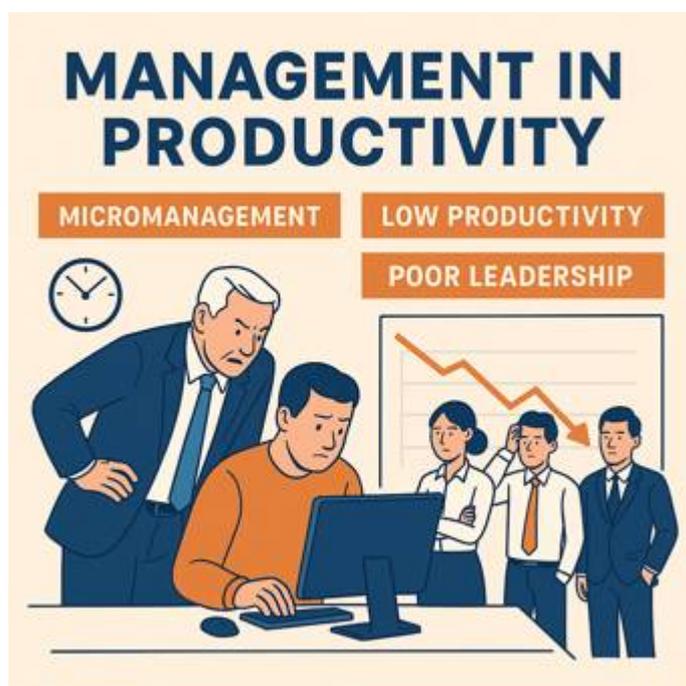


A Gestão de Pessoas em Portugal: Ainda Presos ao Medo e à Improductividade

Publicado em 2025-06-02 16:23:06



Liderança sem visão, controlo sem propósito, empresas sem alma

Passaram-se mais de dez anos desde que a reflexão sobre a **improductividade estrutural nas empresas portuguesas** foi publicada — e, lamentavelmente, a situação pouco mudou.

Se antes falávamos de chefes que confundiam liderança com vigilância, hoje assistimos à mesma dinâmica, **disfarçada por modismos como "agilidade", "coaching" e "cultura de proximidade"** — quando, na prática, impera o velho medo e a obsessão pelo controlo.

Chefes ou líderes? Eis a questão que continua sem resposta.

Em muitas empresas, sobretudo nas PME nacionais e em organismos públicos, a gestão de pessoas continua assente numa lógica defensiva:

- controlar horários ao minuto;

- exigir relatórios para tudo;
- punir o erro em vez de o estudar;
- valorizar a presença mais do que o impacto.

Ainda hoje, o modelo vigente parece ser este: **"se vejo o colaborador a teclar no teclado, é porque está a produzir."**

É o velho culto da "presença visível", herdado do tempo do relógio de ponto e da autoridade pela imposição.

Onde estão os líderes transformacionais?

A verdadeira liderança é cada vez mais rara. Os bons líderes:

- **confiam** nos seus colaboradores;
- **definem objetivos**, não apenas tarefas;
- **ouvem**, em vez de apenas ordenar;
- **inspiram pelo exemplo**, e não pelo medo.

Mas em Portugal, o que temos?

Chefes inseguros, muitos deles promovidos por **tempo de casa, compadrio ou estatuto académico**, sem nunca terem compreendido o que é liderar pessoas.

Gente que faz da **posição hierárquica um escudo contra a inovação e o mérito**.

Consequência? Uma economia que nunca descola.

É fácil culpar os salários baixos, os impostos ou a falta de investimento.

Mas a verdade é que **um dos maiores bloqueios ao progresso português está dentro das próprias empresas** — no modelo mental da gestão.

A desmotivação, a fuga de talentos, o burnout silencioso... não nascem por acaso.

Nascem num ambiente onde **ninguém sente que o seu esforço conta**.

É tempo de inverter a lógica: da obediência à autonomia.

Portugal precisa de empresas que:

- valorizem o pensamento crítico;
- recompensem resultados, não apenas o tempo sentado;
- invistam no crescimento das pessoas;
- abandonem o modelo piramidal estagnado e abracem modelos colaborativos.

A produtividade não se impõe — **constrói-se com propósito, confiança e liberdade de criar**.

 **A pergunta para 2025 é esta: continuamos a gerir como em 1975?**

Ou teremos finalmente coragem de romper com as "tentações" do controlo absoluto, da chefia autoritária e da infantilização dos trabalhadores?

A resposta está nas mãos dos que ousam liderar com visão — e não apenas com organogramas.

Artigo de Francisco Gonçalves in Fragmentos de Caos