

MOÇÃO DE ESTRATÉGIA GLOBAL

UM
PARTIDO
COM FUTURO

ÍNDICE

- 1. MENSAGEM AO CONGRESSO
- 2. O CDS-PP QUE QUEREMOS: IDENTIDADE E MODERNIZAÇÃO
- 3. VISÃO ESTRATÉGICA PARA PORTUGAL (10-15 ANOS)
 - 3.1 Crescimento com Coesão
 - Pilar 1 - Conhecimento e inovação como motores de crescimento
 - Pilar 2 - Reindustrialização e autonomia produtiva
 - Pilar 3 - Segurança energética e transição tecnológica
 - Pilar 4 - Território, mar e recursos estratégicos
 - Pilar 5 - Trabalho, talento e capacidade de execução
 - 3.2 Sustentabilidade do Estado Social e Reforma do Estado
 - Pilar 1 - Sustentabilidade do Estado Social e Justiça Intergeracional
 - Pilar 2 - Qualidade e rapidez dos serviços públicos
 - Pilar 3 - Reforma da Administração Pública
 - Pilar 4 - Complementaridade entre Estado, setor social e privado
 - Pilar 5 - Igualdade de oportunidades
 - 3.3 Classe média como eixo estruturante
 - Pilar 1 - Progressão económica
 - Pilar 2 - Autonomia das novas gerações
 - Pilar 3 - Família e estabilidade intergeracional
 - Pilar 4 - Segurança económica
 - Pilar 5 - Estabilidade democrática
 - 3.4 Instituições fortes para um país que funciona
 - Onde o Estado falha: bloqueios institucionais que travam o país
 - O objetivo: construir um Estado capaz
 - O caminho: uma agenda de reforma institucional
 - Conclusão - Um país que decide o seu futuro

ÍNDICE (CONT.)

- 4. AGENDAS POLÍTICAS ESTRUTURAIS
 - 4.1 Democracia, Justiça e Qualidade das Instituições
 - 4.2 Economia, Empresas e Fiscalidade
 - 4.3 Trabalho e Proteção Social
 - 4.4 Educação, Família e Natalidade
 - 4.5 Saúde
 - 4.6 Habitação e Cidades
 - 4.7 Ambiente, Energia e Território
 - 4.8 Agricultura, Mundo Rural e Mar
 - 4.9 Direitos e Liberdades
 - 4.10 Europa, NATO e CPLP
- 5. ORGANIZAÇÃO E CAPACIDADE INTERNA
 - 5.1 Estratégia Permanente e Planeamento Plurianual
 - 5.2 Estrutura de Direção Moderna e Responsabilização
 - 5.3 Gabinete de Apoio Estratégico e Programático
 - 5.4 Seleção de Candidatos, Meritocracia e Renovação
 - 5.5 Formação, Capacitação e Integração de Quadros
 - 5.6 Cultura Interna de Exigência, Dados e Eficiência Organizativa
- 6. POSICIONAMENTO PÚBLICO E INFLUÊNCIA
 - 6.1 Narrativa Central do Partido
 - 6.2 Comunicação Permanente e Especialização Temática
 - 6.3 Comunicação Digital Profissionalizada
 - 6.4 Porta-vozes Setoriais e Qualificação do Debate
 - 6.5 Relação Estruturada com a Sociedade Civil
 - 6.6 Comunicação Estratégica para Consolidação de Espaço Político
- 7. IMPLANTAÇÃO E REDE AUTÁRQUICA
 - 7.1 As Autarquias como Coluna Vertebral
 - 7.2 Metas de Crescimento Autárquico
 - 7.3 Rede Nacional de Eleitos e Apoio Técnico
- 8. ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO E INDISPENSABILIDADE
 - 8.1 Segmentos Eleitorais Prioritários
 - 8.2 Metas Políticas de Recuperação e Expansão
 - 8.3 Prioridades Estratégicas Imediatas
 - 8.4 Acompanhamento Político e Critérios de Avaliação
- 9. UM PARTIDO COM FUTURO

1. MENSAGEM AO CONGRESSO

Caro Congressista,

O CDS-PP TEM HISTÓRIA, TEM IDENTIDADE E TEM FUTURO — SE TIVERMOS A AMBIÇÃO E A CORAGEM DE O MERECEER.

É com esse espírito que me dirijo a este Congresso. O futuro do partido não se protege no conforto, nem se garante por inércia. Conquista-se com trabalho, com rumo e com a vontade séria de fazer do CDS-PP uma força mais clara, mais capaz e mais necessária ao serviço de Portugal.

A primeira fase desse caminho foi a da resistência. Foi a fase de gerir um partido sem representação parlamentar, num contexto em que muitos já só pensavam na comissão liquidatária. Outros queriam comprar-nos a nossa histórica sede, quais abutres a quererem repartir um animal que ainda respira. Quase todos nos consideravam como defuntos. Não foi uma fase fácil. Exigiu sangue-frio, persistência, disciplina e a capacidade rara de continuar a trabalhar quando seria mais cómodo ceder ao desânimo. Exigiu manter estruturas, presença, militância e convicção quando o ambiente exterior sugeria exatamente o contrário. Essa fase foi dura. Mas foi vencida. E foi vencida com mérito.

A segunda fase foi a da recuperação e da prova de esforço. Vivemo-la de eleição em eleição, quase sem respirar, num ciclo saturante de idas às urnas, campanhas sucessivas e testes políticos de toda a espécie. Foi uma fase de enorme desgaste, mas também de grandes demonstrações de espírito de sacrifício e amor à causa. O partido trabalhou, apareceu, resistiu, somou e voltou a mostrar utilidade.

O saldo desse ciclo foi politicamente expressivo: representação na Assembleia Regional e no Governo Regional dos Açores, representação na Assembleia Regional e no Governo Regional da Madeira, regresso à Assembleia da República, representação no Governo da República, representação no Parlamento Europeu, crescimento para sete presidências de câmara e um reforço muito significativo do número de autarcas. Não é pouco. Não foi fácil. E não aconteceu por acaso.

Mas é precisamente por isso que começa agora a terceira fase. E essa terceira fase é, talvez, a mais exigente de todas. Porque já não é a fase de provar que sobrevivemos. Nem a fase de mostrar que voltámos a contar. É a fase de decidir o que queremos fazer com o capital político que recuperámos. É a fase de preparar quadros, aprofundar pensamento, discutir prioridades, qualificar propostas e dar mais densidade ao partido. É a fase em que o CDS-PP não pode viver à espera do calendário, nem limitar-se a gerir o ganho entretanto alcançado. Tem de usar este tempo para se tornar melhor.

É aqui que este Congresso ganha o seu peso verdadeiro. Não apenas como momento para cumprir calendário, nem como palco de circunstância, mas como espaço sério de trabalho político. Um espaço para nos perguntarmos que partido queremos ser nesta nova etapa. Que contributos temos para dar. Que reformas queremos apresentar. Que linguagem política queremos afinar. De que setores sociais queremos voltar a ser o porta-voz inequívoco. Que exigência interna queremos criar. E que ambição estamos dispostos a assumir para que o CDS-PP cresça com mais solidez, mais preparação e de forma sustentada.

É por isso que esta moção não deve ser lida como uma repetição satisfeita do caminho já feito. Deve ser lida como proposta de passo seguinte. Como instrumento de consolidação exigente. O partido que resistiu e o partido que recuperou têm agora de dar lugar ao partido que prepara, que qualifica, que se organiza melhor, que pensa mais fundo e que se apresenta ao país com mais clareza, mais consistência e mais ambição. Temos, aliás, condições para isso. O CDS-PP tem hoje experiência acumulada, presença institucional, renovação geracional, quadros qualificados e uma base política que permite olhar para a frente com confiança. Mas confiança, por si só, não chega. Só ganha valor quando se transforma em responsabilidade, em exigência e em vontade de fazer mais e melhor.

É isso que esta terceira fase nos pede. Não descanso, mas elevação. Não gestão passiva do que foi reconquistado, mas capacidade para lhe dar consequência. Não apenas preservar espaço, mas dar-lhe densidade, direção e futuro. O CDS-PP não precisa de mudar de alma. Precisa de ganhar mais preparação, mais força política e mais capacidade de servir sem perder o sua identidade.

É aí que este Congresso será verdadeiramente posto à prova. Não entre passado e futuro, como se fosse preciso escolher entre um e outro, mas entre acomodação e ambição. Entre gerir o que já foi alcançado e preparar seriamente o que ainda falta conquistar.

**O CDS-PP SERÁ TANTO MAIS RESPEITADO QUANTO MENOS SE
CONTENTAR COM O SUFICIENTE. E SERÁ TANTO MAIS FORTE
QUANTO MELHOR APROVEITAR ESTA FASE PARA FORMAR,
AGREGAR, DISCUTIR, PREPARAR E CRESCER.**

No fim, é isso que nos cabe fazer: estar à altura da responsabilidade que recebemos e do partido que queremos deixar. Não apenas conservar o que foi salvo. Não apenas valorizar o que foi recuperado. Mas merecer, com ambição e coragem, a próxima etapa do CDS-PP. É com essa convicção que subscrevo esta moção e a entrego para discussão. Porque o CDS-PP tem história, tem identidade e tem futuro — e cabe-nos a nós merecê-lo.



Hugo Alves Gonçalves



**O CDS-PP QUE QUEREMOS:
IDENTIDADE E MODERNIZAÇÃO**

2. O CDS-PP QUE QUEREMOS: IDENTIDADE E MODERNIZAÇÃO

Os partidos políticos que atravessam gerações e resistem às mudanças do tempo são aqueles que conseguem manter viva a sua identidade ao mesmo tempo que se adaptam às exigências de cada época. A política exige memória, mas exige também visão. Um partido com futuro não vive apenas da recordação do que foi capaz de fazer; vive da capacidade de interpretar o seu tempo e de preparar o que ainda está por fazer.

O CDS-PP nasceu precisamente com essa ambição. Desde a sua fundação, afirmou-se como uma força política singular no sistema partidário português: um partido profundamente enraizado na tradição humanista e personalista da democracia-cristã europeia, mas também aberto ao diálogo com correntes liberais e conservadoras que valorizam a liberdade individual, a responsabilidade cívica e a solidez das instituições democráticas. Sem perder a sua essência, essa síntese - exigente, plural e intelectualmente ambiciosa - foi uma das razões que permitiram ao partido afirmar-se como uma referência duradoura na vida política portuguesa.

Ao longo da sua história, o CDS-PP demonstrou repetidamente uma característica que poucos partidos conseguem preservar: a capacidade de renovar gerações de quadros políticos e intelectuais sem perder o fio condutor dos seus princípios fundamentais. Em diferentes momentos da vida nacional, dirigentes e pensadores ligados ao partido contribuíram para afirmar uma direita exigente, culta e preparada para governar. Como recordava Francisco Lucas Pires, a política exige não apenas convicção, mas também liberdade de pensamento e qualidade intelectual - condições indispensáveis para que um partido possa responder com seriedade aos desafios do seu tempo.

Hoje, Portugal e a Europa atravessam um período de profundas transformações. A ilusão de uma ordem internacional permanentemente estável deu lugar a uma nova

consciência da fragilidade da paz e da necessidade de defender ativamente as instituições democráticas. O regresso da guerra ao continente europeu, a crescente instabilidade geopolítica e o crescimento de movimentos políticos radicalizados em várias democracias ocidentais recordam-nos que a estabilidade institucional e a moderação política não são garantias permanentes, mas conquistas que exigem vigilância e responsabilidade.

Num contexto internacional marcado por estas incertezas, as democracias europeias precisam de forças políticas capazes de afirmar convicções firmes sem ceder à tentação do radicalismo ou da simplificação. Precisam de partidos que compreendam que a política democrática se constrói com instituições sólidas, com responsabilidade governativa e com a capacidade de conciliar liberdade, prosperidade e coesão social.

É nesse quadro que o CDS-PP deve continuar a afirmar a sua identidade própria: a de uma direita democrática, europeísta, reformista e profundamente institucional. Uma direita que acredita na liberdade económica e na iniciativa individual, mas que reconhece igualmente a importância da coesão social e da responsabilidade pública. Uma direita que valoriza a autoridade das instituições democráticas e que recusa tanto o populismo fácil como o imobilismo resignado.

O CDS-PP cultivou também uma forma particular de patriotismo político: a convicção de que o interesse nacional deve prevalecer sobre qualquer cálculo partidário imediato. Em diferentes momentos da vida democrática portuguesa, o partido demonstrou estar disposto a colocar a estabilidade do País e a defesa das instituições acima de vantagens táticas de curto prazo. Essa atitude não representa fragilidade política; representa, antes, um sentido profundo de responsabilidade institucional e de compromisso com o bem comum.

Esse patriotismo responsável nunca significou abdicar da identidade própria do partido. Pelo contrário, significa afirmar uma direita suficientemente segura das suas convicções para cooperar quando o interesse do País o exige e suficientemente autónoma para preservar o seu espaço político quando as circunstâncias o justificam.

O CDS-PP não nasceu para ser uma força política de protesto nem para seguir modas ideológicas passageiras; nasceu para contribuir para o governo do País e para a construção de soluções duradouras para Portugal.

A nossa geração não pretende reinventar o CDS. Pretende garantir que o partido continua capaz de interpretar o seu tempo e de responder aos desafios de uma nova década. O futuro do CDS-PP não se improvisa: prepara-se. E essa preparação faz-se hoje, com novos quadros, novas ideias e a mesma ambição de sempre - servir Portugal e reforçar o papel do CDS-PP na vida pública.

É com esse espírito de continuidade e renovação que esta moção se apresenta ao Congresso: como um contributo para consolidar o caminho que o partido tem vindo a percorrer e para preparar o CDS-PP para os desafios políticos, económicos e sociais da próxima década.

A large, stylized number '25' is centered in the background, rendered in a light blue color that blends with the overall blue gradient. The number is composed of thick, rounded strokes.

VISÃO ESTRATÉGICA PARA PORTUGAL (10-15 ANOS)

3. VISÃO ESTRATÉGICA PARA PORTUGAL (10-15 ANOS)

OS PAÍSES QUE AVANÇAM NÃO SÃO OS QUE TÊM MENOS LIMITAÇÕES. SÃO OS QUE TÊM MAIS AMBIÇÃO PARA AS ULTRAPASSAR.

Portugal conhece bem as suas limitações. A dimensão da sua economia, os desafios demográficos, a fragilidade da produtividade ou a escassez de capital e investimento são realidades que nenhum exercício de estratégia pode ignorar. Durante demasiado tempo, porém, estas limitações foram também utilizadas como argumento para justificar uma certa falta de ambição nacional.

Mas a história mostra-nos que os países que progridem não são aqueles que negam as suas dificuldades, nem os que se resignam a elas. São aqueles que são capazes de as reconhecer com realismo e, ao mesmo tempo, de construir estratégias que lhes permitam superá-las.

Em demasiadas ocasiões, o debate público em Portugal habituou-se a gerir limitações em vez de as ultrapassar. A ambição nacional foi frequentemente substituída por uma lógica de administração do presente, em que reformas estruturais necessárias eram sucessivamente adiadas.

O momento político atual abre, no entanto, uma oportunidade diferente. Integrado na atual solução governativa, o CDS-PP assume também a responsabilidade de contribuir ativamente para a construção de uma visão estratégica e reformista para o futuro de Portugal.

Pensar o futuro do país exige exatamente esse equilíbrio entre realismo e ambição. Não se trata de ignorar os constrangimentos que enfrentamos, mas de recusar que eles definam o limite do que Portugal pode alcançar.

É neste espírito que devem ser pensados os grandes eixos que devem orientar a estratégia nacional nas próximas décadas: crescimento económico capaz de gerar prosperidade com coesão, a sustentabilidade do Estado Social, o reforço da classe média como pilar da estabilidade democrática e a construção de instituições mais eficazes, competitivas e fiáveis.

3.1 CRESCIMENTO COM COESÃO

ANTES DE DISTRIBUIR RIQUEZA, É PRECISO CRIÁ-LA.

Não existe justiça social sustentável sem crescimento económico. Uma sociedade que ambiciona melhorar as condições de vida das suas famílias, reforçar o seu Estado Social e garantir oportunidades reais de mobilidade social precisa, antes de mais, de uma economia capaz de gerar prosperidade.

Portugal fez progressos importantes nas últimas décadas, mas continua a enfrentar um bloqueio persistente: o crescimento económico tem sido frequentemente insuficiente para assegurar níveis mais elevados de prosperidade e mobilidade social. Quando a economia cresce pouco, as oportunidades encolhem, o elevador social abranda e a classe média perde capacidade de progresso.

Esse problema é visível em indicadores estruturais da economia portuguesa. A produtividade do trabalho continua a situar-se em torno de três quartos da média da União Europeia, e o crescimento económico médio das últimas duas décadas tem ficado frequentemente abaixo de 1,5% ao ano - um ritmo demasiado lento para garantir uma convergência sustentada com as economias mais desenvolvidas do espaço europeu.

Ao mesmo tempo, Portugal transformou profundamente a sua economia. Hoje, as exportações representam cerca de metade do Produto Interno Bruto, sinal de um país cada vez mais aberto ao exterior e mais integrado nas cadeias de valor europeias e globais. Essa capacidade exportadora é um dos pilares da criação de riqueza nacional.

Mas uma economia aberta só se traduz em prosperidade duradoura quando o crescimento económico se reflete na vida concreta das pessoas. Quando isso não acontece, os sinais tornam-se evidentes: salários que evoluem lentamente, oportunidades mais limitadas para as novas gerações e maior dificuldade em reforçar o próprio Estado Social.

É por isso que a criação de riqueza deve ocupar um lugar central no programa de desenvolvimento do país. Não como um fim em si mesmo, mas como a base indispensável para financiar serviços públicos de qualidade, fortalecer o Estado Social e garantir que o esforço, o talento e o mérito continuam a ser recompensados numa sociedade aberta e dinâmica.

Uma visão de crescimento exige também uma valorização clara do trabalho. Uma sociedade que desvaloriza o esforço, o mérito e a iniciativa individual fragiliza inevitavelmente a sua própria base económica e social. Valorizar o trabalho significa criar condições para que o talento seja reconhecido, o esforço recompensado e quem investe na sua formação, na sua carreira ou no seu negócio encontre no país um ambiente favorável ao progresso.

É neste equilíbrio entre crescimento económico, mobilidade social e valorização do trabalho que se constrói uma sociedade verdadeiramente coesa: uma sociedade na qual o sucesso individual não é visto como uma exceção suspeita, mas como o resultado natural de oportunidades abertas e de uma economia dinâmica.

Nos últimos anos, Portugal entrou num novo ciclo político que voltou a colocar o crescimento económico no centro da agenda pública. O desafio que agora se coloca é aprofundar esse caminho, reforçando um rumo de desenvolvimento capaz de gerar mais investimento, mais inovação e mais oportunidades para os portugueses.

Um crescimento económico robusto não se mede apenas por indicadores macroeconómicos. Mede-se também pela capacidade de fortalecer a classe média, dinamizar o tecido empresarial e fazer voltar a funcionar o elevador social que permite a cada geração ambicionar uma vida melhor do que a anterior.

PILAR 1 - CONHECIMENTO E INOVAÇÃO COMO MOTORES DE CRESCIMENTO

A economia global atravessa uma transformação tecnológica profunda. A inteligência artificial, a digitalização da economia, a computação avançada e a crescente integração entre ciência e indústria estão a redefinir os modelos produtivos e a alterar a forma como as economias criam valor.

Nenhum país com a dimensão de Portugal consegue competir apenas pela escala. A vantagem competitiva portuguesa tem de assentar na capacidade de transformar conhecimento em valor económico.

Os países que liderarem estas transformações serão aqueles que conseguirem transformar conhecimento em capacidade produtiva, inovação em crescimento económico e investigação científica em novos setores industriais.

Portugal tem vindo a reforçar progressivamente a sua base científica e tecnológica. Nas últimas décadas, o país consolidou um sistema universitário com capacidade de investigação reconhecida internacionalmente e aumentou de forma significativa o investimento em investigação e desenvolvimento, que hoje representa cerca de 1,6% do Produto Interno Bruto, ainda abaixo da média europeia, mas muito superior ao registado no início do século.

Este progresso demonstra que Portugal dispõe de bases relevantes para participar na economia do conhecimento. Universidades, centros de investigação e empresas tecnológicas portuguesas têm vindo a integrar redes internacionais de inovação e a participar em projetos científicos e tecnológicos de dimensão europeia e global.

O desafio estratégico consiste agora em transformar essa capacidade científica em crescimento económico sustentável. O conhecimento produzido nas universidades e nos centros de investigação deve traduzir-se cada vez mais em novas empresas, novos produtos, novos processos industriais e novas oportunidades de emprego qualificado.

Uma economia baseada no conhecimento não se constrói apenas com investigação científica. Exige também um ecossistema económico capaz de ligar ciência, empresas e investimento. Requer condições para que ideias inovadoras possam transformar-se em projetos empresariais, para que empresas tecnológicas possam crescer à escala internacional e para que o talento formado em Portugal encontre no país oportunidades para desenvolver o seu potencial.

A aposta na economia do conhecimento deve, por isso, ser entendida como uma estratégia de desenvolvimento nacional. Não apenas como forma de atrair investimento internacional ou promover setores tecnológicos emergentes, mas sobretudo como instrumento para aumentar a produtividade da economia portuguesa, diversificar a sua base produtiva e criar empregos qualificados capazes de reforçar a classe média.

Portugal tem condições para afirmar um papel relevante nesta nova economia global. Para isso, será necessário reforçar a ligação entre universidades e empresas, promover a transferência de conhecimento para o tecido produtivo e consolidar polos tecnológicos capazes de competir à escala europeia.

Mais do que seguir tendências internacionais, o país deve ambicionar participar ativamente na construção das novas cadeias de valor da economia do conhecimento. Só assim será possível transformar inovação tecnológica em prosperidade económica e garantir que o talento português encontra no país as condições necessárias para criar, empreender e crescer.

A verdadeira força de uma economia do conhecimento mede-se pela sua capacidade de transformar ciência em indústria e inovação em produção.

PILAR 2 - REINDUSTRIALIZAÇÃO E AUTONOMIA PRODUTIVA

Nas últimas décadas, a globalização levou muitas economias ocidentais a reduzir o peso da indústria nas suas estruturas produtivas. No entanto, acontecimentos recentes - desde a pandemia até à guerra na Ucrânia e ao agravamento das tensões geopolíticas internacionais - vieram recordar a importância estruturante da capacidade industrial.

A União Europeia iniciou por isso um novo ciclo de política industrial, procurando reforçar a sua autonomia estratégica em setores críticos como a tecnologia, a energia, a defesa e o acesso a matérias-primas essenciais para a economia do futuro.

Neste novo contexto, a indústria voltou a assumir um papel central na competitividade das economias europeias. Mais do que uma atividade económica tradicional, tornou-se novamente um fator determinante de soberania económica, segurança estratégica e criação de valor.

Portugal deve encarar este novo ciclo industrial europeu como uma oportunidade fundamental. O país possui competências industriais relevantes em diversos setores - desde a metalomecânica e a indústria automóvel até aos moldes industriais, à aeronáutica, à indústria alimentar, ao têxtil e vestuário, ao calçado ou à produção de pasta e papel. Estes setores têm demonstrado uma forte capacidade exportadora e constituem uma base sólida para reforçar a integração da economia portuguesa nas cadeias de valor industriais europeias. E é na indústria que se concentram muitos dos empregos qualificados que sustentam uma classe média forte e economicamente autónoma.

Ao mesmo tempo, a nova política industrial europeia coloca uma atenção crescente sobre as chamadas matérias-primas críticas, recursos minerais indispensáveis para tecnologias estratégicas como baterias para veículos elétricos, redes elétricas, turbinas eólicas, semicondutores ou equipamentos industriais e de defesa.

Portugal dispõe de recursos minerais relevantes que podem desempenhar um papel importante nestas cadeias de valor. O lítio, por exemplo, é um componente fundamental das baterias utilizadas em veículos elétricos e sistemas de armazenamento de energia. O volfrâmio é amplamente utilizado na produção de ligas metálicas de elevada resistência aplicadas em equipamentos industriais de alta precisão, na indústria aeroespacial e em componentes utilizados em sistemas de defesa. A produção nacional de cobre e zinco constitui também um ativo relevante, uma vez que estes metais são essenciais para a eletrificação da economia moderna, sendo utilizados em redes elétricas, infraestruturas energéticas, equipamentos industriais e tecnologias associadas à transição energética.

A valorização responsável destes recursos naturais pode contribuir para reforçar a participação de Portugal nas cadeias de valor industriais europeias, permitindo que o país participe não apenas na extração de matérias-primas, mas também em processos industriais e tecnológicos associados à sua transformação.

O conhecimento científico tem igualmente um papel importante neste domínio. Estudos geológicos têm identificado em Portugal ocorrências de diversos minerais estratégicos, incluindo elementos associados às chamadas terras raras, cuja importância tecnológica tem vindo a crescer significativamente em áreas como a eletrónica avançada, a produção de turbinas eólicas, motores elétricos ou determinados sistemas de defesa.

Num contexto internacional em que grandes potências procuram reduzir a dependência de cadeias de fornecimento dominadas por um número limitado de países produtores - sendo a China atualmente responsável por grande parte da produção e do processamento mundial destes minerais - a capacidade científica e tecnológica para conhecer melhor o território e avaliar o potencial dos seus recursos torna-se também um ativo fundamental.

Neste contexto, a política industrial não deve ser entendida como um regresso a modelos económicos do passado, mas como uma política moderna de desenvolvimento produtivo. Trata-se de reforçar a capacidade do país para produzir, inovar e participar em setores industriais de maior valor acrescentado, aproveitando as oportunidades criadas pela reconfiguração das cadeias de valor globais.

Uma economia mais industrializada é também uma economia mais equilibrada. A indústria gera emprego qualificado, promove inovação tecnológica, dinamiza exportações e cria um tecido produtivo mais robusto e resiliente.

A participação ativa de Portugal neste novo ciclo de reindustrialização europeia pode, por isso, constituir um dos pilares fundamentais de uma estratégia de crescimento económico sustentável.

Mas uma indústria forte exige também acesso seguro, estável e competitivo à energia. Num mundo marcado por crescente instabilidade geopolítica e volatilidade nos mercados energéticos, a segurança energética tornou-se uma condição essencial para o desenvolvimento industrial e económico das nações.

PILAR 3 - SEGURANÇA ENERGÉTICA E TRANSIÇÃO TECNOLÓGICA

A segurança energética voltou a assumir um lugar central na agenda estratégica das economias europeias. Durante décadas, muitos países europeus encararam o acesso à energia como uma realidade praticamente garantida, sustentada por mercados globais relativamente estáveis e por cadeias de abastecimento previsíveis. Os acontecimentos dos últimos anos vieram demonstrar que essa perceção era excessivamente otimista.

A guerra na Ucrânia evidenciou de forma clara os riscos associados a dependências energéticas excessivas. A interrupção do fornecimento de gás russo a vários países europeus provocou fortes oscilações nos preços da energia e obrigou a União Europeia a acelerar programas de diversificação de fornecedores e de reforço da autonomia energética.

Ao mesmo tempo, as tensões geopolíticas em diferentes regiões do mundo, nomeadamente no Médio Oriente - uma das principais áreas de produção de petróleo e gás natural - continuam a demonstrar que o acesso à energia permanece um fator central de estabilidade económica.

Neste contexto, a autonomia energética deixou de ser apenas um objetivo ambiental ou tecnológico. Tornou-se uma questão de soberania económica, competitividade industrial e segurança estratégica.

Portugal encontra-se numa posição relativamente favorável neste domínio. Nas últimas décadas, o país realizou um investimento significativo em energias renováveis, tornando-se um dos países europeus com maior incorporação de produção renovável no seu sistema elétrico.

A energia hídrica, a energia eólica e, mais recentemente, a energia solar constituem hoje pilares fundamentais da produção elétrica nacional. Em determinados períodos do ano, estas fontes permitem assegurar uma parte muito significativa do consumo elétrico do país através de produção interna.

Esta transformação energética não representa apenas um contributo para os objetivos climáticos europeus. Representa também uma oportunidade única para reduzir a dependência energética externa e reforçar a autonomia do país.

Ao mesmo tempo, novas tecnologias energéticas estão a abrir oportunidades adicionais de desenvolvimento. O reforço das redes elétricas, o desenvolvimento de sistemas de armazenamento de energia e os projetos associados à produção de hidrogénio verde poderão desempenhar um papel relevante na estabilização de sistemas energéticos com forte presença de energias renováveis.

Portugal dispõe de condições naturais particularmente favoráveis para algumas destas tecnologias. A elevada exposição solar do território cria condições competitivas para o desenvolvimento da energia solar e para projetos industriais associados à produção de hidrogénio verde. O potencial eólico, tanto em terra como no mar, continua também a representar uma oportunidade relevante para reforçar a capacidade de produção energética nacional.

A transição energética pode assim constituir não apenas um instrumento de sustentabilidade ambiental, mas também um vetor de desenvolvimento económico e industrial. A produção de equipamentos para energias renováveis, o desenvolvimento de novas tecnologias energéticas e a criação de cadeias industriais associadas à transição energética podem gerar investimento, inovação e emprego qualificado.

Ao mesmo tempo, um plano energético responsável deve reconhecer os desafios associados a esta transformação. Alguns incidentes recentes no sistema elétrico ibérico

e episódios de interrupção de fornecimento em diferentes regiões vieram recordar a importância da resiliência das infraestruturas energéticas. A modernização das redes elétricas, a melhoria da gestão da vegetação nas proximidades das linhas de transporte e a utilização seletiva de soluções como o enterramento de linhas em zonas particularmente vulneráveis podem contribuir para reforçar a robustez do sistema elétrico nacional.

A crescente eletrificação da economia - desde a mobilidade elétrica até à digitalização das atividades económicas - coloca também novos desafios ao funcionamento dos sistemas energéticos. Sistemas fortemente baseados em energias renováveis intermitentes exigem igualmente fontes de produção capazes de garantir estabilidade permanente no fornecimento de eletricidade.

É por essa razão que vários países europeus têm vindo a reavaliar o papel de diferentes tecnologias energéticas de base nos seus sistemas elétricos. Entre essas tecnologias, a energia nuclear continua a desempenhar um papel relevante em diversas economias desenvolvidas, assegurando produção estável de eletricidade com baixas emissões de carbono e contribuindo para a segurança energética de longo prazo.

Num debate energético sério, pragmático e orientado para o futuro, nenhuma tecnologia capaz de contribuir para a segurança energética, a competitividade económica e a redução das emissões deve ser excluída à partida.

Uma estratégia energética sólida será, por isso, um elemento decisivo para garantir a competitividade industrial da economia portuguesa, reforçar a autonomia do país e assegurar que a transição energética se traduz efetivamente em crescimento económico e criação de valor.

Mas a energia é apenas uma das dimensões da relação entre o país e o seu território. A forma como Portugal valoriza os seus recursos naturais, o seu espaço marítimo e a capacidade produtiva das suas regiões será igualmente determinante para o modelo de desenvolvimento económico das próximas décadas.

PILAR 4 - TERRITÓRIO, MAR E RECURSOS ESTRATÉGICOS

Portugal não pode pensar o crescimento económico apenas a partir das grandes áreas urbanas, dos serviços mais visíveis ou dos setores mais mediáticos. Um plano bem definido de desenvolvimento exige olhar para o território como um ativo económico, produtivo e estratégico. Isso implica valorizar a agricultura, os recursos naturais, o mar, a floresta, a água e a posição atlântica do país como componentes centrais de uma visão de crescimento com coesão.

Um país que abandone partes significativas do seu território abdica também de parte do seu potencial económico, ambiental e estratégico.

A agricultura continua a desempenhar um papel decisivo na economia e na coesão territorial do país. Para além da produção alimentar, contribui para a vitalidade económica das regiões rurais, para a gestão da paisagem e para a preservação de uma relação produtiva com o território que não pode ser tratada como um vestígio do passado. Num contexto internacional marcado por instabilidade geopolítica, pressão sobre cadeias de abastecimento e crescente preocupação com a segurança alimentar, Portugal deve defender no quadro europeu uma política agrícola que concilie exigência ambiental com viabilidade económica, modernização tecnológica com produtividade e sustentabilidade com rendimento para quem trabalha a terra.

Mas o território português não se esgota na sua dimensão terrestre. O mar constitui um dos maiores ativos estratégicos do país. Portugal dispõe de uma das maiores zonas económicas exclusivas da União Europeia, beneficiando da sua posição atlântica e da centralidade dos arquipélagos dos Açores e da Madeira. Esse espaço marítimo representa não apenas um ativo geopolítico, mas também uma oportunidade económica em áreas como a aquicultura sustentável, a logística portuária, a construção e reparação naval, a biotecnologia marinha, o turismo marítimo e as energias renováveis offshore.

Portugal deve continuar a defender, com base no direito internacional e no melhor conhecimento científico disponível, a extensão da sua plataforma continental para além das 200 milhas. Esse esforço reforça os direitos do país sobre os recursos do leito e do subsolo marinho, aumenta a sua relevância estratégica no Atlântico e abre novas possibilidades em matéria de investigação científica, bioprospeção e eventual valorização futura de recursos minerais marinhos.

Ao mesmo tempo, Portugal dispõe também em terra de recursos naturais com importância crescente, como o lítio, o volfrâmio, o cobre e o zinco. Num contexto europeu de reindustrialização, transição energética e procura por matérias-primas críticas, o país deve encarar estes recursos como instrumentos potenciais de desenvolvimento económico e não apenas como temas de controvérsia. Isso exige, naturalmente, exigência ambiental, transparência institucional e capacidade para garantir que o aproveitamento desses recursos gera valor duradouro para Portugal.

Muitos dos desafios que o país enfrenta neste domínio são frequentemente tratados como simples questões ambientais, quando são, na verdade, problemas de ordenamento e gestão do território. Incêndios florestais, erosão costeira, desertificação do interior e escassez de água resultam muitas vezes de décadas de desarticulação entre políticas públicas, ausência de visão territorial e incapacidade para alinhar o uso do solo, os recursos naturais e o desenvolvimento económico.

Uma abordagem moderna de desenvolvimento territorial deve, por isso, integrar agricultura, floresta, água, mar e recursos naturais numa visão coerente de longo prazo. Isso implica prevenir catástrofes em vez de apenas reagir, proteger infraestruturas críticas, reforçar a resiliência do território e garantir que o desenvolvimento económico não aprofunda os desequilíbrios entre litoral e interior.

Finalmente, valorizar o território exige também maior proximidade entre decisão política e realidade territorial. A excessiva centralização do Estado português continua a dificultar respostas eficazes às especificidades económicas, sociais e ambientais de diferentes regiões do país. Um modelo de desenvolvimento mais coeso exige instrumentos de governação territorial mais próximos, mais ágeis e mais capazes de transformar conhecimento local em decisão estratégica.

Portugal só aproveitará plenamente o seu território quando deixar de o ver como espaço passivo de administração e passar a tratá-lo como fonte de riqueza, escala e posicionamento estratégico. O sucesso dessa ambição dependerá da capacidade do país para transformar estudos e planos em execução concreta.

PILAR 5 - TRABALHO, TALENTO E CAPACIDADE DE EXECUÇÃO

Nenhum plano de crescimento económico pode ter sucesso sem pessoas capazes de o concretizar. O conhecimento, a indústria, a energia ou os recursos do território representam oportunidades de desenvolvimento, mas são sempre as pessoas - o seu talento, o seu trabalho e a sua capacidade de iniciativa - que transformam essas oportunidades em prosperidade real.

Uma economia saudável não se mede apenas pelos seus indicadores macroeconómicos. Mede-se sobretudo pela forma como o crescimento económico se traduz na vida concreta das pessoas. O verdadeiro objetivo de uma estratégia de desenvolvimento não é simplesmente aumentar estatísticas económicas, mas garantir que as famílias dispõem de melhores condições de vida, maior estabilidade e maior capacidade de progresso.

Por essa razão, o debate sobre salários deve ser colocado nos termos corretos. O que determina verdadeiramente o bem-estar das famílias não é apenas o valor nominal dos salários, mas o poder de compra que esses rendimentos permitem assegurar. Uma economia que produz pouco valor dificilmente consegue sustentar níveis elevados de rendimento e prosperidade duradoura. A forma mais sustentável de melhorar as condições de vida das pessoas não passa por decretar aumentos salariais desligados da realidade económica, mas por construir uma economia mais produtiva, mais inovadora e capaz de gerar mais valor por trabalhador.

A produtividade continua a ser o principal fator que explica a diferença entre os rendimentos portugueses e os das economias mais desenvolvidas da Europa. Apesar dos progressos registados nas últimas décadas, a produtividade do trabalho em Portugal continua a situar-se em torno de três quartos da média da União Europeia. Este diferencial limita a capacidade de gerar rendimentos mais elevados e de reforçar de forma sustentada o poder de compra das famílias.

Valorizar o trabalho significa criar condições para que o esforço, a qualificação e a iniciativa individual sejam recompensados. Significa reconhecer que uma sociedade dinâmica depende da capacidade de distinguir mérito, responsabilidade e competência. Uma economia que desvaloriza o talento ou que ignora o mérito acaba inevitavelmente por limitar o seu próprio potencial de crescimento.

É neste ponto que o crescimento económico se cruza diretamente com a coesão social. Uma sociedade verdadeiramente aberta não é aquela que nivela todos pelo mesmo resultado, mas aquela que mantém aberto o elevador social que permite a cada geração ambicionar uma vida melhor do que a anterior. Quando o mérito deixa de ser recompensado, quando o talento não encontra oportunidades e quando o esforço deixa de fazer diferença, o elevador social abranda e a confiança no futuro enfraquece.

Para que isso não aconteça, o país precisa também de alinhar melhor a formação das novas gerações com as necessidades da economia. Uma economia moderna exige ciência, tecnologia e inovação, mas exige igualmente técnicos altamente qualificados, profissionais especializados e trabalhadores preparados para operar em setores industriais e tecnológicos cada vez mais exigentes. Valorizar o ensino técnico e profissional e reforçar a ligação entre formação e tecido produtivo são passos essenciais para garantir que o talento formado em Portugal encontra oportunidades reais de desenvolvimento no próprio país.

Ao mesmo tempo, um sistema educativo exigente deve ser capaz de reconhecer e desenvolver o talento em todas as suas formas. Uma sociedade que não estimula os seus alunos mais capazes desperdiça uma parte importante do seu potencial humano. Promover a excelência e valorizar o mérito académico são condições essenciais para aproveitar plenamente o talento das novas gerações.

