

A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Portugal, o País Onde a Competência Incomoda muito

Publicado em 2026-06-19 17:24:37



BOX DE FACTOS

- A OCDE identifica Portugal como uma economia ainda atrasada face às economias avançadas, com fraco crescimento estrutural da produtividade e um fosso persistente no produto por hora trabalhada.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

e a acumulação de capital humano específico nas empresas.

- O estudo da OCDE sobre a ligação entre produtividade e salários em Portugal concluiu que, entre 2010 e 2016, dois terços das empresas não aumentaram suficientemente os salários face ao crescimento observado da produtividade.
- A Comissão Europeia classificou Portugal, no European Innovation Scoreboard 2025, como “Moderate Innovator”, com 90,7% da média da União Europeia.
- No mesmo relatório, Portugal surge com fragilidades em produtividade laboral, capital de risco, exportações de média e alta tecnologia e serviços intensivos em conhecimento.
- A Transparência Internacional atribui a Portugal 56 pontos em 100 no Índice de Percepção da Corrupção, colocando o país em 46.º lugar entre 182 países.
- A OCDE indica que a emigração de cidadãos portugueses para países da OCDE aumentou para 61 mil em 2023.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

e privada mais atractivas.

- Segundo a OCDE, apenas 32% das pessoas em Portugal tinham confiança elevada ou moderadamente elevada no Governo nacional em 2023, abaixo da média da OCDE de 39%.

Portugal, o País Onde a Competência Incomoda

Em Portugal, o problema dos profissionais inteligentes, competentes, estudiosos e íntegros não é falta de valor. É excesso de valor num sistema que, demasiadas vezes, prefere obediência, conveniência, silêncio e pertença ao mérito real.

Há uma pergunta que muitos profissionais portugueses inteligentes, competentes, estudiosos e íntegros acabam por fazer, mais tarde ou mais cedo, geralmente depois de demasiadas reuniões inúteis, chefias medíocres, projectos sabotados, promoções inexplicáveis e anos de trabalho sério mal reconhecido: por que razão é tão difícil singrar em Portugal sendo competente?

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

hierarquia instalada. Mas quando a competência pensa, questiona, propõe, corrige, incomoda e mostra a nudez técnica dos incompetentes, então passa a ser vista não como activo, mas como perigo.

Convém começar por uma ressalva: há bons profissionais que singram em Portugal, há empresas sérias, há equipas excelentes, há instituições onde o mérito ainda respira. Mas essas excepções não anulam o padrão. E o padrão é este: demasiadas organizações portuguesas não seleccionam os melhores; seleccionam os mais convenientes. Não promovem necessariamente quem sabe mais; promovem quem ameaça menos. Não recompensam sempre quem resolve; recompensam quem se adapta ao teatro.

Portugal não é um país pobre apenas por falta de recursos. É pobre porque desperdiça inteligência. E desperdiçar inteligência é uma forma sofisticada de suicídio nacional.

A economia de baixo valor não sabe o que fazer com gente de alto valor

O primeiro problema é económico. Portugal continua preso a uma estrutura produtiva de baixo valor acrescentado, excessivamente apoiada em turismo, serviços de baixa

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A OCDE tem sido clara: Portugal continua atrasado face às economias mais avançadas, com fraco crescimento estrutural da produtividade e um fosso persistente no produto por hora trabalhada. A Comissão Europeia, no European Innovation Scoreboard 2025, classificou Portugal como “Moderate Innovator”, com 90,7% da média da União Europeia. O país melhora em alguns indicadores, mas continua frágil em produtividade laboral, capital de risco, exportações de média e alta tecnologia e serviços intensivos em conhecimento.

Isto tem consequências directas para os profissionais mais capazes. Um engenheiro brilhante, um programador extraordinário, um gestor competente, um investigador sério, um técnico estudioso ou um profissional íntegro precisam de ecossistemas que valorizem complexidade, inovação, autonomia e responsabilidade. Se o tecido económico está desenhado para vender barato, executar barato, contratar barato e pensar pouco, então o talento torna-se excedente incómodo.

Uma economia de baixo valor não sabe pagar, reter nem orientar profissionais de alto valor. E quando não os consegue usar, tenta domesticá-los.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

convite tácito ao silêncio. Bela recepção nacional, quase comovente, se não fosse uma fábrica de desistência.

A mediocridade protege-se melhor do que a excelência

O segundo problema é cultural. Em Portugal, a mediocridade organizada tem um instinto de sobrevivência poderoso. Ela reconhece rapidamente quem a pode expor. O profissional competente é perigoso porque compara, mede, demonstra, resolve, documenta, melhora e deixa rasto. A mediocridade prefere nevoeiro.

