os ‘ricos’ em várias outras situações do nosso quotidiano;

- **Ora, a abolição de propinas que tais grupos defendem, é, claramente, e falaremos já da ação social, um ‘Bodo aos Ricos’³²! Um paradoxo político insanável.**

- Sobre a Ação Social

- inequivocamente que temos de enfrentar com determinação e de forma eficaz os custos materiais de estudar, temos mesmo de visitar o atual modelo, de que, aliás, a propina, mesmo se for elevada para os níveis de há 12 anos, como deveria ser, é uma fração menor;
- mas, Portugal não compara bem, de há muito, com os seus pares Europeus neste apoio social:
 - A publicação **Eurydice** - *National Students Fees and Support Systems in European Higher Education* [33], periodicamente disponibilizada pela Comissão Europeia, apresenta perfis que se vão mantendo ao longo dos anos e que necessariamente devem ser alterados pelos nossos governos.

Na apreciação gráfica, disponibilizada em todos os Relatórios, da relação entre “Percentagem de estudantes que pagam propinas anuais acima de 100 EUR” (em abcissas) e “Percentagem de beneficiários de bolsas entre estudantes de primeiro ciclo a tempo inteiro”, (em ordenadas), vemos que estamos, continuamente e consistentemente, há anos, no quadrante inferior direito: 100% de pagamento de propinas; cerca de 22% de beneficiários de bolsas. Estamos mal posicionados.

- E, claro, não se fala da dimensão reduzida das bolsas...

- **Precisamos de aumentar claramente o valor dos apoios sociais,**

³² Adaptando a frase coloquial, bem conhecida, de ‘Bodo aos Pobres’!...

nomeadamente com um modelo de geometria variável que envolva o elevado custo dos alojamentos;

- Precisamos de alargar a base de apoio para incluir estudantes oriundos de famílias da classe média³³;
- Certamente que devemos associar a manutenção do apoio ao sucesso escolar;
- Poderemos usar os apoios sociais, em termos de um complemento, como ‘mais um’ dos instrumentos que devem ser utilizados para combater a desertificação do Território;
- Deve ser da responsabilidade ministerial a fixação dos valores de propinas, no quadro de um modelo associado ao financiamento institucional.

III - Evolução dos modelos pedagógicos – capacitação pedagógica dos professores

Este é um tema particularmente importante na medida da dimensão dos meios tecnológicos que hoje temos, e têm os estudantes, disponíveis à distância de um clique, meios com alguns riscos, naturalmente, mas com um enorme potencial de apoio ao desenvolvimento.

Vejamos algumas notas mais relevantes:

- Nós estamos em pleno percurso da Quarta Revolução Industrial, em tempos das mudanças sociais e económicas que novas tecnologias, nomeadamente as que utilizam IA, introduzem nas nossas vidas, no nosso quotidiano;
- Ora, que fique claro: que não há dois caminhos; e que devemos desdramatizar totalmente esta evolução sentida nos dias de hoje, que encaramos, aliás, com grande expectativa:
 - Vivemos hoje tempos de mudanças...como outros viveram antes;
 - Simplesmente, temos de estar atualizados...como outros tiveram de estar antes;
 - Temos de nos adaptar...como outros tiveram antes;

³³ Lembrando que se classificam como sendo de ‘classe média’, famílias com rendimentos que oscilam entre os 1500 e os 2000 euros mensais.

- **Temos de manter espírito crítico, adaptar o espírito crítico...como outros tiveram antes.**

No plano da estrutura da oferta formativa

- Perceba-se que estamos na Era do Digital, cada vez mais **em tempos de Educação sem Paredes e sem Fronteiras** [34], [35], **adotando instrumentos e ferramentas colaborativas e cooperativas no método educativo;**
- Não há caminho para trás, para os tempos, em que os autores viveram, em que a política oficial era de que o Povo seria mais feliz com menos instrução.... Como muito bem escreveu Pedro Patacho [36], 2026, *A educação não se defende rejeitando o presente e proibindo o futuro*; há naturalmente dúvidas e riscos, como sempre houve nos muitos tempos de mudanças da Humanidade, sendo que, como resposta temos de nos adaptar, como sempre nos tivemos de adaptar, mas não nos protegemos do vento com um peneiro.

Noutro plano, a pedagogia

- Há não muitos anos, **muitos professores universitários olhavam com ‘desdém’ para o ‘tema menor’ da pedagogia** na educação superior.
- A pedagogia, com a devida adaptação ao quadro mental da formação de adultos, é hoje percebida como fundamental.
- **E o maior de todos os desafios atuais é este: a capacitação pedagógica dos professores, na era do Digital, muito especificamente na perceção e no uso de todo esse conjunto de instrumentos educacionais que têm por base os desenvolvimentos da IA:**
 - Sem essa capacitação, de facto os professores terão muita dificuldade em cumprir cabalmente a sua missão, sendo que esta mensagem se aplica igualmente, quiçá particularmente, aos professores do ensino secundário
- Mas também, não é menor desafio o da adaptação pedagógica aos modelos promovidos pelo Processo de Bolonha, **nomeadamente na premissa de que os estudantes estão no centro dos modelos educativos.**

IV - Evolução da investigação e do esforço de associação entre investigação e inovação

A trajetória de expansão do modelo de investigação científica em Portugal terá três marcos que merecem referência, certamente que para lá de muito outros, em segundo nível de detalhe:

- Primeiro, e como já citado na Secção 6.3. o das sementes que José Veiga Simão lançou ao terreno, nos tempos do marcelismo, com o apoio a doutoramentos em países bem mais avançados do que Portugal em atividade científica. Falamos de doutoramentos no fim dos anos sessenta, início dos anos 70 do século passado, ainda antes do 25 de abril, principalmente em instituições britânicas, francesas e norte-americanas. Esses doutoramentos no estrangeiro continuaram depois do 25 de abril, mas a intensidade foi reduzindo, não só porque se começaram a criar condições em Portugal para os realizar, como também pelas limitações de orçamentos de Estado que começamos a sentir poucos anos após o início do Regime Democrático.³⁴
- Depois, na década de 90, já na sequência da nossa adesão à Comunidade Europeia e no âmbito do II Quadro Comunitário, com o “Programa Ciência”, um acordo de base científica e tecnológica com impacto no desenvolvimento económico, protagonizado e promovido pelo Ministro do Planeamento e da Administração do Território, Luís Valente de Oliveira³⁵, que continha duas vertentes muito relevantes para essa nossa expansão:
 - A da exigência de reorganização da investigação em grupos multidisciplinares e multipolares:
 - A da promoção da mobilidade entre a carreira universitária e as empresas.
- Finalmente, a era de José Mariano Gago que teve uma intervenção política relevante na consolidação de Grupos de Investigação âncora, no fomento de parcerias internacionais de alto nível e na consequente exigência de qualidade comparada, a nível dos Grupos nacionais reconhecidos pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia

³⁴ Recordar-se a primeira desvalorização significativa do Escudo em fevereiro de 1977.

³⁵ Acordo assinado com o então Comissário da CEE, Bruce Millan, em 1 de abril de 1990.

Não foi pouco, nestes três marcos, mas, como sempre, importa retermos bem as lições desta evolução, em favor de melhores políticas futuras.

Pois, também na investigação e na inovação releva uma visão de renovação para o futuro³⁶:

- Temos de assegurar a sustentabilidade do sistema científico, o que, com o seu crescimento recente, está longe de garantido;
- Temos, inequivocamente, de promover a inovação, integrar melhor o conhecimento na Sociedade, particularmente no sistema produtivo industrial, incluindo as indústrias do mar, e as atividades agrícolas, mas também nas atividades culturais (nas indústrias da cultura) e sociais;
- Com o alargamento do espaço do Sistema do Ensino Superior, em que se espera que as dedicações plenas incluam atividades de investigação e inovação, importa desenhar condições para que tal aconteça... e com qualidade;
- Temos de encarar, de frente e de forma definitiva, um tema sempre evitado: o da relação e interação transparente entre Institutos de Interface e as Instituições do Ensino Superior e da Investigação Científica.

6.4.4. A urgência da Educação Primária e Secundária

É este, obviamente, um tema da maior relevância e delicadeza.

Estamos a falar de dar formação a Jovens, muito jovens, e a Jovens, quase adultos. Relativamente a este segundo Grupo, importa ter presente que estamos a falar de jovens em fases de escolhas muito importantes para as suas vidas, escolhas que certamente poderão ser revertidas ou ajustadas, mas que desejavelmente não o deverão ser no relativo curto prazo.

Pois, o tema suscita quatro tipos de questões, de natureza diversa.

- (i) **Primeiro**, os modelos da substância educativa e a questão da capacitação dos professores para darem resposta a este grande

³⁶ E, para lá de tantas possíveis referências, os autores remetem detalhes para a publicação citada *Conhecimento e Inovação – Em prol de uma Estratégia para o Futuro* [32].

desafio dos tempos:

- Merece inequívoca reflexão a questão da gradual entrada das tecnologias e dos métodos da Inteligência Artificial nos ciclos de estudo pré-superior, isto é, do ensino básico e do ensino secundário: em relação ao ensino básico, será necessária muita reflexão e cuidado especial nas decisões a tomar, devidamente informadas sobre esta matéria; já relativamente ao ensino secundário, a necessidade de utilização destas tecnologias surge como adequada, sempre com o devido e apurado espírito crítico;
 - Mas, e relacionado com o ponto anterior, **é essencial a capacitação pedagógica e tecnológica dos professores nestas tecnologias**, para que proporcionem o devido enquadramento dos métodos de aprendizagem dos estudantes:
 - **Será preciso fornecer meios de formação aos docentes, o que representa um esforço de grande dimensão.**
- (ii) **Noutro plano**, saúda-se e suscita-se **o reforço das responsabilidades das autarquias locais na gestão** das atividades estudantis a estes níveis:
- o passo de descentralização dado nos últimos anos não teve uma correspondência equilibrada entre transferências de competências e de meios, com, como se sabe, desequilíbrio significativo em desfavor dos meios;
 - mas, há bons sinais de vantagens significativas nesta descentralização, para lá do importante simbolismo político, de que se dão dos bons exemplos:
 - na oferta de educação inclusiva, dirigida a alunos com necessidades especiais;
 - na capacidade de aumentar a importante oferta de ensino articulado, nomeadamente com escolas de música e de dança.
- (iii) **De outra natureza** são questões que têm menos de científicas e técnicas e mais de cidadania³⁷.

