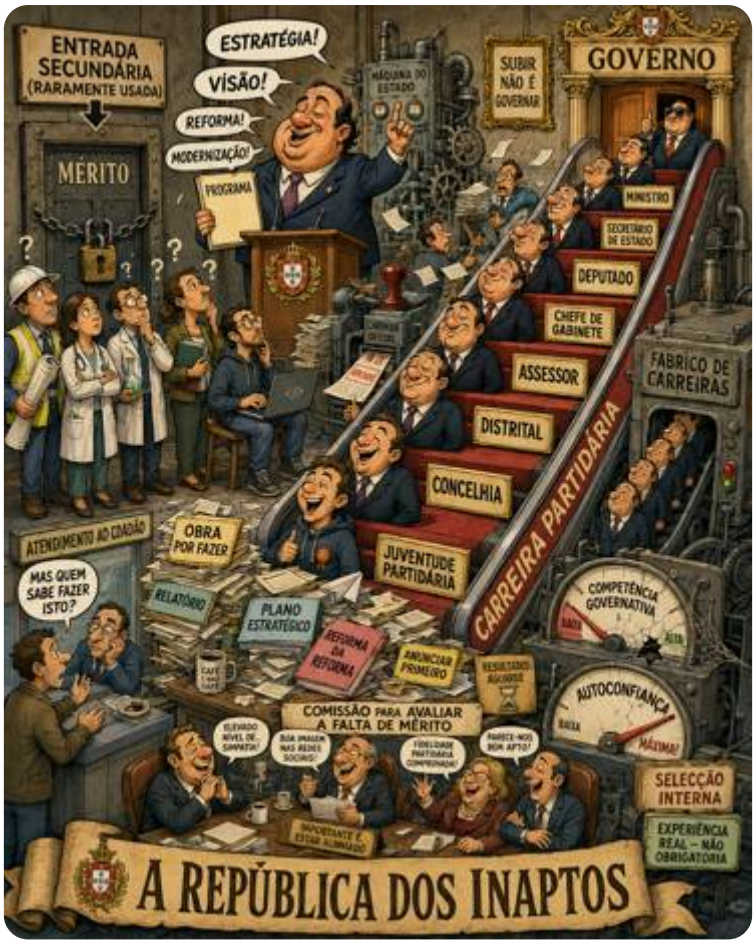
Portugal : A República dos Inaptos

Publicado em 2026-11-19 18:12:00



Inaptos

Quando a política escolhe quem sabe subir, mas nem sempre quem sabe governar.

> **Nota de abertura:**
> Esta crónica não defende governos de tecnocratas nem transforma diplomas em certificados de virtude. Defende algo muito mais incómodo para qualquer aparelho político: que o acesso ao poder democrático seja exigente, aberto à sociedade e acompanhado por escrutínio, competência demonstrada e responsabilidade pelos resultados.

Portugal não sofre apenas de maus governos.

Sofre de um mecanismo de selecção política que, demasiadas vezes, consegue realizar uma proeza extraordinária: **afastar da governação algumas das pessoas mais capazes da sociedade e fazer subir precisamente aquelas que melhor aprenderam a sobreviver dentro dos partidos.**

Não é exactamente a mesma coisa.

A profissão de político.

Começa-se cedo.

Primeiro numa juventude partidária.

Depois numa concelhia.

Segue-se uma distrital.

Mais tarde aparece um lugar de assessor.

Depois chefe de gabinete.

A seguir deputado.

Eventualmente secretário de Estado.

E, se os deuses das listas eleitorais estiverem generosos, ministro.

Quando finalmente alguém chega aos comandos de um ministério com milhares de trabalhadores, sistemas gigantescos e milhares de milhões de euros para administrar, pode acontecer uma coisa ligeiramente embaraçosa:

nunca administrou praticamente nada fora da política.

> *O problema não é a existência de políticos profissionais. É um sistema que possa confundir experiência partidária com mérito governativo e sobrevivência interna com capacidade de governar.*

A escola invisível do poder

Há excelentes políticos.

Há pessoas sérias, competentes, cultas e tecnicamente preparadas em todos os partidos democráticos.

Seria intelectualmente desonesto negar isso.

O problema não são as excepções.

O problema é o mecanismo.

Os partidos necessitam naturalmente de organização interna. Mas quando essa organização se transforma no

Nem sempre quem pensa melhor.

Nem sempre quem fez melhor.