Portugal enfrenta, além disso, um desafio demográfico que não pode ser ignorado. As projeções apontam para uma redução significativa da população em idade ativa nas próximas décadas, podendo ultrapassar 15% até meados do século. Num país que já apresenta um dos índices de envelhecimento mais elevados da Europa, esta tendência representa um desafio direto à capacidade de crescimento da economia.

Esta realidade tem consequências muito concretas para a capacidade de execução do país. A modernização das infraestruturas, o reforço da base industrial, o desenvolvimento da agricultura ou a concretização de grandes projetos económicos exigem trabalhadores em número suficiente para transformar ambição em realidade.

Portugal precisa de investigadores, engenheiros e profissionais altamente qualificados, mas precisa também de técnicos especializados e de trabalhadores em setores fundamentais como a construção, a agricultura, a indústria ou os serviços operacionais que sustentam o funcionamento da economia. Valorizar o trabalho significa reconhecer essa diversidade e garantir que todas as profissões essenciais encontram condições de dignidade e reconhecimento.

Ao mesmo tempo, uma economia aberta e dinâmica deve ser capaz de atrair e fixar talento. Criar oportunidades para os jovens que se formam em Portugal, facilitar o regresso de muitos portugueses que construíram experiência no estrangeiro e manter o país aberto à atração de trabalhadores estrangeiros de forma regulada e orientada para as necessidades da economia são dimensões complementares de uma estratégia para o capital humano.

No final, o verdadeiro sucesso de uma economia mede-se pela sua capacidade de transformar crescimento em oportunidades. Criar riqueza antes de a redistribuir não é apenas uma opção económica - é uma condição para garantir uma sociedade mais justa, mais dinâmica e mais capaz de oferecer oportunidades reais às novas gerações.

Uma economia que investe no conhecimento, reforça a sua base industrial, assegura a sua autonomia energética, valoriza o território e aposta no talento das pessoas cria as condições para um crescimento económico sustentável. É dessa articulação entre inovação, produção, recursos e capital humano que depende a capacidade de Portugal reforçar a sua competitividade, fortalecer a sua classe média e garantir que o elevador social continua a funcionar.

Crescer com coesão significa exatamente isso: construir uma economia que gera prosperidade e uma sociedade na qual o progresso económico se traduz em oportunidades reais para todos.

3.2 SUSTENTABILIDADE DO ESTADO SOCIAL E REFORMA DO ESTADO

O Estado Social português é uma das maiores conquistas da nossa democracia - e uma das maiores responsabilidades da nossa geração.

Foi através dele que Portugal conseguiu reduzir desigualdades profundas, garantir acesso universal a cuidados de saúde, alargar oportunidades educativas e construir uma rede de proteção que assegura dignidade nos momentos de maior fragilidade.

Mas as conquistas que não se renovam acabam por se desgastar. O envelhecimento da população, a transformação do mercado de trabalho e o aumento das expectativas legítimas dos cidadãos colocam hoje novos desafios ao funcionamento do Estado. O que está em causa não é a existência do Estado Social, mas a sua capacidade de continuar a cumprir a missão que lhe foi confiada.

Como escreveu Edmund Burke, *“Um Estado que não dispõe de meios para alguma mudança também não dispõe de meios para a sua conservação”*.

REFORMAR O ESTADO SOCIAL NÃO SIGNIFICA ENFRAQUECÊ-LO; SIGNIFICA GARANTIR QUE ELE CONTINUA A SER EFICAZ, JUSTO E SUSTENTÁVEL NAS PRÓXIMAS DÉCADAS.

Defender o Estado Social exige, por isso, responsabilidade e ambição em simultâneo. Responsabilidade para assegurar que os recursos públicos são geridos com rigor e sustentabilidade. Ambição para garantir que os serviços públicos respondem com qualidade, rapidez e eficácia às necessidades dos cidadãos.

Esse esforço reformista exige também uma visão clara sobre o papel do Estado. O Estado não deve substituir a sociedade nem limitar a iniciativa de quem quer crescer, inovar e criar riqueza. Deve, sim, criar condições para que as pessoas possam desenvolver o seu talento, construir o seu percurso e contribuir para o progresso coletivo.

Mas o mesmo Estado deve ser exigente consigo próprio. Deve gerir com responsabilidade os recursos que administra, prestar serviços públicos com qualidade e rapidez e garantir que ninguém fica sem apoio quando mais precisa.

É essa a ambição que orienta esta reflexão:

Um Estado que abre caminho para quem quer seguir em frente e garante que ninguém fica para trás. Os principais desafios estruturais do Estado Social português exigem princípios orientadores para a sua modernização - assentes na sustentabilidade, na eficiência dos serviços públicos, na responsabilidade na gestão dos recursos públicos, na capacidade efetiva de resposta do Estado e na promoção real da igualdade de oportunidades.

PILAR 1 - SUSTENTABILIDADE DO ESTADO SOCIAL E JUSTIÇA INTERGERACIONAL

Garantir a sustentabilidade do Estado Social é um dos maiores desafios políticos das próximas décadas. Num país que envelhece rapidamente, a proteção social só poderá manter a sua força se for acompanhada por uma reflexão séria sobre justiça entre gerações e responsabilidade na gestão dos recursos públicos.

Portugal enfrenta hoje uma transformação demográfica profunda. Segundo projeções da Comissão Europeia e do Eurostat, o rácio de dependência de idosos - que compara a população com mais de 65 anos com a população em idade ativa - deverá passar de cerca de 34% atualmente para mais de 60% até 2070. Em termos simples, haverá cada vez menos trabalhadores a sustentar um número crescente de pensionistas.

Esta realidade não invalida o modelo de proteção social construído nas últimas décadas, mas exige que ele seja adaptado a uma nova realidade demográfica e económica.

O sistema público de pensões continuará a ser um dos pilares essenciais da proteção social portuguesa. Ele garante estabilidade, previsibilidade e uma base de segurança para milhões de cidadãos que contribuíram ao longo de uma vida de trabalho. Segundo dados da Pordata e da Segurança Social, Portugal tem atualmente mais de 2,3 milhões de pensionistas, o que demonstra a dimensão social e financeira deste sistema.

Mas garantir a sustentabilidade do sistema exige reconhecer que, num contexto de envelhecimento acelerado da população, o modelo não pode depender exclusivamente da lógica de repartição. Torna-se necessário reforçar a complementaridade entre o sistema público e mecanismos de poupança individual que permitam reforçar a segurança financeira das futuras gerações de reformados.

Instrumentos como os planos de poupança-reforma e outros mecanismos de capitalização voluntária podem desempenhar um papel relevante como complemento ao sistema público. Esta complementaridade não representa um enfraquecimento do Estado Social. Pelo contrário, contribui para a sua sustentabilidade, permitindo que o sistema público continue a assegurar uma base sólida de proteção social sem sobrecarregar excessivamente as contas públicas.

Ao mesmo tempo, é fundamental reconhecer que a sustentabilidade do Estado Social depende diretamente da vitalidade da economia. Sistemas de proteção social são financiados pelo trabalho, pela produtividade e pela riqueza criada na sociedade. Uma economia mais dinâmica, com empresas competitivas e maior criação de emprego qualificado, gera uma base contributiva mais robusta para financiar pensões, saúde e proteção social.

Crescimento económico e proteção social não são objetivos opostos. São, na realidade, duas dimensões da mesma responsabilidade política. Um país que cresce mais cria melhores condições para sustentar o seu Estado Social sem recorrer permanentemente ao aumento da carga fiscal.

A sustentabilidade do sistema está também ligada à evolução demográfica do país. Portugal tem registado uma das taxas de natalidade mais baixas da Europa e um envelhecimento populacional acelerado. A resposta estrutural a este desafio passa, naturalmente, por políticas que valorizem a natalidade e permitam às novas gerações construir projetos de vida estáveis no país.

Neste contexto, políticas de imigração económica bem reguladas podem também contribuir para reforçar a base contributiva da Segurança Social. Dados recentes indicam que os trabalhadores estrangeiros têm tido um contributo positivo para o equilíbrio financeiro do sistema contributivo português.

Contudo, a imigração não pode ser tratada apenas como um instrumento económico. Deve ser gerida com responsabilidade, equilíbrio e visão de longo prazo. Portugal deve afirmar um modelo claro assente num princípio simples: rigor na entrada, humanismo na integração.

Isso implica regras transparentes e exigentes de entrada no país, políticas eficazes de integração e um esforço claro para garantir que os novos residentes participam plenamente na vida económica e social do país. Uma integração bem-sucedida exige aprendizagem da língua, participação no mercado de trabalho e respeito pelas leis e pelos valores fundamentais da sociedade portuguesa.

A justiça entre gerações exige, em suma, uma abordagem equilibrada: proteger quem já contribuiu ao longo de uma vida de trabalho, garantir oportunidades para quem hoje entra no mercado de trabalho e assegurar que o sistema continua sustentável nas próximas décadas, não apenas no financiamento das prestações, mas também na capacidade de acompanhar uma sociedade mais envelhecida, mais exposta à doença crónica e mais dependente de respostas públicas regulares e próximas.

A sustentabilidade do Estado Social mede-se, por isso, também na forma como o próprio Estado funciona no dia a dia e na capacidade de os serviços públicos responderem com qualidade, rapidez e eficácia às necessidades dos cidadãos.

PILAR 2 - QUALIDADE E RAPIDEZ DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A confiança dos cidadãos no Estado não depende apenas das leis que aprova ou das promessas que faz. Depende sobretudo da forma como os serviços públicos funcionam no dia a dia. A rapidez de resposta, a previsibilidade das decisões administrativas e a qualidade do atendimento são fatores decisivos para a credibilidade das instituições e para o normal funcionamento da economia. Em Portugal, essa confiança está sob pressão: a satisfação com os serviços administrativos caiu de 54,18% em 2021 para 42,69% em 2023, segundo os dados do inquérito da OCDE divulgados pelo PLANAPP.

Na saúde, o problema das listas de espera continua a ser um dos sinais mais visíveis dessa fragilidade. No final de 2024 havia 902.814 utentes em espera para primeira consulta hospitalar, dos quais 55,3% para além do tempo máximo de resposta garantido; no primeiro semestre de 2025 esse número subiu para 974.770, com 56,6% acima do limite legal. No balanço de 2025, o total de inscritos para consulta ultrapassou 1,08 milhões, enquanto a percentagem de consultas realizadas dentro do prazo ficou em 48,6%.

Ao mesmo tempo, seria intelectualmente desonesto ignorar que o atual Governo lançou medidas concretas para responder a este problema. O Plano de Emergência e Transformação na Saúde e o reforço de produção em várias áreas representam um esforço sério para corrigir distorções acumuladas ao longo de anos. Os dados de 2025 mostram, aliás, alguns sinais de ajustamento, nomeadamente a redução de 7,1% nos episódios de urgência e a descida do peso dos episódios não urgentes para 32,9%, menos 4,5 pontos percentuais do que no ano anterior. Mas esses sinais, sendo positivos, ainda não chegam para resolver o problema estrutural do acesso atempado aos

cuidados, nem a fragilidade de um sistema que continua a responder tarde, de forma desigual e demasiadas vezes sem continuidade suficiente no acompanhamento dos doentes.

Nos serviços de urgência e emergência, a pressão continua igualmente elevada. O INEM registou em 2025 um máximo histórico de 1.656.891 chamadas urgentes atendidas, e 109.521 dessas chamadas foram triadas como não emergências médicas e encaminhadas para a SNS24. Isto demonstra duas coisas ao mesmo tempo: por um lado, o sistema está sob forte pressão; por outro, parte dessa pressão resulta de um uso inadequado ou desordenado dos canais de emergência.

Fora da saúde, os bloqueios administrativos são igualmente graves, embora menos visíveis no debate público. Nos licenciamentos urbanísticos e de construção, os atrasos continuam a travar investimento, habitação e atividade económica. O Banco Mundial, no estudo Subnational B-READY 2024, estima que o tempo necessário para obter uma licença de construção varia entre 273 dias no Funchal e 548 dias em Coimbra, sublinhando expressamente que os municípios são as entidades licenciadoras. Esta é uma distinção politicamente importante: uma parte muito relevante da lentidão do Estado, nesta matéria, não resulta do Governo central, mas sim da desigualdade de capacidade de execução entre autarquias.

Também na justiça administrativa persiste um problema sério de morosidade. Segundo o Rule of Law Report 2025 da Comissão Europeia, o tempo estimado de resolução em primeira instância nos tribunais administrativos e fiscais portugueses era de 597 dias, mas na segunda instância subia para 1.200 dias. Um Estado que demora anos a decidir em matérias administrativas ou fiscais não falha apenas perante o cidadão: transforma-se ele próprio num fator de bloqueio económico e de incerteza institucional.

Importa, contudo, evitar caricaturas. Portugal não é um país incapaz de reformar serviços públicos. Há áreas em que a administração demonstrou ganhos reais de rapidez e eficiência. A Autoridade Tributária apresenta 100% de entrega eletrónica em IRS, IRC e IVA, e o Governo registou em 2025 um prazo médio de 12,8 dias no reembolso do IRS automático. Na Segurança Social, o tempo médio de decisão em pensões de velhice desceu para 19,7 dias no primeiro semestre de 2024 e mais de 25.783 pensões foram atribuídas através da “Pensão na Hora”. Estes casos mostram que o problema não está numa suposta incapacidade estrutural do Estado português, mas na desigualdade de desempenho entre serviços, setores e níveis de administração. É precisamente essa desigualdade que o país tem de enfrentar. O objetivo não deve ser apenas ter serviços públicos digitalizados no papel, mas sim serviços públicos rápidos, previsíveis e legíveis para quem deles depende. Isso implica simplificar processos, integrar sistemas, reduzir redundâncias, publicar resultados e criar uma cultura de resposta em tempo útil. Um Estado Social moderno não se afirma apenas pelo que promete; afirma-se pela forma como responde.

A qualidade dos serviços públicos mede-se, em última análise, pelo respeito que o Estado demonstra pelo tempo dos cidadãos. E é essa exigência de gestão, organização e responsabilização que obriga a olhar de frente para a forma como a própria Administração Pública funciona.

A modernização do Estado não depende apenas de mais recursos financeiros. Depende sobretudo da forma como a Administração Pública é organizada, gerida e responsabilizada pelos resultados que produz.

Um Estado moderno deve assumir um compromisso claro com três princípios essenciais: previsibilidade, rapidez e responsabilização. Os cidadãos devem saber em quanto tempo

uma decisão será tomada, os serviços devem ser avaliados pela sua capacidade de resposta e os processos administrativos devem ser simples, transparentes e integrados entre diferentes organismos.

Isso exige transformar a cultura administrativa portuguesa. O objetivo não é apenas digitalizar procedimentos existentes, mas simplificá-los, encurtá-los e torná-los compreensíveis para quem deles depende. Um serviço público que demora meses ou anos a decidir não é apenas ineficiente: é um obstáculo ao desenvolvimento económico, à confiança institucional e à própria eficácia do Estado Social. É por isso que a reforma da Administração Pública se tornou uma condição central de um Estado mais capaz.

PILAR 3 - REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Em Portugal, uma parte significativa das frustrações dos cidadãos e das empresas não resulta da ausência de políticas públicas, mas da dificuldade em transformar decisões políticas em resultados concretos.

Segundo dados da OCDE, Portugal apresenta níveis de confiança nos serviços públicos significativamente abaixo dos países europeus com administrações mais eficientes. Enquanto em vários países do Norte da Europa mais de 60% dos cidadãos expressam confiança na Administração Pública, em Portugal esse valor situa-se perto dos 45-50%, refletindo uma perceção persistente de burocracia excessiva, demora nos processos e dificuldade de resposta dos serviços.

Ao mesmo tempo, a Administração Pública portuguesa emprega cerca de 740 mil trabalhadores, o equivalente a aproximadamente 14% do emprego total, um valor próximo da média da União Europeia. Estes números demonstram que o principal desafio não reside tanto na dimensão do Estado, mas sobretudo na forma como este está organizado e gerido.

Nos últimos anos foram dados passos relevantes na modernização administrativa, nomeadamente através da digitalização de serviços públicos, da expansão das plataformas eletrónicas do Estado e de programas de simplificação administrativa. Portugal encontra-se hoje acima da média europeia em vários indicadores do DESI - Índice da Economia e da Sociedade Digitais no que respeita à disponibilização de serviços públicos digitais.

No entanto, a experiência dos cidadãos demonstra que a digitalização, por si só, não resolve todos os problemas. Digitalizar não basta. Se os procedimentos continuarem redundantes, mal organizados e desnecessariamente complexos, a burocracia deixa de estar em papel - mas continua a existir. Em muitos casos, a transformação digital tem consistido sobretudo em transferir para plataformas eletrônicas processos burocráticos que já eram lentos e redundantes no papel. A verdadeira modernização administrativa exige, portanto, repensar os próprios procedimentos, simplificando regras, eliminando redundâncias e reorganizando a forma como os serviços funcionam.

Reformar a Administração Pública não significa enfraquecer o Estado. Significa torná-lo mais competente, mais responsável e mais eficaz na utilização dos recursos que administra. Um Estado forte não é um Estado pesado; é um Estado que funciona.

Uma das primeiras condições para essa transformação é afirmar uma cultura de responsabilidade e mérito na gestão pública. Durante demasiado tempo instalou-se a ideia de que o emprego público era imune às exigências de desempenho que existem em qualquer outra organização. Essa percepção é profundamente injusta para a esmagadora maioria dos trabalhadores da Administração Pública, que desempenham as suas funções com profissionalismo e dedicação.

Precisamente por respeito a esses profissionais é necessário afirmar um princípio simples: quem trabalha e cumpre bem as suas funções não deve ter receio de ser avaliado. Pelo contrário, deve sentir que o seu mérito é reconhecido e valorizado.

O sistema atual de avaliação de desempenho da Administração Pública - o SIADAP - foi concebido precisamente para introduzir essa cultura de avaliação e mérito. Contudo, diversos relatórios do Tribunal de Contas têm apontado limitações na sua aplicação prática, desde a excessiva burocratização dos processos de avaliação até à dificuldade

em diferenciar efetivamente desempenhos entre trabalhadores. O resultado é um sistema que, muitas vezes, não consegue premiar devidamente o mérito nem corrigir situações persistentes de incumprimento.

Uma reforma séria da Administração Pública deve, por isso, tornar efetivos os mecanismos de avaliação de desempenho já existentes, simplificando-os, tornando-os mais transparentes, mais exigentes e mais capazes de distinguir mérito, corrigir incumprimento persistente e melhorar a resposta dos serviços.

Essa cultura de responsabilidade deve assentar numa lógica clara de progressividade. A primeira resposta perante dificuldades de desempenho deve ser sempre a formação profissional, a requalificação e a mobilidade interna dentro da Administração Pública, permitindo que os trabalhadores se adaptem a novas funções e necessidades dos serviços.

Contudo, quando situações de incumprimento persistente comprometem o funcionamento dos serviços e prejudicam a resposta aos cidadãos, o Estado não pode ficar sem instrumentos para agir. Tal como acontece em qualquer organização responsável, a proteção do emprego público não pode significar tolerância perante comportamentos que bloqueiam o funcionamento das instituições ou penalizam os cidadãos que dependem desses serviços.

Naturalmente, qualquer mecanismo de responsabilização deve ser acompanhado por garantias robustas de imparcialidade, transparência e proteção contra abusos ou instrumentalizações políticas. O objetivo não é fragilizar quem trabalha no Estado, mas assegurar que o serviço público funciona com a exigência a que os cidadãos têm direito.

A reforma da Administração Pública exige também uma modernização profunda da forma como os serviços são geridos. Em muitos organismos públicos, os dirigentes

dispõem de margens reduzidas de autonomia para organizar equipas, gerir recursos ou adaptar procedimentos às necessidades concretas dos serviços. Essa limitação contrasta com modelos administrativos adotados em vários países da OCDE, em que a gestão pública assenta frequentemente em contratos de desempenho institucional, metas claras de resultados e maior autonomia operacional dos dirigentes.

Portugal deve evoluir progressivamente nesse sentido, reforçando a responsabilização dos dirigentes públicos pela qualidade e pelos resultados dos serviços que lideram. Essa responsabilização deve ser acompanhada por maior autonomia de gestão, permitindo que os responsáveis pelos organismos públicos possam reorganizar equipas, melhorar processos e introduzir soluções mais eficientes na prestação de serviços.

A tecnologia abre hoje oportunidades importantes para essa transformação. Ferramentas de interoperabilidade digital, automação administrativa e inteligência artificial podem reduzir significativamente tempos de resposta, eliminar redundâncias e libertar recursos humanos para tarefas de maior valor acrescentado.

Mas nenhuma tecnologia substitui aquilo que é verdadeiramente essencial numa Administração Pública moderna: organização eficiente, liderança responsável e uma cultura institucional orientada para resultados.

No centro desta reforma deve estar uma ideia fundamental: o Estado existe para servir os cidadãos, não para se servir a si próprio. Uma Administração Pública que valoriza o mérito, responsabiliza o incumprimento e utiliza a tecnologia para melhorar o funcionamento dos serviços é uma condição essencial para restaurar a confiança nas instituições públicas e criar um ambiente mais favorável ao investimento, à inovação e ao crescimento económico.

Essa transformação administrativa é também uma condição necessária para que os serviços públicos consigam responder com maior rapidez, previsibilidade e proximidade às necessidades concretas dos cidadãos - um desafio particularmente visível quando observamos o funcionamento quotidiano dos serviços que todos utilizamos.

PILAR 4 - COMPLEMENTARIDADE ENTRE ESTADO, SETOR SOCIAL E PRIVADO

O Estado Social português nasceu para garantir que todos os cidadãos têm acesso a serviços essenciais - na saúde, na educação, na proteção social ou na formação. Essa conquista deve ser preservada e reforçada. Mas defendê-la não significa fechar o Estado sobre si próprio. Significa garantir que os serviços públicos funcionam e chegam efetivamente a quem deles precisa.

Um Estado Social forte não é um Estado que concentra todas as funções dentro da máquina administrativa. É um Estado que garante direitos, define regras claras e mobiliza todos os recursos disponíveis na sociedade para cumprir a sua missão. Universalidade no acesso não exige monopólio estatal na prestação. O que interessa aos cidadãos não é quem presta o serviço - é se o serviço existe, funciona e está disponível quando é necessário.

Hoje, vários serviços públicos enfrentam pressões cada vez maiores. O envelhecimento da população aumenta a procura de cuidados de saúde e de respostas sociais para idosos. O aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho exige mais respostas de apoio à infância. A transformação tecnológica e económica torna indispensável reforçar a formação e a requalificação profissional ao longo da vida. Ao mesmo tempo, em muitas áreas persistem listas de espera, falta de vagas em respostas sociais essenciais e estruturas administrativas demasiado rígidas para acompanhar a evolução das necessidades da sociedade.

Perante estes desafios, a questão não é escolher entre um Estado forte e um Estado ausente. A questão é saber como organizar os serviços públicos para que funcionem

melhor. Em muitos casos, isso exige abandonar a ideia de que cada serviço tem de ser prestado exclusivamente por uma única entidade pública. O Estado pode - e deve - organizar redes de prestação plural, em que instituições públicas, entidades do setor social e prestadores privados operam sob regras comuns, financiamento público e avaliação permanente dos resultados.

Na realidade, o Estado Social português já funciona em grande medida desta forma. O setor social é hoje uma das principais infraestruturas do Estado Social. Segundo a Conta Satélite da Economia Social, existiam em 2020 cerca de 73.851 entidades da economia social em Portugal, responsáveis por 243.783 empregos remunerados, o equivalente a 5,9% do emprego nacional.

Grande parte das respostas sociais existentes resulta precisamente desta cooperação entre o Estado e instituições da sociedade civil. Na rede nacional de creches existiam 2.587 instituições com capacidade para cerca de 130.787 crianças. No apoio a idosos - incluindo centros de dia, lares e serviços de apoio domiciliário - existiam 7.386 equipamentos com capacidade para mais de 283 mil pessoas. Na área da deficiência existiam 828 instituições com capacidade para cerca de 23.700 utentes.

A mesma lógica de complementaridade existe noutras áreas da vida pública. A Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados foi construída com participação do setor social e de entidades privadas, permitindo expandir rapidamente a capacidade de resposta do sistema. No ensino profissional, muitas escolas são geridas por cooperativas, associações ou fundações que trabalham em articulação com o Estado. No ensino pré-escolar, a rede nacional integra 2.793 jardins de infância, dos quais 982 públicos e 1.811 privados.

Estes exemplos mostram que a complementaridade entre Estado e sociedade não é

uma teoria - é uma realidade concreta do funcionamento do Estado Social português. O desafio político não é decidir se esta cooperação deve existir. O verdadeiro desafio é organizá-la melhor, torná-la mais transparente e avaliá-la de forma exigente.

Um dos exemplos mais claros da importância de avaliar os modelos de gestão com base em resultados foi o das parcerias público-privadas hospitalares. As auditorias do Tribunal de Contas mostram que, no período analisado entre 2016 e 2018, os hospitais geridos em regime de PPP apresentavam globalmente níveis de eficiência económica e operacional superiores aos hospitais comparáveis geridos diretamente pelo Estado. Em 2018, os custos operacionais por doente padrão eram 2.280 euros no Hospital de Braga, 2.815 euros em Loures e 2.859 euros em Vila Franca de Xira, valores que se encontravam entre os mais baixos do conjunto de hospitais analisados. Ao mesmo tempo, as avaliações disponíveis não identificaram diferenças relevantes na qualidade clínica em comparação com hospitais de gestão pública. A própria Resolução do Conselho de Ministros n.º 43/2025 reconhece que, após a reversão destas parcerias, se verificaram agravamento de custos e deterioração de indicadores de desempenho.

A lição é simples: as escolhas sobre modelos de gestão devem ser feitas com base em evidência e avaliadas com base em resultados. Ideologias rígidas raramente produzem bons serviços públicos.

Uma organização mais aberta dos serviços públicos permite também reforçar um princípio essencial: a liberdade de escolha dos cidadãos. Sempre que diferentes prestadores sejam capazes de cumprir padrões públicos de qualidade, o financiamento público pode acompanhar a pessoa em vez de ficar rigidamente associado a uma única instituição. Esse princípio já começa a surgir em algumas políticas públicas - como programas de acesso a serviços de psicologia no ensino superior ou mecanismos de

apoio à formação profissional - e pode ser desenvolvido noutras áreas sempre que contribua para melhorar o acesso aos serviços e aumentar a qualidade das respostas disponíveis.

Naturalmente, sistemas com múltiplos prestadores exigem regras claras e fiscalização rigorosa. A experiência internacional mostra riscos que não podem ser ignorados: desigualdades territoriais na oferta de serviços, dificuldades de comparação entre prestadores ou seleção de casos menos complexos por algumas entidades. Um modelo plural exige um Estado exigente - na definição das regras, na fiscalização do seu cumprimento e na avaliação transparente dos resultados.

Mas um Estado exigente não tem de ser um Estado fechado. Um Estado Social que mobiliza a capacidade da sociedade é um Estado mais flexível, mais inovador e mais capaz de responder rapidamente às necessidades das pessoas.

Porque, no final, a força de um Estado Social não se mede pelo número de estruturas que controla diretamente. Mede-se pela capacidade de garantir que cada cidadão encontra uma resposta quando dela precisa - na educação, na saúde, na proteção social ou na formação.

E é precisamente nessa capacidade de transformar serviços públicos eficazes em oportunidades reais de progresso que se decide uma das questões centrais da nossa sociedade: se o talento de cada pessoa encontra espaço para florescer ou se continua bloqueado pelas circunstâncias de origem. É aí que a organização dos serviços públicos se liga diretamente ao princípio fundamental da igualdade de oportunidades.

PILAR 5 - IGUALDADE DE OPORTUNIDADES

O verdadeiro teste à justiça de uma sociedade não é a forma como distribui rendimentos, mas a forma como distribui oportunidades. Uma sociedade justa não é aquela onde todos acabam no mesmo lugar, mas aquela em que cada pessoa tem a possibilidade real de ir mais longe do que as circunstâncias em que nasceu.

Foi essa promessa que esteve na base do Estado Social europeu: garantir que o talento, o esforço e a responsabilidade individual possam contar mais do que a origem familiar, a condição económica ou o território em que se nasce. Quando essa promessa falha, não está apenas em causa a justiça social. Está em causa a confiança dos cidadãos nas instituições e a própria vitalidade económica do país.

Portugal fez progressos significativos nas últimas décadas. A universalização do acesso à escola, a expansão do ensino superior e o alargamento das políticas sociais contribuíram para reduzir desigualdades profundas herdadas do passado. Mas a evidência continua a mostrar que a mobilidade social permanece limitada e que a origem familiar ainda pesa demasiado no percurso de vida das pessoas.

Estudos da OCDE indicam que a mobilidade social em Portugal permanece relativamente baixa em comparação com países de maior mobilidade. A elasticidade intergeracional do rendimento - indicador que mede até que ponto o rendimento dos filhos depende do rendimento dos pais - situa-se em torno de 0,5, o que significa que cerca de metade das diferenças de rendimento entre gerações tende a reproduzir-se. Em países com maior mobilidade social, como os países nórdicos, esse valor situa-se frequentemente entre 0,2 e 0,3.

A educação deveria ser o principal instrumento para quebrar este ciclo. No entanto, os dados mostram que o contexto familiar continua a influenciar fortemente os resultados escolares. O programa internacional PISA da OCDE mostra que alunos de contextos socioeconómicos desfavorecidos obtêm em Portugal mais de 80 pontos a menos em matemática do que alunos de contextos favorecidos - uma diferença equivalente a cerca de dois anos de aprendizagem.

Mas estes dados revelam também algo que raramente é reconhecido no debate público. O fator determinante não é apenas o rendimento das famílias. É também o capital cultural presente no ambiente familiar. O próprio PISA mostra que alunos que vivem em casas com mais de 100 livros obtêm em média cerca de 90 pontos adicionais em leitura. Ou seja, hábitos culturais, expectativas educativas e ambiente intelectual em casa influenciam profundamente o percurso escolar.

Este dado tem uma implicação política importante. Ao contrário do que muitas vezes se pretende fazer crer no debate público, não é a ausência de riqueza de uma família que determina o sucesso de uma criança. A experiência de milhares de famílias portuguesas demonstra que a valorização da educação, o incentivo à curiosidade intelectual e a confiança na capacidade de aprender podem ser determinantes para o percurso de vida de um jovem.

Uma política séria de igualdade de oportunidades não pode, por isso, limitar-se à redistribuição de rendimento. Tem também de garantir que a escola consegue compensar desigualdades culturais e educativas de partida, oferecendo a cada aluno as condições necessárias para desenvolver plenamente o seu talento.

Isso exige um sistema educativo simultaneamente exigente e capaz de responder à diversidade dos alunos. Tratar de forma igual realidades profundamente diferentes nem

sempre produz justiça; muitas vezes produz apenas frustração e abandono. Sistemas educativos eficazes combinam exigência académica com mecanismos de apoio intensivo, diferenciação pedagógica e maior flexibilidade na organização das aprendizagens.

Em termos práticos, isso significa reforçar instrumentos como programas de apoio intensivo em disciplinas fundamentais, grupos de aprendizagem flexíveis para alunos com diferentes ritmos de progressão e tutoria personalizada para quem enfrenta maiores dificuldades. O objetivo não é separar alunos nem cristalizar desigualdades, mas garantir que nenhum talento se perde por falta de apoio adequado e que cada estudante tem a possibilidade real de atingir o seu potencial.

Ao mesmo tempo, um sistema educativo verdadeiramente justo tem de reconhecer que existem diferentes caminhos de sucesso. Durante demasiado tempo, o ensino técnico e profissional foi visto em Portugal como uma alternativa de segunda linha, quando em muitos países europeus constitui um dos pilares da mobilidade social e da competitividade económica. Na Alemanha, na Áustria ou na Suíça, mais de 50% dos alunos do ensino secundário seguem percursos de formação profissional ou dual, combinando aprendizagem em sala de aula com experiência em contexto empresarial. Estes sistemas apresentam alguns dos níveis mais baixos de desemprego jovem da Europa.

Em Portugal, apesar dos progressos registados, o ensino profissional continua a enfrentar desafios de prestígio social e de ligação ao tecido empresarial. Reforçar estes percursos exige aprofundar a ligação entre escolas e empresas, expandir modelos de formação dual e criar percursos técnicos de excelência que ofereçam oportunidades reais de progressão profissional. Valorizar o ensino técnico não significa diminuir o

ensino académico; significa reconhecer que uma economia moderna precisa de múltiplos caminhos de qualificação e que o sucesso profissional não depende de um único percurso educativo.

Também o modelo de acesso ao ensino superior merece uma reflexão estrutural. Em Portugal, a seleção dos estudantes continua a depender quase exclusivamente da classificação obtida em exames nacionais. Este modelo tem a vantagem da simplicidade e da transparência, mas apresenta limitações evidentes: avalia sobretudo o desempenho académico num momento específico e ignora outras dimensões relevantes para o exercício de muitas profissões.

Num sistema que se pretende verdadeiramente orientado para o mérito, esta abordagem é insuficiente. O acesso ao ensino superior não deve avaliar apenas o conhecimento adquirido num conjunto de exames, mas também o perfil, a motivação e as competências dos candidatos para a área que pretendem seguir.

Em muitos sistemas internacionais, o acesso às universidades combina o mérito académico com uma avaliação mais ampla do percurso dos candidatos. Universidades norte-americanas, britânicas ou holandesas consideram, para além das notas, elementos como entrevistas, cartas de recomendação, atividades extracurriculares, experiência de voluntariado ou testes de aptidão. O objetivo não é substituir o mérito académico, mas avaliá-lo de forma mais completa.

Portugal deve evoluir para um modelo semelhante, através de uma revisão estrutural do regime de acesso ao ensino superior. As classificações académicas devem continuar a ter um peso importante, mas deixar de ser o único critério de seleção. O acesso deve passar a integrar uma avaliação multidimensional dos candidatos, incluindo entrevistas estruturadas, avaliação de competências, análise do percurso pessoal e valorização do envolvimento cívico ou social.

Este modelo permitiria reconhecer que o talento e a vocação não se exprimem apenas em resultados de exames. Muitas profissões - particularmente nas áreas da saúde, da educação ou da intervenção social - exigem competências humanas, capacidade de comunicação, maturidade emocional e sentido de responsabilidade perante os outros. Avaliar estas dimensões não diminui o mérito académico; pelo contrário, reforça a qualidade da formação e a responsabilidade das instituições.

A reforma deve também reforçar a autonomia das instituições de ensino superior na seleção dos estudantes que pretendem formar, aproximando Portugal de sistemas universitários em que as universidades têm maior responsabilidade pelas suas decisões. Essa autonomia deve ser acompanhada por mecanismos claros de transparência e de prestação de contas, garantindo que os critérios de seleção definidos por essas instituições são públicos, objetivos e sujeitos a escrutínio.

Uma reforma desta natureza deve ser acompanhada por um reforço da orientação vocacional ao longo do ensino secundário. Escolher um curso superior continua a ser, para muitos jovens, uma decisão tomada com informação limitada e pouca reflexão sobre vocação, aptidões e expectativas profissionais. Um sistema de orientação mais robusto, com apoio especializado e contacto mais próximo com diferentes áreas profissionais, permitiria decisões mais informadas e percursos educativos mais ajustados às capacidades e aspirações de cada estudante.

Um sistema de acesso mais exigente e mais completo permitiria selecionar melhor os futuros profissionais e aproximar a formação superior das responsabilidades que muitas destas profissões implicam.

Mas a igualdade de oportunidades não depende apenas da escola. Depende também das condições concretas que permitem aos jovens iniciar a sua vida adulta com

autonomia. Neste domínio, o acesso à habitação tornou-se um dos maiores desafios das novas gerações. Em Portugal, a idade média de saída de casa dos pais aproxima-se dos 30 anos, uma das mais elevadas da União Europeia, quando a média europeia se situa perto dos 26 anos.

Uma geração que encontra dificuldades para sair de casa dos pais enfrenta também maiores obstáculos para iniciar a sua vida profissional, constituir família e assumir plenamente a sua autonomia económica. Facilitar o acesso à habitação para jovens e famílias em início de vida exige aumentar a oferta de habitação acessível, incentivar a reabilitação urbana e desenvolver instrumentos de apoio ao arrendamento que permitam maior mobilidade geográfica e profissional.

Também a transição entre a escola e o mercado de trabalho continua a representar um momento crítico. Apesar de uma geração mais qualificada do que qualquer outra no passado, muitos jovens enfrentam trajetórias profissionais marcadas por contratos temporários e salários de entrada reduzidos. Cerca de 40% dos trabalhadores portugueses com menos de 30 anos têm contratos temporários, uma das proporções mais elevadas da União Europeia.

Reforçar a igualdade de oportunidades exige, por isso, melhorar a ligação entre educação, formação e economia. Isso implica promover programas de estágios de qualidade, reforçar mecanismos de aprendizagem ao longo da vida e facilitar a requalificação profissional num mercado de trabalho cada vez mais dinâmico. Também exige criar um ambiente económico que valorize a iniciativa, o empreendedorismo e a inovação, permitindo que o talento se possa traduzir em criação de valor e progresso económico.

Uma sociedade dinâmica não é aquela em que todos seguem o mesmo percurso, mas aquela em que cada pessoa encontra o caminho que melhor corresponde às suas

capacidades e aspirações. Quando as instituições funcionam bem, o talento encontra espaço para florescer, o esforço é recompensado e o progresso individual transforma-se em progresso coletivo.

Porque, no final, a verdadeira igualdade de oportunidades mede-se por uma pergunta simples: quantas pessoas conseguem ir mais longe do que as circunstâncias em que nasceram? É nessa capacidade de transformar talento em mobilidade social que se decide também o futuro económico e social de Portugal.

É precisamente nesta capacidade de garantir oportunidades reais de progresso que se mede a vitalidade do Estado Social. Um Estado Social sustentável não é apenas aquele que protege quem enfrenta dificuldades, mas também aquele que cria condições para que cada geração possa viver melhor do que a anterior. Isso exige serviços públicos eficazes, instituições modernas e uma economia capaz de gerar crescimento e mobilidade social. Reformar o Estado Social não é enfraquecê-lo - é garantir que continua a ser um instrumento de progresso, coesão e confiança na sociedade portuguesa.