³⁷ ... sendo escritas por estes dois 'antigos jovens' autores, defensores do sistema público, que fizeram toda a sua formação escolar, com muito orgulho, no sistema público - educação primária, educação secundária e educação superior.

Para lá dos méritos, que os há, de tantas Escolas no trabalho que desenvolvem, professores e funcionários não-docentes, de acolhimento e tratamento dessas/desses Jovens, e poderíamos dar bons exemplos, **persistem problemas estruturais e estruturantes que prejudicam muito a missão das instituições.**

As consequências serão menos visíveis do que aquelas que foram assinaladas nas áreas da saúde e da justiça, mas não menos graves na perspetiva do desenvolvimento do País no médio e longo prazo.³⁸

E, na perspetiva reformista que enforma este Ensaio, assinalamos dois aspetos, de cidadania, que urge resolver:

- O ‘cancro’ das colocações e das substituições de professores, que persiste:
 - Para o cidadão comum, particularmente para os Pais de jovens em idade escolar, é incompreensível toda uma estrutura jurídica que dificulta as colocações, nomeadamente que dificulta o pagamento devido a quem é solicitada ou exigida uma deslocação para muitos quilómetros de distância;
 - Como é incompreensível o quadro jurídico, ou, seja qual for a razão burocrática, que impede a substituição expedita de professores que, por razões diversas, deixam de exercer as suas funções.
 - ... e seria importante, para lá de interessante, **que fosse público o número de baixas, semanais ou mensais**, dos funcionários docentes e não-docentes, para todos termos uma ideia dos problemas...
- E, claro, temos o ‘cancro’ das greves das corporações, hoje uma, amanhã outra, ‘judiciosamente (!)’ marcadas para sextas-feiras ou datas entre feriados e fins de semana:
 - Seguramente que se entende, que se defende o direito a greves laborais, mas parece-nos bem claro que muitas das greves têm subjacentes razões não entendíveis ou de segundo nível..., ou de facto ‘entendíveis no plano das razões ideológicas e da luta política’...
 - ...também, sobre este problema, seria importante, para lá de

³⁸ Permitimo-nos esta analogia com doenças silenciosas, como a diabetes... que só sentimos *à la longue*, que prejudicam a saúde e que em limite nos retiram anos de vida...

interessante, **que fosse público o número de dias anualmente perdidos em cada instituição**, nestas manifestações corporativas, para todos termos uma ideia dos problemas...

(iv) **Finalmente**, uma nota, particularmente grave, resultante deste estado das coisas:

Tal como nos Hospitais, com as estatísticas dos partos a indicarem que se realizam cada vez mais em Unidades Privadas, como acima assinalado, **também no sistema escolar, cada vez mais os pais fazem um enorme esforço para terem as suas filhas e os seus filhos em Escolas Privadas**³⁹.

São, estes, sinais inelidíveis dos problemas que assolam o sistema de educação público.

³⁹ E... vemos noticiado que filhas e filhos de estimadas personalidades públicas, defensoras do sistema público, frequentam, com as mais esfarrapadas desculpas envergonhadas, o sistema privado.

7. Projetar as Reformas na Economia: promover a competitividade e o crescimento

7.1. Questão de fundo

Ao longo deste documento temos reiterado uma ideia central: **o crescimento económico sustentado é o Cerne da Questão**⁴⁰. Não como um slogan, mas como uma condição estrutural sem a qual todas as restantes reformas – institucionais, sociais, territoriais ou culturais – ficarão inevitavelmente incompletas. Sem criação consistente de riqueza, não há financiamento sustentável do Estado Social; sem aumento de produtividade, não há salários dignos; sem competitividade externa, não há autonomia económica; e sem crescimento, não há justiça social duradoura.

A exigência do crescimento coloca-se hoje num contexto particularmente desafiante. Vivemos um momento de profunda turbulência geopolítica⁴¹, de redefinição das cadeias de valor globais, de transição energética e digital acelerada, de tensão entre sustentabilidade ambiental e segurança energética, e de revolução tecnológica impulsionada pela inteligência artificial. O recente encontro do Fórum Económico Mundial, realizado em Davos (19-23 de janeiro de 2026), foi dominado por estes temas: segurança, reindustrialização, soberania tecnológica, inovação, inteligência artificial, sustentabilidade e novos equilíbrios geopolíticos. As prioridades estratégicas das grandes economias estão a ser redefinidas.

Portugal não está imune a estas dinâmicas. Pelo contrário, as nossas vulnerabilidades estruturais – como a dimensão reduzida do mercado interno, a dependência energética, a especialização produtiva limitada e a baixa produtividade média - torna-nos particularmente sensíveis às transformações em curso.

Mas, importa sublinhar um ponto essencial: **qualquer que seja a evolução do sistema internacional, a necessidade do nosso crescimento económico mantém-se inalterada**. Não é uma opção

⁴⁰ Uma perceção de há muitos anos, cunhada na famosa frase "It's the economy, stupid!", na campanha presidencial de Bill Clinton, em 1992.

⁴¹ Recorde-se a nota de rodapé de abertura¹ - a mensagem do atual Primeiro-Ministro do Canada, Mark Carney, de que a Sociedade (Ocidental) vive uma Nova Era, de rotura e não de transição.

ideológica. É uma necessidade estrutural. Se o mundo caminha para um maior protecionismo, precisamos de ganhar escala e sofisticação produtiva; se o mundo reforça a aposta tecnológica, precisamos de acelerar a qualificação e a inovação; se o mundo investe massivamente em defesa e autonomia estratégica, precisamos de fortalecer a nossa base industrial e científica; e se o mundo exige sustentabilidade social e ambiental, precisamos de transformar essa exigência numa vantagem competitiva. **Em todas as alternativas estratégicas globais, a conclusão é a mesma: Portugal tem de produzir mais e melhor.**

Importa também clarificar o que entendemos por crescimento. Não falamos de crescimento estatístico, conjuntural ou baseado em estímulos artificiais. Falamos de crescimento assente em produtividade, em inovação, em capital humano qualificado, em capacidade de internacionalização, em investimento reprodutivo, em eficiência institucional.

O crescimento que aqui se defende é qualitativo, estrutural e sustentado no tempo. Durante demasiados anos habituámo-nos a um padrão de crescimento anémico, frequentemente inferior à média europeia, assente em ciclos externos favoráveis, em consumo estimulado por dívida ou em setores de menor valor acrescentado. Esse modelo revelou os seus limites: não convergimos estruturalmente com os nossos pares europeus, o que significa que em vários indicadores fomos ultrapassados por países que partiram de posições semelhantes ou mesmo inferiores, como é o caso de vários países de Leste, hoje membros da União Europeia.

A questão de fundo é, pois, simples na formulação, mas exigente na resposta: **queremos permanecer numa trajetória de crescimento moderado, acomodado e relativamente dependente? Ou queremos assumir uma ambição clara de convergência real com os países europeus mais desenvolvidos?**

Responder afirmativamente à segunda pergunta implica escolhas difíceis. Implica rever enquadramentos fiscais e regulatórios; implica enfrentar interesses instalados; implica reconfigurar prioridades orçamentais; implica aceitar que não há justiça social duradoura sem base económica robusta. Porque é necessário dizê-lo sem ambiguidades: **não há redistribuição sustentável sem criação prévia de riqueza** [37].

A Reforma do Estado, entendida em sentido lato, converge inevitavelmente para esta constatação. Reformar instituições, reorganizar serviços públicos, descentralizar competências ou modernizar sistemas eleitorais são objetivos importantes – mas todos eles dependem da existência de uma economia capaz de os sustentar. Neste sentido, o crescimento económico não é um capítulo sectorial deste documento, mas sim um dos seus eixos estruturantes. É essa a verdadeira questão de fundo.

7.2. Do que falamos

Depois de na secção anterior termos identificado o crescimento económico como o Cerne da Questão, importa agora clarificar, com rigor, do que falamos quando abordamos o tema da Economia. **Falamos de economia em sentido amplo e sistémico**, não apenas de números, taxas ou ciclos conjunturais, mas de um ecossistema dinâmico de criação de valor onde interagem pessoas, empresas, instituições e o próprio Estado.

No seu significado mais essencial, **a economia é a forma como uma sociedade organiza a utilização dos seus recursos escassos** (como trabalho, capital, conhecimento, tecnologia, recursos naturais e território) **com vista à satisfação das necessidades coletivas e à melhoria da qualidade de vida**. É, em última análise, a administração da casa comum.

Este sistema assenta numa interação permanente entre **três grandes agentes**: as **Famílias**, que oferecem trabalho, consomem bens e serviços, poupam e investem; as **Empresas**, que produzem, inovam, assumem riscos, criam emprego e geram riqueza; e o **Estado**, que regula, cria enquadramentos institucionais, tributa, redistribui e providencia serviços públicos. A qualidade e eficiência das interações entre estes três agentes determinam, em larga medida, o desempenho económico de um país.

Por outro lado, em termos de estrutura, a economia organiza-se em três grandes setores: o **Setor Primário**, ligado à exploração direta de recursos naturais, envolvendo atividades como agricultura, pescas, floresta e atividades extrativas; o **Setor Secundário**, centrado na transformação industrial e na manufatura; e o **Setor Terciário**, associado à prestação de serviços como comércio, turismo, finanças, educação, saúde, cultura.

Em geral, as economias mais desenvolvidas apresentam uma forte componente terciária e tecnológica, mas é essencial que não abandonem a base industrial nem desvalorizam os seus recursos primários. Pelo contrário, há que integrá-los em cadeias de valor sofisticadas e orientadas para a exportação.

Tradicionalmente, a performance de uma economia é sintetizada no Produto Interno Bruto (PIB) que representa o valor total da produção de bens e serviços gerados dentro das fronteiras nacionais durante um determinado período. O PIB, normalmente apurado numa base anual, sendo uma medida imperfeita, continua a ser o indicador mais abrangente da dimensão da atividade económica.

Efetivamente, o valor do PIB e a sua taxa de crescimento nominal dizem-nos pouco se não foram completados com outros indicadores como o PIB per capita, a produtividade do trabalho e do capital, a capacidade exportadora, a qualidade do emprego criado, o equilíbrio das contas externas e a sustentabilidade da dívida pública e privada. De facto, **uma economia saudável não é apenas a que cresce: é a que cresce de forma equilibrada, sustentável e inclusiva.**

Importa ainda sublinhar que a economia não é um fenómeno neutro ou meramente técnico. É **o reflexo de opções políticas, sociais e culturais.** Resulta de decisões sobre o tipo de Estado que queremos, nomeadamente no que se refere ao nível de intervenção pública desejado, à estrutura fiscal, aos incentivos à poupança e ao investimento, ao modelo de proteção social, às apostas realizadas no domínio da investigação e da inovação. Em suma, **a economia traduz escolhas da sociedade.**

E é precisamente por isso que **a questão económica não pode ser tratada apenas por economistas como um domínio isolado da política pública.** A competitividade, a organização do território, a qualidade da justiça, a eficiência administrativa, o sistema fiscal, o modelo educativo e a cultura comportamental estão intimamente interligadas.

