



Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

**CAUSAS DA PRODUTIVIDADE EM PORTUGAL: UM
ESTUDO SOBRE AS PERCEÇÕES DE EMPRESÁRIOS DE
PME'S PORTUGUESAS**

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

PEDRO MIGUEL DE BRAGANÇA REIS PEREIRA

Orientador: Prof. Doutor Miguel Pereira Lopes

Coorientador: Prof. Doutora Patrícia Palma

Lisboa
2014

VALORIZAMOS PESSOAS



Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**CAUSAS DA PRODUTIVIDADE EM PORTUGAL: UM
ESTUDO SOBRE AS PERCEÇÕES DE EMPRESÁRIOS DE
PME'S PORTUGUESAS**

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

PEDRO MIGUEL DE BRAGANÇA REIS PEREIRA

Orientador: Prof. Doutor Miguel Pereira Lopes

Coorientador: Prof. Doutora Patrícia Palma

Lisboa, 2014

VALORIZAMOS PESSOAS

WWW.ISCSP.LISBOA.PT

CAUSAS DA PRODUTIVIDADE EM PORTUGAL: UM ESTUDO SOBRE AS PERCEÇÕES DE EMPRESÁRIOS DE PME'S PORTUGUESAS

A todas as pessoas que me apoiaram e contribuíram para a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Servem as seguintes palavras de agradecimento para expressar o meu sentimento em relação a todas as pessoas que me apoiaram e contribuíram para concluir a presente dissertação de mestrado:

Ao Professor Doutor Miguel Lopes pela orientação, pela boa disposição e motivação.

À Professora Doutora Patrícia Palma pela co-orientação, pelas boas sugestões e simpatia.

Aos meus pais, à minha mãe pela educação e pelos seus atos de bondade que sempre me inspiraram e em especial ao meu pai por todos os conselhos sábios ao longo da vida e pela sua disponibilidade para dialogar comigo sobre o trabalho à medida que o ia realizando.

Aos meus irmãos Francisco e Alberto João por me encorajarem na concretização deste trabalho e estarem sempre disponíveis para me ajudar.

À minha Luísa pelo amor, apoio e compreensão constante.

Ao meu primo Jorge pelos momentos de descontração que foram essenciais em fases mais complicadas.

Ao meu amigo Tiago pela nossa excelente colaboração ao longo do mestrado e por ser um exemplo de pessoa a seguir.

Ao meu amigo Paulo pelo companheirismo e troca de ideias.

Aos restantes familiares e amigos próximos.

Finalmente, um especial agradecimento a todos os entrevistados que contribuíram fortemente para a relevância deste trabalho.

Bem hajam pela vossa ajuda!

RESUMO:

A Produtividade constitui um dos indicadores mais relevantes do sistema económico de um país. Ao longo dos últimos anos, a evolução da Produtividade em Portugal tem-se caracterizado por valores muito abaixo da média Europeia. Compreender os fatores que se encontram na génese destes baixos índices de produtividade em Portugal é algo imperativo para melhorar os padrões da economia portuguesa. Para se encontrar algumas das causas deste fenómeno entendeu-se que o método “*grounded theory*” seria o mais adequado. Com base em entrevistas semi-estruturadas, recolheu-se o testemunho de empresários portugueses, cujas empresas se encontram ativas no mercado. Entendeu-se que o conjunto de perceções deveria ser obtido junto de pequenos e médios empresários, por se encontrarem na base do sistema económico. Deste modo, a presente investigação teve por objetivo definir, do ponto de vista dos empresários de PME's portuguesas, as principais causas dos baixos níveis que a produtividade apresenta. Através da interpretação e análise das perceções expostas pelos empresários foi possível desenvolver um modelo teórico multifacetado que apresenta as causas que influenciam a produtividade em Portugal.

Palavras-Chave: Produtividade ; Empresários de PME's ; *Grounded Theory*.

ABSTRACT:

Productivity is one of the most relevant indicators of the economic system of a country. Over the recent years, the evolution of productivity in Portugal has been characterized by values far below the European average. Understanding the factors that are at the origin of these low levels of productivity in Portugal is something imperative to improve the standards of the Portuguese economy. To meet some of the causes of this phenomenon it was considered that the "grounded theory" would be more appropriate. Based on semi-structured interviews, was collected the testimony of Portuguese businessmen whose companies are active in the market. It was understood that the set of perceptions should be obtained from small and medium entrepreneurs, because they are the basis of the economic system. Thus, this investigation aims to define, from the viewpoint of the Portuguese SME entrepreneurs, the main causes of the low levels that productivity presents. Through the interpretation and analysis of perceptions exhibited by entrepreneurs was possible to develop a multifaceted theoretical model that shows the causes that influence productivity in Portugal.

