



Quinze Anos Depois: A Produtividade Portuguesa Continua Presa à Mesma Mediocridade

Publicado em 2026-05-12 11:17:15



BOX DE FACTOS

- Há mais de quinze anos, Francisco Gonçalves escreveu um diagnóstico sobre as causas profundas da baixa produtividade da economia portuguesa.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

burocracia, pequena escala das empresas e traca digitalização.

- A OCDE continua a apontar a produtividade como um dos grandes desafios estruturais de Portugal, referindo que a produtividade laboral estava em cerca de 80% da média da OCDE em 2023.
- A mesma OCDE recomenda mais investimento produtivo, melhor qualificação, redução da carga administrativa e reformas estruturais para sustentar o crescimento.
- Um estudo referido pela Reuters estimou que Portugal teria de requalificar cerca de 1,3 milhões de trabalhadores em inteligência artificial generativa para fechar o fosso de produtividade face à média europeia até 2030.



Mediocridade

Há diagnósticos que envelhecem. Outros tornam-se acusação. Quando, quinze anos depois, um texto sobre a falta de produtividade portuguesa continua actual, o problema já não está no autor: está no país que se recusou a aprender.

Há mais de quinze anos escrevi sobre a falta de produtividade da economia portuguesa. Não o fiz como exercício académico, nem como lamento de ocasião, nem como mais uma variação sobre o eterno pessimismo nacional. Fi-lo porque já então era evidente que Portugal sofria de uma doença estrutural: trabalhava muito, mas criava pouco valor; tinha talento, mas organizava-o mal; tinha empresas, mas poucas verdadeiramente ambiciosas; tinha discurso sobre inovação, mas pouca capacidade de a transformar em produto, escala e riqueza.

O mais inquietante, olhando hoje para esse diagnóstico, é perceber que quase tudo continua actual. Mudaram governos, ministros, fundos europeus, programas, slogans, organismos, relatórios, conferências e apresentações em

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A baixa produtividade não é uma maldição bíblica, nem uma fatalidade atlântica, nem uma característica genética do povo português, como por vezes insinuam os moralistas de gabinete. É o resultado de escolhas, estruturas, hábitos, incompetências, incentivos errados e uma cultura económica que demasiadas vezes prefere sobreviver em baixo valor acrescentado a arriscar uma verdadeira subida de complexidade.

O velho diagnóstico que continua vivo

O artigo original identificava várias causas para a falta de produtividade em Portugal: cultura empresarial conservadora, fraca qualidade da gestão, baixo investimento em inovação, défices de qualificação, reduzida dimensão das empresas, excesso de burocracia, atraso na digitalização, políticas públicas mal desenhadas e salários persistentemente baixos.

Quinze anos depois, poderíamos quase republicar esse diagnóstico mudando apenas a data. E essa é talvez a maior acusação. Um país civilizado usa diagnósticos para corrigir trajetórias. Portugal parece usá-los para decorar seminários.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

conhecimento. Mas, na vida real, continuamos presos a uma economia fragmentada, dependente de sectores de baixo valor, com PME subcapitalizadas, má gestão endémica e um Estado que muitas vezes complica mais do que liberta.

Não nos faltaram avisos. Faltou-nos consequência. Não nos faltaram fundos. Faltou-nos exigência. Não nos faltaram palavras. Faltou-nos transformação.

A mentira cómoda: culpar o trabalhador

Sempre que se fala de produtividade em Portugal, aparece a tentação preguiçosa de culpar o trabalhador. Diz-se que o português é pouco produtivo, pouco disciplinado, pouco ambicioso, pouco moderno. É uma explicação confortável para as elites, porque desvia o olhar daquilo que verdadeiramente importa: a organização do trabalho, a qualidade da gestão, o investimento em tecnologia, a sofisticação dos produtos, a escala empresarial e a estratégia.

Um trabalhador competente dentro de uma organização medíocre produzirá abaixo do seu potencial. Um técnico capaz, colocado numa empresa sem processos, sem ferramentas, sem liderança e sem visão, será sempre menos produtivo do que poderia ser. Um programador brilhante, preso a tarefas burocráticas absurdas, não cria inovação: cria

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A produtividade não nasce apenas da vontade individual. Nasce de sistemas. Nasce de empresas bem organizadas, capitalizadas, tecnologicamente equipadas, lideradas por gestores competentes e capazes de competir pelo valor, não pela compressão permanente dos salários.

