

# Produtividade, o calcanhar de Aquiles da economia portuguesa

Há décadas que Portugal luta para não descer de divisão no campeonato europeu da produtividade. A imagem do futebol ajuda a entender uma das principais fragilidades da economia portuguesa. Aproxima-se o Dia Mundial da Produtividade – assinalado a 20 de junho –, numa altura em que o debate gira em torno da semana de trabalho de quatro dias.

# P

primeiro, foi instalada uma zona de jogos com matraquilhos e “flippers”, depois chegaram os pequenos-almoços na empresa e, mais tarde, começaram as festas de dois em dois meses. A estratégia da Altronix para aumentar a produtividade começou há mais de dez anos. “Hoje em dia, estas coisas são muito básicas, mas naquela altura não eram”, recorda o CEO, Rui Fonseca.

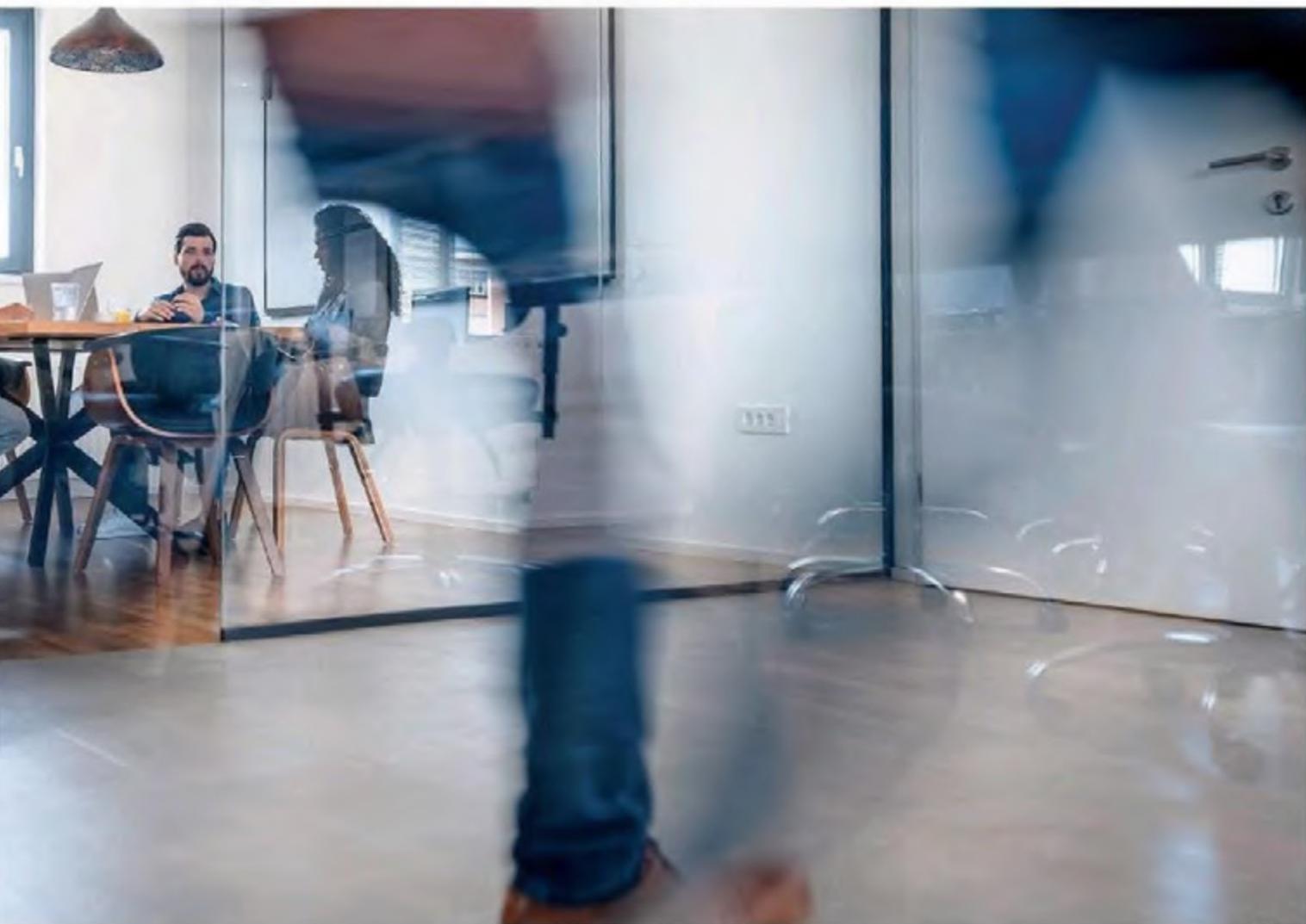
A empresa, que produz rótulos para embalagens e desenvolve hardware e software para linhas de produção e logística, foi fundada há 18 anos pelo empresário e pela irmã. Hoje, tem cerca de 60 trabalhadores.

