

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Portugal: Muitas Horas Trabalho, Pouca Produtividade

Publicado em 2026-04-02 13:47:07



Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

maior percentagem de empregados a trabalhar 49 horas ou mais por semana no emprego principal.

- A OCDE continua a apontar a produtividade como uma das fragilidades estruturais da economia portuguesa.
- O relatório económico da OCDE de 2026 sublinha que o crescimento sustentável exige políticas que reforcem a produtividade.
- Notas recentes da OCDE mostram que a produtividade das empresas jovens em Portugal é significativamente inferior à das mais antigas, sinal de renovação empresarial débil.
- O problema português parece estar menos na falta de esforço dos trabalhadores e mais no atraso de modelos de gestão, organização e avaliação nas empresas.

Muitas Horas, Pouco Valor

Portugal continua a ser um país onde demasiada gente passa horas demais no trabalho para produzir de

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Ha verdades que nao cabem numa folha de Excel, mas que se confirmam sempre que se entra numa empresa portuguesa e se observa a sua cultura real. Eu próprio o constatei durante décadas, em clientes, visitas, projectos, reuniões e ambientes de trabalho muito diferentes: demasiadas empresas em Portugal continuam a medir mais o modo como se trabalha do que o valor do que realmente se produz.

Medem presença. Medem tempo de cadeira. Medem submissão horária. Medem obediência aos rituais internos. Medem a aparência de ocupação. Mas avaliam mal, ou não avaliam de forma séria, o resultado concreto, a utilidade efectiva, a qualidade produzida, a autonomia criativa, a eficiência do processo e o valor final entregue.

É por isso que os números europeus mais recentes não me surpreendem. Em 2024, o Eurostat colocou Portugal entre os países da União Europeia com maior percentagem de pessoas a trabalhar **49 horas ou mais por semana** no emprego principal. Isto significa que há em Portugal uma fracção anormalmente elevada de gente a viver longas jornadas de trabalho. O dado, por si só, já devia fazer soar alarmes. Mas torna-se ainda mais eloquente quando cruzado com a produtividade persistentemente fraca da economia portuguesa.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

até viver exactamente desse equívoco durante décadas. Quando isso acontece, o problema raramente está na disposição dos trabalhadores para o esforço. Está quase sempre na estrutura da organização, na qualidade da gestão, no grau de inovação, no desenho dos processos, na capacidade de medir bem e, acima de tudo, na cultura empresarial.

É aqui que Portugal se denuncia. Se um país mantém jornadas longas e, apesar disso, continua a carregar um problema estrutural de produtividade, então a conclusão é desconfortável, mas clara: não falta suor; falta inteligência organizacional. Não falta tempo despendido; falta valor gerado por unidade de tempo. Não faltam pessoas a trabalhar; faltam demasiadas vezes empresas a saber para que serve realmente o trabalho.

A própria OCDE insiste nesta ideia. No **OECD Economic Survey: Portugal 2026**, a organização sublinha que manter o crescimento e a competitividade exige políticas que reforcem a produtividade. E numa nota específica sobre produtividade empresarial em Portugal, publicada em 2026, mostra que as empresas jovens apresentam produtividade significativamente inferior à das empresas mais antigas, com um diferencial de cerca de **25%**

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

mudar de paradigma.

O atraso das empresas portuguesas

Em demasiadas empresas portuguesas ainda se confunde gestão com vigilância. Liderança com controlo. Disciplina com medo. E produtividade com prolongamento do horário. Há ainda chefias que se sentem mais seguras quando vêem os trabalhadores cansados do que quando vêem os objectivos cumpridos. Há ainda administradores que preferem uma sala cheia até tarde a uma equipa eficaz que resolva o trabalho a horas decentes.

Este atraso não é apenas técnico. É cultural. Vem de um país empresarialmente moldado por hierarquias rígidas, baixa autonomia, desconfiança em relação ao trabalhador, fraca cultura de métricas úteis e uma relação quase fetichista com o tempo de presença. Para muitos gestores, o empregado ideal continua a ser o que “está ali”, e não necessariamente o que entrega mais e melhor.