Culpar o trabalhador português pela baixa produtividade é como culpar o marinheiro por um navio mal desenhado, mal mantido, mal comandado e carregado de lastro burocrático.

A gestão portuguesa: o elefante na sala

A baixa produtividade portuguesa é, em grande parte, um problema de gestão. E este é talvez o assunto que menos convém discutir com frontalidade, porque atinge directamente as elites empresariais que preferem falar de impostos, legislação laboral, salários, sindicatos e “falta de flexibilidade”.

Naturalmente, há empresas portuguesas excelentes. Há gestores competentes, industriais sérios, empresários inovadores e PME admiráveis. Mas o padrão dominante continua pesado: empresas familiares mal profissionalizadas, hierarquias rígidas, aversão ao risco, pouca cultura de dados, pouca internacionalização, pouca aposta em marca própria,

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

flexíveis, mas mantêm empresas rígidas. Querem Estado simples, mas vivem de expedientes complexos. Querem produtividade alemã, mas pagam salários portugueses e investem em tecnologia com prudência de mercearia. Querem inovação, mas preferem comprar pronto. Querem competitividade, mas confundem-na com custo baixo.

A economia portuguesa não será verdadeiramente produtiva enquanto demasiadas empresas continuarem a ver a tecnologia como despesa, a formação como perda de tempo, o salário como inimigo e a gestão profissional como ameaça ao poder do dono.

Salários baixos: sintoma e prisão

Portugal habituou-se a viver com salários baixos como se fossem uma vantagem competitiva. Não são. São uma prisão. Salários baixos podem manter algumas empresas vivas durante algum tempo, mas não constroem uma economia avançada. Pelo contrário: desincentivam investimento em tecnologia, reduzem a pressão para melhorar processos, empurram talento para fora, limitam consumo qualificado e criam uma cultura empresarial de sobrevivência barata.

Uma empresa que só é competitiva pagando mal não é uma empresa moderna. É uma empresa frágil. Um país que

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A produtividade e os salários alimentam-se mutuamente. Empresas produtivas podem pagar melhor. Trabalhadores melhor pagos, mais estáveis e mais qualificados tendem a contribuir mais, a permanecer mais tempo, a aprender mais e a gerar maior valor. Mas Portugal viveu durante demasiado tempo preso a um círculo vicioso: baixa produtividade justifica baixos salários; baixos salários permitem baixa exigência empresarial; baixa exigência empresarial perpetua baixa produtividade.

É a roda do hamster nacional: muito movimento, pouco avanço.

A pequena escala que estrangula a ambição

Portugal é um país de pequenas empresas. Isso, por si só, não é mau. A pequena dimensão pode trazer proximidade, agilidade e especialização. Mas quando a pequena dimensão se combina com fraca capitalização, má gestão, baixa digitalização e reduzida ambição internacional, torna-se uma prisão produtiva.

Empresas demasiado pequenas têm dificuldade em investir em tecnologia, contratar talento especializado, entrar em mercados externos, financiar investigação, criar

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O país precisava de uma política séria de escala empresarial: fusões inteligentes, redes colaborativas, consórcios tecnológicos, exportação, marcas comuns, plataformas digitais partilhadas, centros de competência acessíveis às PME e compras públicas que não fossem desenhadas apenas para os grandes do costume.

Em vez disso, continuamos muitas vezes a tratar a PME como uma criatura romântica que deve ser elogiada em discursos e abandonada na prática. O pequeno empresário é chamado herói quando paga salários, mas suspeito quando entrega declarações.

O Estado: entre o peso morto e o labirinto

A produtividade também se perde no Estado. Perde-se em licenciamentos lentos, justiça morosa, portais instáveis, regras contraditórias, obrigações redundantes, fiscalidade opaca, concursos públicos complexos e uma cultura administrativa que frequentemente confunde controlo com utilidade.