Apesar de todas estas dinâmicas sociais, o ponto fundamental é “envolver as pessoas, perguntando-lhes como podem produzir mais”. Quando existe esta abertura para “incluir os colaboradores no máximo de decisões possível e com muita transparência”, as pessoas são “mais felizes, e isso fomenta a criatividade”.

Para Rui Fonseca, esta cultura organizacional ajuda a captar e a reter o melhor talento, o que hoje é essencial. Há “um problema gravíssimo”, as empresas querem produzir mais e não conseguem, pois “não encontram pessoas válidas e competentes”. Segundo o presidente executivo da Altronix, a prova de que a estratégia tem funcionado na empresa é o seu crescimento de 20% ao ano.

Sérgio Luciano, CEO da Quilaban, concorda que a aposta nas pessoas é a chave para aumentar a produtividade. No final da primeira década de 2000, enfrentava uma missão difícil. O grupo tinha diversas empresas que funcionavam de forma autónoma. “Quisemos criar sinergias e combinar as propostas de valor das diversas em-





Gelby Images

presas”, explica. O grande desafio passava por “criar dinâmicas de colaboração e de cooperação que permitissem aumentar a produtividade dos recursos disponíveis”.

A mudança nas metodologias de trabalho e a introdução de tecnologia tiveram impacto, mas o grande motor de transformação “resultou de uma mudança cultural”, afirma. Esse trabalho, com as 240 pessoas do grupo, passou pela definição do propósito da organização como um todo. “Teve um impacto tremendo”, porque “multiplicou oportunidades por via das dinâmicas de cooperação e de construção de soluções assentes nessa colaboração”. No fundo, “permitiu conjugar saberes e competências internas”.

#### O DIAGNÓSTICO

Os problemas da produtividade em Portugal já foram amplamente estudados. A baixa eficiência na produção é aliás apontada como o “calcanhar de Aquiles” do crescimento económico português, explica Daniel Traça, diretor da Nova SBE. “As taxas médias da produtividade, desde o início do século XXI, são muito baixas, e o crescimento anémico do PIB está

muito associado a esta questão”.

Quando comparamos Portugal com outros países europeus ou mesmo com os EUA, “as nossas PME [que correspondem a cerca de 90% do tecido empresarial nacional] são muito menos produtivas”. No caso das grandes empresas, a produtividade continua a ser mais baixa, mas “a diferença não é tão grande”, sublinha o professor catedrático de Economia.

Se Portugal fosse uma equipa de futebol, “estaria na I Liga da Europa a 27 entre os clubes que estão a lutar para não descer de divisão”. A imagem é do economista João Cerejeira, especialista em questões de trabalho. No “ranking” da produtividade, Portugal está em 21.º lugar na União Europeia dos 27.

Será que os portugueses trabalham menos do que os outros europeus? “Essa é uma ideia profundamente errada”, responde o professor da Universidade do Minho. Há várias questões que nos travam. “Deveríamos olhar muito mais para aquilo que é feito do que propriamente para a quantidade ou para as horas de trabalho. Trabalhamos muitas horas, mas o valor produzido é reduzido.”

**“O mundo é demasiado competitivo. As empresas que não adotarem a digitalização e a internacionalização, não vão sobreviver”, avisa Daniel Traça, diretor da Nova SBE.**

Temos também uma população ativa acima dos 30 anos com um nível de escolaridade muito baixo, o que “limita a adoção de tecnologias mais sofisticadas por parte das empresas”. Mas não é só ao nível dos trabalhadores que existe esta lacuna. Também se aplica aos gestores. “Há estudos que indicam que as equipas de gestão com menores níveis de escolaridade, regra geral, estão associadas a níveis de produtividade mais baixos”, aponta João Cerejeira. Essa carência de capital humano “limita e condiciona muito a evolução da produtividade em Portugal”.

Daniel Traça subscreve a ideia. Muitos destes gestores com baixa escolaridade fizeram “um trabalho interessante ao criar empresas médias, mas, para aumentar a produtividade, precisam de passar parte da sua gestão a profissionais mais conhecedores das novas técnicas, com foco nos mercados internacionais e com uma maior capacidade de criar marcas”.

Ao liderar uma escola de gestores, o economista tem esperança de que a geração que agora está a ser formada, quando chegar ao topo das empresas, incentive uma mudança no tecido empresarial português. Até porque várias escolas de gestão do país estão entre as melhores da Europa.

