

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Portugal: A Produtividade Morreu na Sala de Reuniões

Publicado em 2026-05-14 18:31:10



BOX DE FACTOS

- A produtividade não nasce de discursos motivacionais, mas de competência, mérito, organização e responsabilidade.
- Muitas empresas portuguesas confundiram durante décadas obediência com talento e antiguidade com liderança.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

- Sem avaliação seria, formação exigente e consequências reais, nenhuma organização passa da sobrevivência administrativa à excelência.

A Produtividade Morreu na Sala de Reuniões

Portugal passou décadas a falar de produtividade como quem fala do tempo: todos comentam, todos lamentam, ninguém assume responsabilidade. Mas a verdade é mais simples e mais incómoda: não há produtividade onde o mérito é castigado e a mediocridade promovida.

Desde os anos 80 que esta evidência estava à frente dos olhos de quem trabalhava, produzia, programava, resolvia problemas, entregava projectos, corrigia desastres e via, ao lado, a lenta procissão dos inúteis bem relacionados, dos obedientes profissionais, dos cinzentos de gabinete, dos especialistas em parecer ocupados.

Não era preciso um grande estudo sociológico. Bastava estar numa empresa portuguesa durante alguns meses e

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

procedimentos.

E depois o país admirava-se da baixa produtividade.

Como se a produtividade fosse uma espécie de bênção caída do céu. Como se bastasse comprar computadores, mudar logótipos, fazer planos estratégicos, imprimir organigramas coloridos e contratar consultores com gravata internacional. A produtividade não nasce disso. A produtividade nasce de uma cultura simples, dura e civilizada: quem sabe, faz; quem aprende, cresce; quem bloqueia, é corrigido; quem insiste em bloquear, sai do caminho.

O País Que Castiga os Competentes

Uma das tragédias portuguesas é esta: demasiadas organizações aprenderam a desconfiar dos competentes. O competente incomoda. Faz perguntas. Quer saber porquê. Não aceita tarefas absurdas apenas porque vieram de cima. Detecta erros. Propõe alternativas. Expõe a fragilidade das chefias ornamentais.

Para uma organização saudável, esse perfil é ouro. Para uma organização medíocre, é ameaça.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

incomodava menos. Não porque tivesse visão, mas porque aceitava a ausência dela. Não porque liderasse, mas porque repetia.

Assim se construiu uma parte significativa da cultura empresarial portuguesa: premiando a docilidade, marginalizando o talento e confundindo silêncio com maturidade.

A Mediocridade Tem Método

A mediocridade não é apenas falta de capacidade. Isso seria simples e até humano. Todos temos limites. Todos somos medianos em alguma área. O problema começa quando a mediocridade se torna sistema, método, critério de promoção e cultura de sobrevivência.

A mediocridade organizada tem algumas características muito claras. Prefere reuniões a decisões. Prefere procedimentos a resultados. Prefere hierarquias a competência. Prefere consenso mole a verdade incômoda. Prefere relatórios longos a ações concretas. Prefere a aparência de trabalho ao trabalho propriamente dito.

E, sobretudo, a mediocridade protege-se. Cria redes, pequenos feudos, alianças internas, dependências,

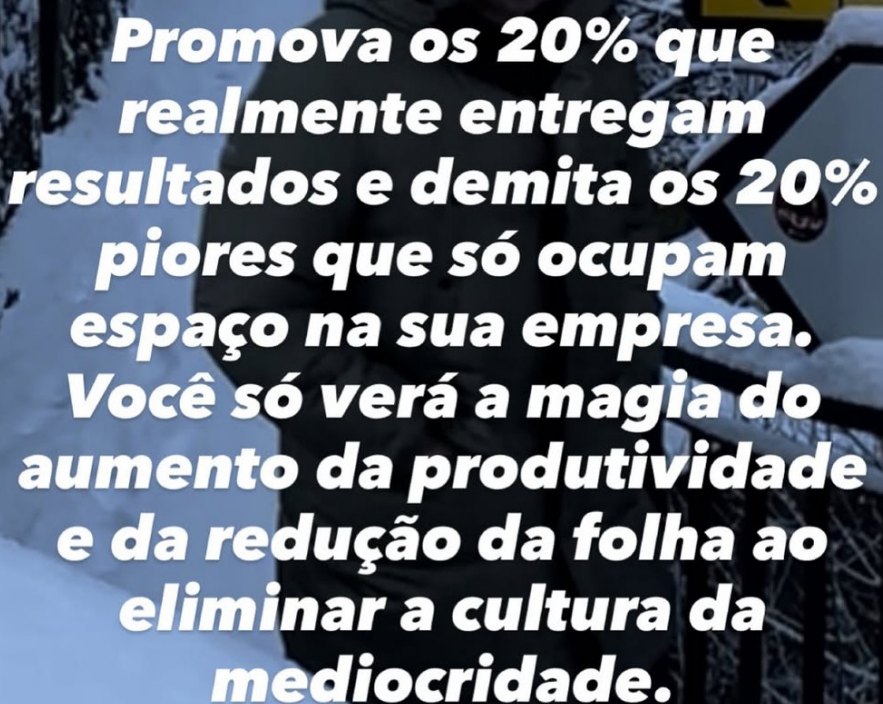
Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