Keywords: Productivity; SME entrepreneurs; *Grounded Theory*.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	IV
RESUMO:	V
ABSTRACT:	VI
1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 - IMPORTÂNCIA DE ESTUDAR A PRODUTIVIDADE.....	1
1.2 - PRODUTIVIDADE EM PORTUGAL.....	2
2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	6
2.1 - PRODUTIVIDADE	6
2.2 - PRODUTIVIDADE DO TRABALHO	9
3 – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	11
3.1 - AMOSTRA E CONTEXTO	11
3.2 - RECOLHA DE DADOS.....	12
3.3 - ANÁLISE DE DADOS.....	13
4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS	15
4.1 – COMO OS EMPRESÁRIOS DE PME’S PORTUGUESAS PERCECIONAM AS CAUSAS DA PRODUTIVIDADE EM PORTUGAL?	15
4.1.1 – <i>Gestão Interna da Organização</i>	19
4.1.2 – <i>Desorganização Interna Crónica</i>	27
4.1.3 – <i>Fatores Culturais e Históricos</i>	31
4.1.4 – <i>Condicionamentos Socioeconómicos</i>	33
4.2 – META-CATEGORIAS TEÓRICAS ASSOCIADAS	37
5 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	39
5.1 – IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	41
5.2 – CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
ANEXOS	51

Índice de gráficos

Gráfico 1 Variação da Produtividade na economia portuguesa entre 1999 e 2013 (%).....	3
Gráfico 2 Produtividade do trabalho por hora trabalhada entre 1995 e 2012 (€/hora).....	3

Índice de tabelas

Tabela 1 Definições de produtividade	6
--------------------------------------------	---

Índice de Figuras

Figura 1 Síntese da identificação primária, categorias teóricas e dimensões associadas	16
Figura 2 Relação entre dimensões teóricas e as meta - categorias teóricas.....	37
Figura 3 Causas da baixa produtividade em Portugal	39

Índice de quadros

Quadro 1 Ordenação da apresentação dos resultados.....	18
--------------------------------------------------------	----

1 - INTRODUÇÃO

1.1 - Importância de estudar a Produtividade

Num período em que muitos analistas afirmam ser um dos mais críticos da história da economia mundial, o conhecimento do comportamento da atividade económica torna-se imperativo, uma vez que se reflete ao nível de eficiência de um país, neste campo. Nesse sentido, para aprofundar esse conhecimento, é necessário estudar e analisar os indicadores económicos individualmente, com a finalidade de responder à crise internacional. Um dos indicadores económicos mais relevantes na economia de um país é a Produtividade (Porter, 1990; Tangen, 2005). A Produtividade corresponde ao rácio entre bens produzidos e os recursos utilizados para os produzir, facultando dados relativos a uma economia nacional, setor de atividade, empresa ou trabalhador. Atualmente este indicador é visto como um fator-chave na medição da eficiência do desenvolvimento dos vários setores económicos e da economia como um todo. Há, portanto, uma ligação clara entre a produtividade e a situação socioeconómica de uma nação (Fuentes-Castro, 2012)

A Produtividade é um tema que teve especial atenção desde o início da industrialização, tendo visto aumentar o seu interesse durante a Segunda Guerra Mundial, durante a qual sobressaía a grande preocupação em aumentar a produção Industrial. Terminados os conflitos mundiais, a produtividade passou a ter um carácter diferente. Atualmente é vista mais ao nível sistémico e relaciona-se com procedimentos a montante e a jusante dos processos de transformação, interligando-os a diversos níveis e em que gerir o valor associado é um ponto sensível. A importância do acréscimo de conhecimento desta matéria permitiu às empresas obterem vantagens competitivas e, conseqüentemente, contribuírem para a melhoria da situação económica de um país (Laureti & Viviani, 2011).

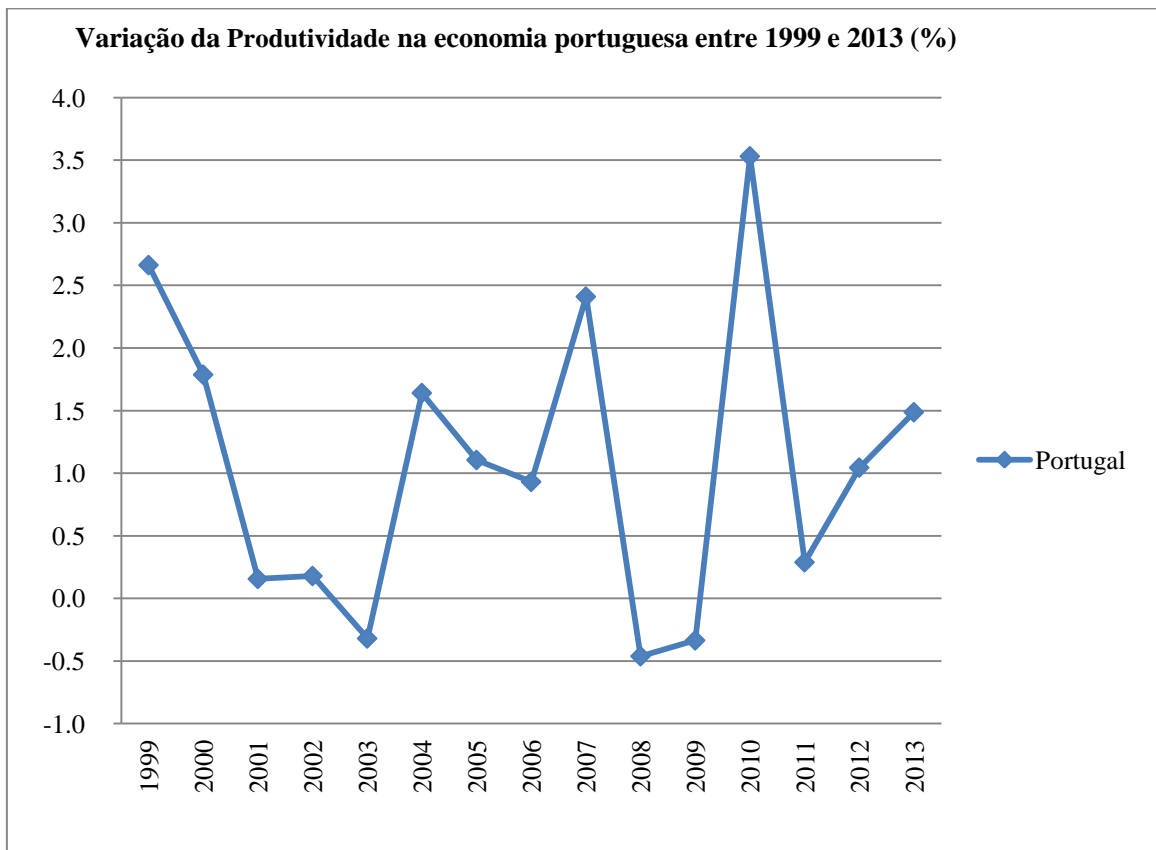
Ao nível organizacional a capacidade competitiva de uma empresa está relacionada com a produtividade. Segundo a Comissão das Comunidades Europeias (CCE, 2007), as empresas serão mais competitivas quando conseguirem um crescimento sustentável da produtividade do trabalho assente num aumento da produtividade ao nível dos recursos. Um aumento da produtividade conduz, desta forma ao melhoramento do nível de vida das sociedades (Demeter, Chikán & Matyusz, 2011). Em resumo, a produtividade é vista como um elemento fundamental para a competitividade e bem-estar a longo prazo para as empresas, para os indivíduos e, como é óbvio, para as economias nacionais (CCE, 2007). Pretende-se então que