3.3 CLASSE MÉDIA COMO EIXO ESTRUTURANTE

Uma democracia pode resistir durante algum tempo a ciclos económicos adversos ou a limitações institucionais. O que dificilmente consegue suportar durante muito tempo é o enfraquecimento da sua classe média.

QUANDO O TRABALHO DEIXA DE GARANTIR PROGRESSÃO, QUANDO O ESFORÇO DEIXA DE PRODUZIR AUTONOMIA E QUANDO AS NOVAS GERAÇÕES DEIXAM DE ACREDITAR QUE VIVERÃO MELHOR DO QUE OS SEUS PAIS, O PROBLEMA DEIXA DE SER APENAS ECONÓMICO.

Torna-se um problema social, político e geracional.

Como observou Barack Obama, “*a força da nossa economia depende da força da nossa classe média.*” A experiência das democracias modernas confirma esta relação: sociedades com uma classe média ampla, economicamente segura e socialmente móvel tendem a apresentar maior estabilidade institucional, maior coesão social e maior capacidade de enfrentar períodos de transformação económica.

Portugal continua a ser um país com uma base social intermédia relevante. Segundo dados da OCDE, cerca de 60% da população portuguesa integra a classe média, considerando rendimentos entre 75% e 200% do rendimento mediano. Ao mesmo tempo, vários estudos internacionais indicam que, nas últimas décadas, o crescimento dos rendimentos médios tem sido mais lento do que o crescimento agregado da economia, aumentando a pressão sobre as famílias de rendimento intermédio.

Em Portugal, essa pressão manifesta-se de forma particularmente visível em três dimensões estruturais: a progressão limitada dos rendimentos do trabalho em vários setores, a forte pressão do custo da habitação e as dificuldades das novas gerações em alcançar autonomia económica em tempo útil. Apesar de melhorias recentes em alguns indicadores - como o crescimento do rendimento disponível das famílias e níveis de desemprego historicamente baixos - estes fatores continuam a limitar a consolidação de uma classe média forte e confiante no futuro.

A robustez da classe média não é apenas uma questão de rendimento. Dela dependem fatores essenciais para o funcionamento equilibrado da sociedade: a estabilidade do consumo interno, a capacidade de poupança das famílias, o investimento na educação das novas gerações e a confiança no progresso económico e social. Quando a classe média se fragiliza, enfraquece também a mobilidade social e torna-se mais difícil sustentar uma trajetória de desenvolvimento duradouro.

Neste contexto, importa afirmar um princípio essencial. O ensino superior e a formação profissional constituem, sobretudo, investimentos que cada pessoa faz no seu próprio futuro. Como quaisquer investimentos, exigem esforço, disciplina e escolhas. O papel do Estado não é substituir a vontade individual nem o papel das famílias na formação dos seus filhos. A sua responsabilidade é garantir que ninguém fica impedido de investir na sua qualificação por razões económicas e assegurar que o acesso à formação permanece verdadeiramente aberto ao talento e ao mérito.

Reforçar a classe média implica, assim, criar condições para que o trabalho seja valorizado, para que o investimento em qualificação produza mobilidade social e para que as famílias possam construir segurança económica ao longo da vida. Implica também remover bloqueios estruturais que hoje limitam a autonomia das novas gerações e dificultam a acumulação de património por parte das famílias de rendimento médio.

Em Portugal, essa pressão manifesta-se de forma particularmente visível em três dimensões estruturais: a progressão limitada dos rendimentos do trabalho em vários setores, a forte pressão do custo da habitação e as dificuldades das novas gerações em alcançar autonomia económica em tempo útil. Apesar de melhorias recentes em alguns indicadores - como o crescimento do rendimento disponível das famílias e níveis de desemprego historicamente baixos - estes fatores continuam a limitar a consolidação de uma classe média forte e confiante no futuro.

A robustez da classe média não é apenas uma questão de rendimento. Dela dependem fatores essenciais para o funcionamento equilibrado da sociedade: a estabilidade do consumo interno, a capacidade de poupança das famílias, o investimento na educação das novas gerações e a confiança no progresso económico e social. Quando a classe média se fragiliza, enfraquece também a mobilidade social e torna-se mais difícil sustentar uma trajetória de desenvolvimento duradouro.

Neste contexto, importa afirmar um princípio essencial. O ensino superior e a formação profissional constituem, sobretudo, investimentos que cada pessoa faz no seu próprio futuro. Como quaisquer investimentos, exigem esforço, disciplina e escolhas. O papel do Estado não é substituir a vontade individual nem o papel das famílias na formação dos seus filhos. A sua responsabilidade é garantir que ninguém fica impedido de investir na sua qualificação por razões económicas e assegurar que o acesso à formação permanece verdadeiramente aberto ao talento e ao mérito.

Reforçar a classe média implica, assim, criar condições para que o trabalho seja valorizado, para que o investimento em qualificação produza mobilidade social e para que as famílias possam construir segurança económica ao longo da vida. Implica também remover bloqueios estruturais que hoje limitam a autonomia das novas gerações e dificultam a acumulação de património por parte das famílias de rendimento médio.

É neste enquadramento que importa analisar os fatores que hoje condicionam a consolidação da classe média portuguesa. Reforçar a classe média exige mais do que crescimento económico pontual. Exige uma estratégia que permita às pessoas progredir ao longo da vida, às novas gerações alcançar autonomia, às famílias construir estabilidade e às instituições garantir previsibilidade e confiança.

O objetivo é claro: fazer de Portugal uma sociedade onde o trabalho permite uma melhoria de vida, onde o esforço individual encontra oportunidades reais de progresso e onde uma classe média ampla sustenta a estabilidade social e democrática do país.

PILAR 1 - PROGRESSÃO ECONÓMICA

Uma classe média sólida depende da existência de oportunidades reais de progressão económica ao longo da vida. Numa economia dinâmica, o trabalho, o investimento em qualificação e o esforço individual devem traduzir-se numa melhoria gradual das condições de vida. Quando essa progressão deixa de existir, a classe média deixa de se expandir e transforma-se numa estrutura social estagnada.

Portugal continua a ser um país onde a classe média representa a maioria da sociedade. Contudo, a evolução dos rendimentos médios nas últimas décadas revela fragilidades estruturais. Durante largos períodos recentes, os salários médios cresceram apenas 0,3% ao ano em termos reais, um ritmo demasiado lento para assegurar uma progressão consistente do poder de compra das famílias.

A principal explicação para esta dificuldade encontra-se na estrutura produtiva da economia portuguesa. A produtividade por trabalhador permanece significativamente abaixo da média da União Europeia, situando-se em torno de 70% a 75% da média europeia. Como em qualquer economia desenvolvida, os salários médios refletem em larga medida o nível de produtividade. Quando a economia cresce pouco em valor acrescentado por trabalhador, torna-se mais difícil gerar salários mais elevados e assegurar progressão económica consistente para a classe média.

Nos últimos anos surgiram, contudo, sinais positivos que importa reconhecer. A recuperação económica recente traduziu-se num aumento do rendimento real das famílias e numa forte criação de emprego, demonstrando que o crescimento económico continua a ser um fator determinante para melhorar as condições de vida da classe média. Esta relação entre crescimento, emprego e rendimento reforça a importância de uma economia dinâmica e competitiva.

A progressão económica depende também da evolução dos rendimentos ao longo da carreira. Em Portugal, os salários tendem a aumentar com a experiência profissional e com o nível de qualificação, embora essa progressão seja frequentemente mais limitada do que em economias mais produtivas. Trabalhadores com ensino superior continuam a auferir rendimentos significativamente superiores aos trabalhadores com qualificações intermédias, o que confirma a importância do investimento em capital humano.

O mercado de trabalho enfrentará, nas próximas décadas, transformações profundas. O envelhecimento da população ativa, a crescente escassez de trabalhadores qualificados e o impacto da digitalização e da automação irão alterar significativamente a estrutura das profissões. Estas mudanças exigirão uma capacidade crescente de adaptação e de mobilidade profissional, permitindo que trabalhadores transitem entre funções, setores e fases distintas da sua vida profissional.

Neste contexto, torna-se cada vez mais evidente que a educação não pode ser entendida como um processo limitado aos primeiros anos da vida adulta. A progressão económica dependerá cada vez mais da capacidade de atualização de competências ao longo da vida. Modelos inovadores de formação e requalificação profissional, como programas intensivos de aprendizagem tecnológica e iniciativas internacionais como a Escola 42, demonstram que é possível criar percursos de formação mais flexíveis, acessíveis e orientados para as necessidades reais da economia. Estes modelos reforçam a ligação entre qualificação, empregabilidade e progressão salarial.

A experiência internacional demonstra que a progressão económica da classe média não resulta apenas de ciclos de crescimento, mas de escolhas estruturais na organização da economia. Países que conseguiram expandir a sua classe média combinaram crescimento económico com aumento da produtividade, criação de emprego qualificado e sistemas fiscais que incentivam o trabalho e a progressão profissional.

Para Portugal, isso implica uma agenda clara de transformação económica. Em primeiro lugar, reforçar o peso de setores de maior valor acrescentado e estimular a inovação, criando empregos mais qualificados e mais bem remunerados. Em segundo lugar, promover um mercado de trabalho dinâmico que permita mobilidade profissional e progressão salarial ao longo da carreira. Em terceiro lugar, investir na qualificação e na requalificação ao longo da vida, permitindo que trabalhadores se adaptem às transformações tecnológicas e económicas. Finalmente, é essencial garantir que o rendimento do trabalho da classe média não seja excessivamente penalizado por uma carga fiscal elevada, assegurando que o esforço, a qualificação e a progressão profissional se traduzem efetivamente numa melhoria do rendimento disponível das famílias.

Uma economia que valoriza o trabalho, incentiva o investimento em qualificações e permite que o crescimento económico se traduza em progresso real para as famílias cria as condições necessárias para uma classe média forte e confiante no futuro. Pelo contrário, uma economia na qual trabalhar e qualificar-se não permite melhorar de vida acaba inevitavelmente por fragilizar a sua classe média e, com ela, a própria estabilidade social e democrática.

Esta realidade torna-se particularmente evidente quando analisamos a situação das gerações mais jovens. A capacidade de renovação da classe média depende de saber se os jovens conseguem construir percursos de autonomia económica e integrar-se plenamente nesta base social. É essa dimensão geracional da classe média que importa agora analisar.

PILAR 2 - AUTONOMIA DAS NOVAS GERAÇÕES

Uma classe média forte não se mede apenas pela sua dimensão no presente. Mede-se também pela capacidade de cada nova geração alcançar autonomia económica e construir o seu próprio percurso de vida. Quando essa transição se torna mais lenta ou mais difícil, a renovação da classe média enfraquece e a mobilidade social perde dinamismo.

Nas últimas duas décadas, vários indicadores mostram que a transição para a autonomia económica se tornou progressivamente mais tardia em grande parte da Europa. Em Portugal, essa tendência é particularmente visível. Dados do Eurostat indicam que, em 2024, os jovens portugueses deixaram a casa dos pais em média aos 28,9 anos, quase três anos mais tarde do que a média da União Europeia (26,2 anos) e muito depois do que acontece em economias do norte da Europa, onde a autonomia residencial ocorre frequentemente no início da década dos vinte anos.

Esta realidade é igualmente evidente quando se observa a percentagem de jovens adultos que continuam a viver com os pais. Em Portugal, cerca de 45% dos jovens entre os 25 e os 34 anos permanecem no agregado familiar de origem, um valor significativamente superior à média europeia, que ronda 30%. Em países como a Dinamarca ou os Países Baixos, essa proporção é várias vezes inferior.

Este atraso não resulta apenas de fatores culturais. Reflete sobretudo transformações económicas que afetam os primeiros anos da vida adulta. A transição entre educação e mercado de trabalho continua a ser um dos momentos mais críticos do percurso profissional. Entre os trabalhadores jovens, a incidência de contratos temporários permanece significativamente superior à média da população ativa. Segundo vários indicadores europeus, a incidência de contratos temporários entre os trabalhadores jovens permanece significativamente superior à média da população ativa.

Esta diferença traduz-se numa maior instabilidade no início da carreira profissional e limita a previsibilidade de rendimentos. Para muitos jovens trabalhadores, esta instabilidade torna mais difícil tomar decisões económicas fundamentais, como sair de casa, assumir um contrato de arrendamento ou planear a constituição de família.

A progressão salarial nos primeiros anos de carreira constitui outro elemento relevante. Em Portugal, os rendimentos dos trabalhadores entre os 20 e os 29 anos situam-se em média cerca de um quarto abaixo do salário médio nacional. Em economias mais produtivas, como a Alemanha ou os Países Baixos, os salários tendem a crescer de forma mais rápida entre os 25 e os 35 anos, permitindo uma transição mais célere para a autonomia económica.

A este desafio junta-se a crescente pressão do custo da habitação. Dados do Eurostat mostram que, entre 2015 e 2023, os preços da habitação em Portugal aumentaram cerca de 85%, enquanto os rendimentos médios cresceram a um ritmo significativamente mais moderado. Este desfasamento tornou-se um dos principais obstáculos à autonomia residencial das novas gerações, mesmo entre jovens já integrados no mercado de trabalho.

O resultado destas dinâmicas é um fenómeno identificado na literatura económica como adiamento das etapas económicas da vida. Os jovens demoram mais tempo a estabilizar profissionalmente, a acumular poupança, a adquirir habitação e a constituir família. Este adiamento é também visível nos indicadores demográficos: a idade média do primeiro filho em Portugal ultrapassa hoje 30 anos, cerca de quatro anos mais tarde do que no início da década de 1990.

Este atraso tem implicações que ultrapassam a esfera individual. Quando uma geração demora mais tempo a alcançar estabilidade económica, toda a estrutura social se altera.

A renovação da classe média torna-se mais lenta, a mobilidade entre gerações perde dinamismo e a formação de família tende a ser adiada. Estudos demográficos europeus demonstram de forma consistente que existe uma relação direta entre autonomia económica precoce e maior capacidade de formação de família.

Garantir que as novas gerações conseguem iniciar mais cedo o seu percurso de autonomia económica tornou-se, por isso, um desafio estratégico para o país. Economias que conseguem facilitar esta transição - através de mercados de trabalho dinâmicos, maior ligação entre formação e emprego e condições de habitação compatíveis com os rendimentos iniciais de carreira - tendem a apresentar maior mobilidade social, maior dinamismo económico e maior estabilidade demográfica.

O crescimento económico sustentável e um Estado Social robusto são condições essenciais para a prosperidade de uma sociedade. No entanto, para que essa prosperidade se traduza numa classe média dinâmica e renovada, é igualmente necessário garantir que as novas gerações conseguem transformar qualificações, trabalho e rendimento em verdadeira autonomia económica.

Fortalecer a autonomia das novas gerações não é apenas uma política dirigida à juventude. É uma condição essencial para assegurar a renovação da classe média, reforçar a mobilidade social e garantir a coesão intergeracional nas próximas décadas.

Neste contexto, torna-se necessário agir em três dimensões fundamentais: facilitar a integração dos jovens no mercado de trabalho, promover condições de acesso à habitação compatíveis com os rendimentos iniciais de carreira e desenvolver instrumentos que permitam às novas gerações construir estabilidade económica de forma progressiva.

Mas a renovação da classe média não depende apenas da autonomia individual no início da vida adulta. Depende também das condições estruturais que permitem às famílias construir estabilidade económica ao longo do tempo. É nesse quadro mais amplo que se insere o próximo pilar, dedicado ao papel das famílias e à sua importância na consolidação de uma classe média sólida e duradoura.

PILAR 3 - FAMÍLIA E ESTABILIDADE INTERGERACIONAL

A vitalidade de uma sociedade mede-se não apenas pela sua capacidade de gerar crescimento económico ou mobilidade social, mas também pela sua capacidade de garantir estabilidade ao longo das gerações. Uma economia dinâmica cria oportunidades e permite a ascensão social; mas é na família que essas conquistas ganham continuidade e significado, permitindo que cada geração construa sobre o esforço e as conquistas da anterior.

Desde Aristóteles, que identificou na família o primeiro núcleo da comunidade política, até à investigação contemporânea sobre mobilidade social, existe um amplo consenso de que a estabilidade familiar desempenha um papel central na coesão das sociedades. A família constitui o primeiro espaço de socialização, educação e desenvolvimento pessoal, no qual se formam os laços de confiança, responsabilidade e cooperação que sustentam a vida em comunidade.

A investigação científica tem vindo a confirmar esta realidade. Um dos maiores estudos sobre mobilidade social alguma vez realizados, conduzido por Raj Chetty e pela equipa do Opportunity Insights com base em dados de milhões de indivíduos, concluiu que *“as crianças que crescem em famílias estáveis registam taxas substancialmente mais elevadas de mobilidade social ascendente”*.

De forma semelhante, o economista James Heckman, laureado com o Prémio Nobel da Economia, demonstrou que o ambiente familiar constitui um dos fatores mais determinantes no desenvolvimento das capacidades cognitivas e socioemocionais das crianças. No estudo *Skill Formation and the Economics of Investing in Disadvantaged Children*, Heckman demonstrou que a qualidade do ambiente familiar influencia diretamente o sucesso educativo e profissional das gerações seguintes.

Importa sublinhar que esta estabilidade não depende de um modelo familiar único. O fator determinante é que o ambiente familiar seja um espaço de segurança, previsibilidade e apoio emocional, onde as crianças possam desenvolver relações afetivas duradouras e crescer em condições favoráveis ao seu desenvolvimento. Independentemente da sua configuração, famílias que oferecem estabilidade emocional, apoio educativo e relações duradouras criam contextos particularmente favoráveis ao desenvolvimento das crianças.

Nas últimas décadas, contudo, as transformações económicas e sociais têm vindo a alterar significativamente os padrões de formação de família. Em Portugal, a idade média da mulher ao nascimento do primeiro filho passou de cerca de 26,6 anos em meados da década de 1990 para cerca de 30,9 anos em 2023 (Eurostat), refletindo um adiamento significativo da parentalidade. Ao mesmo tempo, a taxa de fecundidade situa-se atualmente em cerca de 1,43 filhos por mulher, bastante abaixo do nível de reposição geracional de 2,1 filhos.

Estas tendências refletem mudanças profundas nas sociedades contemporâneas, mas evidenciam também um fator económico importante: a formação de família está cada vez mais associada à estabilidade económica das novas gerações. Quando a entrada na vida adulta se torna mais tardia ou incerta, a decisão de constituir família tende igualmente a adiar-se.

Neste contexto, a habitação assume um papel particularmente relevante na consolidação da classe média. Em Portugal, cerca de 73% da população vive em casa própria, um valor superior à média da União Europeia, situada em torno dos 69% (Eurostat, 2024). Além disso, estima-se que aproximadamente metade da riqueza das famílias portuguesas esteja concentrada em ativos imobiliários (Banco de Portugal), o que demonstra a importância da habitação na segurança económica de longo prazo.

A propriedade da habitação constitui, para muitas famílias, um instrumento fundamental de estabilidade económica e de acumulação patrimonial ao longo da vida. Permite transformar rendimento corrente em património duradouro, reduzir a exposição à volatilidade do mercado de arrendamento e criar uma base de segurança financeira que se prolonga para além da vida ativa.

A capacidade de poupança das famílias desempenha igualmente um papel essencial neste processo. Quando as famílias conseguem transformar parte do seu rendimento em poupança e património, criam uma margem de segurança que lhes permite enfrentar períodos de incerteza económica e investir no futuro dos seus filhos. Nos últimos anos, a taxa de poupança das famílias portuguesas tem vindo a recuperar, situando-se em cerca de 12,2% do rendimento disponível em 2024, após vários anos em que se manteve abaixo dos 8%.

A estabilidade das famílias depende também das condições concretas em que a vida familiar se desenvolve. Portugal continua a apresentar níveis relativamente elevados de horas de trabalho anuais - cerca de 1716 horas por trabalhador, segundo dados da OCDE - o que pode dificultar a conciliação entre vida profissional e vida familiar. Ao mesmo tempo, cerca de 20,8% da população portuguesa declara ter dificuldades em aquecer adequadamente a sua habitação, quase o dobro da média da União Europeia (Eurostat).

A vitalidade das famílias desempenha ainda um papel importante na coesão territorial do país. Em muitas regiões do interior, a presença de famílias jovens sustenta a existência de escolas, comércio local, serviços e vida comunitária. Onde as famílias desaparecem, surgem frequentemente fenómenos de desertificação demográfica, perda de dinamismo económico e fragilização do tecido social.

Neste contexto, o princípio da subsidiariedade assume particular relevância. As famílias constituem a primeira rede de solidariedade social e o primeiro espaço de cuidado e responsabilidade. O papel do Estado não é substituir essa realidade, mas criar condições que permitam às famílias desempenhar plenamente as suas funções sociais, educativas e económicas.

Isso implica políticas públicas que reforcem a estabilidade económica das famílias, promovam a conciliação entre vida profissional e vida familiar, incentivem práticas empresariais favoráveis à vida familiar - como horários flexíveis, teletrabalho quando adequado ou soluções de apoio à infância - e assegurem condições estáveis de acesso à habitação.

A consolidação da classe média ao longo das gerações resulta, assim, da interação entre vários fatores: oportunidades económicas, autonomia das novas gerações, capacidade de formar família em condições estáveis e possibilidade de acumular património ao longo da vida. Quando estes elementos se reforçam mutuamente, criam um ciclo virtuoso de mobilidade e estabilidade social.

Preservar esse ciclo é essencial para o futuro do país. Uma economia dinâmica cria oportunidades para que os jovens entrem na classe média. Famílias estáveis permitem consolidar essas conquistas ao longo do tempo. E a acumulação progressiva de património garante que as gerações seguintes partem de uma base mais sólida para continuar a construir o seu próprio percurso.

Mas essa estabilidade intergeracional depende também da previsibilidade das instituições e da segurança das regras económicas e sociais que estruturam a vida coletiva. É nesse quadro mais amplo de estabilidade institucional e confiança nas regras que se decide, em última análise, a capacidade de uma sociedade preservar e renovar a sua classe média.

PILAR 4 - SEGURANÇA ECONÓMICA

Em Portugal, cerca de um terço da população declara não conseguir suportar uma despesa inesperada, segundo dados do Eurostat. Ao mesmo tempo, a taxa de poupança das famílias portuguesas permanece significativamente abaixo da média da área do euro, de acordo com dados do Banco de Portugal e do Eurostat. Estes indicadores revelam uma realidade estrutural: muitas famílias vivem com uma margem financeira limitada e dispõem de pouca capacidade para absorver choques económicos inesperados.

Quando a margem de poupança é reduzida, aumentos súbitos de preços, períodos de inflação elevada ou oscilações no rendimento disponível traduzem-se rapidamente em perda de poder de compra e numa maior sensação de insegurança económica. A estabilidade económica das famílias depende precisamente da existência dessa margem de segurança - a capacidade de enfrentar imprevistos sem comprometer o projeto de vida construído ao longo de anos de trabalho.

Os episódios inflacionistas recentes ilustram bem esta vulnerabilidade. Entre 2021 e 2023, a inflação acumulada em Portugal aproximou-se dos 17%, impulsionada sobretudo pelo aumento dos preços da energia e de bens essenciais, segundo dados do Eurostat e do Banco Central Europeu. Embora os salários tenham registado algum crescimento nominal, o rendimento real das famílias evoluiu de forma mais limitada, comprimindo a capacidade de consumo e reduzindo a margem de poupança.

A segurança económica das famílias depende também da previsibilidade do ambiente institucional e das regras económicas. Para quem assume compromissos de longo prazo

- como aquisição de habitação, educação dos filhos ou poupança para a reforma - a estabilidade das políticas económicas e a previsibilidade fiscal são fatores determinantes. Sistemas económicos marcados por elevada complexidade regulatória ou por alterações frequentes nas regras fiscais tendem a gerar maior incerteza e dificultam o planeamento financeiro das famílias.

A mobilidade social constitui igualmente um indicador central da vitalidade económica de uma sociedade. Estudos comparativos da OCDE indicam que, em Portugal, a progressão económica entre gerações ocorre de forma relativamente lenta: em média, são necessárias cerca de cinco gerações para que uma família situada nos níveis mais baixos de rendimento alcance o rendimento médio da sociedade. Este ritmo reduzido de mobilidade limita a renovação natural da classe média e enfraquece a perceção de progresso económico ao longo das gerações.

O diagnóstico é claro. A estabilidade económica das famílias portuguesas enfrenta hoje três fragilidades principais.

Primeiro, uma margem financeira limitada, refletida em níveis relativamente baixos de poupança e numa capacidade reduzida para absorver despesas inesperadas.

Segundo, uma elevada exposição a choques económicos - como episódios de inflação ou oscilações no poder de compra - que rapidamente comprimem o rendimento disponível.

Terceiro, uma mobilidade social relativamente lenta, que dificulta a progressão económica e a renovação da classe média ao longo das gerações.

Perante este quadro, o objetivo estratégico deve ser inequívoco: construir uma economia em que a estabilidade financeira das famílias seja a regra e não a exceção. Uma sociedade economicamente sólida é aquela em que as famílias conseguem planear o futuro com confiança - investir na educação dos filhos, assumir compromissos de longo prazo, acumular poupança e construir património ao longo da vida.

Isso exige uma economia mais produtiva, instituições previsíveis e um enquadramento económico que premie o trabalho, o esforço e a responsabilidade individual. Quando existe segurança económica, as famílias podem concentrar-se no que verdadeiramente constrói prosperidade: formar novas gerações, investir no seu desenvolvimento e contribuir para o crescimento coletivo do país.

Uma democracia sólida assenta numa sociedade em que as famílias vivem com estabilidade e confiança no futuro. Quando o trabalho permite construir segurança económica, quando o esforço se traduz em progresso real e quando existe mobilidade entre gerações, a classe média torna-se o principal fator de coesão social e de estabilidade institucional.

Sociedades onde as famílias vivem permanentemente expostas à incerteza económica tendem a gerar desconfiança, frustração e maior instabilidade política. Pelo contrário, quando existe previsibilidade económica e oportunidades reais de progresso, reforça-se a confiança nas instituições e no próprio funcionamento da democracia.

É por isso que a solidez da classe média não é apenas uma questão económica. É também uma condição essencial para a estabilidade democrática e para a vitalidade das sociedades abertas. Compreender esse papel estruturante da classe média na coesão das democracias contemporâneas é o ponto de partida do pilar seguinte.

PILAR 5 - ESTABILIDADE DEMOCRÁTICA

A estabilidade democrática de uma sociedade não depende apenas da existência formal de instituições políticas. Depende sobretudo da confiança que os cidadãos depositam no seu funcionamento e da convicção de que o sistema democrático é capaz de responder com eficácia, justiça e previsibilidade aos desafios da sociedade. Quando essa confiança existe, a democracia reforça-se; quando essa confiança se fragiliza, aumenta o risco de polarização política, fragmentação social e descrédito institucional.

Nas democracias europeias contemporâneas, a confiança institucional tornou-se um dos fatores decisivos para a estabilidade política. Em muitos países desenvolvidos, a perceção de bloqueio social, a complexidade excessiva das instituições e a distância entre cidadãos e decisores públicos têm alimentado fenómenos de desconfiança política e radicalização do debate público. A solidez das democracias modernas depende, por isso, da capacidade de renovar permanentemente a relação entre instituições e sociedade.

Alguns indicadores mostram que Portugal apresenta ainda margem significativa para reforçar essa confiança institucional. Segundo dados da OCDE, cerca de 32% dos portugueses afirmam confiar no governo nacional, abaixo da média da organização, situada em torno de 39%. Inquéritos do Eurobarómetro indicam também que aproximadamente metade dos cidadãos declara estar satisfeita com o funcionamento da democracia, valor que permanece ligeiramente inferior à média da União Europeia. Estes números não traduzem uma crise institucional, mas revelam que existe margem relevante para reforçar a qualidade das instituições e a proximidade entre o sistema político e os cidadãos.

A literatura académica tem demonstrado de forma consistente a relação entre estabilidade social e estabilidade democrática. Desde os trabalhos clássicos de Seymour Martin Lipset, sabe-se que democracias duradouras assentam numa base social ampla que se reconhece nas instituições políticas. Investigações posteriores de economistas como William Easterly e Nancy Birdsall reforçam esta conclusão: sociedades nas quais uma parte significativa da população beneficia do funcionamento do sistema económico e institucional tendem a apresentar níveis mais elevados de confiança política, maior moderação no debate público e menor polarização.

Mas a estabilidade democrática não depende apenas das condições económicas e sociais. Depende também da qualidade das próprias instituições. Democracias que conseguem preservar níveis elevados de confiança institucional partilham características estruturais semelhantes: instituições previsíveis, decisões públicas transparentes e uma Administração Pública que funciona de forma eficiente, compreensível e próxima dos cidadãos.

Portugal deve, por isso, ambicionar uma evolução clara do seu modelo democrático. Essa evolução pode ser sintetizada em dois princípios estruturantes: uma democracia de proximidade e uma democracia de responsabilidade.

Uma democracia de proximidade assenta no princípio da subsidiariedade e na valorização das comunidades locais. Sempre que possível, as decisões públicas devem ser tomadas ao nível mais próximo dos cidadãos, permitindo que as autarquias, as comunidades locais e as instituições intermédias da sociedade civil desempenhem plenamente o seu papel. Quanto mais próxima estiver a decisão pública das pessoas que por ela são afetadas, maior tende a ser a sua legitimidade democrática e a sua eficácia prática.

A proximidade institucional contribui também para reforçar a participação cívica e a qualidade da vida democrática. Cidadãos que reconhecem nas instituições locais capacidade de resposta às suas necessidades tendem a envolver-se mais na vida pública e a confiar mais no sistema político. Uma democracia forte não se constrói apenas nos centros de decisão nacionais, mas também na vitalidade das comunidades locais e na participação ativa da sociedade civil.

Ao mesmo tempo, a qualidade da democracia exige uma democracia de responsabilidade, onde as instituições públicas funcionem com transparência, rigor e prestação de contas. Decisões públicas claras, processos administrativos compreensíveis e mecanismos eficazes de responsabilização institucional são elementos fundamentais para reforçar a confiança dos cidadãos no funcionamento do Estado.

A modernização da Administração Pública desempenha um papel decisivo neste processo. A transformação digital do Estado, a simplificação de procedimentos e a clareza das decisões públicas constituem instrumentos fundamentais para reduzir a distância entre instituições e cidadãos. Um Estado mais simples, mais eficiente e mais transparente reforça a credibilidade institucional e fortalece a legitimidade democrática.

A credibilidade das instituições mede-se também pela capacidade do Estado para gerir fenómenos complexos com regras claras e processos eficazes. A gestão dos fluxos migratórios constitui um exemplo particularmente relevante dessa exigência. Democracias estáveis exigem políticas migratórias ordenadas, processos administrativos eficazes e capacidade de integração social. Quando o Estado não consegue assegurar essa capacidade de gestão, multiplicam-se situações de irregularidade administrativa, fragilizam-se direitos e aumenta a perceção de descontrolo que corrói a confiança nas instituições.

O percurso delineado neste subcapítulo aponta precisamente nessa direção. A progressão económica amplia a base social da classe média. A autonomia das novas gerações garante a renovação dessa base. A estabilidade familiar contribui para consolidar o progresso entre gerações. A segurança económica protege as famílias perante períodos de incerteza. Quando estes fatores se combinam, criam-se as condições sociais que sustentam uma democracia mais sólida, mais estável e mais confiante.

Portugal deve, por isso, ambicionar uma democracia que combine prosperidade económica, instituições credíveis e participação cívica ativa. Uma democracia em que os cidadãos sintam que pertencem a uma comunidade política com futuro, onde as instituições funcionem ao serviço do interesse comum e onde o sistema político seja capaz de gerar confiança, estabilidade e coesão.

Porque a democracia não é apenas um conjunto de regras institucionais. É também um projeto comum de sociedade. Um projeto que se constrói quando os cidadãos reconhecem nas instituições a capacidade de servir o bem comum e quando sentem que pertencem a uma comunidade política com futuro - assente num sentido de pertença, responsabilidade cívica e orgulho português.

3.4 - INSTITUIÇÕES FORTES PARA UM PAÍS QUE FUNCIONA

Um país com potencial, mas aquém das suas capacidades.

Portugal percorreu, nas últimas décadas, um caminho de transformação profunda. O país consolidou infraestruturas modernas, expandiu significativamente os níveis de qualificação da sua população e aprofundou a sua integração económica e política no espaço europeu. Hoje dispõe de recursos humanos mais qualificados, de uma economia mais aberta e de uma sociedade mais preparada para enfrentar os desafios de um mundo cada vez mais interdependente e competitivo.

Estas mudanças representam conquistas estruturais relevantes. Portugal é hoje um país mais moderno, mais interligado e com uma base institucional incomparavelmente mais sólida do que aquela que existia há poucas décadas. No entanto, esta evolução não se traduziu sempre numa capacidade consistente de transformar potencial coletivo em resultados duradouros.

Uma parte significativa desta dificuldade não se explica apenas por fatores económicos ou conjunturais. Em grande medida, resulta também da forma como as instituições públicas funcionam - da previsibilidade das decisões administrativas, da eficiência do sistema judicial, da capacidade de execução das políticas públicas e do grau de confiança que os cidadãos depositam nas instituições democráticas.

As instituições constituem, neste sentido, o quadro fundamental que organiza a vida coletiva. Como observou o economista Douglass North, Prémio Nobel da Economia: “*As instituições são as regras do jogo numa sociedade.*”

São essas regras - formais e informais - que estruturam os incentivos económicos, enquadram a ação do Estado e definem o grau de previsibilidade com que cidadãos e empresas podem tomar decisões.

Quando essas regras são claras, estáveis e eficazes, reduzem a incerteza e facilitam a cooperação social. Quando são opacas, excessivamente complexas ou demasiado lentas, aumentam os custos de decisão, enfraquecem a confiança institucional e dificultam a capacidade coletiva de executar políticas públicas.

Esta dimensão institucional tem vindo a ganhar crescente relevância na análise do desenvolvimento das democracias contemporâneas. Como sublinha Francis Fukuyama, o bom funcionamento de uma sociedade depende da combinação entre três elementos fundamentais: um Estado capaz de agir, um Estado de direito robusto e mecanismos eficazes de responsabilização democrática.

Quando estes três elementos funcionam de forma equilibrada, as instituições tornam-se capazes de gerar estabilidade política, confiança social e previsibilidade nas decisões públicas.

Alguns indicadores permitem perceber como esta dimensão institucional continua a representar um desafio relevante para Portugal. De acordo com os Worldwide Governance Indicators do Banco Mundial, Portugal apresenta níveis relativamente sólidos de Estado de direito e qualidade regulatória quando comparado com muitas democracias do mundo. Contudo, os mesmos indicadores revelam também limitações persistentes na perceção de eficácia governativa e na confiança institucional.

De forma semelhante, dados do Eurobarómetro mostram que os níveis de confiança nas instituições políticas continuam a situar-se em patamares relativamente moderados. Em vários inquéritos recentes, cerca de um terço dos portugueses afirma confiar no governo, enquanto uma proporção significativamente superior expressa reservas quanto ao funcionamento do sistema político.

Estes dados não significam necessariamente uma crise institucional profunda. Portugal permanece uma democracia estável, com instituições consolidadas e com níveis de respeito pelo Estado de direito comparáveis aos de muitas democracias europeias. No entanto, revelam também que subsistem fragilidades no funcionamento quotidiano das instituições públicas - fragilidades que se refletem na perceção de eficácia do Estado, na confiança cívica e na capacidade de execução das políticas públicas.

Este desafio manifesta-se frequentemente em domínios concretos da vida institucional. A morosidade de alguns processos administrativos, a complexidade de determinados procedimentos regulatórios ou os longos prazos de decisão em áreas críticas da justiça são exemplos frequentemente identificados por organismos internacionais como fatores que limitam a eficiência do Estado e a previsibilidade das decisões públicas.

Quando estas dificuldades se acumulam, o resultado é um sistema institucional que funciona abaixo das suas capacidades. As decisões existem, as políticas são definidas e os objetivos são traçados, mas a passagem entre decisão política e execução efetiva torna-se demasiado lenta ou incerta.

O DESAFIO PARA PORTUGAL NÃO É, PORTANTO, APENAS O DE DEFINIR NOVAS ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO OU SOCIAL. É GARANTIR QUE O PAÍS DISPÕE DE INSTITUIÇÕES SUFICIENTEMENTE ROBUSTAS PARA TRANSFORMAR DECISÕES EM RESULTADOS CONCRETOS, COM PREVISIBILIDADE, EFICIÊNCIA E TRANSPARÊNCIA.

É precisamente neste ponto que a reflexão sobre o funcionamento das instituições se torna central para o futuro do país. Num mundo marcado por transformações tecnológicas aceleradas, por competição económica intensa e por desafios democráticos complexos, a qualidade das instituições públicas torna-se um dos fatores decisivos para a capacidade de uma sociedade responder aos desafios do seu tempo.

ONDE O ESTADO FALHA: BLOQUEIOS INSTITUCIONAIS QUE TRAVAM O PAÍS

Portugal não é um país sem instituições. Não vive uma crise de regime nem enfrenta fragilidades democráticas comparáveis às de muitos outros sistemas políticos. Pelo contrário, apresenta níveis elevados de liberdade política, estabilidade institucional e integração europeia. Quando comparado com o conjunto global de países, Portugal surge regularmente bem classificado em indicadores internacionais de qualidade institucional. Nos Worldwide Governance Indicators do Banco Mundial, o país situa-se aproximadamente no 80.º percentil em eficácia governativa e no 85.º percentil em Estado de direito, valores que o colocam entre as democracias institucionalmente estáveis.

MAS O VERDADEIRO TERMO DE COMPARAÇÃO DE UMA DEMOCRACIA EUROPEIA NÃO É A MÉDIA MUNDIAL. É O CONJUNTO DAS DEMOCRACIAS AVANÇADAS COM AS QUAIS PARTILHAMOS INSTITUIÇÕES, ECONOMIA E ESPAÇO POLÍTICO.

Quando Portugal se compara com esse grupo - os países da União Europeia, da OCDE e do espaço atlântico - a avaliação torna-se naturalmente mais exigente. Nesse contexto, Portugal surge geralmente num patamar intermédio, com níveis de desempenho inferiores aos registados nas democracias europeias mais eficazes.