É uma arte antiga: transformar a incompetência em estabilidade.

Os 20% Que Carregam a Casa



Promova os 20% que realmente entregam resultados e demita os 20% piores que só ocupam espaço na sua empresa. Você só verá a magia do aumento da produtividade e da redução da folha ao eliminar a cultura da mediocridade.

Em quase todas as organizações há uma minoria que realmente entrega resultados. São os que resolvem quando o sistema falha. São os que ficam até mais tarde, não para

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Muitas vezes, esses 20% não são os mais visíveis. Não são os que fazem mais ruído. Não são os que ocupam a fotografia. Não são os que dominam a arte da auto-promoção. São apenas os que fazem.

E esse é precisamente o drama: em demasiadas empresas, quem faz é usado, não promovido. Quem resolve é sobrecarregado, não protegido. Quem sabe é explorado, não ouvido.

O resultado é inevitável. Os melhores cansam-se. Emigram. Mudam de vida. Criam projectos próprios. Ou, pior ainda, ficam e apagam-se lentamente, como lâmpadas boas ligadas a uma instalação eléctrica podre.

Os 20% Que Bloqueiam Tudo

Também há, em muitas organizações, uma minoria que não apenas produz pouco, mas bloqueia activamente os outros. Gente que vive da confusão, da lentidão, do medo, da burocracia, da pequena intriga, da assinatura pendente, da informação escondida, do processo que nunca anda.

Não se trata de despedir pessoas por crueldade, idade, feitio ou fragilidade momentânea. Uma organização decente

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

produtividade.

Quando alguém bloqueia sistematicamente, resiste a aprender, destrói o trabalho dos outros, usa a hierarquia como esconderijo ou transforma a incompetência em direito adquirido, então a empresa tem de agir. Primeiro com formação. Depois com avaliação objectiva. Depois com recolocação, se possível. E, quando nada resulta, com consequência.

Porque manter a incompetência instalada não é bondade. É injustiça para todos os que trabalham.

A Baixa Produtividade Como Sintoma Moral

Portugal não é pobre por falta de inteligência. Não é pobre por falta de talento. Não é pobre por falta de gente capaz. Portugal é pobre, em larga medida, porque durante demasiado tempo colocou demasiadas pessoas erradas nos lugares certos e demasiadas pessoas certas nos lugares errados.

A baixa produtividade é muitas vezes apresentada como um problema técnico: investimento, capitalização, escala empresarial, qualificação, tecnologia. Tudo isso conta. Muito.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

responsabilidade, não há produtividade. Onde não há liderança competente, não há produtividade. Onde o trabalho bem feito vale o mesmo que o trabalho mal feito, não há produtividade. Onde a promoção depende mais da proximidade ao poder do que da capacidade, não há produtividade.

Há apenas movimento. Muito movimento. Papéis, reuniões, plataformas, indicadores, auditorias, apresentações, emails em cadeia, planos de acção e uma imensa coreografia de ocupação. Mas produtividade verdadeira, pouca.

A Cultura do “Não Vale a Pena”

Talvez o efeito mais destrutivo desta cultura seja psicológico. Quando uma pessoa competente percebe que o mérito não conta, que a exigência incomoda, que a inovação é vista como ameaça e que a mediocridade continua protegida, nasce dentro dela uma frase venenosa: **não vale a pena.**

Essa frase é uma das grandes derrotas de Portugal.

“Não vale a pena” mata empresas, escolas, hospitais, serviços públicos, projectos tecnológicos, universidades, oficinas, laboratórios e sonhos individuais. É uma

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

não vale a pena é um país que já perdeu antes de começar.

O Que Teria de Mudar

Para mudar, seria preciso começar pelo essencial: avaliar resultados reais. Não horas de presença. Não submissão hierárquica. Não capacidade de sobreviver em reuniões. Resultados. Qualidade. Iniciativa. Capacidade de resolver problemas. Aprendizagem. Cooperação verdadeira. Impacto concreto.