haja um ambiente que seja propício ao crescimento da produtividade. Nesse sentido a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico refere que é necessário que haja uma aposta forte em investimento ao nível da inovação, da criação de emprego e do desenvolvimento do capital humano (OCDE, 2013). Assim, é de extrema importância avaliar e estudar o contributo da produtividade e perceber em que medida é possível melhorá-la, principalmente em países que apresentam baixos níveis de produtividade, como é o caso de Portugal, que apresenta um dos mais baixos índices da União Europeia.

1.2 - Produtividade em Portugal

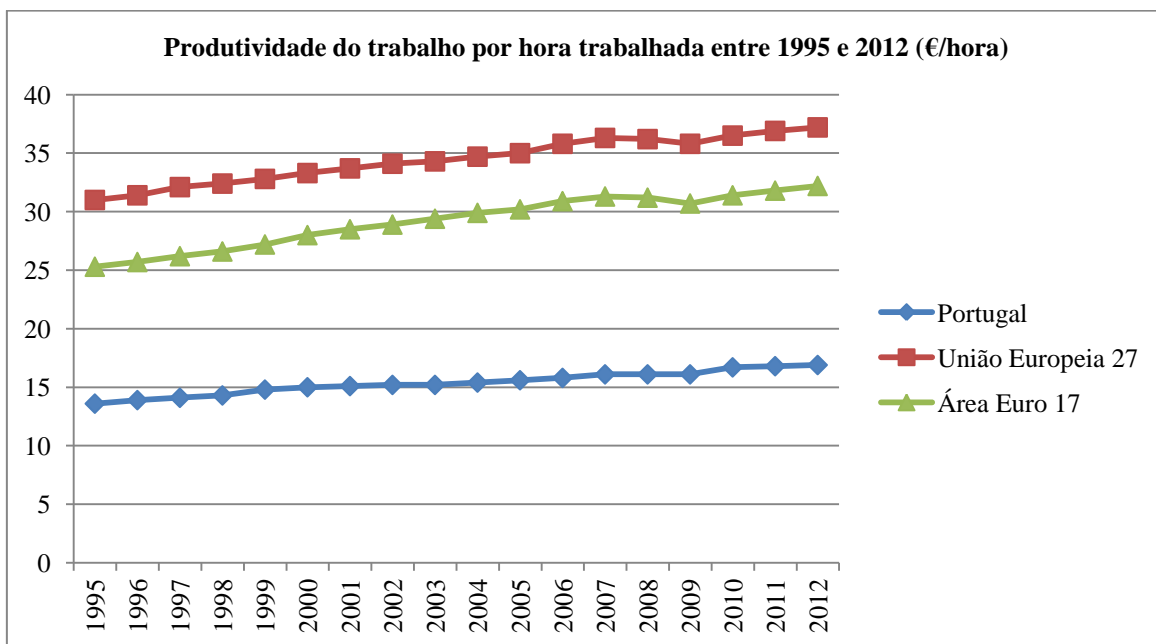
Desde o início do séc. XXI que em Portugal assistimos a um fraco desempenho da economia, resultante, para além de outras razões, da baixa produtividade, verificando-se ao longo dos anos um crescimento económico pouco significativo, em concordância com o índice de Produtividade (**Gráfico 1**). Segundo Baer, Dias e Duarte (2013), esta situação resultou de inúmeras reformas estruturais e políticas erradas ao nível económico, que nada contribuíram para promover o crescimento e que acabaram, inclusivamente, por agravar as dificuldades dos agentes económicos, verificando-se o aumento da dívida externa, o desemprego e a desaceleração da produtividade nacional. Veja-se, por exemplo, os dados relativos à Produtividade em Portugal: em 2012 verificou-se que a produtividade por pessoa empregada correspondia a 75,1% da média da União Europeia, valor quase metade do apresentado pelos países nórdicos; observe-se também o valor da Produtividade Real do Trabalho por hora trabalhada em 2012 (expressa em euros), onde Portugal registou um valor médio de 16,9 euros por hora, o que corresponde a quase metade da média da União Europeia, que nesse ano registou 32,2 euros por hora (**Gráfico 2**). De facto, estes são dados curiosos uma vez que os portugueses trabalham cerca de uma hora a mais por semana do que a média da União Europeia, 41,3 horas por semana em Portugal e 40,4 horas por semana da média da UE (Eurostat, 2013).

