

# Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

## Portugal - Baixa Produtividade : da Vidigueira ao País que Trabalha Muito e Mede Pouco

Publicado em 2026-05-21 16:36:12



### BOX DE FACTOS

- A Pordata indica que, em 2025, a produtividade do trabalho por hora em Portugal era de 66,9, tomando a UE27 como 100.

## Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

- Portugal trabalha, em média, 39,7 horas por semana, acima da média europeia de 37 horas.
- A OCDE lembra que produtividade não é apenas esforço individual: depende de capital, tecnologia, organização, competências e eficiência de gestão.
- Na envolvente municipal de Beja, a Pordata identifica para a Vidigueira sectores como agricultura, indústrias transformadoras, comércio, actividades administrativas e restauração entre os ramos com mais pessoal empregado.

## Produtividade Baixa: da Vidigueira ao País que Trabalha Muito e Mede Pouco

*A baixa produtividade portuguesa não nasce da preguiça dos trabalhadores. Nasce, demasiadas vezes,*

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

*vai-se anaãno .*

Ainda hoje nos devemos perguntar, com alguma perplexidade e talvez um sorriso amargo: porque razão tantas empresas portuguesas continuam pouco interessadas em medir produtividade com método, rigor e objectivos SMART? Será desleixo? Será incompetência? Será medo da verdade? Ou será apenas aquele velho “porque sim”, que em Portugal serve de plano estratégico, relatório de gestão e bênção administrativa?

A resposta é incómoda: é um pouco de tudo. Mas, sobretudo, é cultura. Uma cultura empresarial onde ainda se confunde presença com desempenho, movimento com resultado, pressa com eficiência e autoridade com liderança. Em muitas organizações, mede-se o horário, mas não se mede o valor criado. Mede-se a obediência, mas não se mede o impacto. Mede-se o custo salarial, mas raramente se mede o desperdício produzido por má gestão.

E quando não se mede, não se sabe. Quando não se sabe, improvisa-se. Quando se improvisa durante décadas, chama-se depois “modelo económico”.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

politicamente mal digeridos. A Pordata mostra que Portugal trabalha mais horas semanais do que a média europeia, mas apresenta uma produtividade por hora muito inferior à média da União Europeia. Isto desmonta uma das ideias mais falsas do debate público: a de que a produtividade baixa se resolve simplesmente fazendo as pessoas trabalhar mais.

Não. O país já trabalha muito. O problema é que trabalha muitas vezes com processos pobres, ferramentas fracas, má organização, fraca capitalização, baixa automação, pouca formação aplicada, chefias pouco preparadas e empresas demasiado pequenas para ganharem escala, especialização e capacidade de investimento.

Uma economia não fica rica porque as pessoas ficam mais horas no local de trabalho. Fica rica quando cada hora de trabalho incorpora mais conhecimento, melhor tecnologia, melhor gestão, melhor capital, melhor desenho de processos e produtos ou serviços com maior valor acrescentado.

Trabalhar muito sem método é como remar furiosamente num barco preso ao cais. Faz espuma, cansa os braços, impressiona quem passa, mas não leva ninguém a lado nenhum.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

muitos territórios portugueses de baixa densidade: territórios com tradição, agricultura, vinho, pequenas indústrias, comércio local, restauração e serviços administrativos. A Pordata, no retrato municipal de Beja e municípios próximos, identifica para a Vidigueira sectores como agricultura, produção animal, indústrias transformadoras, comércio a retalho, actividades administrativas e restauração entre os ramos com mais pessoal empregado.

Nada disto é menor. Pelo contrário. A agricultura, o vinho, a transformação alimentar, o turismo de qualidade e o comércio local podem ser actividades nobres e economicamente robustas. Mas só o serão se deixarem de ser tratadas como sectores de mera sobrevivência e passarem a ser geridas como ecossistemas de valor, dados, marca, eficiência, exportação e inovação.

A pergunta não é se a Vidigueira deve abandonar a sua identidade. A pergunta é se essa identidade está a ser suficientemente valorizada. Um território de vinho, sol, paisagem, gastronomia e cultura pode criar muito mais valor se integrar tecnologia, análise de dados, gestão de água, energia, logística, marketing internacional, certificação,

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

como se ainda estivéssemos no tempo em que o Excel era feitiçaria e um sensor de humidade parecia material da NASA.

