



Empresários e Gestores Portugueses: Entre a Sobrevivência, o Medo e a Falta de Escala

Publicado em 2026-05-10 09:26:50



BOX DE FACTOS

- A economia portuguesa continua marcada por baixa produtividade relativa, fraca escala empresarial e insuficiente sofisticação tecnológica.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

- A estrutura empresarial portuguesa é dominada por micro, pequenas e médias empresas, muitas delas familiares, frágeis e pouco capitalizadas.
- Portugal investe menos em investigação e desenvolvimento do que a média da OCDE: cerca de 1,7% do PIB, contra 3,0% na média da organização.
- O European Innovation Scoreboard 2025 classifica Portugal como “Moderate Innovator”, com desempenho abaixo da média da União Europeia.
- Um estudo citado pela Reuters/McKinsey estimou que Portugal teria de requalificar cerca de 1,3 milhões de trabalhadores em IA generativa para fechar o fosso de produtividade face à média europeia até 2030.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Medo e a Falta de Escala

Portugal não é pobre por falta de inteligência individual. É pobre porque transforma demasiada inteligência em obediência, demasiada criatividade em expediente e demasiada energia em sobrevivência.

Portugal tem um sistema económico e empresarial anémico. A palavra pode parecer dura, mas é talvez uma das mais exactas. Não porque faltem trabalhadores competentes, empresários corajosos ou gestores sérios. Eles existem. Alguns são excelentes. O problema é outro: o país tem dificuldade crónica em transformar talento disperso em organização produtiva, conhecimento em valor económico, tecnologia em escala e empresas em instituições robustas.

A economia portuguesa parece muitas vezes uma velha máquina a vapor a tentar competir numa era de computação quântica. Range, resiste, improvisa, faz fumo, aguenta-se. Mas raramente acelera. E quando acelera, alguém logo lhe pergunta se preencheu o formulário certo, pagou a taxa devida e pediu autorização à repartição competente.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O empresário português vive, antes de tudo, um sobrevivente. Muitas vezes não gere para crescer; gere para aguentar. Gere a tesouraria, o banco, os impostos, os fornecedores, os salários, a Segurança Social, a Autoridade Tributária, a factura da energia, o atraso do cliente e o sobressalto permanente de um Estado que tanto promete simplificar como complica com esmero barroco.

Grande parte das empresas portuguesas são micro, pequenas ou médias empresas. Segundo a Comissão Europeia, no quadro das fichas anuais sobre PME, Portugal mantém uma estrutura empresarial fortemente dominada por PME, que concentram uma parte muito significativa do emprego e da actividade económica. Esta realidade dá flexibilidade ao tecido económico, mas também revela fragilidade: pouca escala, pouco capital, baixa capacidade de investimento, reduzida internacionalização e dependência excessiva do mercado interno.

O empresário português sabe improvisar. Tem engenho. Tem capacidade de trabalhar com poucos recursos. Sabe fazer milagres com margens estreitas. O problema é que o milagre, quando repetido todos os meses, deixa de ser milagre e passa a ser modelo de negócio — e esse modelo é perigoso. O desenrascanço pode salvar uma empresa numa

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Muitas empresas portuguesas continuam centradas no fundador, no filho, no cunhado, no contabilista e no velho princípio nacional: “ninguém faz isto tão bem como eu”. Esta frase, aparentemente inocente, é uma sentença de morte organizacional.

O fundador trabalha muito, sabe muito da operação, conhece os clientes, resolve problemas, apaga fogos e decide tudo. Mas ao decidir tudo, impede que a empresa aprenda a viver sem ele. A empresa cresce até ao limite físico, psicológico e cultural do dono. Depois pára. Não por falta de mercado, mas por falta de arquitectura organizacional.

Delegar exige confiança. Profissionalizar a gestão exige aceitar que competência não é parentesco. Criar escala exige processos, tecnologia, liderança intermédia, dados, governação, sistemas de controlo e cultura de mérito. Tudo isto ainda é visto, em demasiadas empresas, como luxo de empresa grande. É precisamente o contrário: é condição para deixar de ser pequena.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O gestor português, sobretudo nas organizações médias e grandes, é muitas vezes mais administrador do que líder. Gere procedimentos, organogramas, reuniões, autorizações, mapas de Excel e relatórios de actividade. Mas liderança é outra coisa: é visão, coragem, responsabilização, conflito saudável, escolha de prioridades e capacidade de romper com hábitos mortos.

A gestão portuguesa sofre de uma velha doença: confunde controlo com produtividade. Mede presenças, não resultados. Valoriza disponibilidade, não impacto. Confunde disciplina com obediência. Desconfia da autonomia. E quando encontra talento crítico, criativo e independente, tende a classificá-lo como “difícil”. Em linguagem burocrática, “difícil” significa frequentemente: pensa pela própria cabeça.