Gráfico 1



Fonte – OCDE, 2013, Labour productivity measured as GDP per person employed.

Gráfico 2



Fonte – Eurostat, 2013, Labour productivity per hour worked.

Apesar dos dados referidos anteriormente, para se perceber e caracterizar a evolução da economia portuguesa, não nos devemos basear apenas em conjuntos de dados estatísticos. São as empresas, micro, médias e grandes que no seu todo contribuem para o desenvolvimento de um país no âmbito mais alargado da economia de mercado. A qualidade associada ao número de empresas constitui o principal motor do desenvolvimento económico do país. Importa aqui referir, que por detrás das empresas encontram-se os empresários que, com maior ou menor esforço, são os principais mobilizadores do crescimento das mesmas. O empresário é o elemento dinamizador do sistema capitalista. A evolução económica resulta das iniciativas individuais dos empresários, uma vez que estes tornam-se os principais agentes da criação de riqueza. Por esse motivo são colocados no centro do desenvolvimento económico (Schumpeter, 1961).

Tendo em conta o que foi mencionado anteriormente e sabendo que o tecido empresarial português é composto maioritariamente por micro, pequenas e médias empresas¹, importa ir ao encontro de empresários e questioná-los sobre as causas da produtividade e do seu baixo valor em Portugal. Para a concretização desta investigação, foi efetuada uma análise qualitativa recorrendo à entrevista semi-estruturada para explorar o problema em questão. Neste caso, este método foi o preferencial, uma vez que permitiu obter uma diversidade de interpretações sobre o tema. Assim sendo, o objetivo do presente estudo é apurar e analisar as perceções de empresários de PME's sobre as causas da baixa Produtividade em Portugal.

Estudos sobre produtividade permitem avaliar o desempenho de uma organização ou de uma economia, fornecendo elementos ao nível do processo de planeamento estratégico das operações e de definição de políticas organizacionais que devem ser adotadas, assim como permitir e identificar onde se devem concentrar os esforços de correção (Koch & McGrath, 1996; Tangen, 2005; Datta, Guthrie & Wright, 2005; Demeter, Chikán & Matyusz, 2011; Delmas & Pekovic, 2013). É de extrema importância continuar a estudar a produtividade e saber quem, onde, quando e como aumentar a produtividade (Neto, Silva, Oliveira & Alvares, 2012). Apesar de existirem inúmeros estudos sobre Produtividade, ao nível micro e macro (Guthrie, 2001; Saari, 2006; Melitz & Ottaviano, 2008; Syverson, 2011; Pekuri, Haapasalo & Herrala, 2011) não parece existir uma síntese teórica que aborde as causas da falta de Produtividade em Portugal percecionadas por empresários de PME's. Daí esta investigação

¹ Corresponde a cerca de 99,9% do tecido empresarial português em 2010, segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2012).

justificar-se nesse mesmo sentido, sendo que apresenta um modelo final que resume as causas da falta de Produtividade.

O contributo teórico deste artigo vem, por isso, preencher uma matéria pouco abordada em Portugal, permitindo por um lado caracterizar melhor situações económico-financeiras e possibilitar um desenvolvimento sustentável das organizações e, conseqüentemente, do país. Por outro lado, permite avaliar de que forma os empresários encaram a produtividade como fator primordial no desenvolvimento da sua atividade. Para além disso, o conhecimento das perceções apresentadas pelos empresários entrevistados, possibilita desenvolver estratégias e políticas públicas que podem ser essenciais para o incremento de produtividade.

O desenvolvimento da presente investigação teve início com uma revisão de literatura, onde foram apresentados os conceitos associados à temática em análise. Começou-se por definir e explicar o conceito de Produtividade, evidenciando a sua importância para o desenvolvimento das organizações e das economias nacionais. Em seguida, descreveu-se a amostra e o contexto que serviram de base para a presente investigação, bem como o método adotado para efetuar a análise dos dados recolhidos. Neste caso, optou-se pelo *design* da *Grounded Theory* por se considerar o mais adequado para gerar teoria sobre o fenómeno em estudo. Após o enquadramento metodológico, passou-se para a discussão dos resultados, onde se apresenta um modelo teórico que foi elaborado através da análise dos resultados e de teoria que se ajustou à presente investigação. No final, concluiu-se com as implicações práticas que o estudo poderá facultar e com considerações finais sobre a Produtividade em Portugal.

2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 - Produtividade

A Produtividade tem estado nos palcos das principais discussões a nível Mundial por ser vital no nível de eficiência e competitividade de uma organização e/ou de uma economia (Tangen, 2005; Pekuri, Haapsalo e Herrala, 2011; King, Lima e Costa, 2014). Ao longo dos anos, a produtividade tem sido utilizada como ferramenta de avaliação de um dado desempenho. Apesar da sua importância, vários teóricos concluem que o termo Produtividade tem sido usado de uma forma imprecisa (Neto, Silva, Oliveira & Alvares, 2012), dando origem a múltiplas discussões e interpretações sobre o seu significado. A definição mais presente e aceite na comunidade científica apresenta-se como a relação entre um *output* (resultado de um processo – produto ou serviço) e um *input* (recurso humano ou físico usado num processo) (Demeter, Chikán & Matyusz, 2011). Por outras palavras, é a relação entre a produção (bens ou serviços produzidos) e os fatores utilizados para se produzir (fatores – pessoas, máquinas, materiais, outros). A tabela 1 apresenta um conjunto de definições do conceito de produtividade no decorrer dos anos, onde se verifica que, entre 1950 a 2013, a sua definição não se altera de forma significativa e parece convergir para uma mesma ideia.