Quando estes jovens talentos chegam às PME, enfrentam muitas vezes “chefes com hábitos de trabalho ‘do antigamente’, sem uma dimensão internacional associada aos negócios, e que não lhes dão espaço para transformarem a formação universitária em produtividade e em capacidade de criar valor”, diz Daniel Traça.

continua

continuação

“A grande questão da produtividade tem que ver com a cultura que se vive numa empresa: os incentivos, a forma como se permite às pessoas chegar mais longe, a inovação.” E avisa: “Hoje, o mundo é demasiado competitivo, e aqueles que não fizerem esta mudança – adotando a digitalização, a inovação e a internacionalização – não vão sobreviver.”

#### OS RISCOS PSICOSSOCIAIS

A Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP) lançou há cerca de um ano o site [maisprodutividade.org](http://maisprodutividade.org), dirigido às empresas. Trata-se de uma ferramenta para o cálculo da perda de produtividade que advém do stress e dos problemas de saúde psicológica no trabalho. Antes mesmo da pandemia, já a OPP tinha estimado num relatório que o custo anual dos problemas psicológicos para as empresas ronda os 3,2 mil milhões de euros. Os problemas de cultura organizacional e de liderança são estruturais, “particularmente em aspetos que têm que ver com a forma como nos relacionamos e gerimos as pessoas”, diz o bastonário da OP, Francisco Miranda Rodrigues.

O cenário agravou-se com a pandemia e as empresas estão a olhar para estas questões com mais atenção e interesse. A saúde mental ganhou relevância e muitas organizações estão a recorrer aos serviços dos psicólogos. Mas, para existir uma verdadeira transformação organizacional, é preciso avaliar primeiro os riscos psicossociais das empresas. E são poucas as que fazem esta avaliação.

“A evidência científica demonstra que há uma correlação entre bem-estar e produtividade.” Mas ainda existem muitos departamentos de recursos humanos “que não fazem outra coisa que não processar salários ou tratar de aspetos administrativos”, e que pouco trabalham a promoção do bem-estar.

O psicólogo alerta que qualquer organização tem de lidar todos os dias com a forma como as pessoas se comportam, pensam, decidem ou reagem emocionalmente às coisas. “Isso está presente em tudo o que fazemos. É algo decisivo para o funcionamento de uma organização.” Assim, não

**“Num país com baixa produtividade e baixos salários, propor uma semana de quatro dias de trabalho é como perguntar a alguém que já tem pouco peso se quer começar uma dieta”, diz o economista João Cerejeira.**

Paulo Duarte



“Trabalhamos muitas horas, mas o valor produzido é reduzido”, diz João Cerejeira, economista especialista em questões de trabalho.

é compreensível que sejam poucas as empresas a recorrer “a profissionais competentes nesta matéria, e que as ajudem no desenvolvimento da organização”. O bem-estar das organizações “não se constrói com conferências motivacionais”. Trata-se de “uma mudança estrutural, séria e com base em ciência”, sublinha.

João Cerejeira aponta um outro fator que nos coloca para trás no “ranking” da produtividade: a dimensão das empresas. Portugal tem um tecido empresarial constituído maioritariamente por empresas de pequena dimensão, ao contrário, por exemplo, de países como a Alemanha. E “as grandes empresas são as que conseguem ter maior especialização do trabalho, investem mais em inovação, apostam mais na formação dos trabalhadores e conseguem economias de escala”.

O país também não tem conseguido captar investimento direto estrangeiro, o que tem “um efeito brutal na economia”, ao criar empresas e fomentar as novas tecnologias. As empresas internacionais tendem a pagar melhores salários, o que tem um efeito de “contágio” nas redes com os parceiros locais. “Se uma empresa portuguesa quiser vender produtos ou serviços a uma multinacional, tem de cumprir determinados ‘standards’ de qualidade, que a obrigam a ser mais inovadora e mais produtiva.” Ou seja, o investimento estrangeiro traz “oportunidades de crescimento para as empresas existentes”.

Daniel Traça refere, por sua vez, que “as empresas portuguesas precisam de investir mais e de aumentar a qualidade das máquinas que têm”. Durante muitos anos, o país produziu produtos de baixo valor acrescentado, mas começou a perder esse mercado para o Leste da Europa e para a China. Nesse processo de mudança, “as empresas portuguesas não encontraram produtos de alto valor acrescentado, com preços mais elevados e alta produtividade”. Em Portugal existe ainda “uma economia muito localizada na parte central, na produção, que é a que tem menor valor acrescentado”, sublinha João Cerejeira. Para o economista, a pergunta a fazer é: se temos empreendedores e pessoas capazes de criar empresas com sucesso internacional – como é o caso dos chamados unicórnios –, porque é que essas empresas não ficam sediadas em Portugal?