É precisamente aqui que surge o desafio institucional do país. O problema português não é a ausência de instituições. É o facto de as instituições funcionarem frequentemente abaixo do seu potencial. O Estado legisla, regula e decide. Mas a capacidade de transformar decisões em resultados concretos - com rapidez, previsibilidade e confiança - continua aquém do que seria expectável numa democracia europeia madura.

Este défice manifesta-se sobretudo através de três bloqueios institucionais que condicionam o funcionamento do Estado e limitam a capacidade de execução do país.

O primeiro é um Estado frequentemente lento a executar. Em muitas áreas da vida pública portuguesa existe uma distância significativa entre a decisão política e a sua concretização prática. Reformas estruturais prolongam-se durante anos, projetos estratégicos enfrentam sucessivos entraves institucionais e políticas públicas demoram demasiado tempo a produzir efeitos visíveis. Esta lentidão não resulta necessariamente de falta de legislação ou de ausência de programas. Resulta, muitas vezes, de processos decisórios fragmentados, sobreposição de competências institucionais e ausência de mecanismos eficazes de coordenação e responsabilização dentro do próprio Estado.

O segundo bloqueio é um Estado demasiado imprevisível. Em sociedades modernas, cidadãos e empresas tomam decisões com base na expectativa de que as regras do jogo são relativamente estáveis e compreensíveis. Quando o enquadramento institucional se torna excessivamente complexo, quando a legislação muda com frequência ou quando os processos decisórios são difíceis de antecipar, aumenta a incerteza e reduz-se a confiança no funcionamento do sistema. Esta previsibilidade institucional é um dos fatores que distingue as democracias europeias com instituições mais robustas daquelas em que o funcionamento do Estado gera maior incerteza regulatória ou administrativa.

O terceiro bloqueio é um nível de confiança institucional relativamente baixo quando comparado com as democracias europeias mais estáveis. A confiança nas instituições não depende apenas da qualidade formal das regras, mas também da experiência concreta que os cidadãos têm no seu contacto com o Estado. Dados da OCDE indicam que cerca de um terço dos portugueses afirma confiar no governo central, enquanto a confiança na Administração Pública e nos tribunais ronda 40% a 45%. Estes valores situam-se abaixo dos registados em várias democracias europeias com níveis mais elevados de confiança institucional. Na Finlândia, por exemplo, mais de 60% da população declara confiar no governo nacional, enquanto na Dinamarca os níveis de confiança nas instituições políticas ultrapassam frequentemente 50%.

Esta diferença não significa que Portugal seja uma democracia frágil. Significa, porém, que existe um défice de confiança relativa quando comparado com países cujas instituições são percebidas como mais previsíveis, mais eficazes e mais transparentes. Essa confiança é um ativo essencial para o funcionamento das sociedades modernas. Sistemas políticos com maior confiança institucional conseguem implementar reformas com menor resistência social, mobilizar melhor a cooperação entre Estado e sociedade e responder com maior eficácia a momentos de crise.

Existe ainda uma dimensão adicional que não pode ser ignorada: a exigência crescente de transparência e escrutínio sobre o funcionamento do poder público. Em democracias maduras, os cidadãos esperam que as decisões públicas sejam compreensíveis, rastreáveis e sujeitas a mecanismos claros de responsabilidade. Quando os processos institucionais são pouco claros ou quando as decisões públicas parecem difíceis de escrutinar, instala-se uma percepção de distância entre instituições e sociedade que enfraquece a confiança coletiva no sistema político. Mas essa confiança também se

fragiliza quando o Estado revela dificuldade em fazer respeitar regras comuns, proteger o espaço público e afirmar, com legitimidade democrática, a autoridade necessária ao funcionamento da vida coletiva.

Quando estas fragilidades se acumulam - um Estado lento a executar, regras institucionais pouco previsíveis e níveis moderados de confiança pública - o resultado é um sistema que funciona, mas que não funciona com o grau de eficácia e credibilidade que o país poderia alcançar.

Importa sublinhar que este diagnóstico não pretende desvalorizar os progressos institucionais alcançados nas últimas décadas. Desde a consolidação democrática, Portugal construiu um quadro institucional sólido, inserido no espaço europeu e com níveis de estabilidade que constituem uma conquista fundamental da nossa democracia.

Mas precisamente por reconhecer essa base institucional, torna-se possível formular um desafio mais ambicioso. O objetivo para as próximas décadas não deve ser apenas preservar as instituições existentes, mas melhorar decisivamente a sua capacidade de funcionamento. Num contexto internacional cada vez mais competitivo, os países que conseguem avançar mais rapidamente são aqueles cujas instituições públicas conseguem decidir com clareza, executar com eficácia e gerar confiança suficiente para mobilizar a sociedade em torno de projetos coletivos.

Portugal dispõe de capital humano qualificado, de instituições democráticas estáveis e de uma inserção europeia que oferece condições favoráveis ao desenvolvimento. O desafio institucional do país não é reconstruir o Estado a partir do zero. É torná-lo mais previsível, mais transparente e mais capaz de executar.

É precisamente essa transformação institucional que deve orientar uma agenda reformista para o funcionamento do Estado português nas próximas décadas.

O OBJETIVO: CONSTRUIR UM ESTADO CAPAZ

Se o problema institucional de Portugal não é a ausência de instituições, mas a diferença entre aquilo que o Estado promete e aquilo que consegue efetivamente executar, então o objetivo reformista deve ser formulado com clareza: Portugal precisa de um Estado mais capaz.

Esse é o verdadeiro critério de modernização institucional. Não um Estado maior ou menor por reflexo ideológico, não um Estado mais centralizador por instinto burocrático, nem um Estado que se limita a acumular legislação, estruturas e procedimentos. O que Portugal precisa é de um Estado que decida com clareza, execute com eficácia, delegue com inteligência, responda com transparência e seja capaz de sustentar, com legitimidade democrática, um quadro de autoridade, responsabilidade e confiança sem o qual a liberdade pública se degrada em desordem, arbitrariedade ou impotência institucional.

Ao longo de demasiado tempo, o debate público português oscilou entre dois equívocos. De um lado, a ideia de que os problemas do país se resolvem criando novas estruturas, novos programas e novas camadas de regulação. Do outro, a ideia de que a simples retração do Estado, por si só, geraria eficiência. Nenhuma destas respostas é suficiente. Um Estado incapaz continua incapaz mesmo quando cresce; e um Estado desorganizado continua desorganizado mesmo quando se retrai. A diferença decisiva não está no volume da máquina pública, mas na sua qualidade institucional.

Construir um Estado capaz significa, antes de mais, reforçar a capacidade de decisão.

Em democracias maduras, governar não é apenas anunciar prioridades; é conseguir convertê-las em escolhas políticas claras, sustentadas e coordenadas. Um dos bloqueios mais persistentes do Estado português está precisamente na fragmentação da decisão: demasiados níveis de validação, demasiadas zonas cinzentas de competência, demasiada dificuldade em identificar quem decide, quem executa e quem responde. Um Estado mais capaz exige, por isso, cadeias de decisão mais compreensíveis, maior coordenação entre instituições e maior responsabilização política e administrativa. Quando tudo depende de todos, acaba demasiadas vezes por não depender verdadeiramente de ninguém.

Mas a capacidade de decisão, por si só, não chega. Um Estado reformista tem também de reforçar a sua capacidade de execução. É aqui que se mede a diferença entre instituições que existem no papel e instituições que produzem resultados reais.

UM ESTADO QUE DECIDE E NÃO EXECUTA TRANSFORMA-SE NUMA MÁQUINA DE PROMESSAS ADIADAS.

Por isso, a reforma institucional portuguesa tem de evoluir para uma cultura de governação mais orientada para resultados: definição de metas claras, acompanhamento de execução, avaliação independente de políticas públicas, correção de desvios e escrutínio regular do desempenho dos serviços e organismos. O país precisa de um Estado que não apenas decida, mas que acompanhe, avalie e corrija.

Isto implica também uma mudança de cultura administrativa. Durante demasiado tempo, a Administração Pública portuguesa habituou-se a valorizar mais o cumprimento formal do procedimento do que a produção efetiva do resultado. Ora, um Estado moderno não pode medir a sua qualidade apenas pela correção processual; tem de se medir também pela sua capacidade de responder em tempo útil, de forma compreensível e com impacto verificável. A exigência de legalidade continua a ser indispensável. Mas a legalidade sem eficácia não basta para responder às necessidades de uma democracia exigente e de uma sociedade complexa.

Um Estado capaz exige, além disso, transparência e responsabilidade institucional. A confiança pública não nasce de apelos morais nem de campanhas de comunicação. Nasce quando os cidadãos percebem que as decisões públicas são claras, que os processos podem ser escrutinados e que quem exerce poder responde pelos seus atos e pelos resultados da sua atuação. Isto significa reforçar mecanismos de prestação de contas, no âmbito político e administrativo, publicar metas e resultados, clarificar responsabilidades, reduzir opacidade decisória e tornar o exercício do poder público mais compreensível para quem está fora da máquina do Estado. Em democracias consolidadas, a legitimidade das instituições depende cada vez mais da sua capacidade para serem transparentes sem perder eficácia, e responsáveis sem se tornarem paralisadas.

Há, porém, uma quarta dimensão sem a qual esta agenda reformista ficará sempre incompleta: a capacidade de delegação. Um Estado verdadeiramente capaz não é aquele que concentra tudo no centro. É aquele que sabe decidir ao nível certo. Em muitas matérias, o excesso de centralização não reforça a autoridade do Estado; enfraquece-a. Afasta a decisão da realidade, torna os processos mais pesados, dilui a

responsabilidade e reduz a capacidade de adaptação às especificidades territoriais e institucionais. Portugal continua a ser um dos países mais centralizados da Europa, e essa centralização excessiva tem custos reais em eficácia, proximidade e responsabilização.

Por isso, reforçar a capacidade do Estado português implica também reabrir, com maturidade e pragmatismo, o debate sobre os níveis adequados de decisão territorial. Não por fetiche institucional nem por voluntarismo político, mas por exigência de eficácia. Em várias áreas da ação pública, a proximidade entre decisão e realidade concreta pode melhorar a qualidade da resposta, acelerar a execução e reforçar a responsabilização democrática. Isso implica discutir seriamente a distribuição de competências entre o nível central, as estruturas territoriais intermédias e o poder local, sem dogmas e sem soluções automáticas. A questão central não é saber qual o modelo mais elegante no papel. É saber qual o modelo que permite ao Estado responder melhor.

A mesma lógica se aplica à relação entre o Estado e os restantes atores institucionais da sociedade. Um Estado reformista não é um Estado que faz tudo diretamente. É um Estado que sabe liderar, regular, avaliar e mobilizar. Em muitos domínios, a capacidade de resposta pública pode ser reforçada através de maior autonomia institucional, de cooperação com o setor social, de parcerias com entidades privadas ou de modelos de gestão mais flexíveis - desde que o interesse público esteja claramente definido, os resultados sejam avaliáveis e a responsabilidade final permaneça do lado do Estado.

É esse o ponto decisivo. O Estado que Portugal precisa de construir nas próximas décadas não é um Estado omnipresente, mas também não é um Estado ausente. É um Estado capaz: forte onde tem de ser forte, leve onde tem de deixar espaço, exigente na

definição das regras e competente na execução das suas funções. Um Estado que sabe distinguir entre o que deve fazer diretamente, o que deve delegar e o que deve apenas enquadrar e supervisionar. Um Estado que não confunde autoridade com centralização, nem reforma com mera agitação legislativa.

Se o diagnóstico do ponto anterior mostrou um Estado frequentemente lento, por vezes imprevisível e ainda insuficientemente confiável quando comparado com as democracias europeias mais eficazes, então o objetivo institucional português deve ser inequívoco: passar de um Estado que administra dificuldades para um Estado que resolve problemas.

Esse é o verdadeiro horizonte reformista. Não preservar rotinas por inércia, nem desmontar instituições por impulso ideológico, mas reconstruir a capacidade de funcionamento do Estado português em torno de quatro princípios simples: decidir melhor, executar melhor, delegar melhor e responder melhor.

É a partir dessa ambição que deve ser pensada a agenda concreta de reforma institucional para Portugal.

O CAMINHO: UMA AGENDA DE REFORMA INSTITUCIONAL

Se o diagnóstico do ponto anterior mostrou um Estado frequentemente lento a executar, por vezes imprevisível nas suas regras e ainda insuficientemente confiável quando comparado com as democracias europeias mais eficazes, então a resposta não pode limitar-se a invocações genéricas de modernização. Portugal precisa de uma agenda de reforma institucional que vá ao núcleo do problema: a forma como o Estado decide, coordena, executa, delega e responde perante os cidadãos.

Essa agenda não deve nascer da ilusão de que cada dificuldade se resolve com mais legislação, mais estruturas ou mais camadas de validação. Uma das fragilidades mais persistentes do Estado português tem sido precisamente a tendência para responder aos bloqueios acumulando complexidade, como se a densidade procedimental fosse sinónimo de qualidade institucional. Em demasiados casos, não é. A complexidade não substitui a clareza, a demora não substitui o rigor e a dispersão de competências não substitui a responsabilidade.

Reformar o Estado exige, por isso, recusar dois erros simétricos. O primeiro é a tentação burocrática, que acredita que a resposta a qualquer falha está em multiplicar normas, pareceres, tutelas e níveis de controlo. O segundo é a tentação simplista, que imagina que a simples retração do Estado produziria automaticamente eficiência, confiança e qualidade. Nenhum destes caminhos responde ao problema português. Um Estado excessivamente denso e descoordenado torna-se lento, pouco acessível e difícil de responsabilizar; mas um Estado que abdica de organizar, supervisionar e responder torna-se frágil, desigual e incapaz de garantir o interesse público.

O QUE PORTUGAL PRECISA NÃO É DE UM ESTADO MAIS PESADO NEM DE UM ESTADO MAIS AUSENTE. PRECISA DE UM ESTADO MAIS CAPAZ.

Essa capacidade começa por uma reforma da arquitetura da decisão pública. Um dos bloqueios mais persistentes do país está na dispersão de competências, na dificuldade em identificar centros claros de decisão e na cultura de validação sucessiva que transforma muitos processos públicos em cadeias em que todos intervêm e quase ninguém responde. Durante demasiado tempo, o Estado português habituou-se a confundir prudência com diluição de responsabilidade. Mas quando a responsabilidade se dispersa em excesso, a decisão deixa de ganhar legitimidade e passa apenas a perder tempo.

Uma agenda reformista séria tem, por isso, de clarificar cadeias de decisão, reduzir zonas cinzentas de competência e reforçar mecanismos de coordenação entre ministérios, organismos e níveis administrativos. Governar melhor não é apenas decidir mais depressa. É saber quem decide o quê, em que prazo, com que critério e sob que responsabilidade. Em matéria institucional, uma democracia madura não pode continuar a funcionar como um labirinto onde a complexidade do processo serve demasiadas vezes para esconder a indefinição da autoridade. O país precisa de um Estado mais acessível para quem governa, para quem executa e para quem depende da decisão pública para organizar a sua vida, investir, planear ou simplesmente obter uma resposta em tempo útil.

Mas clarificar a decisão é apenas uma parte da reforma. A segunda exige transformar o próprio modo como o Estado se relaciona com a execução.

Em Portugal, continua demasiado presente uma cultura administrativa centrada na produção do ato, do despacho, do regulamento e do procedimento, mesmo quando a consequência prática é fraca, tardia ou incerta. Esta tradição tem raízes compreensíveis: durante décadas, a preocupação dominante foi proteger a legalidade, evitar arbitrariedades e formalizar bem a decisão pública. Essa preocupação continua a ser indispensável. Mas, num país que quer ganhar capacidade de realização, já não chega garantir que o procedimento existe; é preciso garantir que o procedimento produz resultado.

É aqui que entra uma reforma mais profunda da cultura institucional do Estado. Um Estado moderno tem de ser avaliado não apenas pela correção formal dos seus processos, mas também pela sua capacidade de entregar respostas com rapidez, clareza e resultados concretos. Isso exige mais do que digitalização de balcões ou simplificação pontual de formulários. Exige introduzir uma cultura de execução, medição e correção. As políticas públicas devem passar a ser concebidas com metas de concretização, indicadores de acompanhamento e momentos de revisão séria. Os organismos públicos devem saber o que lhes é pedido, em que horizonte temporal e com que responsabilidade. E os dirigentes devem responder não apenas pela manutenção da máquina, mas pelo desempenho real do serviço que lideram.

Isto não significa importar para o Estado uma caricatura empresarial ou reduzir a vida pública a métricas cegas. Significa reconhecer um princípio elementar de governação: quando ninguém mede a execução, ninguém aprende com a execução; e quando ninguém aprende com a execução, o Estado repete os mesmos erros com nova linguagem e novos nomes. O país precisa de um setor público que preserve a legalidade, mas que deixe também de se refugiar nela como desculpa para a ineficácia.

A terceira linha de reforma é a simplificação do enquadramento institucional e regulatório. Em Portugal, uma parte importante da incerteza que afeta cidadãos, empresas e instituições não nasce da ausência de regras, mas do excesso, da dispersão e da instabilidade das regras existentes. O problema não é apenas quantitativo. É qualitativo. Há demasiadas normas que se sobrepõem, demasiados regimes que coexistem mal, demasiadas exceções que desorganizam a coerência do sistema e demasiadas alterações legislativas que enfraquecem a previsibilidade necessária ao planeamento de médio e longo prazo.

Um Estado previsível não é um Estado imóvel. É um Estado que muda com critério, com clareza e com consciência dos custos institucionais da mudança. Reformar nesta área implica assumir uma disciplina que o sistema político português nem sempre cultivou: legislar menos por impulso, rever mais aquilo que já existe, avaliar melhor os efeitos das normas aprovadas e criar mecanismos regulares de limpeza e consolidação legislativa. A previsibilidade institucional não é um tema técnico reservado a especialistas. É uma condição de confiança coletiva. Quando o quadro regulatório se torna opaco, contraditório ou excessivamente mutável, as pessoas perdem capacidade de antecipação, o Estado torna-se menos compreensível e o sistema passa a gerar dependência de intermediação, em vez de segurança nas regras.

Por isso, uma agenda reformista consequente deve incluir uma aposta clara em revisão regulatória sistemática, avaliação ex ante e ex post de impacto, simplificação de procedimentos e maior consistência interpretativa entre serviços e organismos. O objetivo não é desregular por reflexo ideológico. É fazer com que o poder público funcione com regras mais simples, mais estáveis e mais claras. O que distingue uma democracia institucionalmente madura não é o volume da legislação que produz, mas a capacidade de fazer com que as regras essenciais sejam compreensíveis para quem vive, trabalha e investe sob elas.

A quarta dimensão desta agenda é o reforço da transparência e da prestação de contas institucional. Este ponto exige particular cuidado, porque a transparência tem sido muitas vezes tratada em Portugal como um exercício ornamental: publicam-se dados, criam-se portais, acumulam-se obrigações declarativas, mas nem sempre se melhora a inteligibilidade real do exercício do poder. A transparência útil não é a que despeja informação sem hierarquia. É a que permite perceber como e porquê se decidiu, quem respondeu por essa decisão e que resultados produziu.

Uma democracia madura não pode contentar-se com a legalidade formal do poder. Tem de exigir também transparência, escrutínio e responsabilidade. Isso significa tornar mais claras as decisões administrativas, mais visíveis os critérios de atuação pública, mais rastreáveis os processos de decisão e mais exigente a prestação de contas de quem exerce funções de direção política e administrativa. Significa também publicar não apenas intenções, mas resultados; não apenas programas, mas balanços; não apenas promessas, mas avaliações.

Esta dimensão é particularmente importante porque a confiança nas instituições não se reconstrói apenas com eficiência. Reconstrói-se também quando os cidadãos sentem que o sistema público é compreensível, que a sua ação pode ser escrutinada e que o exercício do poder não está protegido por opacidade excessiva. A transparência, aqui, não substitui a confiança; ajuda a criá-la. E a prestação de contas não deve ser vista como peso hostil sobre quem governa, mas como parte integrante de uma cultura de maturidade institucional e respeito pelos cidadãos.

A quinta linha de reforma, talvez a mais exigente politicamente, diz respeito à capacidade de delegação e à governação multinível. Portugal continua a apresentar um padrão de centralização que, em muitos domínios, já não é sinal de força, mas de

rigidez. Durante décadas, a concentração da decisão no centro foi justificada em nome da unidade, do controlo e da coerência. Em certas matérias, essa justificação continua a fazer sentido. Um Estado não se pode dissolver em fragmentação nem abdicar de funções estratégicas essenciais. Mas a centralização excessiva tem custos institucionais reais: abranda decisões, afasta o poder das realidades concretas, enfraquece a capacidade de adaptação territorial e dilui a responsabilização.

É por isso que uma agenda reformista séria deve afirmar, sem ambiguidades, que o partido tem de estar preparado para abrir em breve um debate interno sério sobre regionalização. Não por moda, nem por cedência simbólica a um tema antigo, mas porque a eficácia do Estado exige discutir com maturidade política os níveis adequados de decisão territorial em Portugal. Em várias áreas, a proximidade entre decisão e realidade concreta pode melhorar a qualidade da resposta, acelerar a execução e reforçar a responsabilização democrática. O que está em causa não é adotar um modelo por reflexo doutrinário. É perceber que uma centralização excessiva pode ser, ela própria, uma causa de bloqueio institucional.

Esse debate deve ser conduzido sem precipitação e sem tabus. Nem toda a descentralização é uma melhoria, e nem toda a centralização é um problema. A questão certa não é saber se o poder deve estar “mais perto” por princípio. É saber em que matérias a proximidade melhora a eficácia, a adaptação e a responsabilização, e em que matérias a unidade de decisão continua a ser necessária. A reflexão sobre regionalização, estruturas intermédias e reforço do poder territorial deve, por isso, ser feita como parte de uma discussão maior sobre a capacidade do Estado para decidir ao nível certo.

Mas a delegação não é apenas territorial. Um Estado capaz também sabe quando deve executar diretamente e quando deve coordenar, supervisionar e mobilizar parceiros. Em várias áreas da ação pública, a cooperação com entidades do setor social, com instituições intermédias da sociedade civil e, em certos casos, com operadores privados pode aumentar a capacidade de resposta, reforçar inovação e melhorar a qualidade da execução. Mas esse princípio exige critérios claros. O Estado não pode privatizar a sua responsabilidade essencial, nem abdicar da garantia de universalidade dos serviços públicos fundamentais. Se, por exemplo, não existir qualquer operador privado disponível para assegurar a prestação de um serviço essencial numa zona de menor densidade ou numa região menos atrativa, o Estado tem de garantir esse serviço de qualquer forma. A universalidade não pode depender da atratividade económica do território.

A cooperação com terceiros só é legítima quando serve melhor o interesse público, quando os objetivos estão claramente definidos, quando os contratos ou acordos são exigentes e fiscalizados, e quando a responsabilidade final perante os cidadãos permanece do lado do Estado. A alternativa à centralização rígida não é o abandono. É a governação inteligente. O Estado pode e deve mobilizar capacidade externa quando isso melhora a execução, mas tem de continuar a definir regras, a fiscalizar o seu cumprimento, a avaliar resultados e a assegurar que ninguém fica sem resposta por falha de mercado, ausência de concorrência ou insuficiência de oferta.

Isto exige uma visão mais madura da presença pública. Um Estado forte não é aquele que executa tudo sozinho. É aquele que sabe liderar, enquadrar, exigir e responder. Um Estado inseguro centraliza por receio. Um Estado capaz delega com inteligência, porque sabe distinguir entre autoridade e controlo total. Esta diferença é decisiva para uma geração política que se quer afirmar não como gestora resignada do que existe, mas como autora de uma reforma séria da capacidade nacional.

É aqui que este ponto ganha o seu verdadeiro significado político. Se esta moção quer marcar um ponto de inflexão, então a geração que a subscreve tem de mostrar que compreendeu a lição essencial do Portugal democrático das últimas décadas: os bloqueios do país já não resultam apenas da falta de visão ou de meios. Resultam demasiadas vezes da incapacidade das instituições para converter visão em ação e meios em resultado. O que está em causa não é apenas a reforma do aparelho do Estado. É o reforço da sua capacidade funcional ao serviço do país e dos cidadãos.

Essa reconstrução tem de assentar, por isso, numa ideia simples e exigente: menos dispersão, mais responsabilidade; menos ritual procedimental, mais execução; menos opacidade, mais escrutínio; menos centralização inercial, mais decisão ao nível certo. Não se trata de enfraquecer o Estado. Trata-se de o tornar mais inteligente, mais disciplinado e mais apto para servir o país.

No fundo, a escolha é entre dois caminhos. O primeiro é continuar a gerir as limitações do sistema, aceitando a lentidão, a dispersão e a baixa exigência como características permanentes da vida pública portuguesa. O segundo é assumir uma agenda reformista que trate a qualidade institucional como uma prioridade nacional. É esse segundo caminho que deve orientar a próxima década.

Portugal precisa de reforçar a capacidade do seu Estado. E essa capacidade só será verdadeiramente reformada quando o país deixar de se contentar com um Estado que administra dificuldades e passar a exigir um Estado que resolve problemas.

CONCLUSÃO - UM PAÍS QUE DECIDE O SEU FUTURO

Portugal tem todas as condições para ser um país mais próspero, mais dinâmico e mais justo. Tem capital humano qualificado, uma sociedade aberta, instituições democráticas estáveis e uma inserção europeia que oferece oportunidades únicas de desenvolvimento. O que demasiadas vezes tem faltado não é potencial, mas capacidade de transformar esse potencial em realização.

O caminho proposto neste capítulo assenta numa convicção simples: um país só consegue redistribuir riqueza se antes for capaz de a criar; só consegue garantir mobilidade social se o crescimento gerar oportunidades reais; e só consegue sustentar qualquer projeto coletivo se as suas instituições forem capazes de decidir, executar e responder com eficácia.

Crescimento económico, elevador social e qualidade institucional não são agendas concorrentes. São três dimensões do mesmo desafio nacional: reforçar a capacidade de realização do país. Quando um Estado decide com clareza, executa com eficácia e presta contas perante os cidadãos, a confiança cresce, a economia ganha dinamismo e a sociedade torna-se mais aberta à mobilidade e à iniciativa.

A AMBIÇÃO DESTA MOÇÃO É PRECISAMENTE ESSA: AFIRMAR UMA DIREITA REFORMISTA, RESPONSÁVEL E GOVERNATIVA, CAPAZ DE ENFRENTAR OS BLOQUEIOS ESTRUTURAIIS QUE CONTINUAM A LIMITAR O PAÍS.

Não através de ruturas artificiais ou de discursos de protesto, mas através de reformas sérias que reforcem a capacidade de funcionamento do Estado e permitam realizar o potencial da sociedade portuguesa.

Portugal não precisa de reinventar a sua democracia. Precisa de a fazer funcionar melhor - com mais capacidade de decisão, mais eficácia na execução, mais confiança nas instituições que servem o país e maior consistência estratégica para afirmar, na Europa, no Atlântico e no espaço lusófono, os interesses e a posição de Portugal.

AGENDAS POLÍTICAS ESTRUTURAIS

4 AGENDAS POLÍTICAS ESTRUTURAIS

Portugal entra nesta fase com uma evidência que já não admite adiamentos: os sinais de resiliência da economia não bastam, por si só, para superar os bloqueios que continuam a limitar o potencial do país. O crescimento de 2,1% em 2024 e o desemprego em 6,4% confirmam capacidade de resistência, mas não anulam fragilidades mais profundas ligadas à produtividade, ao investimento, à pressão demográfica, à habitação e à dificuldade em transformar melhoria conjuntural em progresso duradouro. Como sintetiza a OCDE, “são necessárias reformas estruturais para sustentar o crescimento”.

A questão decisiva já não está em voltar a diagnosticar o país, mas em escolher as reformas que lhe permitam avançar. Fixado o diagnóstico, a direção e o modelo de país, temos de converter esse quadro em prioridades políticas, reformas estruturais e critérios de execução.

Essa exigência não nasce apenas de uma preferência metodológica. Nasce também da necessidade de restaurar capacidade de resposta e confiança pública. Em Portugal, apenas 32% das pessoas declaravam em 2023 ter confiança alta ou moderadamente alta no governo nacional, abaixo da média da OCDE de 39%, e só 43% se mostravam satisfeitas com os serviços administrativos que utilizaram, muito longe dos 66% da média da organização. Estes números mostram, sobretudo, um problema de capacidade de resposta e de confiança na execução pública.

Como observou Tocqueville, *“a autoridade pode ser distribuída de diferentes maneiras, mas tem sempre de se encontrar em algum lugar”*. Numa democracia madura, isso significa que a dispersão de competências nunca pode servir de desculpa para a

ausência de decisão, de coordenação ou de responsabilidade. É por isso que as páginas seguintes não se limitarão a acrescentar intenções a uma visão já definida. O que se procura é dar forma política a um país mais produtivo, mais coeso, com maior capacidade de execução e mais fiável. Isso implica ligar qualidade institucional a dinamismo económico, dinamismo económico a mobilidade social, mobilidade social a estabilidade democrática, e sustentabilidade do Estado Social a uma cultura mais exigente de execução, responsabilidade e prioridade.

É a partir desse quadro que se passa da visão geral às reformas que tocam as instituições e a justiça, a economia e a fiscalidade, o trabalho e a proteção social, a educação e a família, a saúde, a habitação, o território e a energia, o mundo rural e o mar, os direitos e liberdades, e a posição externa de Portugal. Em cada uma dessas áreas, o critério será o mesmo:

**RESPONDER A BLOQUEIOS REAIS COM INSTRUMENTOS PLAUSÍVEIS,
DIREÇÃO POLÍTICA CLARA E NOÇÃO DE RISCO, SEM PERDER
COERÊNCIA COM O MODELO DE PAÍS JÁ AFIRMADO.**

É a partir daqui que a visão estratégica tem de provar que sabe governar.

4.1 DEMOCRACIA, JUSTIÇA E QUALIDADE DAS INSTITUIÇÕES

Defendemos uma política de qualidade institucional orientada para tornar o Estado mais previsível no exercício do poder e mais responsável perante os cidadãos. O objetivo é simples: decidir melhor, responder mais depressa e governar com regras mais claras.

Na justiça administrativa e fiscal, é preciso recuperar capacidade de resposta como condição de confiança democrática e previsibilidade económica. Defendemos reforçar meios humanos nas áreas mais críticas, especializar a resposta, reorganizar a tramitação processual, alargar o acesso digital à jurisprudência e concentrar esforços na redução de pendências e tempos médios de decisão. Fazemo-lo porque a lentidão do Estado não pode continuar a funcionar como imposto invisível sobre cidadãos, empresas e investimento. O objetivo é fazer da justiça um instrumento de proteção de direitos, segurança jurídica e confiança institucional, em vez de um fator de bloqueio que trava a vida económica e corrói a autoridade pública.

Também a produção legislativa precisa de voltar a obedecer a uma lógica de disciplina, estabilidade e avaliação. Defendemos tornar a avaliação de impacto legislativo verdadeiramente exigente nas iniciativas mais relevantes, alargar o seu âmbito, reforçar a transparência dos pressupostos usados, publicar de forma sistemática os resultados e impor revisão ex post das reformas com impacto económico, social ou territorial significativo. O mecanismo é simples: deixar de tratar a avaliação como formalidade e passar a usá-la como teste sério de qualidade da lei. Não pode continuar a acontecer que o país acumule diplomas sem ganhar estabilidade, inteligibilidade ou capacidade de corrigir erros. O objetivo é reduzir improviso normativo, aumentar a qualidade da lei e dar a famílias, cidadãos e empresas um quadro de decisão mais previsível.

A integridade pública tem de deixar de surgir como reação tardia ao escândalo e passar a funcionar como regra permanente do sistema. Propomos passar de uma transparência ainda demasiado dispersa para um regime estável e exigente de integridade pública, com registo público de lobbying, regras transparentes para contactos entre decisores públicos e representantes de interesses, pegada legislativa efetiva nas matérias mais relevantes, reforço da prevenção e deteção de conflitos de interesses e escrutínio acrescido nas áreas de maior risco, como urbanismo, contratação pública e grandes investimentos. Isso exige transparência verificável, responsabilidade identificável e menor margem para zonas cinzentas. O poder não pode continuar a ser mais escrutinado depois do dano do que antes da decisão. O objetivo é travar a influência opaca, reduzir favoritismos e tornar o acesso à decisão pública mais escrutinável, mais igual e mais limpo.

Também a Administração Pública tem de ser recentrada naquilo que justifica a sua existência: missão clara, desempenho exigente e responsabilidade identificável. Defendemos gestão por resultados nas áreas com maior impacto na vida dos cidadãos e na atividade económica, maior autonomia operacional onde ela melhore a resposta, avaliação regular do desempenho de serviços e dirigentes e contratos de missão para funções de direção com metas verificáveis. O mecanismo é simples: dar margem para executar, medir com seriedade e corrigir sem complacência. A Administração Pública não pode continuar a ser avaliada sobretudo pelo procedimento que cumpre, ignorando o serviço que entrega. O objetivo é criar uma máquina administrativa mais exigente, mais ágil e mais orientada para resultados concretos.

Do mesmo modo, a decisão pública tem de voltar a estar ligada a responsabilidade efetiva. Defendemos que cada grande compromisso público fique associado a objetivos

claros, responsáveis identificáveis, indicadores comparáveis, divulgação regular do grau de execução e revisão pública dos desvios relevantes e das medidas adotadas para os corrigir. Essa exigência deve estender-se também ao funcionamento quotidiano da administração, com métricas de tempo de resposta, qualidade do serviço e satisfação do utilizador nas áreas em que o contacto com o cidadão e com a economia é mais determinante. O que está em causa não é criar mais ritual administrativo. É repor uma regra básica de governação: quem decide tem de responder pelo que prometeu, pelo que executou e pelo que falhou. O objetivo é tornar a ação pública mais legível, mais exigente e mais sujeita a escrutínio democrático, distinguindo com nitidez entre quem entrega e quem apenas anuncia.

A descentralização deve, por fim, deixar de ser uma palavra de intenção para passar a ser concretizada de forma responsável. Defendemos transferir competências com meios, métricas, financiamento adequado e responsabilidade identificável, incluindo a avaliação séria de soluções territoriais intermédias quando demonstrem ganhos concretos de coordenação, proximidade e capacidade de execução. Fazemo-lo porque a centralização excessiva atrasa decisões, afasta a administração da realidade e dilui responsabilidades. A resposta não está em multiplicar estruturas por impulso, mas em garantir que cada decisão é tomada no nível em que pode ser melhor executada e melhor escrutinada. O objetivo é aproximar decisão e realidade, concentrar responsabilidade e melhorar capacidade de execução.

O que defendemos, em suma, é uma mudança de lógica institucional. Menos Estado lento, opaco e difuso. Mais Estado previsível, escrutinável, responsável e capaz de medir o que faz e corrigir o que falha. Menos poder sem consequência. Mais decisão com regras claras, justiça útil, administração orientada para resultados e execução à vista. O efeito esperado é claro: mais confiança nas instituições, mais segurança para cidadãos e empresas, e uma democracia com maior capacidade para decidir, corrigir e cumprir.

4.2 ECONOMIA, EMPRESAS E FISCALIDADE

Defendemos uma política económica orientada para libertar a criação de riqueza, dar escala às empresas e fazer do trabalho, do investimento e da inovação motores reais de progresso. O objetivo é simples: decidir mais depressa, crescer com mais robustez e criar um quadro fiscal e regulatório que premie quem produz, investe e arrisca.

Desde logo, é preciso transformar a simplificação administrativa do licenciamento, já iniciada, em decisão económica efetiva. Defendemos alargar a aplicação prática do deferimento tácito nas matérias legalmente delimitadas, concentrar pareceres, responsabilizar entidades que falhem prazos, fechar exceções injustificadas e tornar plenamente operacional a tramitação digital com acompanhamento transparente do estado dos processos. O mecanismo é claro: menos bloqueio, mais consequência, menos papel sem decisão e mais prazos efetivamente vinculativos. Não pode continuar a acontecer que investimento viável morra por exaustão administrativa antes de sequer poder provar o seu valor. O objetivo é reduzir atrasos, baixar custos de contexto e devolver previsibilidade à decisão económica.

Mas desbloquear não chega: é também necessário aliviar e reordenar a fiscalidade para que trabalhar, investir e crescer compensem mais. Defendemos, por um lado, uma redução da carga sobre os rendimentos do trabalho, com prioridade à classe média, à qualificação, ao mérito e à progressão salarial. Defendemos, por outro, uma simplificação real da fiscalidade das empresas, com redução do labirinto de derramas, regimes especiais e benefícios dispersos, concentrando os incentivos no reinvestimento, na capitalização, na inovação aplicada e na criação de emprego qualificado. Isso exige

também uma regra de estabilidade fiscal para investimento produtivo e revisão periódica dos benefícios existentes, eliminando os que não demonstrem utilidade económica real. Uma economia séria não pode pedir esforço, permanência e risco e depois castigar tudo isso no momento de tributar. O objetivo é aumentar rendimento disponível, reforçar confiança e tornar o sistema mais legível, mais previsível e mais favorável ao crescimento produtivo.

Uma economia mais livre de bloqueios e mais racional na fiscalidade exige também uma política favorável ao ganho de escala para empresas com potencial de crescimento. Propomos reforço da capitalização empresarial, melhor acesso a financiamento de expansão e revisão dos regimes que penalizam a passagem de pequena para média dimensão. Isso exige usar de forma mais ambiciosa instrumentos de investimento e recapitalização para PME viáveis, favorecer a profissionalização da gestão e remover penalizações administrativas ou fiscais associadas à mudança de escala. Crescer não pode continuar a ser tratado pelo Estado como um risco a vigiar em vez de uma capacidade a apoiar. O objetivo é criar empresas mais sólidas, mais exportadoras e mais capazes de pagar melhores salários.

Mas crescer não basta se o país continuar incapaz de transformar conhecimento em produção e inovação em escala. Defendemos reforço da investigação e desenvolvimento aplicados, da transferência tecnológica e da industrialização do conhecimento, ligando universidades, centros tecnológicos, empresas e financiamento a projetos com utilidade económica mensurável. O mecanismo é concentrar recursos onde haja potencial de especialização, apoiar polos e clusters competitivos e usar compras públicas inovadoras quando fizer sentido. Conhecimento que não chega à economia não se transforma em prosperidade: fica a meio caminho. O objetivo é elevar incorporação tecnológica, emprego qualificado e capacidade competitiva da economia portuguesa.