Tabela 1 Definições de produtividade

AUTORES	DEFINIÇÕES DE PRODUTIVIDADE
OEEC (Organizational European Economic Cooperation), 1950	Produtividade é o quociente obtido pela divisão do produzido por um dos fatores de produção.
Beri G.C, 1952	A produtividade é a quantidade média de bens e serviços que são produzidos por uma unidade de fator produtivo num período específico de tempo.
Drucker, P., 1974	Produtividade é o equilíbrio entre todos os fatores de produção que dão origem ao melhor output com o menor esforço. "A produtividade é uma medida de performance para a atividade de produção e refere-se à quantidade de output produzida por unidade de input."
Sink, 1984	A produtividade refere-se à relação entre os recursos que entram num sistema organizacional, durante um determinado período de tempo, e os resultados gerados com esses recursos nesse mesmo período de tempo.
Chew, 1988	Produtividade = unidades de output / unidades de input.
Thurow, 1993	Produtividade é definida pela relação: output por hora trabalhada. É o fator central de longo prazo

	que determina qualquer média de vida da população.
Bernolak, 1997	Produtividade significa o quanto e como se produz com os recursos disponíveis. Produz-se mais, ou melhor, produto com os mesmos recursos, aumenta-se a produtividade. Existe um aumento da produtividade quando se consegue produzir mais ou melhores produtos a partir dos mesmos recursos (recurso físico ou humano).
Cooper & Kaplan, 1998	Produtividade é a comparação entre as entradas físicas de uma indústria e as saídas físicas da mesma indústria.
EANPC (European Association of National Productivity Centres), 2005	Produtividade refere-se à forma eficiente e eficaz como os produtos/serviços são produzidos.
Saari, 2006	Produtividade = Quantidade e Qualidade Output / Quantidade e Qualidade Input.
Pekuri, Haapasalo, Herrala, 2011	A produtividade é muitas vezes definida como uma relação entre um output produzido por um sistema e as quantidades de fatores de input utilizados pelo sistema para obter essa produção.
Ofoegbu, Olawepo, Ibojo, 2013	Produtividade, no seu sentido mais amplo, refere-se à relação quantitativa entre o que é produzido e os recursos utilizados num processo de produção. De facto, é o rácio do output sobre o <i>input</i> . Quanto maior o rácio, maior a produtividade e vice-versa.

Fonte: Adaptado de Tangen, 2005.

Pela análise da tabela, constatou-se que cada autor apresenta a sua definição adaptada à matéria de investigação em causa. Tangen (2005) e (Pekuri, Haapasalo, Herrala, 2011) referem que os investigadores apresentam diferentes concepções consoante a área disciplinar e/ou contexto do estudo. Assim, e tendo em conta a multiplicidade de definições, é comum pensar-se em produtividade como sinónimo de produção, de eficiência ou de eficácia.

Apesar de serem conceitos inter-relacionados, importa distingui-los. Grönroos e Ojasalo (2004) refere de uma forma simples que a produção é um conceito quantitativo e que se relaciona com uma qualquer atividade que cria valor, enquanto que a produtividade consiste em medir o desempenho de uma unidade de produção de trabalho, de uma economia ou de uma organização. Relativamente à eficiência e eficácia, Tangen (2005) refere que os conceitos são complementares. A eficiência dá-nos a relação entre o output realizado e o output previsto; a eficácia corresponde ao grau de alcance de um objetivo. Desta relação resulta que, para aumentar a produtividade, é necessário produzir mais ou melhores bens (ou

serviços) com os mesmos recursos, ou por outro lado, produzir os mesmos bens (ou serviços) com menos recursos.

A importância do estudo da produtividade levou ao desenvolvimento de inúmeros estudos ao nível macro e micro individualmente. Atualmente, esta matéria é fulcral, uma vez que é vista como um fator central de comparação de desempenho e de competitividade a longo prazo para as organizações e para a economia de um país. Segundo Laureti & Viviani (2011), a relação entre a produtividade e a competitividade levou à necessidade de compreender a ligação entre os níveis micro e macro como um todo. Uma possibilidade de entender esta ligação ao nível organizacional, prende-se em estudar os fatores que influenciam a produtividade ao nível operacional como referem Demeter, Chikán e Matyusz (2011). Este autor indica que, deste modo, é possível detetar alguns pontos mais fragilizados e que por esse motivo seja necessário efetuar mudanças estruturais nas organizações ao nível dos processos. O estudo desta matéria explora também, a razão da baixa capacidade de trabalho numa organização por parte dos trabalhadores (Demeter, Chikán e Matyusz, 2011). Essa possibilidade, permite que se efetuem ações corretivas para melhoria das suas atividades. Importa salientar que, sobre este ponto de vista, existem muito poucos estudos que exploram os fatores que influenciam a produtividade.