Numa organização saudável, quem sabe mais ajuda os outros a subir. Numa organização medíocre, quem sabe mais é empurrado para baixo para não mostrar a altura real da incompetência que manda.

É por isso que tantos profissionais inteligentes encontram resistência onde deviam encontrar apoio. A sua competência é interpretada como arrogância. A sua integridade é vista como rigidez. O seu estudo é confundido com pedantismo. A sua exigência é tratada como falta de espírito de equipa. A sua recusa da bajulação é lida como problema de adaptação.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A mediocridade não derrota a excelência por ser mais inteligente. Derrota-a por ser mais colectiva, mais instalada, mais paciente e mais hábil na arte rasteira da sobrevivência interna. A excelência trabalha. A mediocridade faz política. E em demasiadas organizações portuguesas, a política interna vence o trabalho real.

O país das cunhas, dos círculos e das fidelidades

O terceiro problema é institucional e social: Portugal continua a funcionar demasiado por redes fechadas, contactos, lealdades, dependências, favores, famílias, partidos, corporações, sociedades discretas, grupos profissionais e círculos de influência. A competência formal existe, claro. Mas muitas vezes entra tarde na sala, quando as decisões essenciais já foram tomadas por afinidade, conveniência ou pertença.

A Transparência Internacional atribui a Portugal 56 pontos em 100 no Índice de Percepção da Corrupção, colocando o país em 46.º lugar entre 182 países. A corrupção não é apenas o envelope clandestino ou o contrato criminoso. Há formas mais subtis e estruturalmente corrosivas: favorecimento, captura, portas giratórias, nomeações

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Onde há baixa transparência, a competência perde terreno. Porque o mérito precisa de regras claras. Precisa de avaliação séria. Precisa de concorrência limpa. Precisa de acesso aberto. Precisa de justiça rápida. Precisa de instituições que não confundam lealdade com valor.

Quando o acesso às oportunidades depende mais de quem se conhece do que do que se sabe fazer, o profissional íntegro fica em desvantagem. Ele não joga o jogo subterrâneo. Não faz favores. Não se ajoelha. Não troca dignidade por lugar. E, portanto, fica muitas vezes a ver passar à frente os especialistas nacionais em subir escadas sem tocar nos degraus.

A chefia fraca teme subordinados fortes

Um dos maiores problemas das organizações portuguesas é a relação doentia com a autoridade. Em demasiados ambientes, chefia não significa responsabilidade, serviço, visão e capacidade de fazer crescer os outros. Significa território. Significa estatuto. Significa controlo.

Uma chefia competente gosta de ter pessoas brilhantes à volta. Sabe que uma equipa forte a torna melhor. Uma chefia fraca teme gente brilhante porque vê nela ameaça, não

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O profissional inteligente faz perguntas. A chefia fraca prefere respostas obedientes. O profissional competente propõe alternativas. A chefia fraca vê contestação. O profissional íntegro denuncia riscos. A chefia fraca chama-lhe conflito. O profissional estudioso traz conhecimento atualizado. A chefia fraca sente-se ultrapassada.

Assim nasce um mecanismo perverso: em vez de promover quem melhora a organização, a estrutura promove quem confirma a autoridade. A competência passa a depender não do que resolve, mas do quanto se consegue tornar inofensiva.

É o triunfo nacional do profissional “equilibrado”: suficientemente capaz para trabalhar, suficientemente submisso para não incomodar, suficientemente disponível para aceitar ordens absurdas e suficientemente prudente para nunca perguntar quem foi o génio que desenhou o desastre.

Salários baixos e produtividade desperdiçada

O quarto problema é remuneratório. Portugal fala muito de produtividade, mas paga mal a competência. E pagar mal a competência é uma forma de a expulsar.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Isto significa que mesmo quando há ganhos de produtividade, esses ganhos nem sempre chegam de forma justa aos trabalhadores.

O país gosta de pedir mais qualificação, mais formação, mais esforço, mais adaptação, mais inovação, mais competências digitais e mais produtividade. Depois oferece salários que muitas vezes mal permitem autonomia, habitação, família e poupança. É o velho milagre português: exigir Suíça com orçamento de taberna.

O profissional competente percebe rapidamente a equação: se estudar mais, resolver mais, assumir mais responsabilidade e produzir mais não se traduzir em reconhecimento, salário, autonomia ou progressão, então o sistema não está a premiar mérito. Está a explorar consciência profissional.