Seria preciso promover quem sabe e quem faz. Seria preciso proteger os criadores de valor. Seria preciso formar seriamente quem tem potencial. Seria preciso retirar poder a quem apenas bloqueia. Seria preciso acabar com a ideia de que uma chefia é um prémio de carreira e assumir que liderança é uma função técnica, humana e moral.

Um chefe incompetente não destrói apenas o seu trabalho. Destrói o trabalho de todos os que dependem dele.

A produtividade começaria a crescer no dia em que Portugal percebesse que uma organização não é uma família, nem uma corte, nem uma repartição sentimental. É uma comunidade de trabalho, responsabilidade e criação de valor.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Durante décadas, houve quem dissesse isto nas empresas portuguesas: promovam os que realmente entregam resultados, formem ou recolhem os que podem melhorar, e deixem de proteger os que apenas ocupam espaço e bloqueiam a organização.

Não era radicalismo. Era gestão elementar.

Mas Portugal, como tantas vezes, preferiu o conforto da mentira educada. Preferiu chamar “experiência” à repetição, “prudência” ao medo, “equilíbrio” à cobardia, “espírito de equipa” à submissão e “estabilidade” ao pântano.

E assim se passaram anos. Décadas. Gerações. Sempre à espera de produtividade, como quem espera chuva em Agosto olhando para uma torneira fechada.

Epílogo — O Mérito Como Acto

Revolucionário

Num país habituado a proteger a mediania organizada, falar de mérito tornou-se quase subversivo. Mas não há futuro sem essa palavra. Mérito não é arrogância. Mérito não é elitismo. Mérito não é desprezo pelos frágeis. Mérito é

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

quer crescer, respeita quem trabalha e não entrega o comando da nave aos que confundem o cockpit com uma sala de estar.

Portugal continuará preso à baixa produtividade enquanto não tiver coragem de enfrentar esta verdade simples: a mediocridade custa dinheiro, tempo, talento e futuro.

E custa sobretudo uma coisa que raramente aparece nos balanços: custa esperança.

Porque quando os melhores deixam de acreditar, a empresa empobrece. Quando os melhores partem, o país encolhe. Quando os melhores se calam, a mediocridade passa a falar sozinha — e chama a isso consenso.

Talvez esteja na hora de dizer o óbvio, sem pedir licença ao comité dos acomodados: nenhuma organização sobe acima da qualidade moral e intelectual das pessoas que promove.

O resto são reuniões. Muitas reuniões. E café morno servido no funeral da ambição.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

serviço da lucidez, da memória crítica e da liberdade de pensamento.

Nota Final - Eu Vi Esta Tragédia Acontecer

Vi esta tragédia acontecer vezes sem conta ao longo de mais de quatro décadas de vida profissional.

Vi os competentes, os exigentes, os que resolviam problemas difíceis, serem empurrados para trás, isolados, cansados, desvalorizados, até acabarem por sair das empresas. Vi gente brilhante, eficaz, lúcida e trabalhadora ser rotulada de “difícil”, “complicada”, “mau feitio”, apenas porque não aceitava a mediocridade como modo normal de funcionamento.

Vi profissionais sérios, com conhecimento profundo e sentido de responsabilidade, ficarem para trás enquanto outros, menos capazes mas mais manhosos, mais moles, mais convenientes, mais dóceis perante a hierarquia, subiam lentamente pelos corredores do poder interno.

Vi empresas perderem talento e ficarem com silêncio. Perderem inteligência e ficarem com obediência. Perderem exigência e ficarem com conforto. Perderem futuro e ficarem com reuniões.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

uma parede mole, uma dessas paredes portuguesas feitas de sorrisos falsos, promessas adiadas e incompetência protegida.

E talvez seja essa uma das maiores tragédias silenciosas do país: Portugal não perdeu apenas produtividade. Perdeu pessoas. Perdeu energia criadora. Perdeu anos de inteligência acumulada. Perdeu entusiasmo. Perdeu a confiança dos que ainda acreditavam que fazer bem podia valer alguma coisa.

A mediocridade, quando se instala, não se limita a produzir menos. Ela expulsa os melhores. Cria um ambiente onde os exigentes parecem incómodos, os competentes parecem arrogantes e os brilhantes parecem perigosos.

É assim que uma empresa baixa a sua temperatura moral. Primeiro deixa de ouvir os melhores. Depois deixa de os promover. Depois deixa que saiam. E, finalmente, convence-se de que a paz resultante é estabilidade.

Mas não é estabilidade. É empobrecimento com ar condicionado.


Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.



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

 Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)