Quando afirmamos que devemos promover a competitividade das empresas, produzindo mais e melhor, falamos de aumentar a produtividade média da economia, elevar o valor acrescentado das exportações, reforçar a capacidade de inovação, qualificar o capital humano, simplificar o enquadramento regulatório, reduzir custos de

contexto e criar condições favoráveis ao investimento nacional e estrangeiro.

Falamos, simultaneamente, de defender o ambiente, respeitar os direitos laborais e garantir a coesão social sem cair, obviamente, na ilusão de que tais objetivos podem ser alcançados independentemente da criação de riqueza. Isto significa que a transição energética, a digitalização, a inteligência artificial, a reindustrialização inteligente e a exploração sustentável dos recursos do terrestres e marítimos não são temas acessórios: são dimensões centrais de uma estratégia económica moderna.

Neste contexto, há dois desafios que assumem uma especial relevância:

- A **qualificação permanente do capital humano**, desde a formação de base até à requalificação contínua de adultos, incluindo a capacitação dos formadores na era digital e da inteligência artificial.
- A **transferência efetiva de conhecimento para a economia**, reforçando os mecanismos de cooperação entre o sistema científico e tecnológico, por um lado, e o tecido produtivo, por outro, sem comprometer o desenvolvimento do conhecimento fundamental.

Em síntese, quando falamos de Economia neste documento, estamo-nos a referir a um sistema complexo e interdependente que condiciona todas as outras dimensões da vida coletiva. Em concreto, falamos da base material que sustenta o Estado Social, falamos do instrumento principal de combate à pobreza, falamos da condição necessária para a retenção de talento, falamos da alavanca fundamental da Reforma do Estado. **E é sobre esta base que se deve construir uma estratégia consistente de competitividade e crescimento.**

7.3. As análises e propostas que conhecemos

Também neste domínio central – o da competitividade da atividade produtiva e do crescimento económico sustentado – não estamos perante um vazio de pensamento nem perante ausência de diagnóstico. Pelo contrário, existe um acervo robusto de estudos, relatórios e propostas estratégicas que analisam com profundidade as causas do nosso desempenho económico insuficiente e apontam caminhos de transformação.

Os textos já citados [3] a [8], [13] e [16], constituem contributos de elevada relevância estratégica. Cobrem, com densidade técnica e pluralidade de perspetivas, temas como produtividade, fiscalidade, inovação, política industrial, capital humano, financiamento empresarial e inserção internacional da economia portuguesa.

- Entre estes, assumem particular destaque as propostas da SEDES [6] consubstanciadas no livro *Ambição: Duplicar o PIB em 20 Anos* (2022). Trata-se de uma obra que reúne contributos de académicos e empresários, analisando as causas do crescimento anémico observado no presente século e propondo uma visão estratégica articulada com políticas transformadoras. O diagnóstico é claro: **sem um salto estrutural na produtividade e na competitividade externa, Portugal continuará a divergir relativamente aos seus pares europeus.**
- Complementarmente, a SEDES apresentou em 2025 [8] a obra *Ambição: Impostos Mais Simples, Melhor Economia*, centrada na necessidade de uma reforma fiscal profunda e integrada.

A análise parte de um diagnóstico inequívoco, aprovado em Assembleia Geral da SEDES em julho de 2024, que merece ser recordado: “*O sistema fiscal português é excessivamente complexo, não é internacionalmente competitivo, impõe um esforço fiscal excessivo, incentiva a descapitalização e o endividamento das empresas, desincentiva a poupança, assenta em bases de tributação reduzidas e estimula a economia informal, tudo resultando em claros défices de equidade, eficiência e racionalidade.*”

E acrescenta-se no respetivo apelo: “É urgente e importante o estudo e a concretização de uma reforma fiscal completa e integrada, visando corrigir os desequilíbrios e as iniquidades que se têm acumulado, promover a justiça social, a competitividade e o crescimento sustentado da economia portuguesa.”

Estamos perante um diagnóstico estruturado e fundamentado que identifica claramente **a fiscalidade como um dos principais constrangimentos estruturais ao investimento produtivo e à capitalização empresarial.**

- Numa perspetiva complementar, importa sublinhar as propostas formuladas pela AEP – Associação Empresarial de Portugal [5], no seu

livro *Do Pré ao Pós-Pandemia, os Novos Desafios* (2022). Partindo de um diagnóstico abrangente da evolução da economia portuguesa na década anterior, a AEP estrutura as suas propostas em dois grandes eixos de intervenção pública:

- O primeiro eixo incide na **correção de debilidades estruturais e de custos de contexto**, propondo medidas orientadas para (i) melhorar a composição do crescimento; (ii) qualificar e requalificar pessoas; (iii) assegurar disponibilidade de mão-de-obra a curto, médio e longo prazo; (iv) acelerar a dinâmica empresarial e os ganhos de escala; (v) eliminar custos de contexto administrativos e regulatórios; e (vi) diversificar recursos energéticos e potenciar recursos endógenos.
 - O segundo eixo integra **aceleradores transversais do crescimento sustentável**, incluindo (i) políticas de reindustrialização inteligente, visando um maior equilíbrio estrutural da economia e das contas externas; (ii) melhor orientação dos fundos europeus para o reforço da competitividade e sustentabilidade; e (iii) reorientação e desburocratização do PRR em favor do tecido empresarial produtivo.
- Também a obra de Carlos Tavares e Sara Monteiro [13], *Um Caminho para Portugal* (2023), propõe uma **política económica integrada para a produtividade, a inovação e o crescimento**, articulando estabilidade macroeconómica com modernização estrutural.
 - E mais recentemente, Nuno Torres e Óscar Afonso [16] no livro *Economia, Inovação e Inteligência Artificial* (2026), enfatizam **a centralidade do investimento no conhecimento, na inovação e na inteligência artificial, defendendo a criação de ecossistemas de inovação robustos**, capazes de transformar tecnologia em valor económico e empregos qualificados.

Neste quadro, destaca-se uma dimensão particularmente relevante para o futuro: as condições de **captação de investimento estrangeiro produtivo**. Neste âmbito, Portugal dispõe de vantagens reais nomeadamente no (i) domínio crescente de tecnologias digitais e de inteligência artificial; (ii) mão-de-obra especializada; (iii) instituições de ensino superior reconhecidas internacionalmente; (iv) capacidade de parcerias científicas internacionais; e (v) potencial para programas consistentes de requalificação profissional (“reskilling”).

Mas, ainda sobre este importante tema, releva a nota oportuna que

Óscar Afonso publicou em 26 de fevereiro de 2026 [38]: A IA é uma ferramenta poderosa que já está a transformar economias, mas, sem reformas, os ganhos não serão amplos nem partilhados.

O problema, mais uma vez, não reside na ausência de propostas. O diagnóstico está feito, as análises são consistentes e as prioridades estão identificadas. O desafio situa-se noutra plano: na **capacidade de transformar todo este acervo técnico em decisões políticas coerentes, persistentes e executadas com disciplina**. Tal como noutras áreas analisadas neste documento, **a economia portuguesa sofre menos de défice de reflexão e mais de défice de concretização**.

A mensagem que aqui deixamos é clara: se queremos promover a competitividade e o crescimento da economia portuguesa, muitos dos caminhos estão já mapeados.

O que falta é ambição, coragem reformista, consistência estratégica e capacidade de execução sustentada no tempo.

7.4. O que propomos

Da análise realizada resulta inequívoco que **o crescimento económico sustentado não é um objetivo acessório, mas um eixo estruturante da Reforma do Estado**. Sem ele, a coesão social e a melhoria da qualidade de vida tornam-se impossíveis. Promover a competitividade da economia que sustente esse crescimento exige a adoção de um conjunto coerente de estratégias, articuladas e persistentes no tempo, que se sintetizam nas dez propostas para 10 anos. Para cada uma delas identificamos:

- **Onde queremos chegar** (isto é, quais são as nossas metas);
- **O que devemos fazer para lá chegar** (isto é, que ações concretas devemos levar a cabo para atingir essas metas);
- **Quais são os constrangimentos que iremos enfrentar** (isto é, que tipo de ameaças e dificuldades iremos provavelmente ter de ultrapassar para executar o que propormos).

Proposta 1

Colocar a produtividade no centro das políticas públicas

A política económica deve assumir explicitamente a produtividade como um critério central de avaliação das decisões públicas. **Crescer**

mais não é apenas crescer em volume, é acima de tudo crescer em valor acrescentado. A avaliação de todas políticas (fiscais, laborais, educativas, territoriais e de inovação) deverá tomar em consideração o seu impacto direto e indireto na produtividade da economia – isto, obviamente, para além de outros critérios específicos da respetiva área de intervenção.

Se quisermos que esta proposta produza efeitos reais, a meta deve ser clara: **assegurar um crescimento de 40% do PIB para os próximos 10 anos.** Esta meta está, aliás, em linha com o que a SEDES propõe em *A ambição: Duplicar o PIB em 20 Anos (2022)*. Para isso há que convergir de forma sustentada com a média europeia em termos de produtividade por trabalhador e institucionalizar uma cultura de avaliação das políticas públicas com base no seu impacto económico efetivo. A produtividade deve deixar de ser um conceito académico para se tornar um critério operativo de decisão.

Para tal, impõe-se **criar mecanismos permanentes de avaliação independente**, nomeadamente um **Conselho Nacional para a Produtividade** com credibilidade técnica e autonomia – à semelhança, aliás, do que existe em países como a Alemanha, França e Austrália. Todas as iniciativas legislativas relevantes no domínio económico deverão incluir um teste prévio de impacto na produtividade e a própria despesa pública deverá ser reavaliada com base em critérios de eficiência e retorno económico e social. Esta transformação exige ainda que contratos-programa com entidades públicas integrem metas explícitas de desempenho.