É por isso que tantas empresas portuguesas funcionam ainda como oficinas mentais do século passado: pedem disponibilidade total, sacrificam a vida pessoal, prolongam reuniões inúteis, multiplicam camadas de validação e depois espantam-se com a estagnação produtiva. O país trabalha

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Resultados concretos e mensuráveis: a grande ausência

É factual : muitas empresas continuam a medir mais como se faz do que os resultados concretos e mensuráveis. Essa é talvez a frase que melhor resume a patologia. Um sistema empresarial maduro mede output, qualidade, eficiência, capacidade de resolver, valor entregue ao cliente, melhoria contínua e impacto económico. Um sistema atrasado mede postura, obediência, disponibilidade permanente, horas acumuladas e fidelidade à liturgia interna.

O problema é que a primeira lógica cria riqueza. A segunda cria cansaço.

Portugal continua preso, em demasiados sectores, a esta segunda lógica. E isso ajuda a explicar porque é que a produtividade cresce devagar, porque é que os salários ficam para trás e porque é que tanta gente vive a sensação amarga de trabalhar muito sem ver o país dar o salto que prometeu.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

sempre que se fala de baixa produtividade, há quem olhe primeiro para os trabalhadores, como se o problema fosse preguiça, comodismo ou falta de empenho. Os dados e a experiência concreta sugerem outra coisa. O trabalhador português trabalha muito. O problema é que trabalha demasiadas vezes em sistemas medíocres, com processos maus, chefias fracas, inovação insuficiente, baixa escala, pouca formação útil e culturas empresariais que recompensam mais a permanência do que a eficácia.

A OCDE tem também insistido em que o crescimento sustentado de Portugal depende de investimento, inovação, concorrência e reforço da produtividade, incluindo nos serviços. Isto quer dizer, em linguagem nua, que o país não sairá do seu torpor apenas à custa de mais horas, mais sacrifício ou mais disponibilidade humana. Sairá quando aprender a trabalhar melhor em vez de apenas trabalhar mais.

Epílogo

Talvez esta seja uma das grandes mentiras silenciosas da nossa economia: a de que o excesso de horas é prova de virtude empresarial. Não é. Muitas vezes é apenas sintoma

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

cansados. Precisa de empresas menos medievais. Precisa de gestores que compreendam que o valor não nasce do relógio, mas da inteligência do processo, da autonomia, da competência, da tecnologia e da avaliação séria dos resultados.

Enquanto isso não acontecer, continuaremos a ver o mesmo retrato melancólico: muita gente a gastar vida no trabalho, e um país inteiro a perguntar-se porque é que tanto esforço produz tão pouco salto.

FRASE A RETER

Quando um país trabalha perto de 50 horas por semana e continua com produtividade débil, o problema não é falta de esforço: é excesso de atraso empresarial.

Referências

1. Eurostat, *Actual and usual hours of work*, dados de 2024 sobre pessoas empregadas com 49 horas ou mais por semana:

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

trabalho na UE:

<https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/8/8a/DATA-2024-UPDATE-2025-SE-ACTUAL-AND-USUAL-HOURS-OF-WORK.xlsx>

3. OCDE, *OECD Economic Surveys: Portugal 2026*:

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2026/01/oecd-economic-surveys-portugal-2026_oea012e6/025b3445-en.pdf

4. OCDE, *Portugal: Insights on productivity based on microdata*, 2026:

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2026/02/oecd-insights-on-productivity-country-notes_e66278d6/portugal_b70d8b12/dda72c49-en.pdf

5. OCDE, vídeo e resumo do *OECD Economic Survey: Portugal 2026*, com destaque para a necessidade de aumentar a produtividade nos serviços:

<https://www.oecd.org/en/blogs/2026/01/oecd-economic-surveys-portugal-2026.html>

Francisco Gonçalves

Co-autoria editorial com **Augustus Veritas**, no projecto *Fragmentos do Caos*.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.



Fragmentos do Caos:

[Blogue](#)

•

[Ebooks](#)

•

[Carrossel](#)



Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)