E quando a consciência profissional se cansa, há três caminhos: cinismo, desistência ou emigração.

A precariedade impede o florescimento do talento

O quinto problema é a instabilidade. A OCDE assinala que Portugal continua a depender demasiado de contratos a

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Isto é crucial. Talento não floresce num ambiente onde o profissional vive permanentemente em modo de defesa. A inteligência precisa de liberdade. A criatividade precisa de tempo. A investigação precisa de continuidade. A excelência técnica precisa de projectos longos. A integridade precisa de protecção contra represálias.

Quando tudo é temporário, inseguro, mal pago e hierarquicamente opaco, o profissional aprende a sobreviver, não a criar. Aprende a não arriscar. Aprende a não contrariar. Aprende a não denunciar. Aprende a fazer o mínimo necessário para não ser esmagado. O país perde então aquilo de que mais precisava: energia criadora.

Portugal fala de inovação como quem fala de santos populares: há luzes, música, discursos e cartazes. Mas a inovação verdadeira exige instituições que tolerem erro, protejam dissidência técnica, financiem risco e recompensem excelência. Sem isso, “inovação” é apenas uma palavra moderna colada à porta de estruturas antigas.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

...a emigração portuguesa não é um acidente meteorológico. É uma consequência racional. Quando um país forma pessoas capazes e depois lhes oferece salários baixos, habitação cara, progressão bloqueada, chefias medíocres, concursos duvidosos, burocracia sufocante e pouca ambição tecnológica, essas pessoas fazem o que qualquer organismo inteligente faz: procuram ambiente onde possam viver melhor.

Segundo a OCDE, a emigração de cidadãos portugueses para países da OCDE aumentou para 61 mil em 2023. A própria OCDE já tinha alertado, no seu estudo sobre ensino superior, investigação e inovação, que o brain drain português poderia persistir se Portugal não tornasse as oportunidades de carreira académica e privada mais atractivas.

Isto devia ser tratado como emergência estratégica. Cada jovem qualificado que sai representa investimento público perdido, potencial científico perdido, capacidade empresarial perdida, inovação perdida, impostos futuros perdidos, filhos futuros perdidos e energia social perdida.

Mas Portugal habituou-se a transformar a emigração numa válvula de escape elegante. Quando o país não consegue absorver talento, exporta-o. Depois orgulha-se dos portugueses brilhantes lá fora. É como incendiar uma

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Há ainda uma dimensão moral. Em Portugal, a integridade é elogiada nos discursos e frequentemente penalizada na prática. Todos gostam de dizer que valorizam pessoas sérias. Até aparecer uma pessoa séria a recusar uma aldrabice, a exigir rigor, a denunciar incoerências, a não aceitar favores ou a questionar decisões mal fundamentadas.

A partir daí, a integridade deixa de ser virtude e passa a ser problema operacional.

O profissional íntegro não é fácil de gerir num sistema que vive de ambiguidades. Não aceita assinar o que não está certo. Não fecha os olhos ao erro. Não mente ao cliente. Não protege incompetência. Não se deixa comprar por pequenos privilégios. Não troca independência por simpatia. Não participa na liturgia da falsa unanimidade.

Em ambientes saudáveis, isto é ouro. Em ambientes apodrecidos, isto é ameaça.

Por isso, muitos profissionais íntegros acabam isolados. Não porque falhem. Mas porque não alinham. E num país onde alinhar vale muitas vezes mais do que pensar, a solidão dos competentes torna-se quase uma instituição informal.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O problema não está apenas nas empresas. A administração pública portuguesa também revela sinais preocupantes. Segundo a OCDE, em 2023 apenas 7% dos trabalhadores da administração central portuguesa tinham entre 18 e 34 anos, contra 19% na média da OCDE; já os trabalhadores com 55 ou mais anos representavam 41%, contra 27% na média da OCDE.

Isto mostra uma máquina pública envelhecida, menos renovada e menos permeável à energia dos mais novos. Não se trata de desprezar a experiência dos mais velhos. A experiência é valiosa quando se alia à abertura, ao conhecimento e à capacidade de aprender. Mas torna-se bloqueio quando se transforma em rotina defensiva, medo da mudança e culto do procedimento.

A mesma OCDE indica que apenas 32% das pessoas em Portugal tinham confiança elevada ou moderadamente elevada no Governo nacional em 2023, abaixo da média da OCDE de 39%, e que só 43% estavam satisfeitas com os serviços administrativos utilizados, contra 66% na média da OCDE.