Nem sempre quem demonstrou capacidade extraordinária na sociedade.

Sobe frequentemente quem possui outra competência:

sobreviver politicamente.

Saber quando falar.

Saber quando calar.

Saber quem apoiar.

Saber a que jantar comparecer.

Saber qual corrente interna vencerá o próximo congresso.

Saber dizer exactamente aquilo que não perturba ninguém importante.

É uma especialização sofisticada.

Infelizmente, tem pouca relação com governar um país.

Faz perguntas.

Uma pessoa competente entra numa organização e pergunta:

Por que fazemos isto desta maneira?

Quanto custa?

Que resultado produz?

Existe alternativa?

Quem é responsável?

Podemos medir?

Podemos melhorar?

Perguntas destas são extremamente perigosas para estruturas cuja principal ambição consiste em continuar a existir exactamente como sempre existiram.

É muito mais confortável promover alguém que compreenda a coreografia institucional.

Esse não pergunta demasiado.

Não pisa demasiados pés.

E assim nasce uma das figuras mais comuns da política burocrática:

o profissional competente em parecer competente.

Possui vocabulário.

Possui postura.

Possui gravata adequada.

Fala em estratégia, sustentabilidade, resiliência, modernização, transição, inovação, capacitação e desafios estruturais.

Depois terminamos a conferência e ninguém sabe exactamente o que vai acontecer na segunda-feira.

O currículo partidário

Na vida real, um engenheiro é avaliado pelas estruturas que projectou.

Um médico pelos doentes que tratou.

Um programador, pobre criatura condenada, pelo código que funciona.

Na política, por vezes, basta uma biografia cuidadosamente organizada:

Deputado.

Vice-presidente de comissão parlamentar.

Secretário de Estado.

Ministro.

Presidente de qualquer coisa.

Surge então uma pergunta incómoda:

Mas o que fez?

Não onde esteve.

Não quais cargos ocupou.

Não quantos anos permaneceu no aparelho.

O que fez?

Que serviço passou a funcionar melhor?

Que despesa eliminou?

Que projecto terminou dentro do prazo?

Que problema resolveu?

É fascinante como uma pergunta tão pequena consegue provocar tanto silêncio.

Governar não é comunicar

Nas últimas décadas desenvolveu-se outra profissão paralela.

A gestão da percepção.

Um governo moderno possui assessores de comunicação, especialistas em imagem, consultores, estrategas digitais, equipas de redes sociais e pessoas capazes de explicar magnificamente por que razão algo que não funcionou foi, na realidade, um sucesso extraordinariamente complexo.

Governar tornou-se também narrativa.

Tribunais não despacham processos por narrativa.

Empresas não aumentam produtividade por narrativa.

A dívida não desaparece por narrativa.

Uma ponte continua a cair mesmo que o comunicado de imprensa esteja impecavelmente redigido.

A realidade tem este desagradável hábito de não respeitar assessorias de comunicação.

O ministro omnisciente

Existe ainda outra peculiaridade portuguesa.

Nomeia-se alguém ministro e, subitamente, espera-se que possua uma espécie de iluminação administrativa instantânea.

Ontem era deputado.

Hoje dirige a Saúde.

Ontem era advogado.

Hoje administra milhares de milhões de euros.

Nada disso seria necessariamente problemático se os ministérios fossem construídos sobre estruturas técnicas fortes, independentes, estáveis e responsabilizadas.

Mas demasiadas vezes muda o ministro.

Mudam os secretários de Estado.

Mudam os gabinetes.

Mudam assessores.

Mudam prioridades.

Mudam programas.

Mudam nomes.

E, dois anos depois, aparece outra reforma para corrigir a reforma anterior.

Portugal possui uma extraordinária capacidade para reorganizar estruturas sem necessariamente melhorar aquilo que elas fazem.

É administração por movimentação de mobiliário.

Aqui encontramos talvez o problema mais grave.

Muitas das pessoas verdadeiramente excepcionais de uma sociedade possuem alternativas.

Podem construir empresas.

Podem investigar.

Podem exercer medicina.

Podem liderar organizações.

Podem trabalhar internacionalmente.

Podem criar tecnologia.

Podem ensinar.

Podem empreender.

E quando olham para a política encontram frequentemente um mundo de disciplina partidária, exposição pública permanente, remunerações nem sempre competitivas para cargos de enorme responsabilidade e uma guerra diária feita de polémicas, facções e manchetes.