A OCDE tem insistido na necessidade de reduzir a carga administrativa, melhorar competências, investir em áreas que aumentem produtividade e criar condições para que as empresas se tornem mais dinâmicas e competitivas. Isto não

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Um Estado moderno devia ser uma plataforma de aceleração da sociedade. Em Portugal, demasiadas vezes, é uma plataforma de atrito. O Estado devia proteger o interesse público sem esmagar a iniciativa. Devia fiscalizar sem humilhar. Devia simplificar sem abandonar a exigência. Devia pagar a tempo. Devia comprar inovação nacional. Devia abrir dados, promover interoperabilidade, usar software aberto quando adequado e criar soberania tecnológica.

Em vez disso, ainda temos um Estado que fala de transformação digital enquanto obriga cidadãos e empresas a atravessar procissões de autenticação, formulários e ambiguidades legais. A produtividade também morre nestes corredores.

Digitalização sem transformação é maquilhagem

Portugal tem falado muito de digitalização. Mas digitalizar não é transformar. Digitalizar um mau processo é apenas criar uma versão electrónica da estupidez anterior. Substituir balcões por portais não basta se o procedimento continuar absurdo. Colocar formulários online não aumenta

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

processos, eliminar redundâncias, automatizar tarefas repetitivas, integrar dados, reduzir tempos de decisão, abrir interfaces, medir resultados e responsabilizar dirigentes. Sem isto, a digitalização é apenas verniz.

O mesmo vale para as empresas. Comprar software não é inovar. Ter uma licença de cloud não é modernizar. Usar inteligência artificial para escrever e-mails não é revolução produtiva. A produtividade tecnológica exige reorganização do trabalho, formação, dados de qualidade, liderança e coragem para mudar processos.

A Reuters noticiou um estudo segundo o qual Portugal teria de requalificar cerca de 1,3 milhões de trabalhadores em inteligência artificial generativa para fechar o fosso de produtividade com a média europeia até 2030. Mas o próprio estudo sublinhava algo essencial: por cada euro investido em tecnologia, seriam necessários vários euros em mudança organizacional. A máquina só produz valor se a organização souber mudar com ela.

Inovação de palco e inovação real

Portugal gosta de inovação de palco. Eventos, prémios, incubadoras, fotografias, painéis, discursos sobre inteligência artificial, hubs, roadmaps e ecossistemas. Tudo

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

patente útil. É software exportável. É processo industrial melhorado. É empresa que cresce. É PME que automatiza. É laboratório que trabalha com fábrica. É universidade que transfere conhecimento para a economia. É administração pública que compra soluções nacionais quando fazem sentido. É empresário que deixa de competir por preço e passa a competir por inteligência.

O país confunde demasiadas vezes ecossistema com decoração. Ter incubadoras não basta. Ter conferências não basta. Ter fundos europeus não basta. Ter startups em pitch não basta. O que interessa é saber quantas empresas escalam, quantos produtos chegam ao mercado, quantos empregos qualificados ficam, quantos sectores sobem na cadeia de valor e quanto conhecimento permanece no país.

A produtividade não cresce com slogans. Cresce com máquinas, código, ciência, gestão, organização, formação, capital e mercados.

O turismo, a renda e a economia fácil

Portugal também se deixou seduzir por uma economia de retorno rápido: turismo, imobiliário, alojamento local, serviços de baixo valor, rendas urbanas, consumo externo e valorização patrimonial. Estes sectores podem ter lugar

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

imobiliário pode crescer estatisticamente, mas não necessariamente tornar-se mais produtiva. Pode encher cidades, subir rendas, expulsar jovens, precarizar trabalho e valorizar activos sem criar indústria, tecnologia ou conhecimento. Pode parecer prosperidade, mas ser apenas extracção urbana com toalhas brancas e brunch.

A produtividade exige sectores transaccionáveis, tecnologia, indústria avançada, serviços sofisticados, investigação aplicada, internacionalização e empresas capazes de vender ao mundo algo mais do que sol, pedra, alojamento e simpatia.

Portugal tem de deixar de ser apenas destino. Tem de voltar a ser produtor.

A produtividade como questão moral

A produtividade não é apenas um indicador económico. É uma questão moral. Um país pouco produtivo paga pior, retém menos talento, financia pior o Estado social, investe menos em ciência, oferece piores serviços públicos e torna-se mais dependente de fundos externos, turismo, dívida, remessas ou capitais estrangeiros.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

uma abstração de economistas. É a matéria concreta da vida quotidiana.