Um domínio onde há um défice claro em Portugal é o do marketing, o que se reflete na ausência de marcas verdadeiramente fortes à escala global [39]. Há, por isso, que (i) investir de forma sistemática na construção de marcas com ambição internacional, sustentadas num posicionamento claro, diferenciação e consistência no tempo; (ii) reforçar a capacitação em *branding*, design, comunicação e inteligência de mercado nas empresas, sobretudo nas PME; (iii) articular universidades, empresas e agências especializadas na criação de ecossistemas de valorização de marca; (iv) apoiar processos de internacionalização que privilegiem o valor acrescentado e não apenas preço; e (v) promover uma cultura empresarial orientada para o

mercado, para o cliente e para a criação de ativos intangíveis duradouros.

As principais dificuldades que irão surgir na adoção destas políticas não são técnicas, mas culturais e políticas. A administração pública tenderá a resistir à avaliação exigente do seu desempenho, e o sistema político, pressionado pelos calendários eleitorais, tenderá a preferir medidas de impacto imediato em vez de reformas estruturais persistentes.

Do lado empresarial são também previsíveis resistências: uma cultura excessivamente orientada para o produto e para o curto prazo, a tendência para competir por preço em vez de diferenciação, a subvalorização do marketing como investimento estratégico e a dificuldade em sustentar, com consistência, projetos de marca ao longo do tempo. **Superar estas barreiras exige liderança esclarecida e uma mudança cultural que coloque o marketing no centro da competitividade.**

Proposta 2

Criar um ambiente fiscal e regulatório favorável à produção e ao investimento

A competitividade exige um sistema fiscal que fomente o investimento produtivo – ou, pelo menos, que não lhe cause obstáculos e dificuldades. **É essencial reduzir a complexidade administrativa, eliminar sobreposição de obrigações e combater custos de contexto que penalizam as empresas**, sobretudo as pequenas e médias, sem ganhos evidentes de interesse público.

O objetivo deve traduzir-se num **sistema fiscal mais simples, previsível e competitivo no contexto europeu**, com redução significativa dos custos de contexto e com Portugal posicionado entre os países mais favoráveis ao investimento produtivo. O objetivo não passa só por uma carga fiscal mais baixa, embora isso seja absolutamente necessário para não asfixiar a economia, tal como tem acontecido até agora. Há, ao mesmo tempo, que assegurar previsibilidade e consistência ao nível da fiscalidade, pois isso é uma condição necessária para gerar confiança junto dos agentes económicos. Por outras palavras, **a estabilidade fiscal deve tornar-se um ativo estratégico nacional.**

Para atingir esse objetivo, será necessário simplificar profundamente obrigações declarativas, reduzir a complexidade normativa e assegurar prazos efetivos de decisão administrativa, incluindo mecanismos de deferimento tácito que funcionem na prática. **O Regime Fiscal não deve discriminar o financiamento por capital próprio, nem desestimular o reinvestimento dos lucros** e os enquadramentos fiscais estruturais devem resultar de compromissos políticos de médio prazo, evitando oscilações constantes.

Os constrangimentos serão, certamente, relevantes. O Estado depende fortemente da receita fiscal, o que limita a margem de redução tributária, e existe uma cultura regulatória excessivamente detalhista e fragmentada. Acresce a tentação recorrente de introduzir alterações avulsas, frequentemente motivadas por conjunturas políticas.

Proposta 3

Apostar decididamente na qualificação do capital humano e na valorização do talento

O crescimento económico sustentável depende da capacidade de formar, valorizar e atrair pessoas qualificadas. É necessário alinhar políticas educativas, de formação contínua e de imigração qualificada com as necessidades do sistema produtivo, criando condições salariais, fiscais e de carreira que tornem o país competitivo na retenção de talento.

A dez anos, o país deverá ter um saldo migratório claramente positivo em termos de mão de obra qualificada, com base num aumento significativo dos salários reais e na consolidação de um sistema funcional de qualificação e requalificação contínua. O objetivo estratégico é **valorizar o talento nacional e atrair talento externo em setores de elevado valor acrescentado**.

Para tal, será indispensável reformar o ensino básico e secundário, alinhando-o com exigências contemporâneas, e criar um sistema robusto de requalificação de adultos, especialmente em áreas digitais e tecnológicas. Um regime fiscal competitivo para profissionais altamente qualificados e políticas ativas de atração de talento internacional devem integrar a estratégia.

As dificuldades decorrem da rigidez estrutural do sistema educativo, da desarticulação entre oferta formativa e necessidades do tecido

produtivo e da dificuldade em alterar práticas consolidadas no mercado de trabalho. Por outro lado, o custo da habitação, mantendo-se nos elevados níveis atuais, irá ser sempre um obstáculo à localização de talento em Portugal.

Proposta 4

Reforçar a ligação entre conhecimento, inovação e tecido produtivo

Portugal dispõe de instituições científicas e de ensino superior reconhecidas, mas a transferência de conhecimento para a economia continua insuficiente. Devem ser reforçados os incentivos à cooperação entre universidades, centros de investigação e empresas, promovendo ecossistemas de inovação orientados para a criação de valor económico, exportações e emprego qualificado [40].

No prazo de dez anos deverá assistir-se a uma transformação estrutural do modelo de crescimento, em que a economia portuguesa deixe de assentar predominantemente em fatores de custo (mormente laboral) e passe a basear-se em conhecimento incorporado, inovação e diferenciação tecnológica. Isso implica **duplicar o peso das exportações de base tecnológica, elevar significativamente o investimento em I&D passando para 3% do PIB e consolidar ecossistemas regionais de inovação capazes de gerar empresas escaláveis e emprego qualificado.**

Portugal dispõe hoje de um sistema científico e tecnológico com reconhecimento internacional. **O problema não reside na ausência de produção científica, mas na fraca conversão desse conhecimento em valor económico.** A transferência de tecnologia permanece fragmentada, excessivamente burocratizada e culturalmente pouco valorizada.

Para inverter este quadro, será necessário reforçar incentivos fiscais e financeiros à cooperação universidades-empresas, simplificar regimes de propriedade intelectual e criar estruturas profissionais de intermediação tecnológica com competências efetivas de mercado. As instituições de ensino superior devem integrar e valorizar, na sua avaliação estratégica, indicadores de impacto económico e de colaboração com o tecido produtivo, sem comprometer a investigação mais fundamental.

Será ainda decisivo promover o reforço de capital semente (*seed capital*), financiamento colaborativo com participação no capital (*equity crowdfunding*) e fundos de capital de risco (*venture capital*). Com efeito, a inovação não pode ficar circunscrita à fase inicial de incubação. Uma vez que é na fase de expansão (*scale-up*) que se consolida a criação de valor, será provavelmente necessário atrair capital de risco estrangeiro orientado para as fases de crescimento e internacionalização.

As dificuldades são conhecidas: atitude pouco empreendedora de grandes faixas da população, resistência cultural no meio académico, fragmentação institucional, dispersão de recursos e burocracia excessiva nos mecanismos de financiamento. Mas a verdade é que sem esta articulação virtuosa entre conhecimento e economia, dificilmente haverá salto estrutural na produtividade.

Proposta 5

Reindustrializar com inteligência e sustentabilidade

Reindustrializar não significa regressar a modelos ultrapassados, mas desenvolver atividades industriais avançadas, tecnológicas e sustentáveis, capazes de integrar cadeias de valor longas, exportadoras e resilientes. A política industrial deve ser seletiva, focada em competências existentes e em vantagens competitivas reais, evitando dispersão de recursos.

A meta a dez anos deverá traduzir-se num **aumento do peso do setor secundário no PIB, passando dos atuais 18% para 22%**, passando assim a estar alinhado com a média da União Europeia. Tal deverá ser conseguido através de uma maior incorporação tecnológica nos processos produtivos e de um reforço da presença em cadeias de valor mais dinâmicas à escala global.

Num contexto internacional marcado por uma reconfiguração das cadeias globais de valor, tensões geopolíticas e reforço da soberania tecnológica, Portugal deve posicionar-se de forma estratégica. A política industrial não deve ser difusa nem capturada por interesses setoriais avulsos, mas sim seletiva, focada em competências reais existentes e em vantagens competitivas sustentáveis.

Setores como energia, mobilidade, economia do mar, agroindústria tecnológica, materiais avançados e tecnologias

digitais oferecem oportunidades de consolidação de clusters competitivos.

A automatização, a digitalização e a integração de inteligência artificial nos processos produtivos devem ser incentivadas de forma estruturada. Em simultâneo, a sustentabilidade ambiental não deve ser encarada como um obstáculo, mas como uma oportunidade. A capacidade de produzir com menor intensidade carbónica pode e deve tornar-se um fator de diferenciação dos produtos portugueses nos mercados internacionais.

Os principais constrangimentos residem na limitação de escala empresarial, nas restrições orçamentais e no risco de dispersão de recursos. Para ultrapassar tais obstáculos há que reforçar a disciplina estratégica, pois doutra forma a política industrial pode degenerar num conjunto de apoios fragmentados sem massa crítica e, conseqüentemente, sem qualquer eficácia real significativa.

Proposta 6

Valorizar recursos endógenos e diversificar a base produtiva

A economia deve explorar de forma mais integrada os seus recursos endógenos, combinando tradição com inovação. O objetivo a dez anos passa pela **consolidação de uma base produtiva mais diversificada, explorando de forma integrada os recursos como o mar, a agricultura, a floresta e as indústrias culturais e criativas.**

No domínio do mar, importa desenvolver uma estratégia coerente que vá além da retórica, integrando investigação oceânica, energias renováveis marítimas, biotecnologia azul e logística portuária avançada. A agricultura deve evoluir para modelos tecnologicamente mais intensivos, com incorporação de dados, inovação genética e gestão eficiente de recursos hídricos. A floresta exige uma reforma estrutural da propriedade e da gestão, com profissionalização e agregação de escala, com todos os efeitos benéficos que daí possam também decorrer em matéria de controlo de incêndios. Uma palavra ainda para as indústrias culturais e criativas que podem tornar-se veículos de internacionalização da marca país, se articuladas com estratégias digitais e exportadoras.

A dificuldade maior é a fragmentação estrutural, a nível territorial, empresarial e regulatória. A coordenação interministerial e a

estabilidade de políticas serão determinantes para evitar ciclos de entusiasmo, logo seguidos de abandono de estratégias e políticas.

Proposta 7

Garantir estabilidade, previsibilidade e continuidade das políticas económicas

A competitividade constrói-se no médio e longo prazo. Mudanças frequentes de regras, incentivos e enquadramentos legais minam a confiança dos agentes económicos e afastam investimento [41]. É fundamental assegurar estabilidade estratégica, com compromissos políticos alargados em matérias estruturais.

