Porque é que trabalhamos tanto e continuamos a ganhar tão pouco?

written by Miguel Moreira | 26 de Novembro, 2026



Portugal não precisa apenas de criar mais emprego. Precisa de criar empresas capazes de transformar trabalho em riqueza e riqueza em prosperidade.
Há uma contradição portuguesa que atravessa gerações. Trabalhamos, fazemos sacrifícios, investimos na educação dos nossos filhos e, apesar disso, continuamos a ver muitos deles procurar no estrangeiro as oportunidades que não encontram no seu próprio país.

Temos empresários que passam a vida a trabalhar sem conhecer a liberdade que imaginaram conquistar quando criaram a empresa. Temos trabalhadores que chegam ao fim do mês sem margem para construir um futuro. Temos jovens qualificados que adiam a

casa, a família e os seus projetos pessoais.

Perante esta realidade, discutimos impostos, salários, subsídios e prestações sociais. Raramente discutimos, com a profundidade necessária, a origem económica do problema: a nossa capacidade de criar riqueza.
Um país não se torna rico por trabalhar mais horas. Torna-se rico quando consegue produzir mais valor com o trabalho que realiza. É precisamente aqui que Portugal enfrenta uma das suas maiores fragilidades.

Um país de negócios, não de organizações

Portugal tem iniciativa empresarial. O problema não está na capacidade de criar negócios, mas na dificuldade de os transformar em organizações robustas, produtivas e competitivas.
Segundo a OCDE, a produtividade do trabalho em Portugal permanece 17% abaixo da média da organização, e cerca de 39% do emprego empresarial concentra-se em microempresas. A tendência de fundo também não é animadora: desde 2000, Portugal caiu da 17.ª para a 24.ª posição entre os 27 países da União Europeia na produtividade por hora trabalhada.

Muitas empresas portuguesas nascem pequenas, vivem pequenas e desaparecem pequenas. Algumas por opção legítima dos seus proprietários, outras porque nunca reuniram as condições para crescer.
O empresário vende, compra, negoceia com a banca, resolve problemas de produção, acompanha clientes e gere trabalhadores. Todas as decisões passam por ele. Quando se ausenta, a empresa abranda. Quando adoece, a organização vacila. Quando chega a reforma, surge uma pergunta incómoda: o que acontecerá à empresa?
Criou um negócio, mas não uma organização autónoma. É aquilo a que chamo, no livro Empresas sem Escala, que publicarei em breve, a armadilha da microescala.

O problema não é ser pequeno. O problema é permanecer pequeno por incapacidade de evoluir.
Conheço esta armadilha por dentro. Na empresa industrial que administro em Esposende, crescer obrigou a mudar a forma de gerir: criar uma comissão executiva, entregar áreas inteiras a responsáveis próprios, medir o desempenho com indicadores e trazer a melhoria contínua para o dia a dia da fábrica. Foi menos confortável do que decidir tudo sozinho. Foi também a única forma de a empresa deixar de depender de uma só pessoa.

O salário começa muito antes do recibo de vencimento

O debate sobre salários é muitas vezes conduzido como se a remuneração dependesse apenas da vontade do empregador ou de uma decisão legislativa. A realidade é mais complexa.
Um salário é uma fração do valor que se produz. Se o valor for pequeno, nenhuma fração o tornará grande. Uma empresa que produz bens de reduzido valor acrescentado, opera com margens estreitas e tem dificuldade de financiamento terá, em princípio, menor capacidade para pagar bem de forma sustentável.

Naturalmente, há empresas que poderiam pagar melhor e não o fazem. Há desequilíbrios na distribuição da riqueza, práticas de gestão inadequadas e relações laborais que merecem ser corrigidas. Mas seria errado ignorar que a capacidade de pagar melhores salários depende, em larga medida, da produtividade.
Um trabalhador português não é menos capaz do que um alemão, um dinamarquês ou um neerlandês. O que muda são os equipamentos, a organização, a qualidade da gestão, a tecnologia e o valor comercial daquilo que produz. Quando um português emigra para uma organização mais produtiva, pode aumentar substancialmente o seu rendimento sem aumentar, na mesma proporção, o seu esforço. Mudou o sistema económico em que esse esforço é aplicado.
Esta distinção deveria ocupar um lugar central no debate nacional.

A cultura do sacrifício

Admiramos o empresário que trabalha catorze horas por dia. Elogiamos o trabalhador que nunca falta. Há mérito nestes comportamentos, mas o sacrifício não pode substituir indefinidamente a competência organizacional.

Uma empresa que precisa permanentemente de esforços extraordinários para funcionar tem problemas na sua estrutura. Trabalhar muito não é o mesmo que trabalhar bem, faturar mais não é o mesmo que criar riqueza, e sobreviver durante décadas não garante que a empresa esteja preparada para o futuro.
Precisamos de abandonar a ideia de que o sofrimento é uma medida de sucesso.

A responsabilidade dos empresários

Seria cómodo atribuir todos os problemas ao Estado, à fiscalidade ou à burocracia. Os empresários também têm responsabilidades.

Há empresas que não crescem porque os seus proprietários não delegam. Outras não investem na formação, resistem à profissionalização da gestão ou confundem o património da empresa com o da família. Crescer implica aceitar que outros podem saber mais do que nós, contratar competências, distribuir responsabilidades e decidir com base em dados. Implica, sobretudo, compreender que a empresa não existe apenas para servir o seu fundador, mas também os trabalhadores, as famílias e os territórios que dela dependem.

O que o Estado deve fazer

O Estado não pode exigir competitividade às empresas enquanto mantém estruturas que atrasam decisões e criam incerteza. E não deve confundir política económica com a distribuição permanente de incentivos. O sucesso de um programa de apoio não se mede em candidaturas aprovadas nem em milhões executados, mas em empresas mais produtivas e em salários mais

altos.

Três medidas fariam diferença: incentivos fiscais à fusão e aquisição entre pequenas e médias empresas, apoios públicos condicionados a ganhos reais de produtividade e programas de sucessão e de profissionalização da gestão nas empresas familiares.

O direito à ambição

Portugal precisa de recuperar o direito à ambição: construir empresas que não dependam dos seus fundadores, remunerar melhor quem trabalha, conquistar mercados internacionais e permitir que os nossos filhos escolham viver cá, não por resignação, mas porque aqui encontram oportunidades.

O desafio não é apenas distribuir melhor o que temos. É aumentar aquilo que somos capazes de produzir. Portugal não precisa de uma geração que se sacrifique ainda mais do que as anteriores. Precisa de uma geração que transforme esses sacrifícios em prosperidade duradoura.

O verdadeiro fracasso de um país não está em ter cidadãos que trabalham pouco. Está em ter cidadãos que trabalham muito e a quem a economia não consegue oferecer um futuro proporcional ao seu esforço.