Resultado?

Mas porque o sistema lhes parece intelectualmente pouco atraente.

Ficam então aqueles que escolheram a política como carreira principal.

E o sistema começa a reproduzir-se.

Políticos seleccionam políticos.

Assessores tornam-se políticos.

Dirigentes partidários escolhem candidatos.

Candidatos escolhidos pelos aparelhos tornam-se deputados.

Deputados tornam-se dirigentes.

E dirigentes voltam a escolher candidatos.

É quase um ecossistema fechado.

Darwin teria apreciado a eficiência do processo.

Convém esclarecer algo fundamental.

Criticar a qualidade das elites políticas não é criticar a democracia.

É precisamente o contrário.

A democracia merece melhores representantes.

Uma ditadura pode possuir ministros tecnicamente brilhantes e continuar a ser uma ditadura.

Competência administrativa nunca substitui liberdade.

Mas liberdade também não transforma incompetência em virtude.

Este é um falso dilema que Portugal deveria abandonar.

Não precisamos escolher entre democracia e competência.

Precisamos de ambas.

Uma democracia madura deveria conseguir atrair os melhores cidadãos para o serviço público.

Na tecnologia.

Na gestão.

Na educação.

Na administração.

Na cultura.

Na economia.

Na sociedade civil.

Não apenas no interior dos partidos.

O Estado não pode ser estágio profissional

Dirigir um ministério não deveria servir para descobrir se alguém possui capacidade de gestão.

Essa descoberta deveria ter ocorrido antes.

Um cargo governativo não é uma experiência curricular.

pessoas.

Administra recursos que não lhe pertencem.

Interfere na vida de gerações futuras.

Pode melhorar um sistema durante décadas.

Ou destruí-lo durante anos.

A exigência deveria ser colossal.

Mas observando alguns percursos políticos portugueses, por vezes parece acontecer precisamente o inverso.

Quanto maior o cargo, mais vagos se tornam os critérios.

Para contratar um técnico informático para a Administração Pública pede-se licenciatura, certificações, experiência profissional, conhecimentos específicos e concursos.

Para dirigir politicamente todo o sistema, basta outro processo.

Um telefonema do líder.

E quando falham?

Aqui encontramos o coração do problema.

Responsabilidade.

Um gestor privado que conduz repetidamente uma empresa ao desastre acaba por encontrar resistência.

Dos clientes.

Dos trabalhadores.

Dos bancos.

Dos accionistas.

Da concorrência.

Da falência.

Na política, o fracasso possui uma elasticidade extraordinária.

Um governante pode sair de um ministério.

Regressar ao Parlamento.

Passar para outra função.

Tornar-se comentador.

E alguns anos depois regressar à política como personalidade experiente.

Experiente certamente.

Resta determinar em quê.

O sistema português tem uma capacidade quase religiosa para ressuscitar carreiras.

Precisamos de políticos, não de aparelhos

Portugal necessita de partidos.

São instrumentos essenciais da democracia representativa.

Mas os partidos deveriam abrir portas à sociedade.

Não construir muralhas em torno do poder.

Precisamos de ministros capazes de escolher equipas melhores do que eles.

Precisamos de dirigentes que tolerem contraditório.

Precisamos de pessoas capazes de dizer:

“Não sei. Vamos perguntar a quem sabe.”

Esta talvez seja uma das frases mais inteligentes que um governante pode pronunciar.

Curiosamente, parece ser também uma das mais difíceis.

Porque a política moderna vende certeza.

E pessoas inteligentes conhecem uma característica desconfortável do conhecimento:

quanto mais sabemos, mais percebemos aquilo que ignoramos.

O país que recompensa a subida

Durante demasiado tempo perguntámos:

Quem será ministro?

Quem sobe no partido?

Quem controla a distrital?

Quem sucede ao líder?

Talvez devêssemos começar a perguntar coisas mais simples.

Quem demonstrou competência?

Quem produziu resultados?

Quem conhece realmente o sector?

Quem liderou pessoas?

Quem tomou decisões difíceis?

Quem admitiu erros?

Quem possui obra feita fora da política?

Quem consegue estar cinco minutos diante de um problema sem procurar primeiro uma câmara de televisão?

que os cidadãos exigem delas.

A República dos Inaptos

O verdadeiro perigo para Portugal não é ter políticos sem doutoramentos.

Nem todos precisam deles.