Além das dificuldades de financiamento e das questões fiscais, existem obstáculos ao nível da burocracia e da própria legislação que afastam o investimento e travam a produtividade.

O sistema legal do país tem uma influência “na forma como se faz negócios e na maneira como os investidores olham para Portugal”, aponta o advogado Jorge Ribeiro Mendonça, da sociedade Cerejeira Namora, Marinho Falcão. De facto, “as empresas que querem melhorar a sua produtividade, e contribuir para o crescimento, encontram alguns entraves legais”, diz. “O próprio procedimento previsto na lei cria entraves no dia a dia, ao requerer uma carga muito grande de obrigações declarativas [para as Finanças e Segurança Social]”. Ao mesmo tempo, também não existe uma grande “confiança no sistema judicial” – caso algo corra mal ou exista um conflito num contrato, os tribunais nem sempre tomam “uma decisão rápida, justa e eficaz” –, e isso não ajuda a melhorar a produtividade das empresas, refere o jurista, que trabalha em direito comercial e em direito laboral.

#### A SEMANA DE QUATRO DIAS

Neste contexto de baixa produtividade crónica, como avaliar a semana de trabalho de quatro dias, como propõe o Governo? “A ideia tem virtudes, mas só faria sentido como consequência de um caminho estruturalmente mais consistente”, refere o empresário Sérgio Luciano. Para o CEO da Quillaban, as organizações “não estão preparadas, do ponto de vista do desenvolvimento dos seus processos, para níveis de produtividade que permitam reduzir o tempo de trabalho.” Antes de



Em cima: Daniel Traça, diretor da Nova SBE, acredita que a nova geração de gestores vai trazer uma mudança no tecido empresarial português.

Em baixo: O bastonário da Ordem dos Psicólogos Portugueses, Francisco Miranda Rodrigues, alerta que, para haver uma verdadeira transformação organizacional, é preciso avaliar primeiro os riscos psicossociais. E são poucas as empresas que fazem esta avaliação.

**Há departamentos de RH que “não fazem outra coisa que não processar salários”, e pouco trabalham o bem-estar, refere o bastonário dos psicólogos, Francisco Miranda Rodrigues.**



chegar a esse patamar, é preciso que “os diversos ‘stakeholders’ no mercado de trabalho debatam as questões fundamentais para que tal seja possível”.

Rui Fonseca, CEO da Altronix, alerta que o ecossistema de empresas em Portugal é muito dispar. E, por isso, este modelo pode não servir a todos os setores, defende. O empresário lamenta que esteja a haver um foco na questão dos quatro dias de trabalho quando “existem muitas formas de, não baixando a produtividade, moldar as empresas aos seus colaboradores”.

A lei do trabalho já permite uma semana de quatro dias de trabalho através do chamado “horário concentrado”. No entanto, para o advogado José Ribeiro Mendonça, a discussão sobre o tema deveria abranger a organização do trabalho.

Se é certo que as experiências que já existem deste modelo laboral mostram que “um equilíbrio efetivo da vida profissional com a vida pessoal gera trabalhadores mais felizes e aumenta a produtividade, o empenho e a dedicação das pessoas”, antes de avançar para esse “bom desígnio”, deveríamos estar focados em “tomarmo-nos mais próximos daquilo que é a média europeia” em termos de produtividade, sublinha o jurista.

O economista João Cerejeira também olha com desconfiança para este modelo. “Num país como o nosso, com baixa produtividade e baixos salários, propor uma semana de quatro dias de trabalho é como perguntar a alguém que já tem pouco peso se quer começar uma dieta.” Há problemas a resolver a montante, defende.

Num contexto de subida da inflação, isso teria fortes implicações na economia. “Propor um corte de 20% no tempo de trabalho sem corte de remuneração, significa que vamos produzir menos ou que vamos produzir mais caro.”

Daniel Traça, diretor da Nova SBE, também tem dúvidas. “A ideia de que vamos todos trabalhar menos tempo e receber o mesmo é um paradigma que ainda está por provar”, alerta.

Terá de haver um progresso no mercado de trabalho, mas “convém não irmos demasiado depressa nem sermos excessivamente voluntaristas, porque depois, se a medida não resultar, é mais difícil andar para trás”. Não deveríamos “dar logo um salto no vazio numa questão que pode ter efeitos complexos e nefastos para a economia”. Ainda assim, defende que vale a pena realizar experiências-piloto e ver como funcionam. **w**