Impõe-se, por isso, uma prioridade real ao investimento estratégico. Defendemos um regime de acompanhamento prioritário para projetos com impacto relevante em emprego, exportação, soberania produtiva ou modernização industrial, com coordenação administrativa dedicada, articulação entre licenciamento, infraestruturas, energia e solo, e identificação clara da entidade pública responsável por desbloquear constrangimentos. O país não pode continuar a tratar investimento decisivo com a mesma lentidão indiferente com que trata rotina administrativa. O objetivo é acelerar decisão, reduzir incerteza e aumentar a capacidade do país para executar investimento relevante com eficácia.

Nada disto ganhará escala duradoura se o país continuar incapaz de alinhar qualificações e talento com as necessidades reais da economia. Defendemos reforço do ensino técnico e profissional ligado ao tecido produtivo, requalificação ao longo da vida para trabalhadores em transição, mecanismos de regresso de emigrantes qualificados e atração seletiva de talento para áreas com escassez crítica. Isso exige ligar melhor formação, trabalho e estratégia económica, em vez de aceitar escassez de competências como fatalidade permanente. O objetivo é reduzir estrangulamentos de competências, elevar produtividade e criar uma economia mais capaz de competir por valor, com carreiras mais qualificadas e melhores condições para crescimento sustentado.

Tudo isto, porém, só será credível se a mudança económica assentar em responsabilidade financeira. Defendemos uma orientação fiscal responsável, baseada na simplificação do sistema, na concentração dos incentivos naquilo que gera produtividade e no alívio do que mais pesa sobre trabalho, poupança produtiva e investimento. Fazemo-lo porque a credibilidade reformista depende de escolhas sustentáveis e não de promessas sem cobertura. O objetivo é combinar reforma económica com sustentabilidade financeira, estabilidade política e confiança na execução.

O que defendemos, em suma, é uma mudança de lógica económica. Primeiro, desbloquear. Depois, tornar o esforço e o investimento mais recompensados. Por fim, criar condições para que empresas viáveis ganhem escala, inovem e puxem o país para cima. Menos burocracia que bloqueia. Mais decisão que liberta. Menos fiscalidade que castiga trabalho, investimento e crescimento. Mais sistema orientado para produtividade, escala e inovação. O efeito esperado é claro: mais investimento, melhores salários, empresas mais robustas e uma economia menos condenada à estagnação.

4.3 TRABALHO E PROTEÇÃO SOCIAL

Defendemos uma política de trabalho e proteção social orientada para um objetivo claro: fazer do trabalho um caminho mais seguro de autonomia e fazer da proteção social uma estrutura mais simples, mais rápida e mais compatível com a progressão.

No mercado de trabalho, é preciso tornar a progressão mais normal do que o bloqueio no patamar mínimo. Para isso, defendemos concentrar os incentivos públicos ao emprego e à qualificação em resultados verificáveis: progressão profissional, aquisição de competências úteis e estabilidade laboral. O apoio público deve premiar empresas que invistam em formação certificada com utilidade real, em carreiras com perspectiva de progressão e em retenção de trabalhadores com valorização salarial associada. O objetivo é claro: menos rotação sem futuro, mais produtividade com tradução em rendimento e mais trabalhadores a sair de situações de bloqueio salarial.

Mas essa progressão começa logo na entrada: é preciso reduzir a precariedade inicial e travar a normalização de trajetórias laborais frágeis. Defendemos que todos os instrumentos de transição para o mercado de trabalho - estágios, programas de inserção e mecanismos de primeiro emprego - passem a ter critérios mínimos de qualidade, duração útil, avaliação obrigatória e medição da passagem para emprego estável. Não basta colocar pessoas em circulação estatística. É preciso criar percursos que sirvam para começar a vida ativa com mais solidez. O objetivo é encurtar a transição para a autonomia, reduzir rotações sem saída e impedir que a entrada no mercado de trabalho se transforme numa sala de espera permanente.

Ao mesmo tempo, a requalificação ao longo da vida tem de deixar de ser uma coleção de programas avulsos para passar a funcionar como verdadeira política de reconversão útil. Defendemos padrões exigentes para a formação contínua, articulação permanente entre serviços de emprego, entidades formadoras e setores com carência de mão de obra, e financiamento ligado a resultados concretos. Esses resultados devem ser medidos por inserção, reconversão profissional, permanência no emprego e progressão. Formação que não melhora a vida de quem a frequenta não é investimento; é burocracia com certificado. O objetivo é recuperar trabalhadores deslocados, atualizar competências, prolongar vidas ativas com utilidade económica e reforçar a capacidade produtiva do país.

Mas nada disto basta se a proteção social continuar montada como um labirinto: também ela tem de ser simplificada e reorganizada em torno de regras mais claras, cobertura mais inteligível e transições menos punitivas. Defendemos simplificar critérios de elegibilidade, aproximar prestações e regimes cuja finalidade social seja semelhante, automatizar decisões simples e reforçar o cruzamento de dados entre Segurança Social, emprego e administração fiscal. O sistema não pode continuar a exigir ao cidadão que prove vinte vezes aquilo que o Estado já sabe três. O objetivo é substituir um labirinto opaco por uma proteção mais compreensível, mais previsível e mais compatível com trabalho e progressão.

Mas simplificar não chega: a proteção social tem também de acompanhar a melhoria de vida em vez de a castigar. Defendemos regras de transição mais suaves entre prestações e rendimento do trabalho, revisão de escalões e mecanismos de redução gradual de apoio, para evitar perdas bruscas quando há pequenos aumentos de rendimento. Quem aceita trabalhar mais, ganhar um pouco melhor ou sair de uma

situação frágil não pode ser punido com um corte abrupto que o devolve ao ponto de partida. O objetivo é claro: fazer com que o trabalho compense sempre mais do que a estagnação e garantir que a proteção social funciona como ponte para a autonomia, não como armadilha de dependência.

Também por isso, é preciso reforçar a proteção de quem trabalha, cumpre e continua vulnerável. Defendemos orientar uma parte mais clara da arquitetura de apoio para trabalhadores de baixos rendimentos, famílias com pouca margem de poupança e agregados expostos a choques súbitos de rendimento. Isso exige apoios mais ajustados a fases críticas, resposta mais rápida e desenho compatível com inserção e progressão. O objetivo é reduzir a insegurança persistente entre quem cumpre, trabalha e contribui, mas continua demasiado perto do aperto. Uma sociedade séria não pode tratar o esforço contínuo como garantia insuficiente de estabilidade.

Nada disto será duradouro sem sustentabilidade intergeracional, escolhas sérias e regras estáveis. Defendemos proteger o núcleo do sistema público, reforçar a base contributiva através de mais emprego produtivo e mais carreiras contributivas completas, criar condições para prolongar a vida ativa quando isso seja desejado e possível, e enquadrar mecanismos complementares de poupança com estabilidade regulatória e prudência. O sistema tem de proteger quem já contribuiu, dar horizonte a quem hoje trabalha e manter-se financiável amanhã. O objetivo é assegurar justiça entre gerações e impedir que a solidariedade social se transforme numa promessa sem base.

Tudo isto exige uma execução mais exigente. Defendemos metas vinculativas de tempo de resposta para prestações e apoios críticos, canais integrados que eliminem duplicações documentais, revisão periódica de elegibilidades sem humilhação burocrática, contratos de desempenho para os serviços com funções decisivas na

resposta social e avaliação sistemática dos resultados obtidos. A modernização administrativa só interessa se produzir efeitos reais: decisões mais rápidas, regras mais claras, cobertura mais fiável e maior confiança por parte dos cidadãos.

O que defendemos, em suma, é uma mudança de lógica. Menos proteção desenhada para gerir dependências. Mais proteção pensada para sustentar autonomia. Menos precariedade como costume. Mais trabalho com futuro. Menos burocracia que desorienta. Mais resposta que chega a tempo.

O efeito esperado é inequívoco: mais progressão, mais estabilidade, menos fragilidade e uma proteção social mais simples, mais justa e mais credível. Uma ordem social em que trabalhar volta a valer a pena, subir deixa de ser um risco e o Estado Social recupera a sua função mais nobre: proteger sem bloquear, apoiar sem aprisionar e dar às pessoas uma base mais firme para construírem vida própria.

4.4 EDUCAÇÃO, FAMÍLIA E NATALIDADE

Defendemos uma política de educação, família e natalidade orientada para formar melhor, autonomizar mais cedo e criar condições para construir família mais cedo e ter filhos em Portugal. O objetivo é simples: dar mais exigência à escola, mais previsibilidade à vida familiar e mais segurança às decisões de parentalidade.

Na escola, é preciso voltar a intervir cedo, exigir mais e orientar melhor. Defendemos concentrar recursos nos primeiros sinais de dificuldade, com mecanismos de deteção precoce das aprendizagens em risco, planos de recuperação nos momentos decisivos do percurso escolar e acompanhamento reforçado dos alunos que acumulam atrasos. Isso exige que a escola deixe de atuar tarde e mal, quando o bloqueio já se instalou. Não pode continuar a acontecer que pequenas falhas se transformem em trajetórias de fracasso por falta de intervenção no momento certo. O objetivo é impedir bloqueios duradouros, reduzir insucesso evitável e garantir que a escola corrige desigualdades sem nivelar por baixo.

Mas exigir mais não basta se a escola continuar a tratar por igual o que é diferente. Propomos reforçar a diferenciação pedagógica dentro das escolas, dar maior margem para apoio intensivo a quem precisa de recuperar, criar percursos de aprofundamento e maior exigência para quem pode ir mais longe e adaptar respostas a vocações mais técnicas, mais académicas ou mais aplicadas. O mecanismo é simples: tratar de forma diferente o que é diferente, sem baixar a ambição comum. Uma escola séria não pode continuar a confundir igualdade com padronização, nem mérito com privilégio. O objetivo é reduzir desperdício de talento, melhorar resultados e dar a cada aluno um percurso mais ajustado à sua capacidade e ao seu futuro.

Também a orientação tem de deixar de ser um ritual periférico para passar a ser uma função real da escola. Defendemos uma orientação vocacional séria, estruturada e útil, com momentos formais de decisão ao longo do percurso, informação mais clara sobre vias de ensino e saídas profissionais e contacto mais cedo com o ensino superior, a formação técnica e o mercado de trabalho. Defendemos também um acesso ao ensino superior mais capaz de valorizar percurso, vocação, consistência do trabalho realizado e adequação ao curso escolhido, sem depender em excesso de uma leitura redutora do mérito escolar. Fazemo-lo porque escolhas cegas produzem abandono, desvio e perda de tempo que depois custa recuperar, e porque um sistema de acesso demasiado estreito falha tanto na seleção como na orientação. O objetivo é reduzir erros de percurso, melhorar a correspondência entre formação e vocação e acelerar transições para a autonomia.

Ao mesmo tempo, o ensino profissional tem de ser tratado como via de excelência e não como alternativa residual. Propomos reforçar a aprendizagem em contexto real de trabalho, envolver mais empresas, autarquias e instituições locais na definição da oferta formativa, rever com regularidade os cursos em função das necessidades do território e garantir maior permeabilidade entre percursos. Isso exige tratar a formação técnica como ativo estratégico e não como alternativa residual. O país não pode continuar a desperdiçar qualificações intermédias decisivas para a sua modernização económica. O objetivo é encurtar a distância entre escola e vida ativa, reforçar a base técnica do país e abrir percursos de autonomia mais rápidos e mais sólidos.

Mas formar melhor também exige ligar educação e vida adulta com mais verdade e mais utilidade. Defendemos melhorar a articulação entre ensino secundário, ensino superior e tecido produtivo, promover estágios de qualidade, tornar mais transparentes as saídas académicas e profissionais e ajustar melhor a oferta formativa em áreas críticas para o

país. O mecanismo é alinhar formação, transição e necessidade económica, em vez de deixar que cada sistema funcione de costas voltadas para o outro. A educação tem de voltar a ser vista como instrumento sério de mobilidade social, autonomia das novas gerações e reconstrução de uma classe média assente em qualificação, mérito e trabalho. O objetivo é reduzir a fratura entre qualificações e oportunidades reais, aproximar escola e trabalho e criar percursos mais rápidos para independência e emprego qualificado.

A partir daqui, a política familiar tem de deixar de ser fragmentada, burocrática e difícil de navegar. Defendemos integrar melhor os apoios existentes, eliminar fragmentação desnecessária, reduzir pedidos redundantes e alargar a atribuição automática sempre que o Estado já disponha dos dados necessários para decidir sem obrigar as famílias a repetir o que a administração já sabe. Defendemos também reforçar a cobertura de respostas para crianças pequenas, reduzir desigualdades territoriais no acesso, assegurar maior estabilidade da oferta e promover horários mais compatíveis com a vida real das famílias. A primeira infância não pode continuar a ser tratada como tema lateral quando é nela que se concentra uma parte decisiva da pressão quotidiana sobre pais e mães. O objetivo é reduzir burocracia, aliviar desgaste administrativo, proteger melhor a infância e tornar a vida familiar mais previsível desde os primeiros anos.

Mas nenhum apoio familiar será suficiente se o trabalho continuar organizado contra a vida familiar. Propomos incentivar modelos de organização do trabalho com maior previsibilidade de horários, flexibilidade quando possível, menor penalização de quem tem responsabilidades de cuidado e maior valorização da produtividade em vez da mera presença prolongada. Isso exige mudar práticas de organização laboral que comprimem o tempo familiar e empurram a parentalidade para um exercício de resistência permanente. O objetivo é devolver tempo útil às famílias, melhorar a organização da vida quotidiana e impedir que o trabalho funcione como obstáculo estrutural à vida familiar.

É por isso que a natalidade não pode continuar a ser tratada como tema de discurso, mas como consequência de condições reais de vida. Defendemos uma abordagem coerente entre política familiar, apoio à infância, fiscalidade e condições de autonomia, com regras mais claras, menor penalização material de quem assume encargos familiares e redução dos custos diretos e indiretos associados à parentalidade. O mecanismo é claro: reduzir custo, risco e incerteza nas decisões de vida que antecedem e acompanham o nascimento dos filhos. A natalidade depende de condições materiais, organizacionais e fiscais persistentes. O objetivo é reduzir o adiamento do primeiro filho, criar melhores condições para a progressão para o segundo e devolver estabilidade a decisões familiares travadas por insegurança.

Tudo isto, porém, só terá credibilidade se houver execução e avaliação. Defendemos revisão regular da oferta formativa, monitorização da cobertura das respostas na primeira infância, simplificação verificável dos processos de acesso a apoios familiares e avaliação periódica dos resultados alcançados em mobilidade escolar, conciliação e apoio à parentalidade. Fazemo-lo porque uma agenda séria não se mede pelo número de intenções, mas pela capacidade de corrigir falhas e mostrar resultados. O objetivo é garantir continuidade, credibilidade e efeitos mensuráveis na vida das pessoas.

O que defendemos, em suma, é uma mudança de lógica. Menos escola que acompanha tarde e uniformiza demais. Mais escola que exige, orienta, distingue mérito e abre caminhos. Menos política familiar fragmentada, burocrática e cega ao peso real da infância. Mais apoio simples, previsível e útil. Menos natalidade tratada como slogan. Mais condições reais para estudar melhor, autonomizar mais cedo, reconstruir percursos de mobilidade social, formar família com segurança e ter filhos com menos medo do futuro.

4.5 SAÚDE

Defendemos uma política de saúde orientada para tratar a tempo, acompanhar com continuidade e usar toda a capacidade útil ao serviço do interesse público. O objetivo é simples: reduzir espera evitável, aproximar cuidados e tornar o sistema mais exigente na resposta e mais responsável nos resultados.

Na saúde, a espera não pode continuar a funcionar como zona opaca onde o doente entra e desaparece. Defendemos prioridades clínicas definidas à entrada, informação clara ao utente sobre o estado do seu processo e encaminhamento obrigatório para resposta alternativa quando a unidade responsável não cumpra em tempo útil. O mecanismo é simples: cada doente tem de saber onde está, quanto tempo espera e o que acontece se o sistema falhar. O doente não pode continuar sem rastreio claro, sem informação útil e sem encaminhamento obrigatório quando a resposta falha. O objetivo é reduzir atrasos sem critério, evitar doentes perdidos no sistema e garantir resposta em tempo clinicamente útil.

Mas responder mais depressa não basta se o percurso do doente continuar fragmentado dentro do sistema. Defendemos separar com mais rigor o que deve ser resolvido nos cuidados primários, o que deve seguir para especialidade e o que exige resposta hospitalar diferenciada. Defendemos também que a alta hospitalar, a referenciação para continuados, o seguimento nos cuidados primários e o acompanhamento em saúde mental deixem de funcionar como etapas soltas. Isso exige regra de transição, responsável identificado e continuidade assegurada entre fases de cuidado. Um sistema que mistura entradas, passagens e saídas sem coordenação não trata melhor: apenas

perde tempo, repete atos e abandona pessoas no caminho. O objetivo é trocar pendência por resposta, reduzir reinternamentos evitáveis e dar mais continuidade a quem precisa de cuidados seguidos.

Também aqui a resposta tem de voltar a aproximar-se da vida real das pessoas. Propomos mais autonomia das equipas de cuidados de saúde primários, maior cobertura efetiva, reforço do acompanhamento regular e melhor resposta à doença crónica. Propomos também alargar e consolidar a dispensa em proximidade de tudo o que já possa ser feito com segurança e utilidade fora do hospital, dando à rede de farmácias um papel mais relevante na vacinação, nos rastreios, no reforço da renovação protocolada de medicação crónica, no apoio à adesão terapêutica e na expansão da dispensa em proximidade de medicamentos hospitalares nos casos clinicamente adequados. O mecanismo é aproximar resposta útil da vida real das pessoas e reservar o hospital para o que só o hospital pode fazer. O hospital não pode continuar a ser a porta para tudo aquilo que pode ser tratado com qualidade mais perto de casa. O objetivo é aliviar unidades sobrecarregadas, reduzir deslocações evitáveis e tornar a resposta mais simples para doentes crónicos, idosos e famílias.

Reagir tarde custa mais, falha mais pessoas e agrava problemas que podiam ter sido travados a tempo. Defendemos consolidar e expandir a resposta comunitária em saúde mental, com cobertura territorial mais ampla, melhor articulação entre cuidados primários, hospitais, escola e respostas sociais e reforço das equipas já previstas para que a proximidade deixe de depender de implementação desigual. Defendemos igualmente menos prevenção discursiva e mais prevenção orientada por risco, reforçando rastreios onde o atraso custa mais caro, acompanhando mais cedo fatores de risco conhecidos e seguindo com maior proximidade a doença crónica. O objetivo é reduzir agravamentos evitáveis, preservar autonomia e trocar reação tardia por intervenção útil.

Nada disto será sustentável se os profissionais continuarem a gastar tempo precioso a navegar uma máquina que lhes rouba horas de cuidado. Defendemos retirar tarefas administrativas redundantes, simplificar circuitos que atrasam decisões, valorizar equipas estáveis, criar incentivos reais à fixação em zonas carenciadas e oferecer percursos profissionais que combinem prática clínica, diferenciação técnica, formação e responsabilidade acrescida. Isso exige tratar o tempo clínico como recurso precioso e não como sobra de uma máquina burocrática. Os profissionais de saúde não podem continuar a gastar demasiado tempo a navegar circuitos absurdos enquanto faltam horas para cuidar. O objetivo é melhorar a resposta aos utentes, reforçar estabilidade nas equipas e tornar o serviço público mais capaz de atrair e reter talento.

O interesse público não pode continuar a servir de desculpa para deixar pessoas à espera quando existe capacidade para responder. Defendemos transformar em regra efetiva, transparente e comparável o recurso a convenções, contratualização rigorosa e avaliação pública de desempenho entre prestadores sempre que isso permita reduzir espera, aumentar cobertura e aproximar cuidados. A garantia pública tem de ser forte no acesso, na regulação, na fiscalização e na exigência de resultados. O objetivo é garantir resposta em tempo útil, com qualidade e sob escrutínio público.

Tudo isto, porém, só funciona com governação capaz de medir, distinguir desempenho e corrigir falhas com consequência. Defendemos que cada unidade seja medida por tempos de resposta, continuidade de cuidados, satisfação dos utentes, capacidade de fixar profissionais e cumprimento dos objetivos contratualizados. A contratualização deve distinguir desempenho, expor falhas persistentes e corrigir desvios com consequência. Um sistema desta dimensão não pode continuar a confundir autojustificação com prestação de contas. O objetivo é trocar desorganização por responsabilidade, opacidade por escrutínio e rotina por melhoria efetiva.

O que defendemos, em suma, é uma mudança de lógica na saúde. Menos espera opaca. Mais resposta em tempo útil. Menos sistema fragmentado, burocrático e resignado perante o atraso. Mais continuidade, proximidade e exigência com resultados. Menos capacidade desperdiçada. Mais cuidados úteis, equipas estáveis e confiança de quem depende do sistema.

4.6 HABITAÇÃO E CIDADES

Defendemos uma política de habitação e cidades orientada para desbloquear oferta útil, devolver previsibilidade a quem procura casa e tornar o espaço urbano mais habitável, mais acessível e mais coerente. A habitação não é apenas uma questão de oferta e mercado: é também segurança económica, estabilidade familiar e condição material para construir património, planear a vida e fixar as novas gerações. O objetivo é simples: construir onde faz sentido, mobilizar o que já existe e garantir que viver na cidade não se transforma num privilégio reservado a quem aguenta mais pressão.

Defendemos consolidar e aprofundar a simplificação urbanística já iniciada, tornando plenamente operacional a tramitação eletrónica dos procedimentos, fechando exceções que continuam a bloquear decisão, concentrando pareceres, aplicando com efetividade o deferimento tácito nas situações legalmente previstas e responsabilizando a inércia administrativa que continua a travar construção viável. Defendemos também uma política de solo e planeamento que permita construir onde existe infraestrutura, mobilidade e capacidade urbana instalada, com densificação equilibrada nas zonas aptas, aceleração de unidades de execução e articulação entre urbanização, transportes e serviços. O mecanismo é claro: reduzir arbitrariedade, concentrar decisão e abrir espaço real para resposta habitacional onde a cidade já pode crescer com racionalidade. Não pode continuar a acontecer que a escassez seja fabricada pela própria máquina do Estado. O objetivo é reduzir incerteza, aumentar oferta e impedir que a resposta habitacional continue bloqueada por atraso administrativo e planeamento sem consequência.

Mas construir melhor não chega, se o país continuar a deixar cidade útil parada, degradada ou sem função habitacional. Propomos a mobilização do stock habitacional existente, começando pelos devolutos, pelo património público sem uso e pelos edifícios com potencial de reconversão. Propomos também procedimentos mais simples de reabilitação, reconversões habitacionais mais rápidas e incentivos concentrados na recuperação que devolva casas com conforto térmico, salubridade e dignidade urbana. Isso exige identificação efetiva, prioridade à recuperação para fins habitacionais, agravamento do desuso prolongado e instrumentos de reabilitação com contrapartida de colocação no mercado. Reabilitar não pode continuar a ser mais difícil do que abandonar. O objetivo é pôr mais casas disponíveis no mercado, acelerar a resposta e travar o desperdício de cidade útil que hoje permanece parada, degradada ou sem função social.

Também o arrendamento tem de voltar a oferecer estabilidade, previsibilidade e confiança. Defendemos um arrendamento mais estável, mais formal e mais previsível, com contratos de maior duração, regras menos erráticas, resposta mais célere ao incumprimento qualificado e um enquadramento que favoreça o arrendamento de média e longa duração. Defendemos igualmente uma política fiscal e regulatória que favoreça uso efetivo, mobilidade habitacional, reabilitação útil e entrada de imóveis no mercado, penalizando o desuso prolongado e removendo obstáculos injustificados a ajustamentos normais. O arrendamento não pode continuar a significar precariedade para uns e insegurança para outros, nem o sistema pode continuar a conservar escassez e a dificultar a circulação das famílias. O objetivo é criar mais oferta formal, reduzir informalidade, libertar imóveis para uso efetivo e devolver confiança a quem coloca casa no mercado e a quem procura nela uma solução estável de vida.

Onde o mercado deixou de responder, o Estado tem de entrar com critério, foco e prioridade. Defendemos uma expansão criteriosa da habitação pública e acessível, dirigida a carência efetiva, vulnerabilidade severa, exclusão habitacional e trabalhadores essenciais afastados dos centros urbanos. Isso exige mobilizar parque público, setor social e cooperativo e fixar critérios transparentes de prioridade. Fazemo-lo porque o Estado tem de ser forte onde a pressão do mercado deixou de permitir uma vida digna, mas não pode substituir o mercado por uma subsídio indistinta e sem direção. O objetivo é concentrar recursos onde a carência é efetiva, tornar mais previsíveis as trajetórias habitacionais de quem está mais bloqueado e evitar que a política pública se transforme em dispersão sem prioridade.

Também a cidade tem de voltar a ser organizada para poupar o tempo das pessoas. Defendemos cidades em que habitação, trabalho, escola, comércio, serviços e equipamentos públicos se articulem com proximidade. Defendemos também que novas expansões urbanas relevantes sejam ligadas a cobertura de transporte coletivo, que se reforcem as ligações entre zonas residenciais, emprego, escolas e serviços e que a intermodalidade deixe de ser exceção nas áreas urbanas e metropolitanas. O mecanismo é ligar habitação, acessibilidade e tempo de vida, em vez de deixar que cada decisão empurre mais famílias para longe de tudo. Uma cidade onde tudo fica longe é mais cara, mais cansativa e mais injusta. Casa mais barata no mapa não é solução quando custa horas de vida todos os dias.

O objetivo é reduzir dependência forçada do automóvel, baixar o custo real de viver na cidade, devolver escala humana ao território urbano e restituir tempo útil a quem trabalha, cuida e procura construir vida estável.

Também o espaço urbano tem de voltar a ser habitável, respirável e vivido. Defendemos mais espaço verde, melhor espaço público e maior qualidade ambiental como parte integrante da política de cidades. Isso exige requalificar frentes degradadas, distribuir melhor zonas verdes, valorizar ruas, praças e zonas pedonais e integrar conforto urbano nas decisões de planeamento. Qualidade de vida não é acessório: é saúde, segurança, convívio e pertença. O objetivo é aumentar habitabilidade, reforçar resiliência urbana e tornar possível voltar a viver o bairro em vez de apenas o atravessar.

Tudo isto, porém, só sairá do papel com comando claro, responsabilidade identificável e consequência. Defendemos uma governação urbana assente em coordenação real, responsabilização e resultados visíveis. Isso exige comando claro, articulação efetiva entre níveis de decisão e escrutínio público sobre tempos de resposta, património recuperado, fogos disponibilizados e execução concreta. A política urbana não pode continuar escondida atrás de competências cruzadas e atrasos sem rosto. O objetivo é trocar opacidade por responsabilidade, dispersão por coordenação e promessa por resultado verificável.

O que defendemos, em suma, é uma mudança de lógica na habitação e nas cidades. Menos escassez fabricada por atraso, desuso e desorganização. Mais oferta útil, mais arrendamento estável e mais cidade habitável. Menos território que expulsa, fragmenta e consome tempo de vida. Mais espaço urbano que aproxima, integra e permite construir futuro. O efeito esperado é claro: mais casas disponíveis, mais previsibilidade para famílias e jovens, melhores condições para formar património, melhor mobilidade, melhor qualidade de vida e cidades que voltem a servir quem nelas quer viver.

4.7 AMBIENTE, ENERGIA E TERRITÓRIO

Defendemos uma política de ambiente, energia e território orientada para reforçar a segurança estratégica do país, reduzir vulnerabilidades críticas e organizar o território com mais prevenção, mais resiliência e mais capacidade de resposta. O objetivo é simples: assegurar energia e água com maior fiabilidade, reduzir exposição a risco e dar ao Estado mais capacidade para proteger o território antes da rutura.

A soberania energética mede-se tanto pela capacidade de produzir como pela capacidade de proteger e entregar com fiabilidade. Defendemos mais produção interna, mais armazenamento, redes mais robustas, interligações mais eficazes e prioridade política ao investimento em transporte e distribuição. Defendemos também transformar o quadro de resiliência das infraestruturas críticas em capacidade operacional real, com redundâncias em pontos sensíveis, proteção reforçada de subestações e corredores críticos, testes de vulnerabilidade e integração do planeamento energético com cenários de contingência. O mecanismo é claro: não basta produzir mais; é preciso conseguir transportar, proteger e entregar energia com fiabilidade. O país não pode continuar vulnerável porque investe em capacidade sem garantir rede, redundância e segurança de abastecimento. O objetivo é aumentar segurança energética, reduzir falhas e dar à economia uma base mais estável, mais previsível e mais resistente a choques externos.

A avaliação da opção nuclear deve ser avaliada com seriedade técnica e sem interditos ideológicos. Defendemos uma análise independente sobre a viabilidade de centrais nucleares de grande escala e de pequenos reatores modulares, incluindo custo total, prazo, necessidades de rede, localização, água, modelo de financiamento, segurança e

gestão de resíduos. Isso exige também preparar capacidade regulatória, técnica e institucional para que o país possa decidir com seriedade. Excluir à partida uma fonte de energia firme seria um erro estratégico, mas assumi-la sem preparação seria uma irresponsabilidade. O objetivo é permitir uma decisão fundada no interesse nacional, na segurança energética e na viabilidade real da opção.

Também a água tem de passar a ser tratada como infraestrutura crítica nacional, e não como tema setorial. Defendemos transformar em execução coerente e territorialmente diferenciada a agenda hídrica de que o país já dispõe, concentrando-a em quatro prioridades operacionais: redução de perdas, reutilização, reforço de armazenamento e dessalinização onde seja necessária e economicamente justificada. Defendemos igualmente gestão diferenciada por bacia e por região, aplicando instrumentos distintos consoante o problema dominante, e a conclusão da dessalinizadora do Algarve como parte de uma estratégia regional de segurança hídrica com calendário, prioridade e consequência. O mecanismo é simples: responder de forma diferente ao que é diferente, concentrando investimento onde a vulnerabilidade é maior e articulando nova capacidade com menor desperdício, maior reutilização e melhor ligação entre sistemas de abastecimento. A água não pode continuar a ser tratada como tema setorial quando é condição de coesão territorial, atividade económica e estabilidade social. O objetivo é garantir maior disponibilidade, menor desperdício e mais segurança hídrica para famílias, agricultura, turismo e economia.

O território não pode continuar a ser organizado como se o risco fosse exceção. Defendemos travar a ocupação de novas zonas de risco, rever incentivos urbanísticos e fiscais que continuam a premiar dispersão, abandono e ocupação desordenada, e concentrar investimento público onde ele reduz vulnerabilidade. Defendemos também, na floresta e na paisagem, uma lógica de prevenção permanente, com mosaicos de

ocupação do solo, gestão continuada de combustível, proteção efetiva das interfaces urbano-florestais e apoio à agregação e gestão profissional de áreas excessivamente fragmentadas. O mecanismo é ligar ordenamento, uso do solo e prevenção, em vez de deixar que a desordem territorial continue a multiplicar custos e exposição ao perigo. O objetivo é reduzir vulnerabilidade, baixar a intensidade dos grandes incêndios, proteger pessoas e bens e construir um país mais coerente e funcional.

Também a política costeira tem de passar a obedecer a critério, prioridade e execução. Defendemos travar novas ocupações em áreas costeiras frágeis, concentrar investimento de proteção onde o risco é mais grave e integrar adaptação, defesa costeira e planeamento numa mesma cadeia de decisão. Fazemo-lo porque o adiamento sucessivo, as soluções avulsas e a ocupação imprudente apenas agravam dano recorrente e custos públicos futuros. O objetivo é proteger comunidades expostas, reduzir perda recorrente e dar à política costeira critério, prioridade e execução.

Os recursos estratégicos só servem o interesse nacional quando geram valor duradouro, exigência ambiental credível e capacidade interna. Defendemos uma política de licenciamento exigente, monitorização séria e retenção de valor em Portugal, com capacidade técnica do Estado para avaliar projetos complexos, regras claras de escrutínio ambiental e territorial e prioridade à transformação industrial e incorporação de valor no país. Os recursos estratégicos não podem continuar a ser vistos apenas como oportunidade extrativa. Só servem o interesse nacional quando geram capacidade económica duradoura, exigência ambiental credível e valor acrescentado interno. O objetivo é combinar ambição económica com responsabilidade territorial e ambiental.

Também a proteção civil tem de deixar de ser reação sazonal para passar a ser política permanente de segurança territorial. Defendemos a revisão do Plano Nacional de Emergência e Proteção Civil para o tornar mais exigente, mais integrado e mais

operacional, alargando o seu âmbito a infraestruturas críticas, energia, água, comunicações e prontidão territorial. Isso exige cartografia de risco útil, manutenção preventiva, cadeia operacional clara, protocolos compatíveis, reservas operacionais, comunicações resilientes, exercícios regulares e avaliação pós-incidente com correção obrigatória de falhas. Defendemos ainda integrar proteção civil com ordenamento, água, energia, floresta, mobilidade e comunicações, para que a prevenção deixe de estar separada das decisões que moldam o risco. A proteção civil não pode continuar confinada a enquadramento formal e reação tardia. O objetivo é reduzir improvisação, encurtar tempos de resposta e tornar o país mais preparado antes da rutura.

Por fim, o território só será mais bem governado com mais proximidade na decisão e mais responsabilidade na execução. Defendemos coordenação efetiva entre Estado, autarquias e entidades setoriais, prioridades territorializadas e escrutínio público sobre execução e resultados. Fazemo-lo porque a centralização excessiva atrasa decisões, dilui responsabilidades e agrava falhas de resposta. O objetivo é um Estado que decide mais depressa, executa melhor e chega mais cedo onde hoje continua a chegar tarde.

O que defendemos, em suma, é uma mudança de lógica. Menos vulnerabilidade acumulada por atraso, fragmentação e desordem territorial. Mais segurança energética, hídrica e territorial. Menos reação sazonal a incêndios, secas, ruturas e emergências. Mais prevenção permanente, mais capacidade de resposta e mais Estado onde o risco hoje encontra vazio. Menos território exposto e mal governado. Mais país preparado, resiliente e capaz de proteger o seu futuro.

4.8 AGRICULTURA, MUNDO RURAL E MAR

Defendemos uma política de agricultura, mundo rural e mar orientada para aumentar produção, reter mais valor em Portugal e devolver capacidade económica aos territórios que hoje o país acompanha em declínio. O objetivo é simples: investir mais depressa, produzir com mais escala e transformar solo, água, costa e mar em motores reais de riqueza nacional.

É preciso desbloquear o investimento produtivo e concentrar num só circuito aquilo que hoje a burocracia dispersa e atrasa. Defendemos um regime de decisão única para projetos de produção, transformação e organização da oferta, com conferência de serviços obrigatória, entidade líder identificada, prazos vinculativos e escrutínio público do cumprimento de cada fase. Esse regime deve concentrar, num único circuito, o licenciamento, a água, a energia, o solo, o ambiente e o acesso a apoios, sempre que esteja em causa investimento com impacto económico relevante. O mecanismo é claro: concentrar, decidir e responsabilizar. Demasiados investimentos viáveis morrem hoje na travagem administrativa antes de chegarem ao terreno. O objetivo é reduzir fricção, encurtar tempos de decisão e devolver confiança a quem investe, produz e cria riqueza.

Também é preciso reposicionar Portugal na política agrícola europeia e dar previsibilidade ao setor. Defendemos uma posição nacional assente em quatro prioridades: simplificação real das obrigações administrativas, estabilidade do apoio ao rendimento, reciprocidade nas importações e reforço da posição do produtor na cadeia alimentar. Defendemos também um calendário vinculativo de pagamentos agrícolas, com datas-limite públicas por fase, adiantamentos automáticos sempre que o processo esteja

regularizado e reporte periódico de execução por tipo de apoio. Isso exige um mandato político claro em Bruxelas e uma máquina de execução previsível em Portugal. Não é aceitável impor custos crescentes a quem produz cá e, ao mesmo tempo, abrir espaço a bens sujeitos a padrões mais baixos. Tesouraria previsível vale tanto como apoio anunciado. O objetivo é aumentar justiça concorrencial, reduzir estrangulamento financeiro e dar ao setor um quadro mais estável para decidir e investir.

Também a terra agrícola tem de deixar de estar presa entre abandono, fragmentação e instrumentos públicos sem consequência. Defendemos uma revisão profunda da Bolsa de Terras e dos mecanismos públicos de disponibilização de solo, com inventário ativo de terras públicas e devolutas, prioridade efetiva para jovens agricultores e novos produtores, contratos de arrendamento compatíveis com investimento de médio prazo e via rápida registral e notarial para arrendamento rural e transmissão de explorações familiares. Defendemos também reforçar o emparcelamento com critério produtivo, articulando agregação de parcelas contíguas, simplificação de escrituras, incentivos fiscais à concentração de solo explorado e prioridade a projetos que combinem redimensionamento fundiário com regadio eficiente, mecanização e exploração económica efetiva. O objetivo é reduzir fragmentação improdutivo, facilitar a renovação geracional e pôr solo útil ao serviço da produção.

Importa dar margem económica a quem produz e reter mais valor na origem. Defendemos apoios ao investimento que distingam com clareza entre mera manutenção administrativa e transformação produtiva, concentrando majorações em armazenamento, frio, transformação na origem, digitalização útil, eficiência hídrica e organização comercial. Propomos igualmente uma linha de transformação e comercialização com escala, dirigida a cooperativas, organizações de produtores e PME agroindustriais, para centrais de frio, embalamento, transformação, certificação e logística partilhada. Ao

mesmo tempo, a contratação pública alimentar do Estado deve passar a valorizar frescura, sazonalidade, cadeias curtas e capacidade de abastecimento regular, em vez de premiar apenas o preço cego. Produzir sem margem é apenas adiar o problema. Quem trabalha a terra continuará esmagado enquanto vender mal e entregar o valor acrescentado a outros. O objetivo é aumentar margem na origem, robustecer a fileira agroalimentar e transformar produção em riqueza nacional.

Também o mundo rural tem de voltar a ser tratado como base produtiva e não como declínio administrado. Defendemos contratos territoriais de fixação produtiva com municípios e comunidades intermunicipais de baixa densidade, concentrando habitação para trabalhadores essenciais, mobilidade flexível, conectividade digital e serviços de proximidade, sempre ligados a uma base económica concreta: agricultura, agroindústria, transformação local, floresta produtiva, logística ou pesca. O mundo rural não pode continuar a ser tratado como território a compensar depois da perda. O objetivo é fixar atividade, investimento e população onde hoje o país apenas gere declínio sem o inverter.