Há gestores portugueses excelentes, naturalmente. Mas o sistema tende a premiar a docilidade, a proximidade ao poder, a lealdade pessoal e a capacidade de não fazer ondas. O mérito existe, mas demasiadas vezes entra pela porta dos fundos, de chapéu na mão, pedindo desculpa por incomodar.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A baixa produtividade portuguesa não é um mistério metafísico. Não caiu do céu como castigo bíblico nem nasceu de qualquer inferioridade genética, essa superstição triste dos povos que desistiram de se compreender. A produtividade baixa nasce de factores concretos: empresas pequenas, baixa capitalização, tecnologia insuficiente, fraca gestão, pouca formação avançada, sectores de baixo valor acrescentado e uma cultura institucional que penaliza a ousadia.

A OCDE tem sublinhado repetidamente que Portugal mantém um fosso persistente no produto por hora trabalhada face às economias mais avançadas. No relatório *Foundations for Growth and Competitiveness 2026*, a organização refere que o desempenho económico português continua aquém de muitas economias avançadas da OCDE, em grande parte devido ao fraco crescimento de longo prazo da produtividade.

O problema não é o português trabalhar pouco. Em muitos casos, trabalha muito. O problema é trabalhar em sistemas pobres: más ferramentas, processos antiquados, chefias defensivas, tecnologia subaproveitada, formação insuficiente e cadeias de valor pouco sofisticadas. Trabalhar muito dentro de um sistema medíocre é como remar furiosamente num barco preso ao cais.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Portugal tem muito de inovação. A palavra aparece em conferências, programas públicos, relatórios, fundos europeus, painéis de debate, incubadoras, prémios e discursos de circunstância. Mas inovação real não é decorar apresentações com palavras inglesas. Inovação é mudar produtos, processos, modelos de negócio, cadeias de valor e capacidade tecnológica própria.

Segundo a OCDE, Portugal investia cerca de 1,7% do PIB em investigação e desenvolvimento, contra cerca de 3,0% na média da OCDE. Esta diferença não é estatística seca; é distância histórica. É menos ciência aplicada, menos patentes, menos engenharia avançada, menos laboratórios empresariais, menos produto próprio, menos capacidade de competir pela inteligência e não apenas pelo preço.

O *European Innovation Scoreboard 2025* classifica Portugal como *Moderate Innovator*, com desempenho de cerca de 90,7% da média da União Europeia. Houve progresso, sim. Mas continuar abaixo da média europeia num século em que a soberania económica depende de ciência, software, dados, energia, automação e inteligência artificial é como chegar tarde à revolução industrial — outra vez, mas agora com Wi-Fi.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

por uma reunião e a reunião por uma decisão adiada. Há websites, CRMs, ERPs, dashboards e palavras modernas, mas falta frequentemente uma verdadeira reorganização da empresa em torno de dados, automação, inteligência artificial, integração de processos e decisão informada.

A Reuters, citando um estudo da McKinsey, noticiou que Portugal teria de requalificar cerca de 1,3 milhões de trabalhadores — aproximadamente 30% da população empregada — em inteligência artificial generativa para fechar o fosso de produtividade face à média europeia até 2030. Este dado é brutal. Mostra que a questão da IA não é moda: é sobrevivência económica.

A IA pode ser para Portugal uma oportunidade rara. Mas apenas se deixar de ser vista como brinquedo de conferência ou ameaça abstracta. A IA tem de entrar na gestão, na indústria, nos serviços, na agricultura, na saúde, na administração pública, na educação, na logística, na energia e nas pequenas empresas. Não como ornamento, mas como motor.

7. O empresário rentista e o gestor de capela

Há também um lado menos nobre, que convém dizer sem rodeios. Portugal tem empresários genuínos, mas também

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

apenas feudalismo administrativo com logótipo moderno.

Do outro lado, há gestores que não lideram empresas: guardam capelas. Protegem territórios internos, cultivam dependências, bloqueiam talento, controlam informação e confundem estabilidade com imobilismo. São os zeladores do “sempre foi assim”. E em Portugal, infelizmente, o “sempre foi assim” ainda tem gabinete, secretária e lugar reservado no parque.

Esta cultura mata a inovação antes de ela nascer. O jovem competente emigra. O técnico sénior desmotiva-se. O criativo cala-se. O inconformista é expulso do templo. E a organização continua serena, lenta e satisfeita consigo mesma, como um museu que ainda emite facturas.