No prazo de dez anos é essencial que se instale **uma perceção consolidada, por parte dos agentes económicos, de que Portugal oferece estabilidade regulatória e compromisso estratégico duradouro.**

A volatilidade legislativa aumenta o custo do capital e mina o investimento, em particular o estrangeiro. Será necessário estabelecer **pactos de regime em matérias estruturais como fiscalidade, energia, educação e enquadramento empresarial.** Alterações frequentes de incentivos e regimes legais devem ser exceção e não a regra. A institucionalização de avaliações de impacto legislativo e de períodos mínimos de estabilidade normativa contribuirá para reforçar confiança. A previsibilidade é, ela própria, um fator de competitividade.

O principal obstáculo é, obviamente, político. A alternância governativa, a polarização partidária e a tentação de marcar diferenças por via legislativa dificultam compromissos estruturais de médio prazo.

Proposta 8

Assumir o crescimento económico como condição da justiça social

Como bem já se salientou neste Ensaio, sem crescimento económico não há redistribuição sustentável, nem políticas sociais robustas. Produzir mais e melhor não é um objetivo tecnocrático, mas um imperativo social e democrático. **A criação de riqueza é a base material para combater a pobreza, reforçar os serviços públicos e garantir oportunidades às gerações futuras.**

Esta proposta é, no fundo, uma clarificação doutrinária e estratégica. A dez anos, o país deve ter interiorizado, política e culturalmente, que o crescimento económico não é uma questão “economicista”, nem um slogan liberal, mas a condição material indispensável para uma justiça social duradoura.

O objetivo é duplo. Por um lado, há que **reduzir significativamente a pobreza estrutural através de criação de emprego qualificado e aumento real de salários**. Por outro, há que **garantir a sustentabilidade financeira do Estado Social** sem recurso sistemático a endividamento ou a aumentos fiscais penalizadores da atividade produtiva.

Para tal, importa romper com uma visão dicotómica entre crescimento e redistribuição. O crescimento não é antagónico da justiça social, é antes o seu suporte. **A criação de riqueza deve ser assumida como prioridade estratégica nacional porque é ela que permite financiar a saúde, educação, proteção social e políticas de inclusão.**

As políticas sociais devem evoluir de uma lógica predominantemente compensatória para uma lógica capacitadora. Isto implica reforçar instrumentos de integração produtiva, formação orientada para a empregabilidade, apoio à mobilidade laboral e mecanismos de transição entre situações de desemprego e reintegração ativa. **O objetivo não é reduzir a proteção, mas transformá-la num instrumento de mobilidade ascendente.**

Será igualmente essencial **aumentar a transparência na relação entre riqueza criada e despesa pública**. O debate público deve tornar-se mais claro quanto aos limites objetivos da redistribuição em contexto de baixo crescimento. Persistir num modelo em que a despesa social cresce sistematicamente acima da criação de riqueza gera tensões fiscais, instabilidade orçamental e, paradoxalmente, fragiliza o próprio Estado Social.

As dificuldades são evidentes. Há uma pressão política permanente para respostas imediatas a problemas sociais, muitas vezes desconectadas da sustentabilidade de médio prazo. Existe também resistência ideológica em reconhecer a centralidade do crescimento económico. No entanto, sem essa clarificação estratégica, o país continuará preso a ciclos de expansão social frágeis e financeiramente instáveis.

Proposta 9

Reformar o mercado de trabalho com foco na mobilidade, na qualificação e no mérito

A competitividade da economia exige um mercado de trabalho mais dinâmico que facilite a mobilidade entre setores, empresas e regiões, protegendo as pessoas sem cristalizar funções ou estruturas ineficientes. Importa evoluir para um modelo que valorize o mérito, a produtividade e a atualização contínua de competências, combatendo segmentações artificiais, rigidez excessiva e práticas que desincentivam o investimento em capital humano. Isto significa que o objetivo a dez anos deve passar por uma **consolidação de um mercado de trabalho mais dinâmico, mais inclusivo e mais orientado para produtividade.**

Num contexto de transformação tecnológica acelerada – decorrente da digitalização, inteligência artificial e automação – **a mobilidade laboral não é um risco a evitar, é uma condição de adaptação estrutural.** Todavia, o sistema não deve deixar de proteger as pessoas, mas sem cristalizar funções ou estruturas que se tornem economicamente inviáveis.

Neste contexto, propõe-se uma reforma que atue em três dimensões complementares.

- Primeiro, na **valorização efetiva do mérito e da produtividade.** A cultura organizacional, tanto pública como privada, deve evoluir para sistemas de avaliação transparentes e exigentes. A progressão automática baseada exclusivamente em antiguidade limita incentivos ao desempenho e à inovação.
- Segundo, na **redução da rigidez excessiva das relações laborais** que desincentiva a contratação e o investimento em capital humano. Um enquadramento laboral excessivamente complexo ou imprevisível só serve para aumentar custos e reduzir a competitividade.
- Terceiro, na **promoção da mobilidade geográfica e setorial.** Incentivos à deslocação para regiões do interior mais atrativas para

o investimento, mecanismos de reconversão profissional ágeis e sistemas rápidos de certificação de competências devem ser desenvolvidos.

Um elemento central será o reforço da **qualificação contínua ao longo da vida ativa**, uma vez que a formação não pode ficar circunscrita à juventude. O país terá de institucionalizar modelos de requalificação acessíveis, flexíveis e adaptados às necessidades reais das empresas.

Também neste domínio os obstáculos serão significativos. A reforma do mercado de trabalho desperta receios de precarização e insegurança, como bem demonstra a recente proposta governamental de alteração da lei laboral, com previsíveis resistências sindicais e corporativas. Mas, ao contrário do que está a acontecer com o atual processo de alteração da legislação, a comunicação política deverá ser particularmente clara, sublinhando que **a valorização efetiva dos trabalhadores nunca será possível com o imobilismo da legislação laboral**.

Proposta 10

Combater o corporativismo económico e os bloqueios à concorrência

Uma economia competitiva exige mercados abertos, concorrenciais e transparentes. **Persistem em Portugal práticas corporativas, barreiras regulatórias e interesses instalados que limitam a entrada de novos operadores, distorcem preços, travam a inovação e penalizam os consumidores e as empresas mais dinâmicas.** A Reforma do Estado deve incluir um combate decidido a estes bloqueios, reforçando a regulação pró-concorrência, a atuação das autoridades independentes e a revisão de regimes legais que, sob o pretexto da proteção, perpetuam ineficiências e rendas económicas.

Esta é uma das propostas mais sensíveis e estruturalmente exigentes. A dez anos, o país deverá apresentar **mercados mais abertos, concorrenciais e transparentes, com redução significativa de barreiras artificiais à entrada e de rendas económicas protegidas.**

A reforma exige um **reforço efetivo das autoridades independentes**, nomeadamente no domínio da concorrência e da regulação setorial. A revisão de regimes legais que imponham restrições desproporcionadas ao exercício de atividades económicas deve ser conduzida com rigor técnico e transparência.

Importa ainda **combater a captura regulatória** – fenómeno em que reguladores se tornam excessivamente próximos dos regulados – e **assegurar processos decisórios transparentes e escrutináveis**. Este combate ao corporativismo económico articula-se diretamente com o diagnóstico mais amplo já salientado neste documento sobre cultura económica e bloqueios estruturais. Sem concorrência real, não há pressão para a inovação, a eficiência ou a redução de preços. Sem abertura de mercados, os ganhos de produtividade permanecerão sempre limitados.

Os constrangimentos são essencialmente públicos, mas também privados. Interesses instalados são organizados, influentes e mediaticamente ativos. Reformas pró-concorrência raramente geram ganhos imediatos visíveis, mas enfrentam resistências concentradas. Exige-se, por isso, liderança política e empresarial consistente e capacidade de comunicação estratégica.

7.5. Síntese

O crescimento económico sustentado é uma condição necessária, embora não suficiente, de toda a Reforma do Estado. Sem criação consistente de riqueza, não há financiamento duradouro do Estado Social, não há combate eficaz à pobreza, não há retenção de talento nem há convergência real com os parceiros europeus.

A questão de fundo é clara: Portugal tem vivido, nas últimas décadas, um padrão de crescimento anémico e de ganhos de produtividade insuficientes, que o mantêm na segunda metade da tabela europeia. Produzir pouco significa distribuir pouco. Assim, **o crescimento aqui defendido não é estatístico nem conjuntural – é estrutural, assente em ganhos de produtividade, inovação, capital humano qualificado, investimento reprodutivo e capacidade exportadora.**

Há que reconhecer que não existem défice de diagnósticos nem de propostas. Diversos estudos recentes – académicos, empresariais e institucionais – identificam os principais bloqueios estruturais: fiscalidade excessivamente complexa, custos de contexto elevados, fraca capitalização empresarial, insuficiente ligação entre conhecimento e produção, baixa escala e dimensão empresarial, rigidez institucional e captura corporativa. **O desafio central não é a falta de ideias, mas a dificuldade em concretizá-las.**

É neste enquadramento que foram apresentadas dez propostas estratégicas para um horizonte de 10 anos, organizadas em torno de uma ambição clara: termos um **país mais rico, mais inclusivo e mais sustentável**. Para que tal seja possível, o primeiro passo é reconhecer que a **competitividade da economia portuguesa depende de um salto estrutural na produtividade e na qualidade institucional**.

Esse salto exige reformas fiscais, laborais, educativas e regulatórias, mas sobretudo exige consistência estratégica e coragem política para enfrentar interesses instalados. Produzir mais e melhor não é um slogan económico: é um desígnio nacional. Sem esse salto competitivo, nunca haverá Reforma do Estado.

8. A necessária evolução da cultura comportamental, coletiva e individual

E entramos neste último ponto das ‘areias movediças’ da cultura comportamental. Em todo o Mundo, em todas as culturas, é difícil falar a respeito deste tema. Reage-se às sugestões de, em algumas áreas, não sermos tão bons quanto o deveríamos ser, dizendo-se que tais sugestões são derrotistas. Reage-se a comparações com padrões de outros países, dizendo-se “lá estão eles com a mania de que lá fora é que é bom”!

Obviamente que não se trata de nada disso. Todos (ou quase todos) os povos exibem matrizes culturais notáveis, interessantes, valiosas, atrativas, com raízes históricas que se devem cuidar, preservar, separando-as das componentes menos interessantes, mesmo conflitantes, paradoxais. Poderíamos dar exemplos de culturas de outros povos, bem desenvolvidos, em que se observam estas realidades culturais.