O mar só contará a sério quando gerar competitividade, fiabilidade logística e rendimento digno. Propomos completar a interoperabilidade logística portuária com metas públicas de tempo de escala, integração efetiva entre porto, ferrovia, alfândega e plataformas logísticas e identificação anual dos principais estrangulamentos em cada porto. Defendemos também, na pesca, um programa de renovação seletiva da pequena e média frota, orientado para segurança, eficiência energética, conservação a bordo, condições de trabalho e sucessão geracional, articulado com uma política de quotas e regras compatíveis com rendimento digno e sustentabilidade do recurso. No país do mar, o simbolismo já chegou primeiro demasiadas vezes. O que falta é competitividade,

fiabilidade e capacidade de servir a economia exportadora. O objetivo é aumentar carga, melhorar integração logística, reforçar rendimento no setor e dar mais peso económico ao mar português.

Por fim, é necessário desbloquear a aquicultura e dar consequência económica à economia azul. Defendemos uma conferência de serviços obrigatória com prazo fechado para licenciamento aquícola, reunindo logo no início todas as entidades decisoras e impedindo que o promotor fique preso a pareceres em série. Defendemos também transformar a Conta Satélite do Mar num instrumento anual de decisão, com leitura territorializada e utilização obrigatória na definição de prioridades para portos, aquicultura, biotecnologia marinha e investimento azul, articulado com uma linha estável entre universidades, centros tecnológicos e empresas do mar para projetos com aplicação económica mensurável. O país não pode continuar a invocar o potencial da aquicultura enquanto trava a sua execução, nem a deixar a economia azul viver de mapas e conferências. O objetivo é aumentar taxa de concretização dos projetos, melhorar escolha pública, transformar conhecimento em atividade económica e reter mais valor em Portugal.

O que defendemos, em suma, é uma mudança de lógica. Menos agricultura travada por burocracia, fragmentação e falta de margem. Mais produção com escala, investimento executado e valor retido na origem. Menos mundo rural tratado como declínio administrado. Mais território produtivo com atividade, pessoas e futuro. Menos mar simbólico e subaproveitado. Mais portos competitivos, pesca viável, aquicultura executada e economia azul com consequência. O efeito esperado é claro: mais rendimento, mais produção, mais investimento e mais riqueza portuguesa criada em Portugal.

4.9 DIREITOS E LIBERDADES

Defendemos uma política de direitos e liberdades assente numa ideia simples: a liberdade só é efetiva quando a ordem comum protege quem cumpre. Sem segurança, proteção jurídica e autoridade legítima do Estado, a liberdade concreta torna-se mais frágil e mais desigual. Por isso, importa proteger a convivência cívica, reforçar a autoridade legítima do Estado e garantir que a liberdade dos cidadãos não fica refém da impunidade, da intimidação ou do vazio de resposta. O objetivo é simples: viver com mais segurança, participar com mais responsabilidade e garantir que a lei protege quem cumpre e responde a quem ameaça.

No espaço público, importa devolver segurança visível. Defendemos alargar com critério e acelerar a aplicação do regime de videovigilância nas ruas, nos eixos urbanos mais vulneráveis e nos pontos críticos de criminalidade, articulado entre autarquias e forças de segurança e sujeito a critérios nacionais de localização, operação e fiscalização. Defendemos também clarificar e apertar o enquadramento do uso de biometria, cruzamento automatizado de dados e sistemas algorítmicos de risco elevado, limitando-o a finalidades legalmente definidas, autorização expressa, rastreabilidade integral, controlo independente e avaliação séria de proporcionalidade. O mecanismo é simples: dar ao Estado instrumentos eficazes, mas enquadrados por regra, fiscalização e finalidade legítima. A primeira liberdade não pode continuar a ser tratada como abstração quando há zonas onde o cidadão sente que o Estado chega tarde ou quase não chega. O objetivo é aumentar segurança no espaço público, reforçar capacidade de dissuasão e tornar mais visível a presença legítima do Estado onde hoje demasiadas vezes prospera a sensação de impunidade.

Nas plataformas com elevada capacidade de amplificação e risco acrescido de abuso coordenado, importa discutir mecanismos proporcionais de verificação de identidade compatíveis com a privacidade e com a liberdade de expressão.

Defendemos que, nas plataformas de elevada exposição pública e com maior capacidade de amplificação, o acesso passe a depender de identidade verificável, através de documento de identificação ou de meios digitais equivalentes, com critérios de proporcionalidade, finalidade legítima e proteção da privacidade. O objetivo é travar a proliferação de bots, contas falsas e redes usadas para bullying, crime de ódio, exploração sexual, ataque a menores e disseminação organizada de desinformação. Essa verificação deve permitir o uso público de pseudónimo, mas garantir que a identidade real do utilizador fica validada e pode ser mobilizada pelas autoridades nos termos da lei quando estejam em causa crimes, ameaças graves ou campanhas coordenadas de manipulação. Defendemos ainda regras de transparência e contraditório nas decisões das plataformas que limitem contas, conteúdos ou meios de participação com impacto relevante, com fundamentação mínima, canal de contestação acessível e resposta em prazo útil. O mecanismo é claro: menos anonimato criminoso, mais responsabilização verificável e mais escrutínio sobre poder privado com impacto público. A liberdade digital não pode continuar a servir de escudo à impunidade, à falsificação massiva de identidade e à manipulação organizada do debate público. O objetivo é reduzir contas falsas, travar redes criminosas, proteger menores e reforçar a responsabilidade no ambiente digital.

Dentro da ordem comum, importa afirmar a liberdade de consciência, religião e convicção. Defendemos procedimentos claros no reconhecimento destes direitos, respeito pela objeção de consciência nos termos constitucionais e recurso útil sempre que direitos legalmente reconhecidos sejam negados por interpretação arbitrária. Mas defendemos também, sem ambiguidades, que nenhuma prática religiosa pode

prevalecer sobre a lei comum, sobre a igualdade jurídica entre homens e mulheres, sobre a proteção de menores ou sobre as exigências de identificação e segurança em espaço público e perante autoridades. O mesmo princípio de prevalência da lei comum deve orientar também os processos de integração de quem escolhe viver em Portugal, que têm de assentar em respeito efetivo pela ordem jurídica comum, pela língua portuguesa, pelas regras elementares de convivência e pela capacidade do Estado para exigir cumprimento, identificar incumprimento e responsabilizar quando a integração falha por recusa das regras básicas da vida coletiva. O Estado deve respeitar a liberdade religiosa, mas não pode abdicar da neutralidade institucional nem adaptar regras gerais de funcionamento a exigências particulares incompatíveis com a ordem comum. O objetivo é garantir uma convivência mais clara, mais segura e mais coerente, sem relativismo cultural nem cedências incompatíveis com a ordem portuguesa.

A resposta do Estado tem de se concentrar na criminalidade dirigida e persistente. Defendemos prioridade operacional reforçada no combate às redes que atacam menores, exploram pessoas vulneráveis, intimidam comunidades, promovem perseguição reiterada ou degradam a segurança local, com melhor articulação entre prevenção, investigação e punição, canais de denúncia mais claros e produção de dados fiáveis sobre inquéritos, acusações e condenações. O mecanismo é simples: agir mais cedo, coordenar melhor e tornar visível a consequência. A resposta do Estado não pode continuar dispersa quando o crime é organizado, repetido e destrutivo da vida em comum. O objetivo é reduzir impunidade, aumentar capacidade de reação e afirmar uma autoridade pública mais presente onde hoje o medo e a intimidação tentam ocupar o espaço do Estado.

Também a autoridade legítima das forças policiais tem de ser reforçada. Defendemos mais proteção, mais meios de prova e maior capacidade de ação no terreno, com

respaldo institucional ao uso legítimo da força e instrumentos técnicos que protejam simultaneamente o agente, o cidadão e a verdade dos factos. Defendemos também fiscalização firme e sanção clara sempre que haja abuso do poder confiado, porque autoridade sem disciplina degrada a própria autoridade. O mecanismo é dar à polícia meios, confiança e enquadramento para agir, sem tolerar desvios. Os polícias não podem continuar a trabalhar com medo de agir quando a lei, a necessidade e a proteção de pessoas e bens exigem intervenção. O objetivo é reduzir hesitação operacional, reforçar confiança nas forças de segurança e garantir uma presença do Estado mais firme perante a criminalidade.

No fim, o Estado tem de medir, corrigir e provar que protege. Defendemos uma rotina de avaliação sobre criminalidade dirigida, resposta policial, proteção do espaço público e funcionamento dos mecanismos de responsabilização no ambiente digital, com indicadores comparáveis e correção institucional quando persistam falhas relevantes. O objetivo não é criar mais burocracia. É dar ao Estado instrumentos para identificar fragilidades, corrigir desvios e reforçar a confiança pública na sua autoridade legítima. A segurança enfraquece quando o Estado não sabe demonstrar onde está a cumprir, onde está a falhar e onde tem de corrigir. O objetivo é tornar o Estado mais exigente, mais capaz e mais preparado para proteger sem hesitação.

O que defendemos, em suma, é uma mudança de lógica. Menos impunidade no espaço público e no espaço digital. Mais liberdade protegida por autoridade legítima e regra comum. Menos Estado ausente perante intimidação, criminalidade dirigida, falhas de integração e medo quotidiano. Mais Estado presente, firme e sujeito a escrutínio. Menos hesitação onde a lei deve proteger. Mais segurança, mais ordem e mais confiança para quem quer viver em liberdade dentro de uma comunidade política coesa.

4.10 EUROPA, NATO E CPLP

Defendemos uma política externa guiada pelo interesse nacional, lealdade às nossas alianças e consciência clara do lugar de Portugal no mundo. O objetivo é simples: pesar mais cedo na Europa, cumprir com seriedade na NATO e transformar a CPLP numa comunidade mais útil, mais próxima e mais consequente. Portugal deve afirmar-se por inteiro onde pertence: firme na Europa, credível na NATO e próximo na CPLP.

Na União Europeia, a presença portuguesa tem de ter mais antecipação, mais concentração e mais peso político. Defendemos que o país prepare com antecedência posições nacionais fechadas nos dossiês em que se joga soberania, crescimento e estabilidade, da energia ao mar, das fronteiras à coesão, da agricultura à competitividade. O mecanismo é simples: entrar mais cedo, escolher melhor as batalhas e concentrar capital político onde as decisões contam mesmo para a vida do país. Portugal não pode continuar a chegar tarde e a falar baixo nas matérias em que mais arrisca perder. O objetivo é ter um país mais respeitado, mais ouvido e mais capaz de defender os seus interesses quando as regras ainda estão a ser escritas.

Nas matérias europeias de segurança e proteção, importa afirmar uma linha portuguesa mais firme. Defendemos uma presença mais clara nas decisões sobre fronteiras externas, controlo migratório e proteção de infraestruturas críticas, combinando controlo efetivo, combate às redes de tráfico e distinção entre imigração regulada e descontrolo migratório. Defendemos, por isso, uma articulação europeia mais firme e mais consequente que una controlo de fronteiras, capacidade comum de retorno, cooperação operacional entre Estados e regras claras que permitam acolher com ordem quem entra de forma regular e travar com eficácia quem alimenta circuitos ilegais, exploração ou

pressão descontrolada sobre os sistemas nacionais. Defendemos também tratar portos, cabos submarinos, redes energéticas e corredores logísticos como ativos estratégicos no quadro europeu. O mecanismo é pesar mais nestes debates e recusar a velha tentação de deixar aos outros a definição de matérias centrais para a nossa segurança. Uma Europa sem ordem perde autoridade e uma Europa sem autoridade perde coesão. O objetivo é contribuir para uma União mais segura e tornar Portugal mais credível nas matérias em que se joga proteção, soberania e estabilidade.

A presença europeia tem de servir para afirmar aquilo que dá a Portugal posição própria. Defendemos concentrar esforço político estável no Atlântico, no mar, na energia, na coesão territorial e na capacidade de iniciativa de um país que não quer ser tratado como periferia resignada. Isso exige posições consequentes e continuadas, em vez de intervenções dispersas e reativas. Um país pequeno só é irrelevante quando aceita comportar-se como irrelevante. O objetivo é reforçar a voz de Portugal numa Europa que voltou a discutir segurança, autonomia e capacidade de ação, afirmando a centralidade atlântica portuguesa sem hesitação nem menoridade política.

Na NATO, a credibilidade portuguesa tem de ser uma questão de capacidade e não de retórica. Defendemos o cumprimento exigente, a revisão estratégica regular e a fiscalização autónoma da programação plurianual do investimento em defesa, ligando-a de forma mais clara a prioridades concretas de capacidade, prontidão e proteção do território e do espaço marítimo sob responsabilidade portuguesa. Esse esforço deve reforçar meios, preparação, vigilância marítima, proteção do espaço atlântico, comunicações seguras, ciberdefesa e resposta a novas ameaças. A credibilidade de um aliado não se mede em declarações; mede-se na seriedade com que cumpre, prepara e responde. O objetivo é ter um Portugal mais protegido, mais respeitado e mais útil na Aliança.

Também o esforço de defesa tem de deixar capacidade instalada no país. Defendemos fiscalização autónoma dos grandes programas de investimento, avaliação pública de execução e reforço da capacidade nacional associada ao esforço de defesa. Isso exige continuidade nas prioridades, controlo sério da despesa e aproveitamento do conhecimento, da tecnologia e da indústria instalados em Portugal. A defesa nacional não pode viver de improviso, opacidade ou anúncios sem consequência. O objetivo é dar ao país melhores meios, maior autonomia e um esforço de defesa que deixe capacidade instalada em Portugal, e não apenas despesa feita.

A vocação atlântica tem de ser tratada como prioridade permanente da política externa e de segurança. Defendemos que Portugal valorize de forma coerente a sua posição geográfica, o seu espaço marítimo e a sua ligação entre Europa, América e África, articulando presença marítima, defesa e afirmação externa. O mecanismo é transformar centralidade geográfica em utilidade estratégica real. A geografia só serve quem a sabe honrar. O objetivo é tornar Portugal mais relevante no espaço euro-atlântico e mais consciente do valor estratégico da sua posição.

Na CPLP, a diplomacia protocolar tem de dar lugar a uma política de proximidade entre Estados e instituições. Defendemos dar prioridade política à relação com os países lusófonos, reforçar a cooperação entre Estados e instituições e substituir a diplomacia meramente cerimonial por cooperação mais tangível. Fazemo-lo porque a CPLP não é um apêndice sentimental da política externa portuguesa; é uma dimensão nobre daquilo que Portugal é e uma frente concreta de projeção externa. O objetivo é reforçar uma comunidade de nações soberanas que se reconhecem, se respeitam e podem crescer juntas.

A língua portuguesa tem de ser transformada em instrumento efetivo de mobilidade, oportunidade e influência, através de laços mais estáveis, regulares e úteis entre

instituições, sociedades e projetos comuns. Defendemos a cooperação mais intensa na educação, na saúde, na cultura, na economia e na presença internacional, aproximando instituições, sociedades e projetos comuns com ambição e respeito mútuo. O mecanismo é transformar afinidade em laços estáveis, regulares e úteis, em vez de deixar confinada ao aparato das cimeiras ou à celebração simbólica da língua. Uma língua com a dimensão da nossa não pode viver apenas de celebração; tem de gerar encontro, oportunidade e futuro. O objetivo é tornar a língua portuguesa mais útil à mobilidade, à circulação de oportunidades e à projeção externa de Portugal e da comunidade lusófona.

O que defendemos, em suma, é uma mudança de lógica na política externa portuguesa. Menos presença automática, reativa e sem prioridade. Mais ação estratégica, confiança nacional e influência útil. Menos Europa onde se assiste, menos NATO onde se promete e menos CPLP onde se celebra sem consequência. Mais Europa onde Portugal pesa, também nas matérias de fronteiras, segurança e controlo migratório, mais Aliança onde Portugal cumpre e mais comunidade lusófona onde Portugal constrói. O efeito esperado é claro: um país mais respeitado na União, mais credível na segurança euro-atlântica e mais forte numa comunidade de língua e cooperação que projeta Portugal no mundo.



ORGANIZAÇÃO E CAPACIDADE INTERNA

5. ORGANIZAÇÃO E CAPACIDADE INTERNA

Quando Eisenhower dizia que “*Os planos podem não valer de nada, mas o planejamento é tudo*”, não estava a diminuir a importância da visão e do planejamento, pelo contrário. Com esta frase, lembrava-nos que, apesar de muitas vezes os planos terem de ser abandonados porque a realidade é dinâmica e imprevisível, o trabalho de preparação e elaboração desses planos, e a reflexão que forma a nossa visão, são indispensáveis. É esse trabalho que nos garante preparação, coordenação e continuidade no momento de enfrentar a realidade, seja ela qual for. E é nesse plano mais exigente que o CDS-PP deve olhar para si próprio. Numa fase em que o partido consolida a sua trajetória de recuperação e quer continuar a crescer com consistência, a solidez interna deixa de ser apenas uma questão de funcionamento: passa a ser uma parte da sua própria força política.

O que está em causa é a capacidade de sustentar esse crescimento com mais direção, mais critério e mais densidade. Capacidade para dar sequência ao que se decide, para aproveitar melhor a experiência acumulada, para reforçar a qualidade da escolha, para preparar melhor quem assume responsabilidades e para transformar disponibilidade em valor político duradouro.

UM PARTIDO COM AMBIÇÃO DE FUTURO PRECISA DE BASES À ALTURA DESSA AMBIÇÃO: MAIS EXIGÊNCIA, MAIS PREPARAÇÃO, MAIS RESPONSABILIDADE E MAIS MÉTODO.

Visão estratégica, direção clara, apoio político e programático, exigência na escolha, preparação de quadros e uma cultura interna assente em responsabilidade, informação útil e eficiência não são temas laterais. São condições de robustez. São o que permitem crescer com continuidade em vez de depender do momento, consolidar capacidade em vez de viver de impulso e transformar presença em consistência. Quando estas dimensões se reforçam umas às outras, o partido ganha escala, ganha confiança e ganha força.

No fundo, a questão é simples: um partido cresce melhor quando transforma energia em organização, experiência em capacidade acumulada e ambição em preparação séria. Não para substituir identidade por técnica, nem política por organograma, mas para garantir que a recuperação em curso assenta em bases cada vez mais fortes. É essa a ambição que percorre estas páginas: a de um CDS-PP que quer continuar a crescer com mais solidez, mais exigência e mais capacidade para durar.

5.1 ESTRATÉGIA PERMANENTE E PLANEAMENTO PLURIANUAL

Um partido com ambição não pode viver apenas da pressão dos momentos decisivos. Tem de saber trabalhar antes, durante e depois, com prioridades estáveis, sequência política e capacidade de acumulação. É essa diferença, entre reagir ao calendário e saber conduzi-lo, que separa estruturas episódicas de partidos com direção, densidade e futuro. O CDS-PP deve aproveitar este novo ciclo para consolidar essa maturidade: não por rutura com o que existe, mas por exigência de um tempo que pede mais método, mais continuidade e melhor preparação.

Essa evolução começa por uma disciplina de prioridades. Um partido que revê as suas posições a cada semana acaba por não consolidar nada; um partido que vive apenas da conjuntura, dispersa energia, fragmenta a ação e deixa-se governar pelo ruído exterior. A estratégia permanente exige, por isso, prioridades políticas que resistam à conjuntura e organizem o trabalho do partido entre congressos e entre ciclos políticos. Não para o tornar rígido, mas para lhe dar coerência, continuidade e direção. Sem prioridades estáveis, a ação política dispersa-se; com elas, ganha espinha dorsal.

Mas continuidade não é apenas fixar prioridades. É também recusar a lógica de partido intermitente, que só se ativa nos momentos de pressão e perde continuidade fora deles. Um partido sério trabalha entre eleições, acompanha a vida política com regularidade, prepara-se antes da urgência e não recomeça do zero sempre que muda o ciclo. É nesse trabalho contínuo que se constrói credibilidade interna, se melhora a qualidade das decisões e se cria a base de consistência que mais tarde faz diferença nos momentos de maior exigência.

**O QUE PARECE SOLIDEZ NUM INSTANTE É, QUASE SEMPRE,
TRABALHO ACUMULADO DURANTE MUITO TEMPO.**

O planeamento plurianual deve ser entendido neste sentido político e não num registo tecnocrático. Não se trata de transformar a vida partidária num calendário rígido, mas de assegurar que o partido trabalha com horizonte, sequência e preparação antecipada. Isso implica saber ordenar fases, preparar atempadamente frentes prioritárias, evitar improvisações recorrentes, preparar um calendário com datas relevantes assinaladas e garantir que cada etapa reforça a seguinte, em vez de a interromper. Um partido sem esta continuidade pode ganhar momentos; um partido que trabalha com horizonte ganha capacidade para sustentar uma linha, corrigir com tempo e chegar mais forte quando o contexto se torna mais exigente.

Essa lógica exige também melhor articulação entre direção, estruturas intermédias, estruturas territoriais e eleitos, para que o partido não funcione como soma de impulsos soltos, mas como organização com sequência e sentido comum. O objetivo não é uniformizar tudo nem criar uma máquina pesada; é garantir que há alinhamento suficiente para que a direção política, o trabalho territorial e a presença institucional se reforcem mutuamente, nos dois sentidos, em vez de correrem em paralelo sem consequência acumulada. Quando o partido trabalha com articulação regular, ganha previsibilidade, reduz dispersão e aproxima decisão e execução sem que essa exigência se transforme numa linguagem burocrática.

É nesta perspetiva que a preparação antecipada se torna decisiva. Um partido não deve viver apenas da resposta imediata à crise, à polémica ou ao calendário.

Deve saber preparar com antecedência as frentes que considera centrais, criar hábitos de acompanhamento regular e consolidar uma cultura de trabalho que não dependa sempre do sobressalto para se mobilizar. O que está em causa não é apenas eficiência organizativa. É qualidade política. Um partido que chega preparado decide melhor, representa melhor e oferece ao país uma presença mais séria, mais confiável e mais útil. O CDS-PP deve, por isso, assumir neste ciclo uma estratégia permanente como critério de maturidade e não como detalhe de funcionamento. Um partido com futuro não se limita a reagir bem quando chega a hora; prepara-se a tempo, trabalha com continuidade, mantém prioridades que resistem ao ruído e constrói capacidade de forma progressiva. É essa acumulação - de método, de sequência e de preparação - que permite trocar improvisado por consistência e presença episódica por força política duradoura.

5.2 ESTRUTURA DE DIREÇÃO MODERNA E RESPONSABILIZAÇÃO

Um partido fortalece-se quando tem direção clara, responsabilidades bem distribuídas e capacidade de transformar orientação política em trabalho continuado. Fortalece-se quando cada órgão cumpre plenamente a sua função, quando a delegação é assumida como expressão de liderança e quando a organização funciona com articulação, continuidade e sentido de missão. É esse o modelo de direção que o CDS-PP deve consolidar.

Uma estrutura de direção moderna assenta numa cadeia interna nítida, em que orientação, coordenação, execução e acompanhamento se reforçam mutuamente. A Comissão Política Nacional afirma o rumo, as prioridades e a coerência política do partido. A Comissão Executiva assegura a condução permanente da sua vida corrente, dando tradução prática às prioridades definidas e garantindo regularidade no trabalho. Desta articulação nasce um funcionamento mais estável, mais previsível e mais capaz de transformar decisão em ação.

O CDS-PP deve, por isso, aprofundar um modelo de direção assente em responsabilidades políticas e organizativas claramente identificadas, com pelouros efetivos, áreas reconhecíveis e incumbências acompanhadas. Quanto mais clara for a missão de cada área, mais forte será a capacidade coletiva do partido.

UMA ESTRUTURA SÓLIDA MEDE-SE MENOS PELA SOMA DE PRESENCAS E MAIS PELA NITIDEZ COM QUE LIGA ORIENTAÇÃO, DELEGAÇÃO E EXECUÇÃO.

Neste quadro, a liderança do Presidente afirma-se pela capacidade de orientar o conjunto, assegurar unidade política e organizar a delegação de forma coerente. Num partido com ambição, a força da liderança mede-se também pela capacidade de mobilizar vários centros de trabalho, alinhar responsabilidades e garantir continuidade de ação em todas as áreas decisivas. Liderar bem é fazer funcionar melhor o conjunto, com coesão no rumo e consistência na execução.

Essa capacidade de alinhamento exige também uma articulação estável entre direção política, apoio estratégico e intervenção institucional. Antes de uma posição ganhar expressão pública, deve existir uma cadeia clara de validação política, suporte técnico e preparação argumentativa, capaz de ligar prioridades, substância e execução sem dispersão nem ruído. O que está em causa não é acrescentar burocracia ao funcionamento do partido, mas garantir que a decisão política chega mais preparada ao terreno institucional e que a intervenção institucional regressa ao partido com mais utilidade, mais continuidade e maior capacidade de aprendizagem.

A articulação interna, a continuidade do funcionamento e a capacidade administrativa do partido são ativos essenciais de uma direção moderna e eficaz. O CDS-PP deve continuar a valorizar essa base de sustentação, reforçando a ligação entre órgãos nacionais, estruturas intermédias e presença territorial, para que a execução seja cada vez mais consistente, fluida e permanente. Uma direção forte não depende apenas da qualidade da orientação; depende também da capacidade de lhe dar seguimento, ritmo e presença organizada no terreno.

Esta evolução deve traduzir-se num funcionamento interno mais claro, com melhor distribuição de responsabilidades, delegação mais efetiva, articulação mais permanente entre órgãos e acompanhamento mais regular da execução. Esta clareza de funções só

produz efeito quando permite avaliar execução, corrigir falhas e exigir seguimento em cada área. O objetivo é dar ao partido uma direção mais funcional, mais robusta e mais preparada para responder com exigência aos desafios políticos do presente.

O CDS-PP precisa, por isso, de uma estrutura de direção em que a autoridade política seja clara, a delegação seja assumida como método, a execução tenha continuidade e a responsabilidade seja visível em cada área. Só assim o partido reforça a sua consistência interna, melhora a sua disciplina de funcionamento e consolida a capacidade de agir com seriedade, preparação e sentido de futuro.

5.3 GABINETE DE APOIO ESTRATÉGICO E PROGRAMÁTICO

O CDS-PP deve afirmar uma ambição clara de preparação, consistência e profundidade no seu trabalho político. Um partido com vocação de governo e sentido de responsabilidade precisa de capacidade permanente para pensar, preparar e apoiar. Precisa de transformar conhecimento em apoio estratégico e programático útil, de forma continuada, organizada e exigente. É essa a função do Gabinete de Apoio Estratégico e Programático.

O Gabinete de Apoio Estratégico e Programático deve reforçar a capacidade interna do partido, assegurando estudo regular de temas relevantes, preparação de propostas e enquadramentos, produção de apoio estratégico e aprofundamento das matérias que exigem maior solidez política e técnica. A sua missão é simples e decisiva: dar mais base às decisões, mais consistência às propostas e mais preparação às intervenções.

Essa função deve traduzir-se num trabalho contínuo de preparação de posições, propostas e materiais de apoio úteis, capaz de apoiar os diferentes níveis da estrutura partidária e institucional. O partido deve poder contar, de forma regular, com notas estratégicas, briefings, apoio setorial, preparação de propostas, enquadramentos temáticos e outros instrumentos de suporte que reforcem a qualidade da sua intervenção. Esse apoio deve estar disponível para quem representa o CDS-PP nas diferentes frentes da vida política, dos eurodeputados aos deputados, dos membros do Governo aos autarcas, das estruturas distritais e concelhias aos responsáveis setoriais, assegurando maior coerência, maior preparação e maior densidade política em toda a organização.

Esse trabalho deve traduzir-se também na produção regular de instrumentos curtos, claros e reaproveitáveis de apoio à intervenção. O partido deve poder contar com dossiês de posição, argumentários temáticos atualizados, quadros de objeções e respostas, notas rápidas de enquadramento e outros materiais úteis para dirigentes, grupo parlamentar, estruturas e porta-vozes. Sempre que um tema regressa ao debate, o CDS-PP não deve ter de recomeçar do zero: deve poder partir de memória argumentativa acumulada, trabalho já sedimentado e preparação previamente estruturada.

O gabinete deve também poder auxiliar, sempre que solicitado e dentro do razoável, na preparação de posições, propostas, intervenções e materiais de apoio, garantindo que estas assentam em trabalho sério, conhecimento acumulado e preparação consistente. O objetivo não é substituir a responsabilidade política de quem decide ou representa, mas assegurar que o partido dispõe de uma base sólida de apoio estratégico e programático para sustentar melhor a sua ação.

Esta estrutura deve ainda criar uma ligação estável entre o CDS-PP e uma rede alargada de especialistas, profissionais, independentes e militantes qualificados, capaz de acrescentar conhecimento útil ao trabalho técnico e programático do partido, sempre sob direção política clara e sem dispersão organizativa. O seu foco deve estar no apoio à preparação de propostas, no teste de consistência das posições e na densificação substantiva do trabalho político. Quanto maior for a capacidade do partido para mobilizar competência, cruzar experiência e transformar contributos em utilidade concreta, mais forte será a sua preparação.

Essa capacidade pode e deve ser reforçada por mecanismos permanentes de recolha de sinais, leitura antecipada de problemas e qualificação de propostas, em articulação

com conhecimento técnico, experiência de terreno e contributos externos relevantes. O essencial não está no nome do instrumento, mas na capacidade de o partido chegar mais cedo aos temas, ler melhor a realidade social e transformar escuta dispersa em preparação programática consistente. Uma proposta não fica verdadeiramente pronta no momento em que termina o seu trabalho técnico: só ganha maturidade política quando é traduzida de forma inteligível, testada perante objeções previsíveis e acompanhada dos materiais de apoio necessários para sustentar a sua defesa com coerência.

Importa também que os militantes conheçam o trabalho desenvolvido por este gabinete. Não para transformar o seu funcionamento num exercício de exposição permanente, mas para que a vida interna do partido beneficie dessa capacidade de preparação e para que seja visível, dentro do CDS-PP, o valor acrescentado de um trabalho político mais estruturado. Quando os militantes reconhecem que existe apoio sério, produção regular e preparação consistente por trás das posições do partido, reforça-se a confiança interna, valoriza-se o trabalho coletivo e fortalece-se a credibilidade política da organização.

**UM PARTIDO QUE INVESTE NESTA CAPACIDADE ACOMPANHA
MELHOR OS TEMAS, APROFUNDA MELHOR OS DOSSIÊS
RELEVANTES, RESPONDE COM MAIS CONSISTÊNCIA E REFORÇA
A CLAREZA E A COERÊNCIA DA SUA INTERVENÇÃO.**

É assim que se consolida trabalho interno sério. É assim que se reforça a substância própria de um projeto político. É assim que se cria continuidade entre pensamento, decisão e ação.

O Gabinete de Apoio Estratégico e Programático deve, por isso, assumir um lugar claro na vida interna do CDS-PP: não como estrutura ornamental, mas como instrumento real de preparação política. Não como espaço de dispersão, mas como ponto permanente de apoio à decisão, à proposta e à intervenção. Não como fim em si mesmo, mas como expressão de uma cultura partidária mais exigente, mais preparada e mais capaz.

Ao afirmar esta prioridade, o CDS-PP afirma também uma ideia simples e forte: a credibilidade política constrói-se com trabalho, preparação e continuidade. Um partido que organiza conhecimento, mobiliza competência e valoriza a substância está mais bem preparado para servir, para decidir e para construir futuro.

5.4 SELEÇÃO DE CANDIDATOS, MERITOCRACIA E RENOVAÇÃO

Ainda que não se antecipem atos eleitorais neste mandato, o CDS-PP deve estar sempre em condições de responder com prontidão, coerência e qualidade quando o momento político o exigir.

Um partido não se renova por simples rotação de nomes, nem por uma lógica de novidade sem critério. Renova-se quando sabe abrir espaço a novos nomes, quando sabe ajustar-se ao que cada momento exige e quando alia renovação à experiência, com referências reconhecíveis de exigência política. Isso implica valorizar perfis que revelem credibilidade, preparação, ligação real ao território, ao setor ou à comunidade que são chamados a representar, capacidade de intervenção pública, sentido de responsabilidade e aptidão para servir o partido e o país com seriedade.

O CDS-PP deve, por isso, afirmar uma cultura de seleção que valorize o mérito político em sentido amplo: não como fórmula rígida, nem como critério meramente curricular, mas como combinação entre percurso, implantação, consistência, capacidade de representação, sentido institucional e disponibilidade para assumir responsabilidades. A escolha deve distinguir quem está efetivamente em condições de representar o partido com solidez, equilíbrio e qualidade.

A experiência deve ser valorizada quando acrescenta autoridade, conhecimento, maturidade e eficácia. A renovação deve ser promovida quando traz energia, competência, enraizamento e capacidade de alargar o futuro do partido.

**O ESSENCIAL NÃO É OPOR EXPERIÊNCIA E RENOVAÇÃO, MAS
GARANTIR QUE AMBAS CONCORREM PARA ELEVAR A
QUALIDADE DA REPRESENTAÇÃO POLÍTICA DO CDS-PP.**

Este princípio deve aplicar-se com inteligência aos diferentes níveis de responsabilidade partidária e institucional, respeitando a legitimidade própria das estruturas, dos militantes e dos processos de escolha. A força democrática do partido assenta também aí. Mas essa legitimidade ganha densidade e credibilidade quando se apoia em critérios claros, politicamente compreensíveis e orientados para a qualidade da representação.

O mesmo se aplica à abertura a independentes e perfis externos. Essa abertura só faz sentido quando estejam garantidas as condições mínimas de responsabilidade, lealdade e compromisso político exigíveis a quem irá representar o CDS-PP. Nessas condições, ela pode reforçar o partido, enriquecer a sua representatividade e ampliar a sua capacidade política, sem desvalorizar quem o constrói todos os dias no terreno e nas estruturas.

Escolher bem não é um detalhe organizativo. É uma decisão política de primeira ordem. Cada candidato, cada dirigente e cada representante transporta o nome, a identidade e a responsabilidade do partido perante militantes, eleitores e instituições. É por isso que o CDS-PP deve elevar o padrão da escolha e consolidar uma cultura interna em que representar o partido seja uma exigência a corresponder, e não apenas uma função a ocupar.

Essa exigência começa na seleção, mas não pode terminar aí. Se queremos melhores candidatos, melhores dirigentes e melhores representantes, temos também de preparar melhor quem assume essas funções, criando uma lógica continuada de formação, capacitação e integração de quadros.

5.5 FORMAÇÃO, CAPACITAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE QUADROS

Um partido sério não se limita a selecionar melhor quem o representa; prepara melhor quem chama a assumir responsabilidades, a decidir, a organizar e a servir. Se queremos um CDS-PP mais consistente, mais credível e mais capaz, essa ambição tem de ser visível também na forma como prepara, integra e acompanha os seus quadros. Nenhuma organização cresce de forma sustentada sem tratar a preparação dos seus dirigentes, candidatos, eleitos, autarcas e quadros intermédios como prioridade permanente. A qualidade de um partido mede-se também pela qualidade de quem o representa, pela solidez com que exerce funções e pela continuidade com que transforma disponibilidade em capacidade política. É por isso que a formação, a capacitação e a integração de quadros não podem ser vistas como acessório organizativo, mas como parte do próprio fortalecimento interno do CDS-PP.

O CDS-PP deve, por isso, afirmar uma cultura interna de preparação mais exigente, mais continuada e mais útil. Representar o partido exige preparação à altura das responsabilidades que esse lugar envolve. Isso implica reforçar a formação política, aprofundar a preparação institucional e organizativa, qualificar melhor o exercício de funções autárquicas, legislativas e partidárias e instalar uma cultura de preparação continuada que acompanhe os diferentes momentos da vida interna do partido. Um partido com tradição de governo tem de preparar bem quem decide, representa e assume responsabilidades em seu nome.

Essa cultura de preparação é ainda mais necessária num partido com estrutura nacional, implantação territorial e diferentes níveis de responsabilidade política. O CDS-PP não

ganha força apenas quando tem bons nomes; ganha força quando consegue transformar presença dispersa em capacidade organizada, quando dá densidade ao trabalho das suas estruturas e quando reduz a distância entre o potencial que existe no partido e a atividade política que esse potencial realmente produz. A disponibilidade existente deve encontrar caminho, método e preparação.

Esta lógica deve abranger dirigentes, candidatos, autarcas, quadros setoriais, estruturas locais e intermédias e também perfis vindos da sociedade civil que possam acrescentar competência, experiência e utilidade concreta ao partido. Integrar melhor não é diluir identidade; é reforçá-la com mais preparação, mais enquadramento e maior sentido de responsabilidade comum. Um partido que sabe acolher, formar e enquadrar novos contributos fortalece a sua base política sem perder coerência nem disciplina interna.

O Gabinete de Apoio Estratégico e Programático deve assegurar suporte, continuidade e método a este esforço, ajudando a estruturar uma lógica séria de formação política e preparação para funções, em articulação com as necessidades reais do partido e das suas estruturas. Não se trata de criar uma escola ornamental nem um centro paralelo de poder.

TRATA-SE DE GARANTIR QUE O CDS-PP DISPÕE DE UM INSTRUMENTO ESTÁVEL DE APOIO À PREPARAÇÃO DOS SEUS QUADROS, CAPAZ DE LIGAR MELHOR FORMAÇÃO POLÍTICA, EXIGÊNCIA ORGANIZATIVA E CAPACIDADE DE REPRESENTAÇÃO.

Essa lógica deve incluir também a identificação, preparação e qualificação progressiva de novos porta-vozes temáticos, capazes de representar o partido com segurança, clareza e solidez nos diferentes espaços de intervenção pública. Isso implica treino específico para comentário político e setorial, preparação para entrevistas exigentes, trabalho de enquadramento de mensagem, domínio de formatos televisivos, radiofónicos e digitais e maior atenção à comunicação verbal e não verbal. Mais do que criar um selo formal, importa instalar uma cultura exigente de validação interna de competências, para que a renovação de rostos se faça com critério, preparação e credibilidade.

Depois de escolher melhor, o CDS-PP tem de preparar melhor. Essa é a condição para elevar a qualidade da sua representação, reforçar a consistência da sua vida interna e dar mais solidez à sua presença política em todos os níveis do partido. Um partido que se leva a sério investe na qualidade dos seus quadros, não por gosto de organograma, mas porque sabe que a credibilidade política também se constrói assim: com preparação, continuidade e exigência.