Como foi referido anteriormente, a produtividade é uma medida que permite avaliar o desempenho e identificar os pontos fracos de uma organização ou de uma economia. Ao nível empresarial, a produtividade constitui uma das melhores medidas para aferir a performance organizacional de uma empresa. Segundo Shaw, Park e Kim (2013), as empresas obterão vantagens competitivas se entenderem a forma como se gere a produtividade. A análise e o conhecimento das medidas da produtividade ajudam os gestores a compreender os desempenhos internos nas suas organizações, alertando-os para efetuarem ações de melhoria e de adaptação face a um ambiente em constantes mutações. Na verdade, a importância da medição da produtividade nas empresas, muitas vezes não é reconhecida e noutros casos nem sequer é medida como indicam Bernolak (1997) e Stainer (1997). Para além disso, a medição da produtividade permite demonstrar aos trabalhadores que compõem as empresas os seus resultados, possibilitando que os mesmos se sintam mais motivados para os desafios (Neto, Silva, Oliveira & Alvares, 2012).

2.2 - Produtividade do trabalho

A Produtividade do trabalho é a medida de produtividade mais comum nas estatísticas mundiais. Ao nível de um país, normalmente, a Produtividade do trabalho apresenta-se como o resultado da divisão entre o valor do Produto Interno Bruto (PIB) e o número de trabalhadores ativos num país. Ao nível organizacional, define-se como o quociente da divisão entre um output e o número de trabalhadores ou horas realizadas (Freeman, 2008).

Segundo Singh e Mohanty (2012) um entendimento da influência dos fatores de trabalho na produtividade, permite aos gestores pensar sobre a melhor forma de alocar os recursos utilizados de um modo mais eficaz. Importa mencionar os resultados do estudo de Demeter, Chikán e Matyusz em 2011, que concluem existência de uma forte correlação entre a produtividade do trabalho e o crescimento do negócio. Os autores Hancock, Allen, Bosco, McDaniel, Pierce (2013) referem ainda que a produtividade apresenta um resultado crucial para o entendimento do desempenho de uma organização e da força de trabalho. Dyer e Reeves (1995) concluem que existe uma conexão direta entre a produtividade e o capital humano, verificando-se que as empresas que analisam a produtividade de trabalho têm maior sucesso.

De acordo com os autores Datta, Guthrie & Wright (2005), para responder aos novos desafios, as empresas necessitam de modificar as suas estruturas organizativas e devem apoiar-se em recursos humanos mais qualificados para o fazer. Importa salientar que a produtividade do trabalho apresenta resultados superiores nas empresas que planificam as suas estratégias e políticas de recrutamento e seleção. Quer isto dizer que investimento nas pessoas certas é sinónimo de melhoria da produtividade. É importante para a melhoria da produtividade que haja menos níveis de hierarquia organizacional, maior autonomia dos trabalhadores e que haja um espírito de abertura para a participação dos trabalhadores na resolução de problemas (Cua, Mckone & Schroeder, 2001).

Outros aspetos essenciais para o melhoramento da produtividade, têm a ver com a criação de um local de trabalho que tenha condições físicas adequadas para desenvolver uma atividade. É fundamental que uma empresa tenha boas condições de trabalho e de conforto para manterem níveis de produtividade elevados (Delmas & Pekovic, 2012). Para além disso, importa não esquecer os avanços tecnológicos que influenciam positivamente a produtividade do trabalho, permitindo minimizar esforços e recursos utilizados.

Em modo de conclusão, importa referir que apenas com discussões relativas aos aspetos que influenciam a produtividade é possível melhorar os resultados significativamente. É a este objetivo que a sociedade do conhecimento deve procurar responder para promover a transferência desse conhecimento na melhoria da produtividade de uma organização e, conseqüentemente, de uma nação. Tendo em conta o que foi referido, o presente estudo teve por objetivo ir ao encontro dos principais aspetos que influenciam a produtividade em Portugal.

3 – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

3.1 - Amostra e Contexto

Analisar as causas da baixa produtividade em Portugal, tornou-se um tema central para o desenvolvimento socioeconómico do país. Levantar essas causas permite que se avalie a gestão da produtividade em Portugal. Dado que os estudos existentes não chegam à raiz do problema, é essencial ir ao fundo da questão e construir teoria que justifique e ajude a melhorar estes baixos níveis de produtividade. Para realizar este estudo optou-se pela abordagem qualitativa uma vez que esta apresenta um conjunto de técnicas interpretativas que possibilitam descrever e descodificar certos fenómenos sociais que relacionam os indivíduos com a sociedade (Fletcher, 1996). Para além disso, apresenta vantagens na obtenção de interpretações mais fidedignas sobre o reconhecimento entre o saber e a ação para a produção de conhecimento sobre uma dada matéria (Miles & Huberman, 1994).