## **O mito perigoso: “a culpa é dos trabalhadores”**

Há uma frase que devia ser proibida por estupidez económica: “os portugueses produzem pouco porque trabalham pouco”. Os dados dizem outra coisa. Portugal tem carga horária elevada. Logo, o problema não está essencialmente na quantidade de trabalho. Está na qualidade do sistema produtivo onde esse trabalho é usado.

A OCDE define produtividade como o produto gerado por hora trabalhada, mas sublinha que esta depende também de outros factores: capital, tecnologia, bens intermédios, organização e eficiência. Ou seja, a produtividade não é uma medição moral do trabalhador. É uma medição da inteligência do sistema produtivo.

Quando uma empresa não investe em tecnologia, não forma pessoas, não clarifica objectivos, não mede processos, não elimina desperdício, não melhora produtos, não escala mercados e não sabe gerir conhecimento, o trabalhador pode

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

carroça ter rodas quadradas. Tem graça na anedota. Na economia, é só mediocridade com gravata.

## **A gestão por palpite: o grande inimigo invisível**

A baixa produtividade portuguesa tem muitos pais, mas um dos mais discretos chama-se gestão por palpite. É aquela gestão que decide pela impressão do chefe, pela tradição da casa, pelo “sempre fizemos assim”, pela urgência do momento, pelo cliente que grita mais alto, pela reunião que substitui a análise e pelo relatório que ninguém lê mas toda a gente finge respeitar.

A gestão por palpite odeia métricas. Porque a métrica é uma luz acesa no armazém das desculpas. Mostra atrasos, retrabalho, margens reais, desperdícios, erros recorrentes, clientes mal servidos, stocks mal geridos, horas perdidas, decisões tardias e objectivos vagos.

É por isso que muitos responsáveis falam muito de inovação e transformação digital, mas fogem de uma pergunta simples:

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

Esta pergunta, aparentemente inocente, é uma granada intelectual. Porque separa trabalho de teatro. Resultado de ruído. Competência de pose. Liderança de hierarquia.

## **SMART: a palavra simples que assusta organizações inteiras**

Os objectivos SMART são simples: específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporizados. Nada de misticismo. Nada de consultoria esotérica em PowerPoint. Apenas clareza.

Mas essa clareza é precisamente o que muitas organizações evitam. Porque um objectivo SMART obriga a dizer o que se quer fazer, como se mede, quando deve estar concluído, quem é responsável e que impacto deve produzir.

Exemplos aplicáveis a uma empresa agrícola, vinícola, comercial ou industrial de um território como a Vidigueira:

- Reduzir em 12% o consumo de água por hectare em 12 meses, usando sensores de solo e rega ajustada por dados.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

- Aumentar em 8% a margem líquida por garrara exportada em 12 meses, melhorando posicionamento, embalagem, canais digitais e negociação logística.
- Reduzir em 15% rupturas de stock no comércio local em seis meses, com previsão de procura e gestão de inventário.
- Aumentar em 25% as reservas directas no turismo rural em nove meses, usando conteúdo digital, SEO, parcerias e análise de conversão.

Isto é produtividade. Não é chicotear trabalhadores. Não é pedir mais horas. Não é cortar salários. É pensar melhor, medir melhor, gerir melhor e criar mais valor com os mesmos recursos.

## **Porque tantas empresas evitam medir?**

Há várias razões. A primeira é o medo. Medir revela. E há muita coisa que a gestão tradicional prefere manter escondida: decisões lentas, chefias inúteis, desperdício acumulado, clientes mal acompanhados, tecnologia obsoleta, falta de formação, processos absurdos e dependência excessiva de pessoas-chave.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

cliente, quanto retrabalho produzem, quanto tempo se perde entre pedido e entrega, ou qual é o retorno real de uma campanha comercial.

A terceira é a dimensão empresarial. Um tecido económico dominado por micro e pequenas empresas tem dificuldade em investir em sistemas, pessoas especializadas, internacionalização, automação e análise de dados. Mas esta dificuldade não pode ser desculpa eterna. Pode ser resolvida por cooperação, serviços partilhados, associações empresariais inteligentes, câmaras municipais activas e plataformas tecnológicas comuns.