Nós temos uma matriz cultural magnífica, desde logo, e como bons exemplos, nos nossos valores de família, na nossa afabilidade, no gosto da convivência, na facilidade de comunicação, no respeito por outras culturas... e, já agora, também na nossa famosa capacidade de ‘desenrascanço’...

Como temos, entre nós, uma cultura solidária, e não só nos momentos difíceis, que é muito valiosa, tocante. Pergunte-se aos Portugueses que vivem lá fora, o que os (muitos) habitantes desses países que nos visitam pensam do nosso ambiente, da nossa cultura, e porque razão Portugal está tanto ‘na moda’ como destino de lazer e de trabalho (nesta vertente, apesar de algumas barreiras, particularmente de burocracia excessiva e de funcionamento da justiça lento e complexo, que bem temos de colmatar).

Ora, o caminho que devemos seguir é precisamente este de cuidar, de forma conservadora, não há que hesitar em dizê-lo, o que de muito valioso possuímos, e somos, e de ter a coragem de identificar e corrigir fragilidades que se constituem como barreiras ao nosso desenvolvimento competitivo.

Adaptando o que já foi comentado neste texto:

Não somos maus, de todo não somos. Temos de ser melhores, de precisar de menos ‘desenrascanço’. ponto! E, para isso, temos de reconhecer e resolver umas tantas dificuldades...

E é sobre esses problemas culturais que versam as próximas linhas.

8.1. Algum déficit relativo (Europeu)

Começamos com algumas notas sobre um déficit relativo (europeu) que nos prejudica de forma não despendida, deixando aos leitores a sua apreciação da dimensão das consequências:

- **O problema da (falta de) pontualidade** no quotidiano, na participação em eventos ou em reuniões, no cumprimento de acordos...
- **A nossa dificuldade de racionalismo funcional organizativo**, a vários níveis: sistémico, documental, de eventos, de coordenação de atividades e de cumprimento de prazos de programas...;
 - Poderíamos apresentar muitos exemplos relacionados com as nossas dificuldades de organização, mas ficamo-nos por um exemplo atual, este da inimaginável situação de boletins de voto para as eleições presidenciais de 2026, contendo candidatos não elegíveis... pense-se em todas as questões de planeamento e de descoordenação entre instituições que levou a esta situação...
- **As nossas limitações (relativas) de disciplina coletiva**, cá dentro, que limitam muito a nossa produtividade, e que, curiosamente, os nossos emigrantes não têm lá fora;
- **As nossas limitações de cooperação, interna nas instituições e inter-regional**, mesmo em áreas que não envolvem a capacidade competitiva produtiva tradicional, como são, exemplificando, os casos das áreas académicas ou da gestão integrada do Território (a níveis locais), de que resultam limitações de escala que inibem o desenvolvimento;
- **A nossa cultura (social) de penalizar potenciais insucessos de iniciativas**, o que se projeta numa cultura de aversão ao risco, sendo que nos dias de hoje as iniciativas empreendedoras de risco representam o que de mais releva para a criação de valor;
- **A nossa cultura, tendencialmente (muito) permissiva**, que se projeta num menor espírito cívico, associado a um sentimento de

impunidade comportamental, que bem se ilustra na questão do menor cumprimento, ou total incumprimento, de obrigações sociais, na questão da qualidade ambiental que temos nas nossas ruas ou na questão da mobilidade, do comportamento cívico, de peões e condutores, no trânsito das cidades, que se comenta no seguimento.

8.2. Instrumentos para promoção da evolução positiva da nossa cultura comportamental

Pois, nesta delicada tarefa de promoção da evolução positiva da nossa cultura comportamental, devemos ter claro o foco e devemos atuar com instrumentos apropriados:

- Simplificando, porque muito se poderia escrever, devemos ter o foco em alcançar melhorias em três aspetos vitais: **organização, respeito cívico, comportamento ético...**
- Sobre instrumentos a utilizar, um requisito fundamental é que tais instrumentos envolvam e abranjam, na sua ação, o quotidiano de grandes universos populacionais.

Nesta perspetiva, parece-nos que **a Mobilidade e o Futebol representam dois instrumentos poderosíssimos que deveriam ser utilizados, e não são**, em favor desse necessário trajeto de desenvolvimento comportamental:

- A Mobilidade toca toda a população. É uma área relevantíssima pela razão mais próxima de ser fundamental para o valor 'vida', no sentido estrito do termo, e para a qualidade de vida do nosso quotidiano nas cidades, mas contém também esta outra relevância de **potenciar uma evolução comportamental de mais organização e respeito cívico;**
- O Futebol (profissional) não tocará toda a população, mas não fica longe dessa abrangência. É, naturalmente, uma atividade (uma indústria...) que levanta grandes emoções em todo o mundo, como comentaremos adiante, mas, na visão da nossa realidade portuguesa, é um instrumento que pode, poderia..., **potenciar uma evolução positiva significativa do comportamento ético, de todos, mas particularmente dos jovens.**

No seguimento, aprofundaremos estas ideias.

8.2.1. As políticas de mobilidade - evolução da organização e da cultura cívica

O foco é a evolução comportamental, mas é de todo relevante esta nota inicial sobre mobilidade e ‘vida’.

Para sermos diretos e sucintos: **nós vivemos um ambiente de ‘carnificina’ arrepiante nas nossas estradas;** diariamente lemos notícias de mortes em despistes, em colisões frontais com um dos condutores ‘fora de mão’, atropelamentos, choques entre viaturas e motociclos ou bicicletas.

Esse ambiente de ‘carnificina’ resulta naturalmente de indisciplina e do incumprimento de regras básicas de conduta, largamente impune, na condução na estrada (por parte de ‘muitos’⁴²), **mas começa com a nossa indisciplina comportamental na circulação, a pé e motorizada, na cidade**, renovando-se aqui esta dupla razão da relevância da organização de trânsito na cidade – qualidade de vida e evolução comportamental.

O sucesso, possível, da melhoria da qualidade na Mobilidade, na cidade e na estrada, resulta de três fatores em que as Autoridades Locais e Nacionais deveriam atuar, fazerem bem mais do que aquilo que é atualmente feito: **na Organização; na Sensibilização; na Fiscalização.**

E antecipamos uma ideia transversal sobre a razão pela qual não fazemos tanto quanto poderíamos (e deveríamos) fazer:

“se quem dirige, no plano político e no plano das chefias executivas, a nível nacional e a nível do poder local, não sentir estes fatores como relevantes, então que não se espere que aconteça uma melhoria de qualidade e uma evolução comportamental significativas...”

Pois, de facto e em termos relativos com o que se passa em tantos países europeus, temos um défice significativo de qualidade nas três áreas:

⁴² Que se perceba o uso deste quantificador ‘muitos’ nos termos expressos na nota de rodapé 4.

- **Na organização** da mobilidade:
 - nas Cidades, precisamos naturalmente de distinguir entre organização e medidas no âmbito dos macroprojectos e ações⁴³, e organização e medidas a nível das designadas micro ações.

Exemplificando, simbolicamente, com intervenções de micro ação nas cidades, temos questões tão simples como: (i) a organização racional da circulação; (ii) a qualidade das sinaléticas fixas, verticais, horizontais e nos pavimentos, bem como a qualidade da regulação (nomeadamente temporização) da semaforização; (iii) a racionalização e coerência da sinalética, eliminando situações incompreensíveis em que ‘tipologias de arruamentos semelhantes levam com sinaléticas diferentes’, o que só por si tipifica essas nossas dificuldades organizacionais;
 - temos, na estrada, também um défice acentuado de qualidade, a vários níveis, nomeadamente: (i) de sinalização, vertical e nos pavimentos, no que se inclui uma necessária revisitação das indicações de limitação de velocidade, muitas vezes difíceis de entender; (ii) de qualidade de pavimentos, nas suas várias vertentes;
- Relativamente a medidas de **Sensibilização**⁴⁴ sobre atitudes comportamentais, que são fundamentais, percebemos algumas (muito poucas) ações, sentidas, dirigidas a quem circula nas estradas, mas ainda menos ou, quiçá, nenhuma (verdadeiramente eficazes), relativamente a quem circula nas cidades, incluindo a sensibilização do comportamento de peões. E as razões são muito as que comentamos no início deste capítulo, **mas são, também, as, já mencionadas, de falta de sensibilidade para a relevância deste tipo de ações, por parte de quem dirige;**
- Finalmente, a nossa cultura permissiva prevalece no tema da

⁴³ Os macroprojectos, em que nomeadamente incluímos os transportes públicos, as grandes Obras e a qualidade dos pavimentos, na estrada e nas cidades, são obviamente fundamentais para a mobilidade, mas não tanto para a questão da cultura comportamental visada neste capítulo, pelo que não serão abordados nesta análise.

⁴⁴ Relativamente a políticas de sensibilização, aplica-se muito a teoria/imagem das ‘areias movediças’ comentada no início deste capítulo, bem como a ‘Maldição de Juncker, comentada na nota de rodapé n.º 31... os políticos, responsáveis executivos, fogem, tanto quanto possível, deste tema.

Fiscalização. A fiscalização não é nula, mas é quase nula. Se se faz sentir, aqui ou ali, na estrada, quase não se faz sentir na cidade. E muito porque, também nesta vertente, **quem dirige não sente em toda a sua dimensão a relevância dessa exigência comportamental, ou, talvez, porque não estará disponível para ações que na nossa cultura são vistas como impopulares:**

- Falamos de inacreditáveis infrações na estrada, e não só excessos de velocidade ‘muito excessivos’ (!)... absolutamente impunes;
- Falamos de comportamentos irresponsáveis na cidade, de excessos de velocidade, de infrações continuadas à sinalética, vertical e nos pavimentos e à semaforização, de estacionamento indevidos a provocar graves problemas de circulação, tudo isto impunemente.
- Transversalmente, sobre mobilidade e evolução comportamental:
 - Nos dias de hoje, muito por razão deste défice de organização, de sensibilização e de fiscalização, temos nas cidades (certamente que mais numas do que noutras) trânsito difícil ou caótico e um entranhamento da desorganização:
 - temos este exemplo diário de ‘muitos’ pequenos toques na VCI no Porto ou na Segunda Circular em Lisboa, generalizadamente por condução ‘descuidada’, frequentemente responsáveis pelos ‘engarrafamentos’ com que temos de conviver.
 - Temos, na cidade e na estrada, ‘muita’ condução ‘agressiva’, absolutos excessos de velocidade e condução descuidada, impunes:
 - temos muitas mortes e feridos na estrada.