8. As virtudes que ainda nos podem salvar

Mas seria injusto escrever apenas em tom fúnebre. Há virtudes reais no empresário português: resiliência, frugalidade, capacidade de adaptação, proximidade humana, sentido prático e uma espantosa arte de sobreviver em ambiente hostil. Estas qualidades não são pequenas. São matéria-prima valiosa.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A empresa familiar tem de evoluir para organização profissional. A gestão por intuição tem de ser enriquecida por dados. A pequena escala tem de procurar redes, consórcios, internacionalização e especialização.

Portugal não precisa de destruir os seus empresários. Precisa de os libertar da pequenez estrutural. Precisa de os ajudar a pensar maior, investir melhor, contratar melhor, delegar melhor e competir em valor acrescentado. Um país não se desenvolve apenas com cafés, alojamentos locais, consultorias de ocasião e empresas de mão-de-obra barata. Desenvolve-se com produto, tecnologia, indústria avançada, software, ciência, energia, exportação e instituições sérias.

9. O que teria de mudar

Portugal precisa de uma nova cultura empresarial. Não uma cultura de slogans, mas uma cultura de exigência. Menos culto do patrão omnipresente e mais governação profissional. Menos hierarquia defensiva e mais liderança competente. Menos subsídio como anestesia e mais investimento como estratégia. Menos cursos de motivação e mais formação séria em gestão, tecnologia, finanças, exportação, cibersegurança, automação e inteligência artificial.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

criação de valor, não transformar cada iniciativa num percurso iniciático entre formulários, códigos, portais, anexos, passwords e mensagens crípticas escritas por algum sacerdote do absurdo.

As universidades e politécnicos têm igualmente de se aproximar mais das empresas. Não para se transformarem em meras fábricas de mão-de-obra, mas para ajudarem a criar conhecimento aplicado, produto, propriedade intelectual e inovação real. A ciência não pode ficar fechada em relatórios. Tem de entrar nas máquinas, no software, nos materiais, nos processos e nas empresas.

Epílogo — A empresa como acto de futuro

O empresário português médio é um resistente de pequena escala. O gestor português médio é um administrador prudente de sistemas lentos. O bom empresário português é, muitas vezes, um criador solitário contra a gravidade do país. O mau empresário português é um rentista de ocasião. O mau gestor português é um guarda de capela burocrática, zeloso do procedimento e inimigo da imaginação.

Portugal precisa de outra estirpe empresarial: menos contabilistas do medo e mais engenheiros do futuro. Menos gestores da obediência e mais arquitectos da inteligência

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

económica. Uma empresa, quando é digna desse nome, é uma promessa organizada contra a pobreza. É uma máquina humana de transformar conhecimento em vida melhor. É uma pequena república de competência. E num país cansado de sobreviver, talvez seja tempo de voltar a construir.

Referências internacionais

- OECD — Economic Surveys: Portugal 2026
- OECD — Foundations for Growth and Competitiveness 2026: Portugal
- European Commission — Portugal SME Fact Sheet 2025
- European Commission — European Innovation Scoreboard 2025: Portugal
- Reuters — Portugal could boost productivity if third of workforce trained in AI, study shows
- World Bank Data — Portugal

Artigo da Autoria de : Francisco Gonçalves

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Uma reflexão sobre economia, gestão, produtividade, inovação e o difícil combate português contra a pequena escala mental.

Nota Editorial

Estas são algumas das razões por que a produtividade portuguesa continua baixa, apesar do esforço, do talento e da capacidade de trabalho de muitos portugueses. O problema não reside apenas no trabalhador, como tantas vezes se insinua de forma injusta e preguiçosa. Reside sobretudo na qualidade da gestão, na reduzida dimensão das empresas, na fraca capitalização, na ausência de inovação profunda, na pouca incorporação de tecnologia, na burocracia sufocante e numa cultura empresarial ainda demasiado presa ao medo, ao controlo e ao curto prazo.

Um povo pode trabalhar muito e produzir pouco se estiver organizado em sistemas pobres. Pode esforçar-se até à exaustão e, ainda assim, gerar pouco valor acrescentado se lhe forem dadas ferramentas fracas, chefias medíocres, processos antiquados e objectivos pequenos. A produtividade não nasce apenas do suor; nasce da inteligência organizada.

Blogue Fragmentos do Caos




A verdade nasce onde o pensamento é livre.


exigentes e uma cultura pública que premie o mérito em vez da obediência. Enquanto confundirmos trabalho com sacrifício, gestão com controlo e prudência com medo, continuaremos a remar muito, mas presos ao mesmo velho cais.

A produtividade portuguesa não é uma fatalidade. É o retrato de um país que ainda não aprendeu a transformar conhecimento, liberdade criadora e competência em riqueza colectiva.

 [GitHub Pages](#)

 [IPFS \(IPNS\)](#)

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

 Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)