Ora, profissionais competentes precisam de instituições que funcionem. Quando a máquina pública é lenta, defensiva, opaca ou pouco responsiva, ela não apenas incomoda cidadãos. Ela destrói oportunidades, bloqueia

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Precisa de digitalizar mentalidades. E essa, infelizmente, não se resolve com botão azul nem app governamental lançada em conferência.

O medo português da excelência

Há uma doença antiga que atravessa muitas organizações portuguesas: o medo da excelência. A excelência obriga a comparar. A comparação revela diferenças. As diferenças expõem responsabilidades. E as responsabilidades incomodam quem vive confortável na penumbra.

Por isso, Portugal prefere muitas vezes o competente controlável ao brilhante livre. Prefere o técnico obediente ao pensador incómodo. Prefere o gestor de processo ao criador de soluções. Prefere o diplomata interno ao transformador real. Prefere o mediano simpático ao excelente exigente.

A excelência só é bem recebida quando traz prémios, fotografias, exportações, estatísticas bonitas e prestígio internacional. Mas, no quotidiano das organizações, a excelência é muitas vezes uma presença desconfortável. Quer mudar. Quer corrigir. Quer medir. Quer aprender. Quer responsabilizar. Quer acabar com o faz-de-conta.

E o faz-de-conta é uma das maiores indústrias nacionais.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Portugal por falta de valor. Têm dificuldade porque o sistema onde entram não está desenhado para os reconhecer plenamente.

Não singram porque a economia paga pouco valor acrescentado.

Não singram porque demasiadas chefias fracas temem subordinados fortes.

Não singram porque a política interna vence muitas vezes o mérito técnico.

Não singram porque a integridade impede certos atalhos.

Não singram porque a excelência denuncia a mediocridade.

Não singram porque o país valoriza diplomas em cerimónia, mas desvaloriza conhecimento em contexto real.

Não singram porque muitos concursos, carreiras, promoções e nomeações continuam contaminados por redes, conveniências e fidelidades.

Não singram porque Portugal continua a confundir prudência com imobilismo, consenso com cobardia,

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

premiar os melhores acaba por ser governado, administrado e gerido por demasiados sobreviventes da mediania.

O que teria de mudar

Portugal teria de reconstruir a sua cultura de mérito a partir da raiz. Isso significa avaliação transparente, concursos verdadeiros, carreiras técnicas valorizadas, salários compatíveis com competência, protecção dos denunciantes, justiça célere, combate sério ao favorecimento, redução da burocracia inútil, promoção baseada em resultados verificáveis, internacionalização real, aposta em sectores de alta tecnologia, capital de risco, investigação aplicada e gestão profissional.

Significa também mudar a relação com a autoridade. Chefes devem existir para fazer crescer equipas, não para proteger tronos pequenos. Empresas devem premiar quem cria valor, não apenas quem mantém paz artificial. O Estado deve escolher competência, não fidelidade partidária. As universidades devem ligar conhecimento ao tecido produtivo sem se venderem à mediocridade empresarial. E os profissionais íntegros devem ser protegidos, não isolados.

A meritocracia não nasce de slogans. Nasce de instituições que tornam impossível, ou pelo menos difícil,

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Enquanto isto não acontecer, Portugal continuará a produzir talento para exportar, inteligência para desperdiçar e discursos para disfarçar.

Epílogo: um país que penaliza os melhores condena-se a ser dirigido pelos piores disponíveis

O destino de uma sociedade decide-se pela forma como trata os seus melhores. Não os mais ricos. Não os mais barulhentos. Não os mais próximos do poder. Os melhores: os que estudam, os que trabalham, os que pensam, os que criam, os que resolvem, os que dizem a verdade, os que recusam a corrupção pequena e grande, os que preferem fazer bem a parecer bem.

Se uma sociedade valoriza esses profissionais, cresce. Se os tolera apenas enquanto são úteis e silenciosos, estagna. Se os humilha, expulsa ou isola, declina.

Portugal tem demasiadas vezes escolhido a terceira via.

Depois admira-se da baixa produtividade, da fuga de talento, da pobreza salarial, da fraqueza tecnológica, da corrupção percebida, da desconfiança institucional e da

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Um país que penaliza profissionais inteligentes, brilhantes, competentes, estudiosos e íntegros não está apenas a cometer injustiças individuais. Está a amputar a sua própria capacidade de futuro.

A mediocridade pode ganhar reuniões, lugares, concursos e cargos. Mas nunca construiu civilizações duradouras. Apenas as administrou até à ruína.