Tendo em conta o referido anteriormente, para persecução do objetivo da presente investigação, a metodologia utilizada foi a *Grounded Theory* desenvolvida por Glasser e Strauss (1967). Este método engloba um conjunto de procedimentos que permite desenvolver, de forma indutiva, teorias fundamentadas com base em dados relativos a um fenómeno (Strauss & Corbin, 1998), sendo por isso o mais ajustado para gerir a nova teoria quando esta se encontra pouco explorada (Brown & Eisenhardt, 1997). Locke (2001) indica que este método se adapta bem à captura de complexidades, num dado contexto, que permite aos investigadores compreenderem melhor o cerne de um problema. A construção de teoria, é feita com base na recolha de dados no terreno (por exemplo, através de entrevistas ou observações) e numa análise sistemática, que possibilita controlar a forma de escrita e apresentação dos resultados de uma forma mais organizada. Assim, os procedimentos levados a cabo com a *Grounded Theory* conduzem a interpretação dos dados com rigor mas ao mesmo tempo permitem alguma criatividade na conceptualização dos dados. Esta criatividade é extremamente importante, uma vez que sustenta a sensibilidade teórica, permitindo dar sentido e significado aos dados recolhidos. Para além disso, estimula a formulação de questões que dão abertura para desafiar os próprios pressupostos, investigar a experiência e ter uma visão que vai além da literatura. Não obstante, para dar uma maior credibilidade ao estudo, apesar de não ser necessário efetuar uma revisão de literatura exaustiva (Dey, 1999), é importante comparar os dados recolhidos com as principais correntes teóricas sobre o assunto em causa (Locke, 2001). Glasser e Strauss (1967) referem que a pesquisa é uma teorização

(*generating theory*) fundamentada numa análise comparativa contínua dos dados, onde se constroem progressivamente os conceitos e as categorias que são confrontados com a realidade.

Em modo de conclusão, a seleção da *Grounded Theory* apresentou-se como o método mais adequado de operacionalizar esta investigação por permitir desenvolver um quadro concetual sobre as causas da produtividade em Portugal através de evidências concretas retiradas de um contexto complexo.

3.2 - Recolha de Dados

Para o presente estudo, foram realizadas nove entrevistas semi-estruturadas a empresários de PME's portuguesas do setor privado. A escolha por este tipo de entrevista justifica-se pelo facto de não seguir um modelo rígido, permitindo, de certa forma, dar alguma liberdade aos entrevistados para expressarem as suas opiniões e reflexões, apresentando um guião adaptável e possibilitando explorar melhor certos assuntos de interesse para o investigador. Importa referir que em relação à “amostra”, teoricamente, não é definido um número de sujeitos estatisticamente representativos. Neste caso, procurou-se um pequeno número de indivíduos, considerados “socialmente significativos”, que fossem representativos de variações e tipicidades do fenómeno em estudo (Strauss & Corbin, 1990). Como a metodologia escolhida foi a *Grounded Theory*, a amostra foi-se construindo à medida que os dados foram recolhidos e analisados até se atingir a saturação teórica, ou seja, até se verificar que as categorias encontradas começaram a estabilizar e o acrescento de novos casos não contribuíram para a investigação. Relativamente, às entrevistas obtidas, foram efetuadas individualmente e posteriormente gravadas com o respetivo consentimento dos empresários, tendo cada uma demorado, em média, entre os 25 a 40 minutos (entrevistas em anexo).

Para responder ao objetivo do estudo, prepararam-se previamente três questões com diferentes graus de importância: 1 - “O que entende por produtividade”; 2 - “Quais são as causas da baixa produtividade em Portugal”; 3 - “Quais são as soluções para melhorar a produtividade em Portugal?”. A primeira questão poderá ser considerada como uma questão secundária, uma vez que não é relevante para responder ao objetivo do estudo. Apesar desse motivo, a questão foi feita com a missão de observar e avaliar se o entrevistado se sente confortável com o assunto, tendo-se verificado que todos apresentavam conhecimentos sobre a Produtividade. A segunda e terceira questões foram essenciais para obter a perceção dos

empresários sobre o tema da investigação. Para além destas questões, importa referir que foram efetuadas outras questões para maior entendimento dos seus pontos de vista, afim de não haver dúvidas sobre a informação fornecida.

3.3 - Análise de dados

A *Grounded Theory* apresenta-se como o método mais utilizado para gerar teoria em áreas ainda pouco investigadas ou para desenvolver novas perspetivas sobre o conhecimento já existente (Strauss & Corbin, 1990). A sua aplicação como método de análise comparativa permite transformar factos empíricos em conceitos generalizados, interligando com fenómenos observáveis e não observáveis.

O produto final (a teoria) do presente estudo emergiu através do conjunto de procedimentos que o método da *Grounded Theory* apresenta e que auxiliaram, orientaram e facilitaram o processo de análise. Esse processo de análise envolveu uma recolha de informação, interpretação e análise sistemática de dados e apresentação de resultados (Creswell, 2003). Neste contexto procedeu-se à aplicação de um método iterativo renovando em cada ciclo a retro-influência causal (Creswell, 2003). Para produzir teoria foi feita uma categorização dos dados recolhidos, efetuando-se uma codificação hierárquica. Iniciou-se uma categorização linha-a-linha denominada por codificação aberta, onde os dados foram decompostos, conceituados e categorizados num processo de rotulagem. As categorias são representadas por agregados abstratos de conceitos que são observados no decorrer do estudo. Neste primeiro momento, foi possível examinar e identificar algumas afirmações relevantes para a compreensão da perceção das causas da produtividade por parte dos entrevistados. Em seguida, estabeleceram-se relações entre as categorias com a finalidade de identificar semelhanças ou diferenças entre elas - codificação axial – e formaram-se dimensões teóricas com as ideias semelhantes (Locke, 2001); a análise terminou com a codificação seletiva que integrou e refinou as categorias numa categoria central e que ligou todas as outras categorias, formando um quadro teórico (Strauss & Corbin, 1998). A codificação engloba processos de análise por meio dos quais os dados são divididos, concetualizados e integrados com o objetivo de formar a teoria. Na última fase do processo de análise, a teoria gerada foi reanalisada com a finalidade de se averiguar as relações que se estabeleceram e se a saturação das categorias foi atingida (Strauss & Corbin, 1998). Para além disso, os resultados foram comparados com a teoria já existente permitindo um aperfeiçoamento da teoria gerada (Eisenhardt, 1989).