5.6 CULTURA INTERNA DE EXIGÊNCIA, DADOS E EFICIÊNCIA ORGANIZATIVA

A exigência interna não se mede apenas na escolha dos quadros ou na preparação de quem assume responsabilidades. Mede-se também na capacidade de o partido não desperdiçar o que aprende, de fazer circular a informação que importa e de evitar que a sua vida interna dependa em excesso de improviso, ruído e rotinas informais. Um partido que quer crescer com consistência não pode funcionar como soma de esforços dispersos, nem aceitar que cada iniciativa, cada ciclo interno ou cada mudança de responsabilidades apague parte do caminho já feito.

O CDS-PP precisa, por isso, de reforçar a sua memória organizativa útil. Isso significa preservar, ordenar e reaproveitar aquilo que tenha verdadeiro valor para a vida interna do partido: materiais de formação com utilidade duradoura, orientações de trabalho que possam ser retomadas, soluções que tenham funcionado e experiências que ajudem a evitar repetições desnecessárias. O que é útil deve permanecer ao serviço do partido e não desaparecer no fim de cada ação, nem ficar fechado na memória de quem a preparou. Um partido mais sólido é também um partido que consegue acumular método, corrigir melhor os seus erros e partir de uma base mais consistente sempre que volta a agir.

Essa memória útil não deve abranger apenas procedimentos ou materiais formativos. Deve incluir também aquilo que ajuda o partido a intervir melhor no debate público: posições já trabalhadas, argumentos afinados, respostas a críticas recorrentes, enquadramentos testados e materiais de apoio que possam ser atualizados e reaproveitados quando os temas regressam. Um partido com mais memória argumentativa não reage apenas mais depressa; reage com mais consistência, menos improviso e maior capacidade de preservar linha política ao longo do tempo.

Ao mesmo tempo, o CDS-PP deve melhorar a forma como a informação circula entre estruturas. A proliferação de grupos, canais redundantes e circuitos desordenados de comunicação gera desgaste, dispersão e inutilidade.

QUANDO A INFORMAÇÃO CIRCULA SEM CRITÉRIO, O QUE É RELEVANTE PERDE-SE NO RUÍDO.

É preciso, por isso, organizar melhor os circuitos internos de comunicação, distinguir com mais clareza o que é anúncio, o que é coordenação e o que é trabalho operativo, e reduzir a lógica de saturação permanente que tantas vezes acaba por silenciar aquilo que realmente interessa.

Esta melhoria pede mais critério, mais simplicidade e mais funcionalidade. O objetivo é garantir que a informação certa chega às estruturas certas, que os conteúdos úteis podem ser retomados e replicados, e que a articulação interna deixa de depender apenas de disponibilidade circunstancial. Um partido com mais exigência deve ser também um partido com canais mais claros, com menos redundância e maior capacidade de transformar comunicação interna em coordenação útil.

Essa coordenação deve ser especialmente visível nos momentos de pressão, polémica ou distorção pública. O partido deve dispor de procedimentos internos claros para acelerar a validação de posições, distribuir linhas de resposta, apoiar quem intervém e assegurar unidade de critério sem cair em sobressalto permanente. Isso pode passar por circuitos leves de ativação, grupos técnicos de apoio e materiais breves de enquadramento, preparados para circular com rapidez quando o contexto o exige.

O objetivo não é criar agitação interna, mas garantir aceleração com critério, resposta com coerência e aprendizagem útil depois de cada episódio.

É neste ponto que os dados e a eficiência organizativa ganham sentido político. Ganham-no como expressão de seriedade interna, de capacidade acumulada e de melhor articulação entre estruturas. O CDS-PP precisa de informação interna mais fiável, de memória mais aproveitável e de métodos mais claros de circulação e reaproveitamento do que o partido produz. Isso exige também sistemas internos fiáveis, bases de dados atualizadas e critérios claros de acesso e utilização da informação. Exige, do mesmo modo, maior interoperabilidade entre estruturas e níveis de responsabilidade, para que os dados sirvam melhor a decisão, a mobilização e o acompanhamento do trabalho partidário, com respeito pela proteção de dados. Precisa, em suma, de passar de uma lógica demasiado dispersa para uma lógica mais articulada, onde a experiência acumulada não se perde, a comunicação interna serve melhor a organização e a boa vontade militante encontra condições mais estáveis para se transformar em capacidade duradoura.

The background is a solid blue gradient. Overlaid on this are several large, semi-transparent blue shapes. A prominent feature is a large number '6' that is partially obscured by other shapes. There are also several overlapping circles of varying shades of blue, creating a layered, abstract effect.

POSICIONAMENTO PÚBLICO E INFLUÊNCIA

6. POSICIONAMENTO PÚBLICO E INFLUÊNCIA

Hannah Arendt escreveu que *“para nós, a aparência - aquilo que é visto e ouvido pelos outros, e também por nós próprios - constitui a realidade”*. A frase não vale apenas como observação filosófica sobre a vida em comum. Vale também como aviso político: aquilo que não ganha forma pública, aquilo que não se torna visível, inteligível e reconhecível, acaba muitas vezes por pesar menos do que vale.

É por isso que um partido pode ter história, convicção, memória, quadros, programa e razão - e, ainda assim, não ocupar com nitidez o espaço que precisa de afirmar. Na política, a substância sem presença arrisca-se a tornar-se silêncio; a razão sem expressão pública deixa demasiadas vezes o campo livre ao ruído; e a identidade que não se traduz numa linguagem clara e reconhecível acaba por existir mais como património interno do que como força ativa no debate nacional.

O problema raramente está na escassez de ideias. Está, muitas vezes, na incapacidade de lhes dar forma, cadência, clareza e permanência. Num tempo saturado de estímulos, aceleração e fadiga verbal, não ganha espaço apenas quem fala mais alto, quem reage mais depressa ou quem produz mais agitação. Ganha espaço quem consegue fixar presença, construir reconhecimento e afirmar-se com clareza sem perder densidade, seriedade ou critério. A política democrática não vive apenas de convicções certas; vive também da capacidade de lhes dar corpo público.

O CDS-PP tem aqui um desafio próprio, mas também uma oportunidade rara. Pode afirmar-se como a força que junta firmeza e equilíbrio, proximidade e responsabilidade, clareza e elevação. Pode falar do quotidiano dos portugueses sem demagogia e tratar o

Estado sem leviandade. Pode recusar ao mesmo tempo a política-espetáculo, a indignação profissional e a linguagem estéril de quem administra sem tocar na vida real. E pode fazê-lo não como exercício cosmético, mas como expressão coerente daquilo que é e daquilo que quer afirmar com mais nitidez no espaço público português.

Essa afirmação não nasce por geração espontânea. Exige uma narrativa central que dê unidade ao partido, uma cadência que substitua a dispersão por continuidade, uma presença digital que não seja decorativa, rostos e vozes capazes de transformar intervenção em autoridade, uma relação mais viva com a sociedade civil e, acima de tudo, a disciplina necessária para que tudo isso deixe de aparecer em fragmentos e comece a produzir reconhecimento acumulado. A relevância política não se constrói apenas em momentos altos; constrói-se quando uma força política se torna identificável antes de ser explicada, lembrada antes de ser promovida e reconhecida antes de ser justificada.

O que está em causa é dar forma pública à utilidade política do CDS-PP.

**NÃO SE TRATA DE TROCAR SUBSTÂNCIA POR
EMBALAGEM, MAS DE GARANTIR QUE A SUBSTÂNCIA
NÃO FICA CONDENADA À OBSCURIDADE.**

Não confundir presença com agitação, nem visibilidade com histeria, mas construir uma presença pública coerente, contemporânea e consequente, capaz de devolver ao partido clareza de lugar, densidade de voz e capacidade real de disputar atenção, confiança e relevância.

Porque, em política, a verdade não se cumpre apenas quando existe. Cumpre-se plenamente quando consegue aparecer, ser reconhecida e ganhar força no mundo comum. E é nessa passagem - da convicção à presença, da presença ao reconhecimento, do reconhecimento à consolidação de espaço político - que se decide uma parte essencial da força futura do CDS-PP.

6.1 NARRATIVA CENTRAL DO PARTIDO

O CDS-PP não tem um problema de identidade. Tem, demasiadas vezes, um problema de legibilidade pública. Num tempo em que quase tudo é ruído, impulso e reação, um partido pode ter história, convicção e utilidade e, ainda assim, não ser percebido com a nitidez necessária. É esse o ponto que o CDS-PP tem de corrigir. Não lhe falta substância. Falta-lhe, por vezes, transformar essa substância numa voz politicamente nítida e emocionalmente credível.

O partido tem, por isso, de voltar a ser percebido sem esforço: no que representa, no que recusa e, sobretudo, na falta que faz. A sua narrativa central não serve para inventar uma nova identidade, nem para decorar a antiga com linguagem de ocasião. Serve para tornar visível, consistente e memorável a sua utilidade própria no sistema político português.

Essa utilidade deve ser afirmada sem rodeios. O CDS-PP deve apresentar-se como a força que fala do quotidiano dos portugueses sem demagogia e trata o Estado sem leviandade. Esse é o seu lugar.

**NUM AMBIENTE POLÍTICO TANTAS VEZES DIVIDIDO ENTRE
ESPETÁCULO, IRRITAÇÃO E TECNOCRACIA SEM VÍNCULO
HUMANO, O PARTIDO DEVE OCUPAR O ESPAÇO DA SERIEDADE
COM PROXIMIDADE, DA LIBERDADE COM CONSEQUÊNCIA E DA
AUTORIDADE DEMOCRÁTICA COM SENTIDO DE MEDIDA.**

Não como refúgio morno entre extremos, mas como resposta exigente para um país cansado de excesso verbal, fadiga institucional e promessas que passam depressa e deixam pouco.

É aí que a sua diferença ganha forma pública. O CDS-PP é mais útil quando consegue ligar aquilo que o debate público separa com facilidade: responsabilidade sem frieza, proximidade sem populismo, ordem sem histeria, reforma sem destruição. A sua promessa pública deve nascer daqui. Não de uma coleção abstrata de virtudes, mas de uma ideia simples: Portugal precisa de uma força política séria, próxima e responsável, capaz de devolver confiança à vida pública sem explorar o mal-estar social nem desvalorizar as instituições.

Para isso, o partido não pode continuar a falar sobretudo para dentro. A sua linguagem tem de deixar de ser apenas correta e passar a ser mais nítida, mais marcada e mais fácil de fixar fora do círculo dos já convencidos. O CDS-PP tem de saber dizer, de forma clara e contemporânea, aquilo que já sabe pensar com profundidade. Tem de ser humanista no conteúdo e digital na forma: fiel à sua espinha, mas capaz de falar ao seu tempo sem a perder. Não para imitar a lógica do ruído, mas para não deixar o espaço público entregue a quem confunde simplificação com liderança.

A trajetória recente do partido mostra que esse espaço existe. Entre a perda de representação parlamentar em 2022 e o regresso ao Governo e à Assembleia da República em 2024, o CDS-PP provou que não pertence ao passado nem vive apenas da sua memória. Mas a recuperação, por si só, não chega. Já não basta regressar. A exigência seguinte é mais alta: transformar recuperação em reconhecimento estável, afirmação própria e utilidade visível num sistema político onde muitos falam alto, poucos convencem e quase ninguém dura sem se descaracterizar. Essa é, agora, a prova decisiva.

Essa prova exige direção política clara e disciplina de linha. A narrativa do partido não pode oscilar ao sabor de cada polémica, de cada entrevista ou de cada impulso avulso. Tem de nascer de uma orientação firme, ser traduzida com consistência e surgir publicamente com unidade suficiente para que o CDS-PP deixe de aparecer aos pedaços. Uma identidade sólida só ganha força política quando se transforma numa leitura pública coerente.

No essencial, a história que o CDS-PP tem de fixar é esta: há espaço e necessidade para uma força política que fale com mais seriedade do que ruído, com mais responsabilidade do que impulso e com mais proximidade do que encenação. Uma força que saiba representar o quotidiano dos portugueses sem o explorar e defender as instituições sem as transformar em fetiche. Se o partido conseguir tornar esta narrativa nítida, consistente e memorável, deixará de ser apenas uma referência respeitável. Passará a ser lido como uma força necessária.

E quando essa narrativa estiver verdadeiramente fixada, deixará de poder aparecer apenas por momentos. Terá de ganhar continuidade, cadência e especialização, para que a presença pública do partido deixe de depender do acaso e passe a construir espaço político com regularidade. É aí que começa a exigência seguinte.

6.2 COMUNICAÇÃO PERMANENTE E ESPECIALIZAÇÃO TEMÁTICA

Depois de clarificar a sua narrativa, o CDS-PP tem de lhe dar continuidade. Quando a presença pública de um partido se concentra sobretudo nos momentos de campanha, nas crises ou na reação ao ruído do dia, torna-se mais difícil afirmar uma presença política regular. Não basta ter razão. É preciso ter continuidade. A comunicação do partido não pode, por isso, ser sazonal, episódica ou dependente do acaso mediático. Tem de assentar numa agenda permanente, orientada por prioridades claras e sustentada por uma presença pública estável.

Essa agenda permanente é uma exigência política, não um exercício de agitação. O CDS-PP deve assegurar uma linha de intervenção continuada, regressando aos temas decisivos e marcando o debate sem depender apenas da polémica do momento. O objetivo não é limitar os temas sobre os quais o partido intervém, mas dar mais foco e visibilidade às causas e prioridades em que o CDS-PP quer marcar o debate.

Um partido não deve prescindir de acompanhar a atualidade nem de intervir nas questões que mobilizam o debate público. Mas ganha mais força quando, no meio dessa intervenção, dá continuidade, densidade e maior relevo às matérias em que quer afirmar visão própria, consistência política e capacidade de marcar o debate nacional. A especialização temática não limita o partido. Dá-lhe foco, densidade e autoridade. Permite reforçar prioridades, dar continuidade às suas bandeiras e transformar presença avulsa em intervenção conseqüente.

Essa mudança exige também maior preparação. O partido deve organizar a sua presença pública através de ciclos de intervenção temática, briefings regulares e coordenação de mensagem, para dar continuidade ao que defende e evitar uma presença pública demasiado fragmentada. Não se trata de burocratizar a palavra, nem de montar uma máquina ornamental de comunicação.

**TRATA-SE DE ASSEGURAR PREPARAÇÃO,
COERÊNCIA E SEGUIMENTO.**

A presença pública do CDS-PP não pode surgir aos pedaços, sem acumulação nem sequência reconhecível.

É aqui que a estrutura de comunicação tem uma função decisiva. Cabe-lhe assegurar uma política de presença pública regular, articulada com a direção política do partido, capaz de preparar a intervenção externa, coordenar prioridades e garantir continuidade de expressão. O seu papel não é viver de reações avulsas. É impedir que o improvisado ocupe o lugar da estratégia e que a mensagem do partido oscile ao sabor de cada episódio.

A diferença entre permanência e agitação também tem de ser afirmada com clareza. O CDS-PP não precisa de viver em campanha permanente, nem de confundir visibilidade com excesso. Precisa de uma cadência pública reconhecível, que torne perceptíveis as suas prioridades, dê seguimento às suas posições e reforce a sua autoridade nos temas em que escolhe marcar o debate. É assim que uma narrativa deixa de ser apenas formulação e passa a ser presença política.

A especialização temática completa essa lógica. Quanto mais clara for a ligação entre os temas em que o CDS-PP quer intervir e a regularidade com que volta a eles, mais nítida será a sua presença no espaço público. É essa disciplina que permite transformar comunicação intermitente em presença continuada e presença continuada em influência.

6.3 COMUNICAÇÃO DIGITAL PROFISSIONALIZADA

Depois de clarificar a sua narrativa e de lhe dar continuidade, o CDS-PP tem de garantir que essa presença é reconhecível no espaço onde hoje se disputa atenção, percepção e influência todos os dias. O digital não é um acessório, nem um suplemento de campanha. É um espaço central da disputa pública contemporânea. Um partido que não consiga traduzir a sua linha política em presença digital clara, rápida e coerente arrisca-se a ter razão sem conseguir pesar no debate.

Esta exigência não nasce de submissão à moda nem de fascínio ingénuo pela tecnologia. Nasce de uma realidade simples: uma parte crescente do debate público passa por plataformas digitais, em formatos rápidos, visuais e fragmentados, onde a primeira impressão pesa muito e a clareza conta quase tanto como o argumento. Nestas condições, a forma deixou de ser um detalhe menor. Passou a ser parte da credibilidade. Um partido que queira ser lido como sério, preparado e capaz de governar não pode apresentar-se no digital com improviso, dispersão ou atraso.

O CDS-PP deve, por isso, tratar a sua presença digital como extensão disciplinada da sua identidade política. Não para imitar o ruído, nem para sacrificar substância à pressa do algoritmo, mas para tornar a sua voz mais clara, mais visível e mais reconhecível. A sua diferença não está no grito nem na agitação performativa, mas na capacidade de falar com clareza e responsabilidade sobre a vida concreta do país.

**O DESAFIO É GARANTIR QUE ESSA IDENTIDADE TAMBÉM SE
IMPONHA NOS MEIOS DIGITAIS, COM LINGUAGEM ATUAL,
FORMA CUIDADA E CAPACIDADE DE FIXAR MENSAGEM.**

Isso exige critérios editoriais claros e estáveis, capacidade de produção própria, resposta rápida nos momentos decisivos e avaliação séria do que fixa ou não mensagem. Exige também rotinas regulares de produção e medição continuada da coerência, do tempo de resposta e da eficácia da comunicação. O partido tem de reforçar a sua aptidão para produzir e adaptar conteúdos em diferentes formatos, sem depender em excesso do filtro de terceiros para chegar às pessoas, explicar posições ou contrariar enquadramentos adversos. Tem de saber transformar uma intervenção, uma ideia ou uma proposta em peças úteis para diferentes meios, preservando a mesma linha política e a mesma voz. O que está em causa não é apenas publicar mais. É comunicar melhor, com mais intenção, mais coerência e mais capacidade de influência.

A rapidez de resposta tornou-se também uma dimensão da autoridade. Quando um partido demora demasiado a posicionar-se, a enquadrar um tema ou a responder a uma distorção, deixa espaço para que outros definam por ele o sentido do debate. O CDS-PP tem de estar em condições de intervir depressa quando o momento o exige, com mensagens claras, argumentos preparados e base factual sólida. Isso não significa comentar tudo, correr atrás de todas as polémicas ou viver em sobressalto. Significa não chegar sempre tarde. Significa saber entrar a tempo, com critério, para que a sua leitura dos acontecimentos tenha peso quando ainda conta.

Ao mesmo tempo, a profissionalização digital exige uma utilização mais inteligente dos diferentes meios. Nem todos servem o mesmo propósito, nem permitem o mesmo grau de profundidade, nem pedem a mesma linguagem. O partido deve ser capaz de falar a linguagem de cada meio sem perder a mesma voz política. Deve adaptar a forma, o ritmo e a apresentação dos conteúdos, preservando sempre coerência de fundo. O objetivo não é parecer omnipresente nem freneticamente atualizado. É ser reconhecível em qualquer plataforma como o mesmo partido: sério na forma como se apresenta, claro nas prioridades e consistente naquilo que defende.

Também aqui a tecnologia deve ser usada com maturidade. Ferramentas de inteligência artificial podem ajudar a acelerar a monitorização, a síntese e o apoio à produção e adaptação de conteúdos, poupando tempo e aumentando capacidade de resposta. Mas devem permanecer instrumentos subordinados a critério político e editorial. Modernizar não é automatizar a voz do partido. É usar melhor os meios disponíveis para servir uma linha política definida, com mais rapidez, mais consistência e menos improvisado.

Finalmente, o CDS-PP deve avaliar a sua presença digital com exigência. O sucesso não se mede pela vaidade dos números soltos nem pela ilusão fácil de atividade sem efeito. Mede-se pela capacidade de tornar a mensagem mais reconhecível, a resposta mais eficaz, os argumentos mais legíveis e a presença do partido mais consistente ao longo do tempo. O objetivo não é transformar o CDS-PP numa máquina digital. É assegurar que a sua presença digital deixe de ser irregular, dispersa ou artesanal e passe a funcionar como instrumento estável da sua presença pública.

Porque a política não se esgota no ecrã, mas já não pode viver à margem dele. E um partido que queira voltar a marcar o debate nacional tem de transformar o digital em presença disciplinada, credível e reconhecível. O passo seguinte é garantir que essa presença não fique concentrada em poucas vozes.

6.4 PORTA-VOZES SETORIAIS E QUALIFICAÇÃO DO DEBATE

Um partido ganha força quando não soa igual em todos os temas. O CDS-PP deve procurar exatamente isso: uma presença pública mais clara, mais especializada e mais útil nas matérias em que quer pesar no debate.

O CDS-PP deve apresentar ao país vozes identificáveis em áreas decisivas da vida nacional, capazes de dar continuidade, coerência e força pública às posições do partido. Quando fala de economia, justiça, saúde, agricultura ou políticas sociais, o que deve sobressair não é apenas uma reação ao momento, mas uma intervenção reconhecível, consistente e politicamente útil. A especialização visível não fecha o partido. Dá-lhe mais clareza, melhora a sua presença e torna mais convincente a sua capacidade de influenciar o debate onde quer fazer diferença.

Essa autoridade não nasce por acaso, nem pode depender apenas da pressão da agenda mediática. Exige critério na forma como o partido distribui a sua presença pública e liga cada área política a quem tem responsabilidade visível nesse domínio e a quem sabe defendê-la em público com segurança. O objetivo não é criar figuras decorativas nem montar um organograma para exibição interna. É garantir que o CDS-PP fala com mais solidez, mais continuidade e mais força nas matérias em que quer ser levado a sério.

Para isso, a ligação entre direção política, trabalho de preparação e intervenção pública tem de funcionar com método. A Comissão Política Nacional fixa a linha, o GAEP reforça a substância e o grupo parlamentar liga essa base ao trabalho parlamentar, à iniciativa legislativa e à leitura do momento. É dessa articulação que pode nascer uma rede de porta-vozes que não fala por impulso nem em circuito paralelo, mas com coerência, coordenação e utilidade política.

QUANDO ESSA LIGAÇÃO EXISTE, O PARTIDO DEIXA DE APENAS REAGIR E GANHA MELHORES CONDIÇÕES PARA MARCAR O DEBATE.

O ganho principal está em transformar presença em autoridade. Um CDS-PP com portavozes setoriais reconhecíveis é um CDS-PP mais credível nas áreas em que quer afirmar-se, mais claro para quem o ouve e mais capaz de sustentar as suas posições sem cair na generalidade vaga nem na reação permanente. Os restantes efeitos decorrem daí: melhor repartição da intervenção pública, maior associação entre temas e vozes, e uma perceção mais nítida de que o partido tem consistência política e massa crítica para falar com consequência.

Qualificar o debate também passa por aqui: dar rosto à competência, ligar melhor política e substância, e fazer com que a presença pública do CDS-PP tenha mais peso quando decide entrar na discussão. Mas a influência de um partido não se constrói apenas pela forma como fala. Constrói-se também pela forma como escuta, integra e se relaciona com a sociedade que pretende representar. É por isso que o passo seguinte tem de ser o reforço de uma relação mais estruturada com a sociedade civil.

6.5 RELAÇÃO ESTRUTURADA COM A SOCIEDADE CIVIL

Nenhum partido consolida influência duradoura se viver fechado sobre si próprio. Se o CDS-PP quer afirmar-se como força com presença pública mais sólida, mais credível e mais ligada à realidade concreta do país, tem de criar canais permanentes de interlocução com quem conhece os problemas por dentro, sente os bloqueios no terreno e participa todos os dias na vida social, económica, académica e cultural do país. A relação com a sociedade civil não deve ser esporádica nem limitada a momentos pontuais. Tem de ser regular, consequente e útil.

É assim que o CDS-PP reforça a sua credibilidade: com uma leitura mais fina do país, propostas mais ajustadas e maior legitimidade de representação. Uma relação estruturada com a sociedade civil dá ao partido maior ligação à realidade social, económica e institucional do país e permite-lhe assentar uma parte maior da sua presença pública numa escuta informada e continuada, mais próxima da experiência concreta de quem trabalha, decide, empreende, ensina, cuida e responde onde os problemas se tornam visíveis antes de chegarem ao debate político.

Essa ambição exige um canal estável. O CDS-PP deve criar um Conselho Estratégico para a Sociedade Civil, com composição plural e vocação permanente, capaz de assegurar uma relação regular com setores económicos, sociais, profissionais, académicos, culturais e com o terceiro setor. A este conselho deve caber a escuta estruturada e a interlocução temática com a sociedade civil, bem como a recolha regular de sinais do terreno, de bloqueios e de riscos emergentes, reforçando a ligação do partido à realidade concreta do país e a legitimidade social da sua intervenção. Ao GAEP cabe converter essa escuta em preparação programática e apoio à formulação de posições.

O seu funcionamento deve articular-se de forma estreita com o GAEP, para que essa escuta seja transformada em leitura política, densidade programática e melhor capacidade de intervenção pública. Essa mesma lógica deve ser sustentada por escuta estruturada ao longo do ano e culminar na realização de um Fórum Anual com a Sociedade Civil, afirmando de forma visível e séria a ambição de fazer do CDS-PP um interlocutor estável de quem conhece o país e contribui diretamente para a sua coesão social.

SÓ UMA RELAÇÃO REGULAR E CONSEQUENTE, LIBERTA DO RITUALISMO E DA MERA LÓGICA DE AGENDA, PODE TER VERDADEIRA UTILIDADE POLÍTICA.

O que está em causa não é colecionar reuniões, fotografias ou presenças simbólicas. É construir uma escuta consequente, capaz de aumentar a densidade do partido, qualificar a sua leitura do país e reforçar a legitimidade social da sua intervenção pública.

Depois de fixar narrativa, garantir cadência, profissionalizar meios e distribuir autoridade temática, o CDS-PP tem de mostrar que sabe ouvir o país para lá do seu espaço interno. É dessa disciplina de escuta, dessa abertura à realidade e dessa relação estruturada com a sociedade civil que pode nascer uma presença pública mais sólida e um espaço político próprio mais reconhecível, mais estável e mais difícil de substituir.

6.6 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA PARA CONSOLIDAÇÃO DE ESPAÇO POLÍTICO

Comunicar com mais frequência, com melhores meios e com rostos mais preparados só produz verdadeiro efeito político quando gera reconhecimento acumulado. Depois de fixar uma narrativa central, garantir cadência, profissionalizar o ecossistema digital, distribuir autoridade pública por porta-vozes e reforçar a relação com a sociedade civil, o CDS-PP tem de transformar esse conjunto numa presença política mais estável, mais identificável e mais difícil de substituir. Essa consolidação depende de uma lógica de continuidade: repetição inteligente de mensagens, coerência entre níveis de intervenção e disciplina acumulativa de presença pública.

É dessa capacidade de acumulação que depende a ocupação de um espaço próprio no debate público. Um partido pode intervir, reagir, apresentar propostas e até marcar alguns momentos sem conseguir fixar de forma duradoura a imagem da sua utilidade. Nesses casos, a mensagem circula, mas não sedimenta; a presença existe, mas não cria memória; a identidade está lá, mas não ganha tradução pública suficientemente forte. O essencial é precisamente impedir essa dissipação e assegurar que a consistência do partido se converte em reconhecimento político continuado.

Nessa cadeia, a repetição inteligente é indispensável. Não a repetição mecânica de slogans, nem a insistência vazia em fórmulas gastas, mas a disciplina de regressar aos mesmos eixos com clareza, variação e continuidade. Um partido só passa a ser associado a certas causas, prioridades e qualidades quando insiste nelas com coerência bastante para vencer o ruído, a aceleração mediática e a dispersão do ciclo noticioso. A política também se consolida assim: pela capacidade de voltar ao essencial sem empobrecer a substância, de dizer de modos diferentes o que não pode deixar de ser reconhecido e de construir familiaridade pública sem cair na superficialidade.

Essa repetição só produz efeito quando é acompanhada por coerência. Tem de existir coerência entre planos, entre meios, entre vozes e entre expressão nacional e presença local. A narrativa central não pode viver desligada da cadência da intervenção, o digital não pode falar uma língua diferente da intervenção política, os porta-vozes não podem surgir como ilhas soltas e a relação com a sociedade civil não pode terminar numa liturgia sem consequência. Quando estes planos deixam de funcionar como peças avulsas e passam a reforçar-se mutuamente, a presença do partido ganha densidade, previsibilidade e força própria. É essa articulação que permite ao CDS-PP afirmar um perfil político reconhecível: mais claro nas prioridades, mais consistente no tom e mais legível na forma como se apresenta ao país.

Dessa coerência tem de nascer uma disciplina acumulativa de presença pública. Num sistema partidário pressionado pela volatilidade, pelo comentário instantâneo e pela simplificação populista, a relevância de um partido mede-se também pela sua capacidade de manter direção, continuidade e consequência, e de se tornar mais reconhecível perante forças concorrentes. O CDS-PP tem aqui uma exigência política clara:

**FAZER COM QUE A SUA PRESENÇA PÚBLICA FIXE COM MAIS
NITIDEZ PRIORIDADES, UTILIDADE E LUGAR PRÓPRIO NO DEBATE.**

Isso implica uma presença menos dependente do episódio, menos fragmentada pelo imediatismo e mais capaz de ligar proposta, intervenção e imagem pública numa mesma linha de afirmação.

Trata-se de uma opção política sobre a forma como o CDS-PP quer existir no espaço público: com mais coerência do que improviso, mais continuidade do que intermitência, mais identidade do que dispersão e mais autoridade do que ruído. Se a narrativa dá direção, a cadência dá permanência, o digital dá alcance, os porta-vozes dão rosto e a sociedade civil dá densidade, então a consolidação é o momento em que tudo isso deixa de ser apenas soma de instrumentos e passa a funcionar como presença política acumulada. Essa consolidação tem de provar-se no tempo, para que a presença pública do partido fixe efetivamente reconhecimento, prioridades e espaço próprio. É dessa capacidade de fixar reconhecimento e espaço próprio que depende, em larga medida, a afirmação duradoura do CDS-PP na vida pública portuguesa.

IMPLANTAÇÃO E REDE AUTÁRQUICA

7. IMPLANTAÇÃO E REDE AUTÁRQUICA

Quando Adelino Amaro da Costa dizia que as autarquias estão para os democratas-cristãos como os sindicatos para os socialistas, não estava apenas a deixar uma fórmula feliz. Estava a identificar uma relação estrutural entre uma tradição política e um modo de presença no país. Há partidos que se consolidam através de aparelhos, outros através de movimentos sociais, outros ainda através de espaços de influência cultural. No caso do CDS-PP, o poder local e a proximidade humana no terreno sempre foram uma das formas mais sérias de transformar identidade política em presença duradoura, reconhecimento territorial e capacidade de servir.

É por isso que este capítulo não trata apenas de representação autárquica, mas de presença autárquica enraizada. O que aqui está em causa não é a soma de mandatos nem a existência formal de estruturas, mas a capacidade de fazer do poder local uma base de continuidade, do crescimento uma escolha com critério e da experiência acumulada uma força organizada. É nessa passagem - da base à expansão, da expansão à rede - que se decide se o CDS-PP permanece como presença avulsa ou se volta a afirmar-se como força autárquica com densidade, coerência e ambição.

Esse legado não pertence apenas à memória do partido. O CDS-PP preside hoje a sete câmaras municipais e participa em outras 54 vitórias autárquicas em coligação, sinal de que a sua presença territorial continua a ter base, reconhecimento e margem de crescimento. Mas precisamente por isso, a exigência é maior: não basta conservar presença dispersa, somar candidaturas ou administrar posições herdadas. É preciso consolidar, reconstruir, expandir com critério e transformar experiência local em força política acumulada.

Primeiro, reafirmando o poder local como base de presença e prova de utilidade. Depois, recusando a dispersão e o crescimento sem foco, para afirmar uma lógica de implantação mais seletiva e consequente. Por fim, garantindo que os mandatos locais não vivem como ilhas, mas como parte de uma rede capaz de ligar experiência, apoio, exigência e responsabilidade comum.

PORQUE A FORÇA AUTÁRQUICA DE UM PARTIDO NÃO SE MEDE APENAS PELO QUE CONQUISTA; MEDE-SE PELO QUE CONSEGUE EXECUTAR, ENRAIZAR, ARTICULAR E POTENCIAR.

7.1 AS AUTARQUIAS COMO COLUNA VERTEBRAL

O CDS-PP deve tratar o poder local como uma base estrutural da sua presença política e não como uma frente acessória da sua atividade. As autarquias são o lugar onde o partido deixa de existir apenas como expressão nacional e passa a existir como uma força próxima, reconhecível, enraizada e útil no território. É aí que a representação deixa de ser episódica e passa a ser uma relação contínua, com contacto regular e prova concreta de utilidade. Um partido pode ter voz pública e expressão nacional, mas, sem base local, arrisca falar demasiadas vezes de cima para baixo e perder ligação à escala onde a vida das pessoas realmente acontece.

É no poder local que a política se torna mais exigente e mais verificável. A credibilidade não se sustenta apenas por palavras, proclamações ou identidade partidária. Sustenta-se pela capacidade de ouvir, de responder, de estar presente e de construir uma relação de confiança que resista ao tempo e ao desgaste. As autarquias não são, por isso, apenas um espaço institucional de representação. São também uma prova permanente de seriedade, uma medida da cultura de serviço de um partido e um teste à sua capacidade de transformar proximidade em utilidade real. Onde essa prova existe, o partido ganha autoridade. Onde ela falha, o território transforma-se num vazio entre campanhas e a política fica demasiado dependente do centro, do ciclo mediático ou da exceção individual.

Para o CDS-PP, esta dimensão é especialmente importante. Em 2022, quando a expressão nacional do partido quase colapsou com a saída da Assembleia da República, foi no poder local que o CDS-PP preservou parte do seu legado, da sua memória e da

sua capacidade de resistência. É por isso que o poder autárquico deve ser visto como coluna vertebral da implantação territorial: porque dá continuidade, produz reconhecimento e impede que o partido fique reduzido à sua expressão conjuntural nos ciclos nacionais.

As autarquias têm ainda uma função decisiva de enraizamento humano e social. Um partido só se implanta verdadeiramente quando deixa de ser apenas uma sigla conhecida e passa a ter rosto, ligação comunitária e presença humana real nas localidades que quer representar. O poder local obriga o partido a confrontar-se com a vida concreta das populações, com ritmos diferentes do debate nacional, com problemas visíveis e com a necessidade de responder sem se refugiar em abstrações. Isso torna-o mais exigente, mais sólido e mais assente na realidade. O partido que se enraíza localmente não vive apenas da sua narrativa; vive também da confiança que consegue sustentar, da memória que deixa e da relação que constrói com quem o conhece não apenas pelo que diz, mas pelo modo como está presente.

É também no plano autárquico que se percebe melhor a diferença entre ocupar espaço e merecer reconhecimento. A presença local só tem valor político quando é acompanhada por continuidade, responsabilidade e ligação efetiva às comunidades.

**O SIMPLES FACTO DE EXISTIR REPRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL
NÃO BASTA, POR SI SÓ, PARA GERAR IMPLANTAÇÃO PARTIDÁRIA.**

Um mandato sem relação, sem capilaridade e sem correspondência com a vida local pode valer aritmeticamente, mas vale pouco para construir alicerces políticos. O que conta é transformar presença institucional em presença política, visibilidade ocasional em reconhecimento estável e mandatos em legado territorial.

Por isso, o CDS-PP não deve olhar para as autarquias como uma periferia da sua estratégia, mas como uma das suas expressões mais sérias, mais exigentes e mais frutíferas. É no poder local que o partido prova que sabe representar sem artificialidade, que sabe servir sem aparato e que consegue construir confiança sem depender exclusivamente da força do discurso nacional. É aí que a política se mede menos pela retórica e mais pela capacidade de estar, responder e permanecer. E é aí, também, que o partido ganha uma relação mais direta com o país real, com os seus ritmos, as suas prioridades e as suas comunidades concretas.

Assumir as autarquias como coluna vertebral significa, por isso, reconhecer no poder local uma base de credibilidade territorial, continuidade partidária e resistência política fora do centro. Implica recusar a lógica de aparição intermitente e preferir a lógica de presença continuada. Significa compreender que a implantação não se mede apenas no momento do voto, mas no intervalo entre eleições, quando o calendário desaparece e fica a prova de quem está, de quem responde e de quem permanece reconhecível. É essa presença útil, continuada e enraizada que dá ao CDS-PP alicerces, presença territorial e capacidade de recuperar força no contacto persistente com as comunidades e na credibilidade conquistada no terreno.

7.2 METAS DE CRESCIMENTO AUTÁRQUICO

O CDS-PP não tem de crescer em todo o lado da mesma forma para voltar a ganhar força no poder local. Tem de saber onde consolidar a presença que já tem, onde reconstruir a ligação que enfraqueceu e onde expandir com ambição, foco e critério. Escolher prioridades não é desistir do território. É recusar a ilusão de que o partido cresce por automatismo, como se bastasse cumprir formalidades orgânicas e eleger a concelhia para considerar a implantação como terminada.

Há territórios onde importa consolidar o legado, dar continuidade ao trabalho feito e transformar presença institucional em presença política mais densa e mais reconhecível.

Há territórios de reconstrução, onde o partido conserva memória, relações ou sinais de utilidade, mas precisa de voltar a ligar-se ao terreno com perseverança e inteligência. E há territórios de expansão, onde existe espaço político, oportunidade local e margem real para abrir caminho novo. Tratar estas três realidades como se fossem a mesma coisa seria um erro de leitura. Um partido com ambição nacional não abandona parcelas do mapa; dá antes a cada território a atenção, o ritmo e o tipo de investimento político que a sua situação exige.

É por isso que o CDS-PP deve assumir um verdadeiro mapa de prioridades territoriais. O objetivo não é somar presença aparente, nem somar aparições sem consequência. É identificar onde importa consolidar, onde é preciso reconstruir, onde faz sentido abrir novas frentes e onde se torna necessário reforçar estruturas mais frágeis para lhes dar continuidade, escala e capacidade de implantação. É também fortalecer municípios com capacidade para funcionar como polos de referência e zonas de reentrada a partir das

quais o partido possa voltar a ganhar chão. Crescer, neste plano, não é apenas aparecer mais. É transformar presença dispersa em implantação reconhecível, abrir caminho onde há oportunidade real e fechar vazios onde a ausência do partido só favorece quem soube ocupar o terreno.