E Portugal, se quiser deixar de ser o país onde a competência incomoda, terá de fazer uma escolha simples e brutal: ou protege os melhores, ou continuará a ser governado pela tranquilidade dos medíocres.

Referências credíveis

- OCDE — OECD Economic Surveys: Portugal 2026: [OECD Economic Surveys: Portugal 2026](#)
- OCDE — Portugal: Foundations for Growth and Competitiveness 2026: [OECD Foundations for Growth and Competitiveness](#)
- OCDE — Strengthening labour market resilience in the face of skill shortages and ageing: [OECD Labour Market Resilience](#)

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

- Comissão Europeia — European Innovation Scoreboard 2025, Portugal Country Profile: [European Innovation Scoreboard 2025](#)
- Transparência Internacional — Portugal, Corruption Perceptions Index: [Transparency International Portugal](#)
- OCDE — Portugal: International Migration Outlook 2025: [OECD International Migration Outlook 2025](#)
- OCDE — OECD Review of Higher Education, Research and Innovation: Portugal: [OECD Higher Education, Research and Innovation Review](#)
- OCDE — Government at a Glance 2025: Portugal: [OECD Government at a Glance 2025](#)
- OCDE — Lessons from the OECD Trust Survey in Portugal: [OECD Trust Survey in Portugal](#)
- Banco Mundial — Subnational B-READY in Portugal 2024: [World Bank Subnational B-READY Portugal](#)

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Nota editorial: Este artigo não afirma que nenhum profissional competente consiga vencer em Portugal. Afirma algo mais grave: que o sistema português, demasiadas vezes, torna a competência menos recompensada do que a obediência, a pertença, a conveniência e a adaptação à mediocridade instalada. O país não perde apenas pessoas quando expulsa ou bloqueia talento; perde futuro, riqueza, ciência, inovação, justiça e decência institucional.

Texto: Francisco Gonçalves

Com apoio editorial e investigação de fontes por : **Augustus Veritas**

Nota editorial

A imagem do “cadáver” funciona porque é uma metáfora perfeita: o mérito em Portugal não morreu de causas naturais. Foi sendo lentamente sufocado por salários baixos, chefias fracas, concursos manhosos, redes de conveniência, medo da excelência e culto da obediência.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Causa da morte: excesso de competência num ambiente incompatível com mérito.

Esta legenda resume, com brutal simplicidade, décadas de desperdício humano, profissional e institucional. Portugal produziu talento, estudo, inteligência e integridade, mas construiu demasiados ambientes onde essas virtudes são tratadas como perturbações da ordem instalada.

Um país que sufoca os seus melhores não deve espantar-se por ser tantas vezes administrado pelos mais convenientes. O cadáver não chegou sozinho à mesa. Foi empurrado, ignorado, adiado, desvalorizado e finalmente catalogado como “caso isolado”.

Portugal devia colocar esta autópsia à entrada de muitas organizações. Naturalmente, logo alguém nomearia uma comissão para estudar se o cadáver estava devidamente homologado.

Portugal não mata sempre os seus melhores com violência. Muitas vezes mata-os com reuniões, salários baixos,

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

- Francisco Gonçalves (2026)



Nota pessoal

A propósito deste tema, recordo uma pequena passagem da minha vida profissional num Banco privado em Portugal. Um dia, numa conversa informal com um sub-director do Banco, ouvi este desabafo: *“Você deve ser a única pessoa que conheço que não entrou no Banco por uma cunha.”*

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

pareciam ter sido normalizadas como modo natural de acesso.

Em qualquer organização saudável, entrar por mérito deveria ser o normal. Naquele contexto, parecia quase uma anomalia administrativa, uma excentricidade profissional, um acidente de percurso dentro de uma máquina habituada a reconhecer primeiro quem trazia padrinho e só depois quem trazia competência.

Essa frase resume, com brutal simplicidade, uma das doenças profundas do país: Portugal pergunta demasiadas vezes, ainda que em silêncio, não “*o que sabes fazer?*”, mas “*quem te trouxe?*”.

Quem entra apenas pelo seu valor entra livre, mas também entra desprotegido. Não pertence à capela, não deve favores, não responde ao padrinho. E, por isso mesmo, torna-se perigoso.

Esta pequena memória ajuda a explicar porque tantos profissionais competentes, íntegros e estudiosos acabam por colidir com certas organizações portuguesas. O problema não está no mérito. Está no ambiente que o recebe como ameaça, tolera enquanto resolve problemas e abandona quando começa a incomodar a ordem instalada.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.



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

👁 Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)