A quarta é a confusão entre autoridade e liderança. Há empresas onde quem manda não quer objectivos claros porque objectivos claros também avaliam quem manda. E isso, convenhamos, é uma modernidade muito perigosa para certos pequenos feudos.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

simples:

- **Valor por hora:** quanto valor acrescentado é criado por hora de trabalho.
- **Tempo de ciclo:** quanto tempo decorre entre pedido, execução e entrega.
- **Qualidade e retrabalho:** quantos erros, devoluções, correcções e desperdícios existem.
- **Margem real:** quanto fica depois de custos directos, energia, logística, comissões e perdas.
- **Aprendizagem e automação:** quantas tarefas repetitivas foram simplificadas, automatizadas ou eliminadas.

Poucos indicadores, mas bons. O excesso de métricas também é uma doença. Há empresas que não medem nada e outras que medem tanto que deixam de perceber o que interessa. A inteligência está no equilíbrio: medir o que orienta a acção.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

Lisboa, Porto ou qualquer parque tecnológico com letreiro luminoso e discurso ministerial de inauguração. Precisa de construir a sua própria inteligência produtiva.

Isso poderia passar por uma agenda simples:

- criar um pequeno observatório local de produtividade para empresas agrícolas, vinícolas, comerciais e turísticas;
- promover formação prática em gestão SMART, custos, margens, digitalização e análise de dados;
- partilhar serviços tecnológicos entre pequenas empresas que sozinhas não conseguem contratar especialistas;
- usar sensores, automação e dados na gestão de água, energia, stocks, manutenção e logística;
- desenvolver marca territorial forte, ligada ao vinho, à gastronomia, à paisagem, à cultura e à autenticidade;
- transformar turismo de passagem em experiência de valor elevado;
- ligar escolas, autarquias, produtores, associações e empresas em projectos concretos, com metas mensuráveis.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

No fundo, a baixa produtividade portuguesa reflecte uma baixa exigência sistémica. Exige-se pouco aos gestores, pouco aos decisores públicos, pouco aos conselhos de administração, pouco às associações empresariais, pouco às autarquias, pouco às entidades que distribuem fundos e pouco aos projectos que vivem de subsídios sem nunca demonstrarem impacto real.

Exige-se muito ao trabalhador comum: que aceite salários baixos, horários longos, incerteza, precariedade e discursos sobre competitividade. Mas exige-se pouco a quem desenha os processos, escolhe a tecnologia, define os objectivos, aprova investimentos, contrata mal, gere mal e decide tarde.

É aqui que a conversa da produtividade se torna política e moral. Não basta dizer que Portugal precisa de produzir mais. É preciso perguntar quem organiza a produção, quem decide o investimento, quem mede resultados, quem presta contas e quem beneficia da confusão.

A produtividade baixa não é apenas um número. É uma biografia económica do país.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

objectivos SMART. Precisa de dados. Precisa de tecnologia aplicada. Precisa de formar melhor. Precisa de capitalizar empresas. Precisa de premiar competência. Precisa de deixar de confundir fidelidade ao chefe com valor económico.

Da Vidigueira ao Minho, do Alentejo ao litoral industrial, das pequenas empresas familiares aos serviços públicos, a questão é a mesma: queremos continuar a trabalhar muito para produzir pouco, ou queremos finalmente organizar o trabalho para criar valor?

A baixa produtividade não é destino. É construção. Foi construída por décadas de improviso, má gestão, baixo investimento e medo da transparência. Também pode ser desconstruída. Mas para isso é preciso uma coisa simples e rara: coragem para medir.

***Nota editorial:** medir produtividade não é transformar pessoas em máquinas. É exactamente o contrário: é libertar pessoas de processos estúpidos, chefias cegas, desperdícios repetidos e objectivos nebulosos. Uma empresa que mede bem respeita melhor o tempo humano. Uma empresa que não mede*

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

## Fontes consultadas

- Pordata — Produtividade do trabalho por hora, UE27=100
- Pordata — Produtividade do trabalho por hora trabalhada em euros
- Pordata — Produtividade do trabalho em Portugal
- Pordata / Fundação Francisco Manuel dos Santos — Retrato do mercado de trabalho em Portugal e na União Europeia
- Pordata — Retrato municipal de Beja e municípios próximos, incluindo Vidigueira
- OCDE — GDP per hour worked: definição de produtividade laboral
- OCDE — Foundations for Growth and Competitiveness 2026: Portugal
- OCDE — Economic Survey Portugal 2026

---

**Texto:** Francisco Gonçalves

# Blogue Fragmentos do Caos





*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

**A produtividade não se aumenta pedindo mais suor ao trabalhador; aumenta-se retirando ferrugem ao sistema.**

 [GitHub Pages](#)

 [CodeBerg Pages](#)

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

 Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)