Quando um país aceita baixa produtividade durante décadas, está a aceitar uma forma lenta de empobrecimento. Está a habituar os seus cidadãos a esperar pouco. Está a ensinar os jovens a partir. Está a transformar talento em exportação humana.

Por isso, falar de produtividade é falar de dignidade nacional. É perguntar se queremos ser uma economia de sobrevivência ou uma sociedade capaz de criar valor suficiente para viver com liberdade.

O que teria de mudar a sério

A saída não está numa única reforma milagrosa. Não está em flexibilizar despedimentos, nem em baixar salários, nem em mais uma agência, nem em mais um plano com nome futurista. A produtividade portuguesa exige uma mudança simultânea em várias frentes:

- **Gestão profissionalizada:** empresas com liderança competente, dados, processos, estratégia e cultura de mérito.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

- **Qualificação contínua:** formação técnica seria, requalificação de adultos, ensino profissional valorizado e aprendizagem ao longo da vida.
- **Salários ligados ao valor:** romper o vício de competir por baixo custo e criar modelos de produtividade partilhada.
- **Escala empresarial:** redes de PME, consórcios, internacionalização, marcas, fusões inteligentes e acesso a capital paciente.
- **Estado simples e exigente:** menos burocracia inútil, justiça mais célere, compras públicas abertas e interoperabilidade digital.
- **Inovação aplicada:** ligação real entre universidades, politécnicos, centros de investigação e tecido empresarial.
- **Política industrial:** sectores estratégicos, produção tecnológica, energia limpa, software, defesa, saúde, agro-indústria avançada e mar.
- **Combate ao clientelismo:** mérito, concorrência efectiva, transparência e fim da economia de corredores.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Quinze anos perdidos — ou quinze anos de aviso?

Quando olho para o diagnóstico que escrevi há mais de quinze anos, sinto uma estranha mistura de confirmação e tristeza. Confirmação, porque o essencial estava certo. Tristeza, porque o país teve tempo para mudar e preferiu administrar o atraso.

Portugal não pode continuar a fazer da produtividade um tema de conferência anual. Não pode continuar a falar de inovação enquanto sufoca inovadores. Não pode continuar a pedir trabalhadores qualificados enquanto paga salários que os empurram para fora. Não pode continuar a anunciar hubs tecnológicos enquanto depende de fornecedores externos para quase tudo. Não pode continuar a chamar modernização a projectos que deixam pouco conhecimento nacional.

O país precisa de uma revolução produtiva — não uma revolução de barricada, mas de competência. Uma revolução silenciosa feita de empresas melhores, Estado mais inteligente, escolas mais ligadas à realidade, ciência mais aplicada, salários mais dignos, tecnologia própria e uma

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

também não melhorará por osmose, decreto ou optimismo televisivo. Melhorará quando Portugal deixar de confundir actividade com progresso, investimento com desenvolvimento, turismo com riqueza, digitalização com transformação e discurso com execução.

Conclusão: o país que foi avisado

Portugal foi avisado. Muitas vezes. Por economistas, empresários lúcidos, técnicos, investigadores, trabalhadores, relatórios internacionais e por quem, como eu, observava a economia real a partir da experiência concreta de criar tecnologia, empresas e soluções.

O problema não foi falta de diagnóstico. Foi falta de vontade. Falta de coragem para reformar a gestão. Falta de exigência na utilização dos fundos públicos. Falta de ambição industrial. Falta de confiança nos criadores nacionais. Falta de ruptura com a economia de baixos salários, baixa escala e baixa sofisticação.

Quinze anos depois, a pergunta já não é apenas: porque é que Portugal é pouco produtivo?

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Talvez porque a baixa produtividade não seja apenas uma falha económica. Talvez seja também uma conveniência para muitos poderes instalados. Um país pouco produtivo, mal pago, burocratizado e dependente é mais fácil de governar, explorar e distrair.

Mas um país assim não tem futuro. Tem apenas adiamentos. E Portugal já vive há demasiado tempo no regime dos adiamentos: adia reformas, adia indústria, adia conhecimento, adia salários dignos, adia soberania tecnológica, adia juventude e adia coragem.