Com investimento organizacional, com políticas convictas de sensibilização e com fiscalização firmes, veríamos menos mortos na estrada e uma melhoria significativa na nossa qualidade de vida na cidade, mas, também, e quiçá principalmente, uma melhoria da nossa cultura comportamental, no plano da visão de organização e no plano cívico.

E, para quem conhece, é só comparar com o que se passa na generalidade dos países ocidentais, incluindo na vizinha Espanha⁴⁵.

⁴⁵ Aceite-se que com algumas exceções de cidades de outros países, a sul....

8.2.2. O Futebol como fator de evolução positiva da cultura ética de todos, mas particularmente dos jovens

O Desporto é uma atividade absolutamente extraordinária. Com a sua expressão global projetada nos Jogos Olímpicos e nos Campeonatos do Mundo de Futebol, é essencial para a saúde e equilíbrio mental, para a educação dos jovens, bem como ainda para manter canais fundamentais de diálogo entre Povos, em favor da Paz no Mundo.

Dentro do Desporto, Futebol é o expoente máximo, o Desporto-Rei, desde logo porque é provavelmente o mais democrático, por razões várias, de que destacamos a atenuação da importância de características físicas, tanto no plano profissional como amador, e os custos baixos de montagem de competições amadoras ou de lazer.

O Futebol profissional é uma indústria importantíssima para a nossa economia.

Mas, veja-se o que se passa em Portugal, também de forma direta e sucinta:

- No Estado Novo, o Futebol era mencionado pela Oposição ao Regime (e bem) como o ópio do Povo.
- Hoje, o Futebol é muito mais do que o ópio do Povo – diremos, metaforicamente, que o Futebol é hoje, no nosso país⁴⁶, na forma e nas ‘doses como é administrado’, uma mistura letal de ‘ópio, cocaína, heroína e outras drogas’, **que manipula e erode as nossas mentes, principalmente as mentes dos jovens**, promove a valorização do ‘chico-esperto’, inclina os campos, distorce a ‘ética da verdade desportiva’ que todos deveríamos (tentar) preservar⁴⁷.
- Principalmente, o nosso quotidiano televisivo, sobre o qual se poderá falar em mais detalhe noutra escrito, contribui muito para os efeitos sociopolíticos negativos deste desporto extraordinário, relativamente ao qual, e curiosamente, os principais responsáveis políticos de hoje, no governo e na oposição, não se pronunciam:

⁴⁶ Certamente que também noutros, principalmente de fora da Europa.

⁴⁷ E é (muita) pena, na medida da extraordinária apetência e habilidade dos portugueses para este desporto.

- são dezenas de horas televisivas semanais nos canais ditos ‘nobres’, com uma distribuição de tempos de antena pelos clubes completamente inaceitável, no plano da ética editorial desportiva, e com a valorização de cobertura de eventos completamente de segundo ou terceiro nível que favorecem a visibilidade de um núcleo restrito de agentes;
 - não se contraria o comportamento antidesportivo dos vários atores (diretores, treinadores, jogadores), quiçá aceita-se, por omissão de comentário firme;
 - alimenta-se e provoca-se o confronto de forma intolerável;
 - não se contraria (ou mesmo fomenta-se) o desrespeito por quem dirige, em ‘muitas’ das vezes com objetivos subjacentes bem claros⁴⁸.
- Realmente, e paradoxalmente, **faz-se muito pouco para proteger esta ‘indústria’**, de onde o deserto ‘desolador’ nas bancadas da maioria dos jogos. Consumimos jogos da segunda divisão inglesa, imagine-se!
 - Os britânicos, como é sabido da história não distante, tiveram um sério problema comportamental com os seus *hooligans*⁴⁹. Venceram essa batalha com um acordo muito claro entre dirigentes desportivos e televisões (leia-se a BBC e a ITV), com a devida indução dos governos:
 - Cobertura parcimoniosa de tempos do futebol, nos canais nobres;
 - linhas editoriais das televisões de igualdade de tratamento de todos os clubes (falamos da primeira liga);
 - exigência de total respeito pelo árbitro;
 - promoção da ética e do espírito do jogo;
 - crítica (na televisão) sem compromissos ao comportamento não ético dos agentes do jogo (jogadores, treinadores e diretores);
 - linhas editoriais na televisão de não fomento de polémicas;
 - resolução interna, nos bastidores, dos problemas de qualidade de

⁴⁸ Curiosamente, e como já atrás anotado, uma estratégia que alguns atores da justiça estão a seguir...

⁴⁹ Para se ter uma ideia da violência, em jogos entre clubes de Londres, nos anos 70 do século passado, os adeptos da ‘casa’ levavam dardos, daqueles usados nos jogos nos ‘Pubs’, para atirarem aos adeptos adversários.

arbitragens.

- **Do que se passa entre nós, resulta uma ‘lavagem ao cérebro’ de muitos, particularmente de muitos jovens, geram-se tensões sociais intoleráveis e indicia-se que a vida não se ganha com qualidade e que os fins justificam os meios.**
- Pois é, se queremos usar o Futebol como **mecanismo de evolução comportamental positiva**, usufruindo do prazer do Desporto, ter ‘futebol à inglesa’, **com ética** competitiva, com muitos mais minutos de jogo jogado, com mais público a assistir, começemos por um acordo entre dirigentes e responsáveis da comunicação visual (leia-se particularmente televisões), seguindo as melhores práticas doutros países europeus, nomeadamente do Reino Unido, sendo certo que, para tal e por cá, todos terão de ‘rodar os seus comportamentos em 180 graus (!)’⁵⁰.
- E, como nestas coisas de reformas, tem de haver a tal indução do processo, sugere-se que **a iniciativa dessa indução seja do governo, junto e com os agentes envolvidos nesta ‘indústria’, por forma a adaptarmos entre nós as ‘boas práticas’ que vemos em países próximos.**

Fecha-se este capítulo, renovando a nota escrita na secção 8.2. sobre instrumentos para a evolução da nossa Cultura Comportamental:

Mobilidade e Futebol representam dois poderosíssimos instrumentos que deveriam ser utilizados, e não têm sido, em favor do nosso desenvolvimento comportamental: em organização, respeito cívico e comportamento ético...

⁵⁰ Deixando para outra ocasião explorar detalhadamente todas estas vertentes comportamentais que o Futebol suscita.

9. Epílogo – Reforma do Estado e da Cultura Comportamental

Dedicamos cerca de 24000 palavras a apresentar aos leitores um Pensamento sobre a Reforma do Estado em sentido lato - uma reflexão, uma análise e (algumas) propostas, no que incluímos o tema relevantíssimo da Cultura Comportamental.

Este Ensaio é, em primeiro lugar, a visão dos Autores, mas articula-se, é influenciado, é sustentado, com vários milhares de páginas de reflexão, de análise e de propostas reformistas, devidamente identificadas e referenciadas, preparadas e publicadas por personalidades com grande formação académica e experiência profissional, de vários quadrantes políticos, as quais, no seu conjunto, cobrem todas as áreas de relevo para o nosso progresso social e económico, como país independente no importante quadro da nossa cooperação internacional.

De toda esta apreciação, **relevam sete mensagens** para os leitores 'levarem para casa, como alimento para reflexão':

- **Primeiro**, Portugal é um País desenvolvido, pertence ao bloco, ao 'clube' dos países desenvolvidos do Mundo, tendo como Sociedade um rol de exemplos que projetam valores e bolsas de qualidade, mas, no 'clube' a que, de direito histórico, devemos pertencer, tenhamos a coragem de escrever o que os principais indicadores dos últimos 30 anos nos mostram: que estamos na segunda metade da tabela e temos vindo a ser progressivamente ultrapassados por outros, por razão de termos vindo a exhibir, em particular no presente século, um crescimento económico 'anémico'.

A pobreza, os salários, o funcionamento da justiça e do sistema de saúde, o funcionamento do sistema público do ensino (a todos os níveis), só para citar algumas vertentes, reclamam, exigem, que tenhamos a lucidez de refletir sobre os passos a dar para alcançarmos um futuro melhor. E, de forma decidida dar esses passos.

- **Segundo, independentemente do que somos hoje, temos de ser melhores amanhã**, convictos nas nossas opções de identidade, históricas e culturais, mais afirmativos nas nossas capacidades reais, que as temos.
- **Terceiro, há estudos e soluções já propostas que**, trazidas para o

quotidiano, eliminaríamos, nos resolveríamos, certamente que não todos, mas muitos dos problemas que dificultam o nosso progresso. **Mas, há barreiras, bem identificadas, bem visíveis, que opõem resistência à Reforma... e com sucesso.**

A questão fundamental que está em aberto é, continua a ser, a da forma de **'desatarmos o nó'** que compromete, a nossa capacidade de resolver problemas políticos, económicos e sociais, sérios e agudos em não poucos casos, que limitam a nossa produtividade e a nossa capacidade competitiva, enfim a nossa capacidade de atingir níveis de produção de riqueza e de competitividade **que estão claramente ao nosso alcance e que temos de alcançar**, se queremos um desenvolvimento real que aproxime a nossa qualidade de vida à dos nossos pares Europeus, que minimize os nossos problemas sociais.

- **Quarto**, de todas as áreas de intervenção identificadas, e são muitas, importa destacar três:

i) À cabeça, a **Causa da Pobreza**, da dignidade humana, o combate à pobreza, atacando problemas estruturais que conduziram a este universo de cerca de dois milhões de pobres (já incluindo os subsídios de reinserção social), causas que têm de ser debeladas em forte ligação com as instituições sociais;

ii) Ainda, a **Causa da nossa Juventude**, do futuro, de lhe proporcionar condições de vida digna, na nossa dificuldade atual de retenção de jovens, de talentos, que tem duas dimensões: a fuga de talentos para fora de Portugal; mas também a fuga de talentos interna, das regiões para o litoral, principalmente para a macrocefalia da Capital.

Importa acentuar nesta Causa uma questão política, necessariamente reformista: **é fundamental darmos espaço aos Jovens.**

iii) Também, o modelo de **organização e gestão políticas do Território**, cada vez mais assimétrico em densidade populacional e em riqueza, a reclamar reforma urgente;

Depois, e complementarmente, visitar e atuar em tantas vertentes da nossa organização e da nossa vida, com consequências na qualidade do nosso presente e na sustentabilidade do futuro, cuja construção está nas nossas mãos.