O verdadeiro perigo é termos criado um sistema onde **mérito, experiência e competência podem tornar-se secundários perante fidelidade, carreira interna, disciplina partidária e conveniência eleitoral**.

Uma sociedade que selecciona assim os seus dirigentes não deveria espantar-se com os resultados.

Se escolhermos pilotos pela capacidade de vencer reuniões internas da companhia aérea, talvez seja prudente apertar o cinto antes da descolagem.

Portugal possui talento.

Possui empresários extraordinários.

Cientistas reconhecidos internacionalmente.

Investigadores.

Professores.

Tecnólogos.

Gestores.

Criadores.

Pessoas que todos os dias resolvem problemas reais sem conferências de imprensa.

O drama português não é ausência de competência.

É a distância entre **onde existe competência e onde existe poder**.

Enquanto essa distância permanecer, continuaremos a assistir à mesma cerimónia.

Governos entram.

Governos saem.

Reformas começam.

Reformas desaparecem.

Estratégias estratégicas são estrategicamente apresentadas.

E o país continua à espera.

Talvez tenha chegado a altura de cometer uma pequena revolução democrática.

Não procurar salvadores.

Não procurar homens providenciais.

Não procurar tecnocratas acima da democracia.

Procurar simplesmente **pessoas competentes, livres, responsáveis e com obra demonstrada**.

Depois entregar-lhes poder durante algum tempo.

Medir os resultados.

E mandá-las embora quando falharem.

Chama-se democracia adulta.

Portugal continua a experimentar a versão de estágio.

que as instituições e os incentivos influenciam quem chega ao poder; competência e representação não são objectivos incompatíveis.

- O estudo internacional de Dal Bó e co-autores sobre a Suécia encontrou uma forte selecção positiva de políticos por competência, mostrando que uma democracia pode aproximar-se de uma **meritocracia inclusiva**.
- A OCDE coloca liderança capaz, competências adequadas, mérito e orientação para resultados entre os princípios de uma Administração Pública profissional.
- No caso português, OCDE e FMI continuam a identificar desafios de eficiência, modernização administrativa, burocracia e qualidade da execução pública. Isso não prova que os políticos portugueses sejam globalmente incompetentes; mostra que a qualidade institucional e a capacidade de execução permanecem questões legítimas de escrutínio.

Este texto é uma crónica de opinião e sátira política. A expressão *"República dos Inaptos"* é deliberadamente retórica e não pretende classificar todos os titulares de cargos políticos, nem imputar falta de qualificações ou conduta imprópria a qualquer pessoa determinada.

A tese criticada é sistémica: mecanismos partidários fechados, carreiras excessivamente endogâmicas, incentivos de sobrevivência interna e fraca responsabilização podem afastar a selecção política do mérito, da experiência e da capacidade demonstrada. A investigação internacional confirma que a qualidade da selecção política depende das instituições e dos incentivos, mas não autoriza extrapolações automáticas para cada político português.

A defesa do mérito feita nesta crónica não é uma defesa de tecnocracia contra democracia. Pelo contrário: competência sem legitimidade democrática não basta, e legitimidade democrática não dispensa competência, escrutínio e prestação de contas. Uma democracia adulta deve conseguir combinar as duas coisas.

"Political Selection" (2005)

Um ensaio de referência sobre a forma como as instituições influenciam quem chega ao poder e sobre a importância da selecção política.

- Dal Bó, Finan, Folke, Persson & Rickne — The Quarterly Journal of Economics, "Who Becomes A Politician?" (2017)

  Estudo sobre a selecção política na Suécia que mostra ser possível combinar representação democrática com forte selecção positiva por competência.

- OCDE — Government at a Glance 2025: Portugal

  Indicadores comparáveis sobre confiança, satisfação com serviços públicos, eficiência governativa e perfil da Administração Pública portuguesa.

- OCDE — Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability

  Recomendação internacional que coloca liderança capaz, competências adequadas, selecção baseada no mérito e orientação para resultados no centro de uma Administração Pública profissional.

a eficiência do Estado, simplificar burocracia e acelerar reformas favoráveis à produtividade.

- Banco Mundial — Civil Service Recruitment: Recruiting the Right Persons the Right Way (2019)
  Nota de governação sobre a importância de recrutar pessoas qualificadas através de processos adequados, avaliando conhecimentos, competências e aptidão.

Francisco Gonçalves
Fragmentos do Caos
FC-Chronic-News