Está na hora de deixar de adiar o óbvio: a produtividade portuguesa só aumentará quando o país deixar de premiar a mediocridade organizada e começar, finalmente, a libertar a inteligência criadora.

Nota editorial: A baixa produtividade portuguesa não é uma fatalidade. É o resultado acumulado de má gestão, baixos salários, burocracia, pequena escala, fraca inovação, dependência tecnológica e ausência de verdadeira política industrial. O país foi diagnosticado há décadas. **O escândalo não é ainda sermos**

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Referências e leituras recomendadas

- Francisco Gonçalves — O porquê da falta de produtividade da economia portuguesa?
- OECD — Economic Surveys: Portugal 2026
- OECD — Improving public spending efficiency, skills and housing policies would boost Portugal's economy and living standards
- Reuters — Portugal could boost productivity if third of workforce trained in AI, study shows
- Eurostat — Productivity trends using key national accounts indicators
- GEE — Produtividade do trabalho em Portugal: empresas top performers
- Banco de Portugal — Boletim Económico, Dezembro de 2025

Francisco Gonçalves

Fragmentos do Caos

Com a colaboração editorial de **Augustus Veritas**, companheiro digital de reflexão crítica.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

da saúde moral, institucional e económica do país onde esse risco é assumido. Um empreendedor que tenta criar um negócio numa sociedade enferma é como uma semente lançada num vaso que nunca é regado: por mais fértil que seja a semente, dificilmente florescerá.

A Berkshire Hathaway não nasceu por acaso nos Estados Unidos. Nasceu num ecossistema onde existiam mercados profundos, instituições eficazes, leis relativamente previsíveis, cultura de risco, confiança contratual, acesso a capital e uma aceitação social da iniciativa privada que permitia transformar visão em escala. Estas qualidades intangíveis — confiança, estabilidade, mérito, liberdade económica e respeito pelo risco — são tão importantes como o dinheiro.

Portugal continua a falar de empreendedorismo como se bastasse pedir aos cidadãos que sejam corajosos.

Mas a coragem individual não substitui instituições doentes. **Um país que quer empreendedores tem primeiro de criar solo fértil: justiça rápida, fiscalidade compreensível, burocracia mínima,**

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

administrativo.

Nota pessoal do autor: Escrevo com a experiência e a vivência de 50 anos a ver Portugal desperdiçar talento, sufocar iniciativa, desconfiar dos seus criadores e premiar demasiadas vezes a mediocridade bem relacionada. Vi nascer tecnologias, redes, sistemas, linguagens, plataformas e revoluções digitais que podiam ter sido aproveitadas por este país para criar riqueza, indústria, conhecimento e soberania. Mas vi também, demasiadas vezes, a inteligência nacional ser ignorada, o mérito ser ultrapassado pela cunha, a competência ser abafada pela burocracia e a inovação ser reduzida a discurso decorativo. Desenvolvi imensos projectos de software e telecomunicações para empresas industriais, banca, seguros, transportes, hotelaria, etc, e muitos outros projectos inovadores e tecnologicamente avançados. Estudei processos, workflows e sistemas de gestão empresariais. E percebi cedo que **inovação sem uma cultura de risco e de mudança disruptiva e destruição criativa, é algo**

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Não escrevo por amargura estéril. Escrevo por memória, por lucidez e por indignação cívica. Porque um país que cansa os seus melhores, que empurra os seus jovens para fora, que trata os pequenos criadores como suspeitos e os grandes interesses como parceiros naturais, não está apenas a falhar economicamente: está a falhar moralmente.

Ao longo de meio século aprendi que a verdadeira produtividade nasce da liberdade criadora, da confiança, da competência, da justiça, da tecnologia bem aplicada e de instituições saudáveis. Sem isso, não há empreendedorismo que resista, nem inovação que floresça, nem futuro que se construa. Há apenas sobrevivência, adiamento e desperdício.

E talvez seja por isso que continuo a escrever: para deixar testemunho, para incomodar o conformismo e para afirmar que Portugal ainda poderia ser muito mais do que esta resignada administração do atraso.

Blogue Fragmentos do Caos




A verdade nasce onde o pensamento é livre.

 [GitHub Pages](#)

 [IPFS \(IPNS\)](#)



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

 Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)