Essa escolha exige também estruturas locais mais ativas, mais presentes e com maior capacidade de iniciativa no terreno. O crescimento autárquico sério pede, por isso, mais atividade política concelhia, mais contacto com a vida local e mais momentos de convívio e abertura à comunidade, simples, regulares e sustentáveis, que reforcem presença, ligação local e capacidade de mobilização. Um partido mais vivo no terreno é também um partido mais motivado, mais reconhecido e mais capaz de transformar simpatia difusa em base local estável.

Nos territórios em que a estrutura ainda é frágil, descontínua ou insuficiente, essa presença não pode depender apenas da proximidade das eleições. O partido deve procurar garantir referências locais reconhecíveis, com ligação à comunidade e capacidade de manter contacto regular com o terreno, para que a reconstrução não recomece sempre do zero e a presença do CDS-PP não desapareça entre ciclos.

O CDS-PP cresce melhor quando olha para o território como realidade política viva, e não apenas como desenho administrativo. Cresce melhor onde encontra lideranças locais, relação social, capacidade de mobilização e comunidades em que a sua presença pode ganhar continuidade, credibilidade e utilidade. Não basta olhar para o mapa; é preciso saber ouvir o terreno, reconhecer onde existe base para consolidar, onde vale a pena reconstruir, onde importa reforçar estruturas frágeis e onde a expansão pode deixar de ser desejo para passar a ser força organizada.

Esta leitura territorial não deve, aliás, ficar limitada ao continente e às lógicas concelhias mais habituais. Nas regiões autónomas, a continuidade de presença, a formação de

quadros e a articulação entre estruturas e eleitos podem exigir desenho próprio, ajustado à realidade política e institucional de cada território.

Nas autarquias em que governa em coligação, o CDS-PP deve também afirmar uma presença própria, reconhecível e assente na proximidade, na iniciativa e na ligação à comunidade, sem transformar a cooperação em rivalidade estéril. Onde participa no governo local, o partido deve procurar que essa participação tenha assinatura política visível, capacidade de iniciativa e tradução concreta no terreno, para que a força da coligação não dilua a identidade nem a utilidade próprias de quem é parte integrante e ativa da governação.

O crescimento autárquico sério exige, por isso, prioridade, sequenciação e continuidade. Nenhum território deve ser dado por perdido, mas nem todos podem receber o mesmo tipo de investimento ao mesmo tempo. Um partido que não distingue realidades acaba por se dispersar.

**UM PARTIDO QUE ESCOLHE BEM, ACOMPANHA MELHOR E
MARCA PRESENÇA COM REGULARIDADE, GANHA DENSIDADE,
CRIA POLOS DE REFERÊNCIA, REFORÇA ESTRUTURAS LOCAIS,
VOLTA A SER MAIS VISÍVEL, MAIS ENRAIZADO E MAIS
RELEVANTE NA VIDA CONCRETA DAS COMUNIDADES.**

É assim que o CDS-PP pode alargar a sua base, reforçar a sua capilaridade territorial e transformar o poder local numa verdadeira plataforma de expansão sustentada.

7.3 REDE NACIONAL DE ELEITOS E APOIO TÉCNICO

Depois de afirmar o poder local como base de presença e de definir uma lógica de crescimento autárquico com critério, importa garantir que os mandatos do CDS-PP não fiquem isolados nem se esgotem na escala de cada concelho, de cada freguesia ou de cada eleição. Um partido ganha verdadeiro músculo local quando os seus eleitos deixam de funcionar como ilhas e passam a reforçar-se mutuamente, a partilhar experiência, a aprender uns com os outros e a transformar trabalho disperso em força política acumulada.

O CDS-PP deve, por isso, assumir como prioridade política a construção de uma rede nacional de eleitos capaz de ligar quem representa o partido no poder local, de forma regular, útil e consequente. Essa rede deve reconhecer que diferentes responsabilidades colocam diferentes exigências e que não enfrentam os mesmos problemas quem preside, quem executa, quem fiscaliza ou quem assegura representação nos órgãos das freguesias ou das câmaras municipais. Mas deve também garantir que essa diversidade não se transforma em fragmentação.

**O QUE SE APRENDE NUM MANDATO NÃO PODE MORRER
NESSE MANDATO. O QUE RESULTA NUM TERRITÓRIO NÃO
PODE FICAR FECHADO SOBRE SI MESMO.**

E o que um eleito enfrenta sozinho hoje deve poder ser evitado, compreendido ou resolvido mais depressa amanhã por outros que enfrentem circunstâncias semelhantes. Essa rede deve servir para fazer circular apoio político e técnico, modelos úteis, materiais de trabalho, boas práticas e respostas já testadas, de forma a evitar que cada eleito tenha sempre de recomeçar do zero. Deve aproximar os eleitos entre si, reforçar a articulação com as distritais e com as estruturas locais, criar hábitos de cooperação, valorizar o que está bem feito e transformar experiência dispersa em memória organizada. O partido será tanto mais forte quanto melhor conseguir recolher, preservar e devolver utilidade àquilo que os seus autarcas aprendem no terreno. Não se trata de burocratizar a vida interna nem de transformar o partido numa consultora municipal. Trata-se de garantir que quem representa o CDS-PP localmente não trabalha sozinho, não depende apenas da improvisação e não vê o seu esforço dissolver-se por falta de ligação a uma estrutura maior.

Esse apoio deve incluir também instrumentos simples e úteis para estruturas distritais e concelhias, como materiais de enquadramento, modelos de comunicação territorial e suporte técnico de base, que ajudem a dar visibilidade a problemas concretos do concelho, a traduzir posições nacionais para a realidade local e a sustentar presença própria fora dos períodos eleitorais, sem criar dependência permanente do centro.

O CDS-PP deve, por isso, criar canais regulares de recolha, organização e circulação de experiência autárquica, bem como instrumentos internos de apoio que ajudem os seus eleitos a preparar intervenções, sistematizar materiais úteis e preservar memória organizativa. Esse esforço deve ser acompanhado por formação específica para uma utilização adequada, crítica e útil dessas ferramentas, de modo a reforçar a qualidade da resposta política, a autonomia dos eleitos e a adaptação ao contexto concreto de cada território, evitando a sua redução a respostas automáticas, fórmulas indiferenciadas ou

simples exercícios de copiar e colar. O objetivo não é uniformizar artificialmente a intervenção política local, mas dar aos eleitos melhores meios para pensar melhor, preparar-se melhor e agir com mais segurança, mais rapidez e mais critério.

Esse esforço deve incluir também formação prática para eleitos, candidatos e militantes com responsabilidades locais, orientada para a identificação de bloqueios visíveis no território, para a construção de mensagens ancoradas em problemas concretos e para a tradução dessa leitura em intervenção política coerente, reconhecível e útil. O objetivo não é treinar fórmulas artificiais, mas reforçar a capacidade de ligar problemas locais, propostas exequíveis e identidade política com presença real no terreno.

Esta lógica deve também reforçar a atividade concelhia e a ligação entre eleitos, militantes, estruturas de base e direção política. A presença regular no terreno, a valorização pública do trabalho local, a mobilização das distritais e a participação de dirigentes em momentos politicamente relevantes devem contribuir para que as iniciativas locais não fiquem encerradas na sua escala imediata, mas passem a integrar uma dinâmica mais ampla de continuidade, motivação e força acumulada. Quando uma estrutura local se sente acompanhada, reconhecida e ligada a uma rede viva, trabalha com mais confiança, com maior capacidade de permanência e com mais disponibilidade para crescer.

Nos concelhos em que o partido ainda não dispõe de musculatura suficiente, deve ser possível contar com referências locais de continuidade - politicamente identificáveis, próximas da comunidade e articuladas com a estrutura existente - capazes de manter presença, iniciativa e ligação ao terreno entre ciclos eleitorais. O que importa não é criar títulos novos, mas assegurar que o partido não desaparece onde ainda está em fase de reconstrução ou de abertura de caminho.

Mas esta rede não deve servir apenas para apoiar melhor quem já exerce funções. Deve servir também para fazer chegar ao partido informação útil, experiência concreta, bloqueios recorrentes, soluções eficazes e sinais de desgaste ou oportunidade que só o terreno consegue revelar a tempo. Um partido que sabe ouvir os seus eleitos, aprender com eles e devolver-lhes organização, instrumentos e suporte político torna-se mais inteligente, mais coeso e mais preparado para transformar presença institucional em força duradoura. O poder local não deve ser apenas uma soma de mandatos. Deve ser uma cadeia viva de experiência, apoio, exigência e responsabilidade comum.

É assim que a força autárquica deixa de ser somatório e passa a ser sistema. E é assim que o CDS-PP pode transformar presença dispersa em rede funcional, apoio real e capacidade duradoura de acumulação política.



ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO E INDISPENSABILIDADE

8. ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO E INDISPENSABILIDADE

Michael Porter escreveu uma frase que continua a valer muito para lá da gestão: “A essência da estratégia está em escolher o que não fazer.” A formulação é hoje inseparável do seu ensaio *What Is Strategy?*, publicado na *Harvard Business Review* em 1996, e contém uma verdade especialmente útil para a política: um partido não se perde apenas quando perde força; perde-se, muitas vezes, quando perde critério.

O CDS-PP não precisa apenas de crescer. Precisa de voltar a crescer com sentido. Precisa de saber onde a sua presença faz falta, onde a sua ausência empobrece a representação política e onde a sua recuperação pode produzir consequência verdadeira.

PORQUE HÁ UMA DIFERENÇA ENTRE CONTINUAR A EXISTIR E VOLTAR A CONTAR.

Há partidos que sobrevivem como memória, como símbolo ou como hábito. Mas um partido só regressa plenamente à vida política quando deixa de ser uma recordação respeitável e volta a ser uma necessidade reconhecível.

É essa a exigência desta missão. Não a da expansão pela expansão, nem a da soma indiferenciada, nem a da dispersão sem critério. Crescer, aqui, não significa alargar por instinto; significa escolher com inteligência. Significa perceber junto de quem a reconstrução pode ser mais fértil, que tipo de crescimento tem peso político real, que prioridades merecem concentração de energia e que sinais permitem distinguir movimento passageiro de progresso consistente.

Em política, como na estratégia, quase tudo depende da capacidade de separar o essencial do acessório - e de recusar a ilusão de que a agitação, por si só, já é caminho. O que está em causa, no fundo, é uma pergunta simples e decisiva: como pode o CDS-PP voltar a ser indispensável? Não indispensável por nostalgia, nem por mera sobrevivência estatística, nem por ornamentação parlamentar, mas por utilidade política efetiva - isto é, por voltar a ocupar um espaço que conta, por voltar a reunir confiança onde ela se fragmentou e por voltar a ser visto como força necessária no equilíbrio e na direção da vida política portuguesa.

É a partir dessa pergunta que este capítulo avança. Primeiro, olhando para os segmentos em que a recuperação pode ser mais consequente. Depois, clarificando o que significa crescer em termos políticos, e não apenas numéricos. Em seguida, ordenando prioridades para que o partido não disperse força onde mais precisa de a concentrar. Por fim, fixando critérios que permitam perceber se o caminho escolhido está, de facto, a reconstruir presença, densidade e indispensabilidade.

Esta é, no fundo, a disciplina a que o CDS-PP se deve obrigar: crescer não por reflexo, mas por escolha; não por ansiedade, mas por direção; não para ocupar mais espaço em abstrato, mas para voltar a ter peso real onde a política portuguesa mais precisa de uma força com cultura institucional, sentido de responsabilidade e vocação de governo.

8.1 SEGMENTOS ELEITORAIS PRIORITÁRIOS

O crescimento de um partido exige foco, prioridade e clareza. O CDS-PP só poderá voltar a crescer se souber identificar os segmentos em que a mensagem do partido pode ter maior impacto e onde existe maior abertura a uma resposta política credível.

O primeiro segmento prioritário é a classe média profissional e produtiva que suporta o esforço, cumpre e sente que perdeu margem. Falamos sobretudo de quadros médios, profissionais qualificados, independentes, pequenos empresários e profissionais por conta própria para quem o trabalho deixou de garantir a progressão mínima que durante demasiado tempo foi vista como natural. O problema central deste segmento não é apenas o rendimento. É a combinação entre carga fiscal, dificuldade em poupar, travagem da autonomia económica e sensação de que o esforço já não assegura estabilidade nem recompensa proporcional. Este é um segmento prioritário porque concentra desgaste material, frustração acumulada e um vazio político compatível com uma força que valoriza responsabilidade, mérito, autonomia e seriedade institucional.

O segundo segmento prioritário é o dos adultos em início de vida independente e das famílias em fase de formação que ficaram presos à transição adiada. Falamos de casais que adiam decisões de vida, de jovens adultos que não conseguem sair de casa dos pais e de famílias para quem habitação, custo de criar filhos e organização do futuro se tornaram fontes permanentes de bloqueio. Aqui o ponto central não é a idade, mas o ciclo de vida. O que está em causa é a dificuldade crescente em entrar plenamente na vida adulta, ganhar autonomia, estabilizar uma solução habitacional, organizar um projeto familiar e acreditar que o futuro não ficará mais curto do que o presente. Este é

um segmento prioritário porque torna visível uma ferida muito concreta do país: a vida independente e estável deixou de ser uma expectativa normal para muitos dos que fizeram tudo o que lhes foi pedido.

O terceiro segmento prioritário é o dos eleitores de centro-direita que procuram ordem séria, respeito institucional e capacidade de governo. Há no país um espaço real para quem valoriza fronteiras, regras, segurança, autoridade legítima do Estado e respeito por quem cumpre, sem se rever nem na permissividade frouxa nem na agitação permanente. Este segmento não procura apenas protesto. Procura estabilidade institucional, firmeza democrática e credibilidade política. É prioritário porque concentra uma procura clara por direção, autoridade e compostura num momento em que uma parte relevante da direita ou parece hesitante, ou se entrega ao excesso. É aqui que existe um vazio político especialmente relevante para um partido com cultura institucional, vocação de governo e sentido de responsabilidade.

Estes segmentos não se distribuem de forma homogénea. Tendem a ganhar maior densidade em contextos marcados por pressão habitacional, custo de vida elevado, serviços sob tensão e forte sensibilidade à estabilidade familiar e institucional. Essa seletividade não substitui os segmentos; ajuda a perceber onde o partido pode voltar a encontrar mais espaço, mais escuta e maior capacidade de crescimento.

Há ainda uma condição transversal que importa reconhecer sem a transformar num segmento autónomo: a sensação de abandono político que atravessa parte do país. Ela está presente em quem suporta o esforço e perdeu margem, em quem quer iniciar vida própria e continua preso ao adiamento, e em quem procura ordem e respeito sem aceitar nem laxismo nem estridência. Mais do que uma categoria separada, esta condição revela um facto político simples: há hoje uma parte do país que já não se sente suficientemente representada.

Essa condição transversal não nasce apenas de carências materiais. Nasce também de uma erosão mais funda: o receio de perder segurança, a percepção de que o esforço deixou de garantir recompensa proporcional, a dúvida sobre se os filhos viverão melhor e a sensação de que o Estado exige muito sem devolver proteção suficiente. É neste ponto que se cruzam várias das feridas do eleitorado central que o CDS-PP precisa de voltar a representar: a insegurança de quem sente declínio, a frustração de quem cumpre sem conseguir avançar e a orfandade política de quem já não encontra tradução credível para preocupações que continuam muito vivas. Reconhecer isto não é fazer psicologia eleitoral.

**É PERCEBER QUE O CRESCIMENTO DO PARTIDO DEPENDERÁ
TAMBÉM DA SUA CAPACIDADE PARA RESPONDER, COM
SEGURANÇA, RESPONSABILIDADE E PROXIMIDADE, A UM
MAL-ESTAR QUE JÁ DEIXOU DE SER EPISÓDICO.**

A prioridade estratégica do CDS-PP deve, por isso, assentar antes de mais nestes três segmentos: a classe média profissional e produtiva que perdeu margem, os adultos em início de vida independente e as famílias em fase de formação que ficaram presos à transição adiada, e os eleitores de centro-direita que procuram ordem séria, respeito institucional e capacidade de governo. É nestes espaços que se cruzam desgaste social, compatibilidade política e possibilidade real de recuperação. Escolher aqui não é fechar o partido. É recusar a dispersão e concentrar o crescimento onde ele pode ser politicamente acumulado.

Esta lógica de seletividade pode, quando houver capacidade para a sustentar, abrir também frentes complementares de crescimento em espaços com afinidade histórica e sub-representação política persistente, incluindo as comunidades portuguesas no estrangeiro. Mas essa abertura só faz sentido se for tratada como prioridade estratégica real, com continuidade e critério, e não como gesto ornamental de completude. O partido cresce mais quando escolhe poucas frentes com densidade política do que quando tenta deixar sinal em todos os lados ao mesmo tempo.

8.2 METAS POLÍTICAS DE RECUPERAÇÃO E EXPANSÃO

O crescimento de um partido só tem valor político quando aumenta a sua capacidade de representar mais gente, de ocupar mais espaço institucional e de pesar mais nas decisões do país. O CDS-PP não precisa apenas de subir em votos ou de melhorar indicadores. Precisa de crescer em base social e eleitoral, em presença institucional, em capacidade de influência e em utilidade para a formação de soluções de governo.

Recuperar significa, em primeiro lugar, consolidar a recuperação de confiança já em curso e dar o passo seguinte nesse caminho: transformar essa reaproximação numa base social e eleitoral mais ampla. Isso implica voltar a conquistar eleitores do centro-direita que se afastaram, que se dispersaram por outras opções ou que deixaram de votar no partido por o considerarem pouco útil, pouco decisivo ou insuficientemente afirmado. Um partido não recupera apenas quando sobe. Recupera quando volta a reunir apoio para lá do seu perímetro mais resistente e quando volta a ocupar com nitidez um espaço próprio no sistema político.

Recuperar significa, em segundo lugar, aumentar peso institucional. Não basta melhorar resultados se isso não reforçar a capacidade do partido de influenciar prioridades, condicionar maiorias e voltar a contar na definição de soluções estáveis. Crescer, para o CDS-PP, é voltar a ter escala política suficiente para não ficar remetido para a margem e para voltar a ser necessário quando se trata de formar, corrigir ou sustentar rumos de governo.

Recuperar significa, em terceiro lugar, reforçar a capacidade de representação. O partido tem de voltar a ser uma referência reconhecível para setores sociais e profissionais que partilham a sua matriz política, mas que hoje se encontram afastados, desmobilizados ou

sem expressão política suficiente. Isso exige presença com substância, ligação a realidades concretas e capacidade de voltar a agregar interesses, preocupações e expectativas sob uma direção política coerente.

Esse esforço passa também por reforçar a ligação do partido a associações, instituições e comunidades, porque é muitas vezes aí que se revelam primeiro os problemas concretos, as lideranças sérias e a energia cívica que continua sem tradução política suficiente. E passa igualmente por voltar a ser uma referência política natural para pessoas com percurso associativo, comunitário ou profissional reconhecido, que queiram dar expressão política ao compromisso público que já demonstram.

Recuperar significa também alargar a base sem dissolver a identidade. O CDS-PP tem de crescer para lá do seu perímetro atual, mas não à custa de se tornar indiferenciado, genérico ou politicamente irreconhecível. A expansão que interessa ao partido é a que lhe permite reunir mais apoio, mais representação e mais influência sem perder coerência, sem deixar de ter espaço próprio e sem ficar dependente de modas, de circunstâncias passageiras ou de acomodações sem consequência.

Recuperar implica ainda voltar a ter utilidade governativa. Um partido cresce politicamente quando aumenta a sua capacidade de assumir responsabilidades, de entrar em maiorias sem se anular e de contribuir para soluções credíveis, equilibradas e duradouras. O crescimento que interessa ao CDS-PP não é o que aumenta apenas a sua presença. É o que aumenta a sua capacidade de intervenção, de decisão e de responsabilidade.

Recuperar significa, por fim, reativar base latente que o partido já teve e hoje não mobiliza. Isso inclui recuperar a confiança de militantes que saíram, reativar militantes que ficaram reduzidos a presença nominal e voltar a mobilizar apoiantes politicamente

próximos que, por desgaste, distância ou bloqueio, se desligaram do partido. Um partido que quer voltar a crescer com consistência não pode viver só da procura de apoio novo. Tem também de recuperar pessoas, vínculos e confiança política que já estiveram do seu lado e deixaram de estar.

É essa a diferença entre crescimento superficial e crescimento robusto. O primeiro melhora números sem alterar a posição do partido. O segundo alarga base, reforça presença institucional, recompõe capacidade de representação, aumenta utilidade governativa e devolve ao CDS-PP peso real no sistema político.

**É ESSE CRESCIMENTO ROBUSTO QUE DEVE ORIENTAR O
PARTIDO: CRESCER PARA REPRESENTAR MAIS,
INFLUENCIAR MAIS E VOLTAR A SER NECESSÁRIO.**

Definido o que conta como recuperação e expansão em termos políticos, importa agora identificar as frentes em que a concentração de energia pode produzir ganhos mais rápidos e mais relevantes para a trajetória do partido.

8.3 PRIORIDADES ESTRATÉGICAS IMEDIATAS

Um partido não recupera por estar um pouco em todo o lado, nem por multiplicar sinais sem hierarquia. Recupera quando sabe onde pode voltar a ser necessário, que vínculo precisa de reconstruir e em que espaços sociais a sua proposta pode voltar a ganhar densidade, consistência e peso real.

A primeira prioridade é reforçar a indispensabilidade política do CDS-PP pela sua utilidade pública. Nesta fase, crescer não é apenas aumentar presença. É aumentar peso próprio, capacidade de influência e valor distintivo. O CDS-PP só recuperará plenamente quando voltar a acrescentar substância às decisões, estabilidade às soluções e utilidade efetiva ao espaço político que representa. Não basta estar. É preciso voltar a fazer falta.

Mas essa indispensabilidade não será reconstruída apenas por posição institucional. Será reconstruída também pela recuperação de confiança política. Num tempo em que muitos eleitores de centro-direita se sentem sem representação suficientemente consistente, cansados de volatilidade e descrentes da política como espaço de seriedade, o CDS-PP tem de voltar a afirmar-se como força de fiabilidade, responsabilidade e critério. Não por nostalgia nem por pose respeitável, mas porque a recuperação de um partido com vocação de governo depende da sua capacidade de voltar a merecer confiança. Há momentos em que a política cresce pela promessa. Este não é um deles. Neste momento, cresce sobretudo quem voltar a mostrar utilidade, firmeza e sentido de direção.

A segunda prioridade é transformar proximidade política dispersa em ligação mais estável. A recuperação de um partido não depende apenas da conquista de apoio novo.

Depende também da sua capacidade para voltar a reunir confiança, pertença e disponibilidade política entre quem já esteve próximo, partilha a mesma matriz de fundo, mas deixou de encontrar no partido um polo suficientemente agregador, útil e consequente. Isso implica recuperar base latente, reaproximar militantes e apoiantes que se afastaram por desgaste, distância ou bloqueios acumulados, e voltar a fazer do CDS-PP um ponto natural de convergência para quem continua politicamente compatível com o seu campo.

Esse esforço de recomposição exige também remover bloqueios desnecessários à reaproximação de militantes politicamente próximos. O partido deve favorecer o regresso de quem continua, no essencial, dentro do seu espaço político, tratando essa reaproximação com justiça, critério e inteligência política.

A recuperação da base do partido passa também por saber reconhecer, entre os simpatizantes que já lhe dão apoio político visível no espaço público, uma reserva real de alargamento de base. O CDS-PP deve criar pontes de ligação mais estável para quem está politicamente próximo, acompanha, apoia e se identifica com o partido, mas continua fora da sua vida ativa. A simpatia política difusa não pode ser vista como ruído nem como apoio decorativo. Quando é persistente, coerente e reconhecível, deve ser entendida como proximidade politicamente relevante e como ponto de partida para alargar, com inteligência, a base de apoio do partido.

A terceira prioridade é concentrar a reconquista onde a possibilidade real de recuperação é mais forte. Isso significa dar prioridade aos blocos em que a margem perdida, a autonomia adiada e a procura de ordem séria se cruzam com maior compatibilidade política com o CDS-PP. Falamos, antes de mais, da classe média profissional e produtiva que suporta o esforço, cumpre, trabalha, investe e sente que

perdeu folga, reconhecimento e recompensa proporcional. Falamos também dos adultos em início de vida independente e das famílias em fase de formação, para quem a entrada na idade adulta deixou de significar emancipação e passou a significar adiamento, insegurança e dificuldade em construir projeto próprio. E falamos ainda dos eleitores de centro-direita que continuam a procurar respeito institucional, estabilidade, autoridade democrática e capacidade de governo, mas que hoje nem sempre encontram uma resposta suficientemente nítida, confiável e consequente. É nestes blocos de reconquista que o CDS-PP pode voltar a ganhar substância, porque é aí que se cruzam desgaste real, vazio de representação e abertura plausível a uma proposta política séria. Esta prioridade não pode, porém, ser pensada como se o CDS-PP crescesse num vazio. Cresce num espaço disputado, com concorrentes, desalinhamentos, falhas alheias e zonas de representação insuficiente que importa saber ler com rigor. Há segmentos onde outros partidos ocupam o ruído, mas não oferecem confiança; há temas em que existe excesso de estridência e déficit de seriedade; e há eleitorados que continuam politicamente disponíveis porque não se revêm nem na hesitação sem consequência nem na dramatização sem governo. É nessa leitura do espaço político em disputa que o CDS-PP deve afinar a sua reconquista: identificar segmentos em disputa, perceber onde a sobreposição é apenas aparente e reconhecer as janelas em que uma proposta de autoridade democrática, responsabilidade e utilidade governativa pode voltar a ganhar liderança.

Esta reconquista exige, porém, uma regra de disciplina: escolher poucas frentes e levá-las até ao fim político.

**O CDS-PP NÃO PRECISA DE PARECER MAIOR POR FALAR
DE TUDO, NEM DE CONFUNDIR AMBIÇÃO COM DISPERSÃO.**

Precisa de concentrar energia onde pode voltar a ganhar peso, reconstruir confiança e produzir crescimento acumulável. A fase seguinte não pede onnipresença. Pede seletividade, continuidade e capacidade de transformar proximidade em base, base em representação e representação em influência real. É por esse caminho que o partido poderá voltar a crescer com substância, reforçar o seu lugar no sistema político e recuperar capacidade efetiva de pesar no rumo do país.

8.4 ACOMPANHAMENTO POLÍTICO E CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

O CDS-PP saberá que está a recuperar quando o seu crescimento deixar sinais concretos. Não basta ter mais presença, mais atividade ou mais ruído. É preciso que essa evolução se veja em quatro planos: utilidade política, ligação estável, tradução territorial e disciplina estratégica.

O primeiro critério é a utilidade política. O CDS-PP estará a progredir quando voltar a pesar mais nas escolhas do seu espaço político, quando as suas posições forem mais tidas em conta, quando a sua intervenção ajudar a corrigir desvios e quando a sua presença deixar de ser apenas respeitada para passar a ser necessária.

O segundo critério é a reconstrução de ligação estável. Isso mede-se de forma mais concreta: pela recuperação de militantes afastados, pela entrada de novos militantes, pela reativação de base latente e pela capacidade de transformar simpatia em compromisso mais duradouro.

UM PARTIDO NÃO CRESCE A SÉRIO QUANDO SOMA APENAS APOIO DIFUSO. CRESCE QUANDO VOLTA A TER PESSOAS DISPOSTAS A ENTRAR, REGRESSAR, ORGANIZAR-SE E FICAR.

O terceiro critério é a tradução territorial desse crescimento. A recuperação tem de deixar marca no país. Isso vê-se na capacidade de fixação do crescimento em espaços prioritários, de criar continuidade onde antes havia apenas presença ocasional e de consolidar presença reconhecível onde ela ainda é fraca. Crescimento político sério não é só ter mais gente por perto.

É transformar crescimento em continuidade, presença reconhecível e capacidade de fixação.

O quarto critério é a vitalidade real dessa presença. Não basta formalizá-la. É preciso perceber se ela produz continuidade política e capacidade de produzir efeitos reconhecíveis. Uma presença que existe apenas no papel não reforça o partido. Apenas aumenta a ilusão de implantação.

Tudo isto tem de ser lido à luz da prioridade central do capítulo: saber se o CDS-PP está a ganhar terreno precisamente onde decidiu concentrar a reconquista. A avaliação certa não pergunta apenas se o partido cresceu em geral. Pergunta se está a recuperar margem perdida, a falar melhor para quem vive a autonomia adiada e a voltar a ser referência credível para quem procura ordem séria, autoridade democrática e capacidade de governo. É aí que se vê se o crescimento tem direção ou se é apenas dispersão.

Essa avaliação deve incluir também sinais de posicionamento político mais fino. O CDS-PP estará a recuperar com direção quando aumentar a sua associação espontânea a temas em que quer voltar a liderar, quando certos rostos forem mais facilmente reconhecidos como referências de competência nas respetivas áreas e quando crescer a perceção de que o partido tem utilidade própria no equilíbrio do espaço político em que se insere. Não se trata de trocar política por barómetros, nem de transformar a estratégia num exercício de vaidade estatística. Trata-se de perceber se o partido está, de facto, a ganhar nitidez, reconhecimento e necessidade política - isto é, se está a deixar de ser apenas lembrado para voltar a ser considerado.

O último critério é a disciplina estratégica. O CDS-PP progride quando consegue perceber o que está a resultar e o que não está. Quando reforça o que gera adesão, implantação e influência, e revê o que só consome tempo e energia.

Persistir não é repetir por teimosia. É insistir no que produz consequência e abandonar o que não deixa lastro.

No fim, o teste é simples: o CDS-PP estará a recuperar quando transformar proximidade em apoio estável, apoio estável em representação e representação em influência política real. O resto pode dar movimento. Mas não chega para provar crescimento.



UM PARTIDO COM FUTURO

9. UM PARTIDO COM FUTURO

No fim desta moção, o CDS-PP apresenta-se perante si próprio e perante o país com uma exigência maior do que a simples afirmação: transformar o caminho feito numa responsabilidade duradoura. Esse é o verdadeiro teste desta fase. Não basta guardar o mérito do percurso já feito, nem repousar no capital político entretanto reconstruído. É preciso mostrar, com serenidade e firmeza, para que serve essa força, que responsabilidade quer assumir e que futuro quer construir. Porque, no fim de todo este trabalho, o que está em causa não é a afirmação de uma candidatura ou a defesa de uma identidade. Está em causa a prova de que o CDS-PP sabe transformar confiança em responsabilidade, responsabilidade em trabalho e trabalho em futuro.

Essa é a exigência séria da consolidação. Consolidar não é repousar sobre o que foi alcançado, nem confundir estabilidade com suficiência. É entrar numa fase em que o partido reforça a sua clareza, aprofunda o seu trabalho e alarga a utilidade que oferece ao país. Não é a promessa fácil de uma grandeza automática, mas a construção paciente de uma trajetória credível, assente em responsabilidade, disciplina e trabalho acumulado. A consolidação só cumpre a sua função quando se transforma numa exigência permanente de liderança, serviço e construção de futuro.

Esta fase pede mais do que adesão formal: pede contributo real para executar um plano político que soube renovar-se e responder melhor às exigências do presente sem perder a identidade. O CDS-PP tem hoje sucessivas gerações com qualidade, maturidade e vontade de acrescentar. Essa energia tem de contar onde realmente importa: na execução de um plano político renovado, na robustez do partido e na capacidade de o

tornar mais preparado para responder às exigências do país. Como escreveu João Paulo II, “em vós está a esperança, porque pertenceis ao futuro, como o futuro vos pertence”. A frase vale aqui como critério político. Um partido cresce a sério quando sabe convocar novas gerações não para ornamentar um ciclo, mas para reforçar uma obra, executar um rumo e dar continuidade mais ampla ao que quer construir.

Isso não é um detalhe da vida interna: é um sinal de saúde política. Um partido cresce de forma séria quando consegue juntar experiência, renovação e continuidade sem cair nem em rutura artificial nem em conformismo acomodado. Cresce quando consegue reforçar o que o une, consolidar o que recuperou e dar novo fôlego ao que ainda está por construir. Cresce quando sabe renovar-se com naturalidade, sem ingratidão, sem ansiedade e sem perder o seu centro. É essa serenidade que dá ao CDS-PP uma base sólida para afirmar a sua presença, alargar a sua influência e projetar o seu futuro com segurança.

O CDS-PP tem de subir à linguagem do dever. Porque um projeto político só merece confiança duradoura quando mostra o uso que quer dar à confiança que recebe. A disponibilidade para servir começa onde a vontade comum se transforma em responsabilidade. Começa no momento em que um partido dá expressão política à energia que reuniu e mostra, com clareza, a responsabilidade que está disposto a assumir. O CDS-PP será mais forte quanto mais souber converter convicção em trabalho, energia em utilidade pública e compromisso em ação política consequente. É essa a medida desta fase: não apenas preservar um capital político, mas colocá-lo ao serviço do país com seriedade, consistência e maturidade.

**SERVIR, NESTE MOMENTO, É TROCAR A SATISFAÇÃO PELA
EXIGÊNCIA E A INTENÇÃO PELO TRABALHO.**

É assumir a política não como palco de impulso, de ruído ou de vaidade, mas como forma de responsabilidade continuada. Aqui, a formulação de Václav Havel ajuda a fixar o essencial: uma república humana é aquela que serve o indivíduo e, por isso mesmo, pode esperar que esse indivíduo a sirva por sua vez. É uma boa síntese para o que está em causa. A relação entre partido, projeto e país não deve ser a de uma estrutura que reclama lealdade vazia, mas a de uma força política que se torna mais útil e, por isso, mais merecedora de compromisso, trabalho e confiança. É isso que dá gravidade à ambição, transforma confiança em dever e vontade em serviço efetivo.

É por isso que um partido com futuro não pode depender apenas do impulso dos ciclos eleitorais. Um ciclo sem eleições previstas é, muitas vezes, o momento mais revelador de um partido. É aí que se vê a profundidade política, a preparação de quadros e a capacidade de continuidade. Quando o calendário abrandar, ganha relevo a solidez do partido. Torna-se mais visível a sua capacidade de se preparar com mais seriedade para o momento em que os eleitores forem de novo chamados a decidir -seja no seu tempo normal, seja por antecipação. Um partido sério não trata os períodos sem eleições como intervalo. Trata-os como o tempo decisivo em que se ganha consistência, se fortalece o que importa e se evita que a pressa de amanhã venha expor a falta de preparação de hoje.

É aí que a estratégia permanente se prova na prática. Prova-se na capacidade de assegurar continuidade, preparação e presença em todos os ciclos da vida política.

Prova-se na construção contínua de um partido intelectualmente mais preparado, politicamente mais claro, mais consistente e publicamente mais credível. E prova-se, acima de tudo, na consciência de que a força de um projeto não se mede apenas pela forma como responde à pressão, mas também pela forma como usa o tempo para se aperfeiçoar, se robustecer e chegar mais forte aos desafios seguintes. É nesses períodos que se testam a seriedade, a disciplina e a ambição real. É nesses períodos que se distingue um partido que se prepara com método e continuidade para merecer mais confiança.

Mas essa permanência estratégica só tem valor se estiver ancorada numa identidade reconhecível. A modernização que esta moção propõe não é uma operação de cosmética, nem uma adaptação oportunista ao ruído do dia. Não serve para diluir o partido numa linguagem mais vistosa, nem para trocar convicções por reflexos passageiros. Serve para dar ao CDS-PP mais preparação, mais nitidez, mais consistência e mais alcance, preservando aquilo que o torna reconhecível no espaço político português. A modernização só tem valor político quando preserva a espinha do partido. É essa a fronteira certa. Modernizar sem descaracterizar, crescer sem dispersar e consolidar sem adormecer: é nisso que se joga a seriedade do futuro. O partido não precisa de parecer novo a cada estação. Precisa de se tornar mais forte, mais claro e mais preparado sem perder o seu centro, o seu património político e a sua razão de ser. Por isso, o futuro do CDS-PP dependerá menos da facilidade das circunstâncias do que da qualidade da preparação. Dependerá da capacidade de distinguir notoriedade de influência, presença de solidez e agitação de crescimento. Dependerá da forma como o partido usar este tempo para apurar a sua responsabilidade, reforçar a sua cultura de exigência, consolidar a sua identidade e alargar a sua capacidade de mobilização social

e política. E dependerá também de uma ideia simples, mas decisiva: quando chegar o momento eleitoral - no calendário esperado ou antes dele - o partido não pode estar apenas disponível para entrar em campo; tem de estar pronto para convencer, pronto para agregar, pronto para resistir à pressão e pronto para transformar oportunidade em crescimento real.

Nesse sentido, a melhor forma de honrar o caminho feito não é repousar sobre ele. É tratá-lo como ponto de partida para uma fase mais adulta, mais exigente e mais preparada. E, como recorda o Papa Francisco, “o futuro começa hoje e começa com cada um de nós”. Aqui, essa ideia não surge como adorno. Surge como disciplina política. O futuro do partido não começa quando houver nova campanha, novo ciclo mediático ou nova urgência externa. Começa na seriedade com que, desde já, se trabalha o partido que se quer apresentar ao país. Começa na forma como se juntam forças, se valorizam quadros, se reforçam ideias e se prepara um projeto capaz de durar para lá do entusiasmo de um momento.

Queremos afirmar que o CDS-PP não tem de escolher entre fidelidade e renovação, entre identidade e crescimento, entre continuidade e ambição. Tem, isso sim, de provar que sabe juntar essas exigências numa mesma responsabilidade política. Tem de mostrar que pode usar um ciclo sem eleições previstas não para descansar, mas para se fortalecer; não para gerir expectativas, mas para preparar futuro; não para sobreviver entre duas datas, mas para chegar mais inteiro, mais sólido e mais convincente ao próximo teste democrático, venha ele quando vier. E tem de o fazer com a confiança serena de quem sabe que a política só vale a pena quando se transforma em permanência, utilidade e serviço ao país.

No fim, o futuro do CDS-PP não se pedirá ao tempo: conquistar-se-á na firmeza, no trabalho e na preparação com que o partido souber tornar-se mais forte para merecer de novo a confiança de Portugal. E é com todas as gerações, unidas na mesma responsabilidade, que vamos garantir Um Partido com Futuro.