- **Quinto**, as grandes barreiras à necessária reforma, nessas tantas vertentes identificadas, residem no conservadorismo e no corporativismo que prevalece na nossa Sociedade, guiados por interesses específicos ideológicos e materiais.

Estes são problemas de grande complexidade, cuja resolução, ou atenuação, é crítica para assegurarmos para assegurarmos esse futuro melhor para os vindouros.

- **Sexto**, na perspectiva do futuro, importa não termos ilusões ou dúvidas, nem escondermos a realidade com ‘falas do politicamente correto’:
 - é decisivo o fortalecimento e desenvolvimento sustentado da nossa economia, com o aumento da nossa produtividade e da nossa competitividade exportadora em todos os setores, porque se continuarmos a produzir ‘pouco’, continuaremos a distribuir ‘muito pouco’ ou ‘pouquinho’ a cada um;
 - sem desenvolvimento económico e criação de riqueza, não há distribuição socialmente justa que nos valha, falharemos todas as Causas.
- **Sétima e última mensagem:** a substância deste ensaio breve de reflexão sobre a Reforma do Estado, naturalmente que aborda o que mais releva desses mesmos temas, mas inclui uma vertente reformista complementar, fundamental, a da evolução da cultura comportamental, coletiva e individual, precisamente de adaptação aos tempos.
 - Falar de cultura comportamental é tão delicado quanto andar por cima de ‘areias movediças’, mas sem essa evolução da cultura comportamental não haverá reforma estrutural, do Estado, dos Serviços, das Instituições, da Economia que realmente tenha sucesso.

Referências

- [1] José Gil, 2004 (novembro), *Portugal, Hoje: o Medo de Existir*, Relógio D'Água (Eds.)
- [2] Sebastião Feyo de Azevedo, 2003 (junho), *A respeito da Reforma do Ensino Superior*, in Avaliação, Revisão e Consolidação da Legislação do Ensino Superior, pgs. 315-329, Coordenador A. Amaral, Fundação das Universidades Portuguesas (Eds.)
- [3] Félix Ribeiro (Coord.), 2021, *Foresight Portugal 2030*, 3 volumes, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa
- [4] Fernando Alexandre (Coord.), 2021, *Do Made-In ao Created-In, um novo paradigma para a economia portuguesa*, Fundação Francisco Manuel dos Santos, Lisboa
- [5] Luís Miguel Ribeiro (Dir.) e Maria de Lurdes Fonseca (Coord.), 2021, *Do Pré-ao Pós-pandemia, os novos desafios*, Associação Empresarial de Portugal
- [6] Álvaro Beleza e Abel Mateus (Coords.), 2022, *A ambição: Duplicar o PIB em 20 anos*, Biblioteca SEDES - Volume 1, Almedina, Lisboa
- [7] Luís Miguel Ribeiro (Dir.) e Maria de Lurdes Fonseca (Coord.), 2021, *Do Pré-ao Pós-pandemia, os impactos da guerra*, Associação Empresarial de Portugal
- [8] Álvaro Beleza e Abel Mateus (Coords.), 2025, *A ambição: Impostos Mais Simples, Melhor Economia*, Biblioteca SEDES - Volume 2, Almedina, Lisboa
- [9] Manuel Braga da Cruz, 2017, *O Sistema Político Português*, Fundação Francisco Manuel dos Santos – Ensaios da Fundação n.º 75 (Edit.)
- [10] Lei 99/2019 de 5 de setembro, O Plano Nacional da Política de Ordenamento do Território (PNPOT)
- [11] Câmara Municipal do Porto, 2021, *Plano Estratégico de Desenvolvimento Económico do Porto*, com uma ampla visão de desenvolvimento regional
- [12] J. Cadima Ribeiro (Coord. e Editor), 2023, *Regionalização e Descentralização em Portugal: Reforma do Estado, Aprofundamento da Democracia e Desenvolvimento*, Fundação Mestre Casais
- [13] Carlos Tavares e Sara Monteiro, 2023, *Um Caminho para Portugal*, Vida Económica (Ed.)
- [14] Emílio Rui Vilar e Rita Bessone Basto (Coords.), 2025, *João Salgueiro*, Joana Toureiro (Ed.), INCM

- [15] Luis Ramos e Luís Braga da Cruz (Coords.), 2025, *Portugal por Inteiro, Territórios de Futuro*, Conferências de Serralves – Demografia, Agricultura, Descentralização, Departamento de Estudos Estratégicos da AEP (Ed.)
- [16] Nuno Torres e Óscar Afonso, 2026, *Economia, Inovação e Inteligência Artificial*, Fundação Francisco Manuel dos Santos – Ensaios da Fundação n.º 156
- [17] Olímpio Castilho, 2026, *O Sistema do Ensino Superior Português – Binário ou Unitário, Uma Análise e uma Visão*, Edições Almedina
- [18] João Annes, 2026, *Nação Valente – Decisões Soberanas para Portugal*, Pactor (Ed.)
- [19] Carlos Tavares, 2026, *Reforma do Estado – será desta?*, Executive Digest, 6 de fevereiro, in <https://executivedigest.sapo.pt/reforma-do-estado-sera-desta/>
- [20] Jorge Alves, 2010, *Saúde e Fraternidade, a Saúde Pública na Primeira República*, in *O Corpo – Estado, Medicina e Sociedade no Tempo da I República*. Lisboa: Centenário da República /Imprensa Nacional – Casa da Moeda, p. 111-129
- [21] Sobre o Estado Corporativo Português, em [https://www.infopedia.pt/artigos/\\$estado-corporativo-portugues](https://www.infopedia.pt/artigos/$estado-corporativo-portugues) (ativo em janeiro de 2025)
- [22] Diogo Freitas do Amaral, 1995, *O Antigo Regime e a Revolução – Memórias Políticas (1941-1975)*, Círculo dos Leitores
- [23] José António Saraiva, 2020, *Salazar – A Queda de uma Cadeira que não existia*, Gradiva
- [24] João Pedro Miller Guerra e Adérito Sedas Nunes, 1969, *A Crise da Universidade em Portugal: Reflexões e Sugestões*, *Análise Social* 7 n.ºs 25-26 pgs. 5-49
- [25] Álvaro do Santos Amaro *et al.*, 2018, *MPI-Movimento pelo Interior - Relatório Final*, in https://acec.pt/wp-content/uploads/2024/09/20180500a_mpi-relatorio-sintese.pdf
- [26] Álvaro do Santos Amaro *et al.*, 2018, *MPI-Movimento pelo Interior - Informação Complementar ao Relatório Final*, in https://acec.pt/wp-content/uploads/2024/09/20180500b_mpi-relatorio-sintese-notas_complementares.pdf

- [27] Álvaro do Santos Amaro et al., 2021, *O Movimento pelo Interior foi há três anos, e entretanto...*, Jornal Público, 17 de maio, in <https://www.publico.pt/2021/05/17/opiniao/opiniao/movimento-interior-ha-tres-anos-entretanto-1962296>
- [28] Miguel Cadilhe (Coord. e Editor), 2025 (dezembro), *Centralismo?*, Coletânea de 60 artigos publicados no JN entre 2 de setembro de 2024 e 8 de dezembro de 2025, sobre temas do Interior de Portugal, in https://acec.pt/wp-content/uploads/2025/12/livro_centralismo_final_19-12-2025.pdf
- [29] António Cândido de Oliveira, 2005, *A Democracia Local (aspectos jurídicos)*, Coimbra Editora
- [30] José Manuel Pavão, 2018, *De Mirandela para o País*, ANAM-Associação Nacional de Assembleias Municipais
- [31] Paulo Trigo Pereira et al. 2025, *Projeto Reformar o Sistema, Renovar a Democracia - por uma democracia mais justa representativa e próxima dos Cidadãos*, in <https://www.reformarosistemaeleitoral.com/>
- [32] Maria da Graça Carvalho, Maria do Céu Patrão Neves et al., 2020, *Conhecimento e Inovação: em prol de uma Estratégia para o Futuro*, Produção GEPSD - Grupo Europeu do PSD
- [33] Eurydice, Facts and Figures - National Students Fees and Support Systems in European Higher Education, last update 12 February 2025, Luxembourg Publications Office of the European Union, em <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/data-and-visuals/national-student-fees>
- [34] Sebastião Feyo de Azevedo, 2020, *O futuro da educação superior: sem fronteiras e sem paredes*, Jornal Público, 12 de novembro, em <https://www.publico.pt/2020/11/12/opiniao/opiniao/futuro-educacao-superior-fronteiras-paredes-1938647>
- [35] Sebastião Feyo de Azevedo, 2025, *El Futuro de la Educación Superior en Ingeniería en la Era Digital - sin Muros y sin Fronteras*, como parte de la *Cerimonia de Ingreso como Miembro Correspondiente* de la Academia de Ingeniería de México, *El 27 de Noviembre de 2025*, Palacio de Minería, Ciudad de México, em <https://acad-engenharia.pt/el-futuro-de-la-educacion-superior-en-ingenieria-en-la-era-digital-sin-muros-y-sin-fronteras/>

[36] Pedro Patacho, 2026, A educação não se defende rejeitando o presente e proibindo o futuro, *Jornal Público*, 27 de janeiro, em

<https://www.publico.pt/2026/01/27/opiniao/opiniao/educacao-nao-defende-rejeitando-presente-proibindo-futuro-2162712#>

[37] Carlos Brito, 2020, *Quem roubou o meu bolo?*, *Dinheiro Vivo*, 7 de novembro.

[38] Óscar Afonso, 2026, *Inteligência Artificial. Sem reformas os ganhos não serão amplos, nem partilhados*, *ECO*, 26 de fevereiro, em

<https://eco.sapo.pt/especiais/inteligencia-artificial-sem-reformas-os-ganhos-nao-serao-amplos-nem-partilhados/>

[39] Carlos Brito, 2018, *Quanto custa criar uma marca internacional?*, *Dinheiro Vivo*, 24 de novembro.

[40] Carlos Brito, 2018, *É a inovação, estúpido!*, *Dinheiro Vivo*, 1 de setembro.

[41] Carlos Brito, 2026, *Resiliência económica: como lidar com novas catástrofes*, *Dinheiro Vivo*, 14 de fevereiro.

20

Sobre

A SEDES

A SEDES é uma das mais antigas associações cívicas portuguesas, operando, desde 1970, como um “think tank” independente, comprometido a pensar Portugal ao centro. A sua missão é promover o desenvolvimento económico e social do país, através de contributos especializados e plurais em vários setores das políticas públicas.

26