No final, para dar uma maior consistência teórica e assegurar os critérios de cientificidade dos resultados, procurou-se validar o constructo teórico através da apresentação dos resultados aos participantes no sentido de garantir que todos estavam de acordo com a interpretação feita na investigação. Esta é uma das técnicas que Miles e Huberman (1994) sugerem para garantir a validade teórica de um estudo. Para além disso, foi utilizada uma cadeia de evidência sob a forma tabular para apresentação e explicitação dos resultados e das principais interpretações (Yin, 1984).

4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

A fase que se segue na presente investigação demonstra e explica como as Causas da Produtividade, percecionadas pelos empresários de PME's, foram codificadas e agrupadas em dimensões teóricas. O desenvolvimento desta fase foi feito através da interpretação e análise dos dados que foram recolhidos; posteriormente os dados foram transformados em categorias teóricas e em seguida, da associação dessas categorias teóricas, formaram-se quatro dimensões teóricas. No final, integrou-se as dimensões teóricas a duas meta-categorias teóricas. Como foi mencionado anteriormente, os resultados foram interpretados com base no conhecimento do investigador e com base na literatura existente para dar um suporte teórico mais fidedigno.

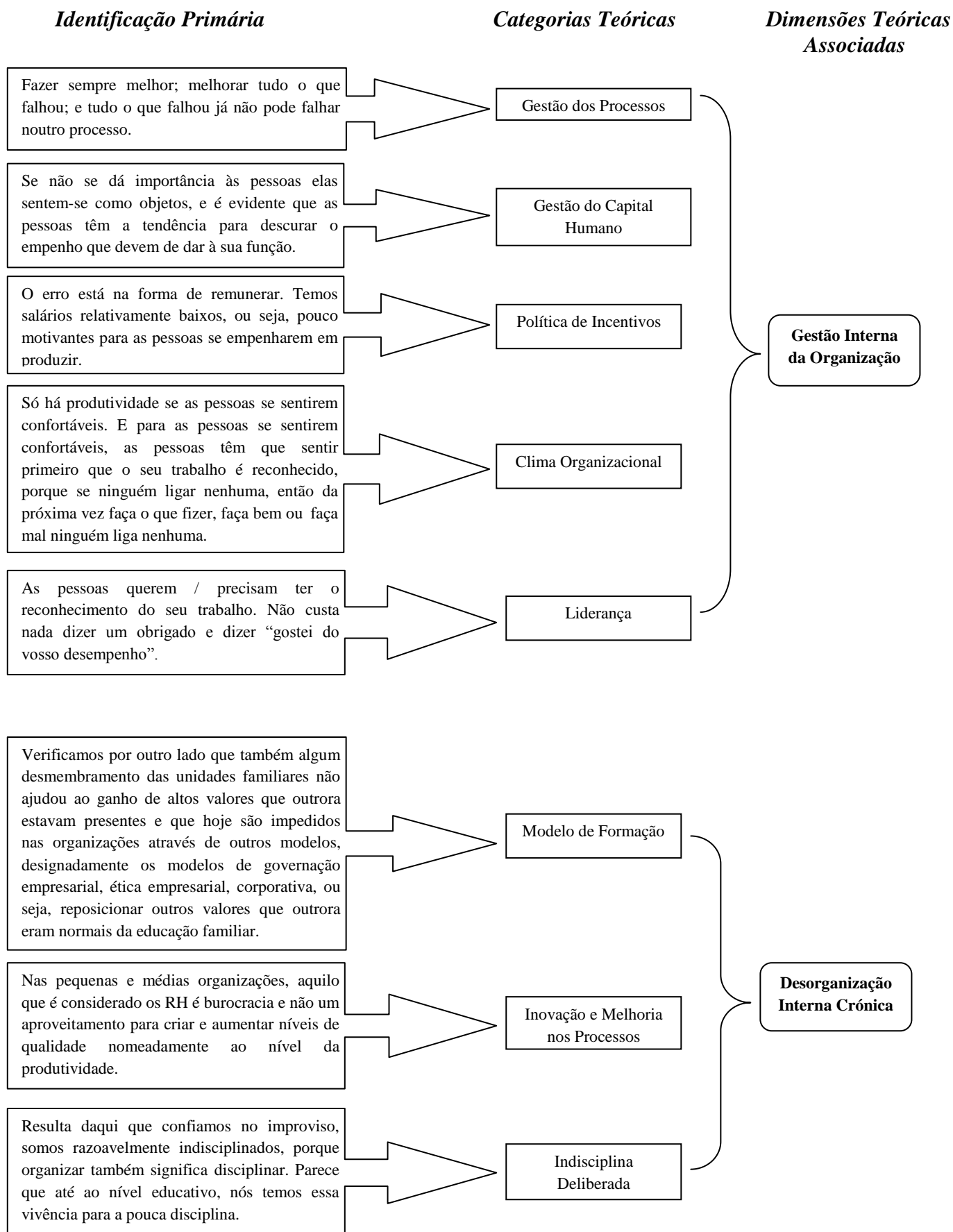
4.1 – Como os empresários de PME's portuguesas percecionam as Causas da Produtividade em Portugal?

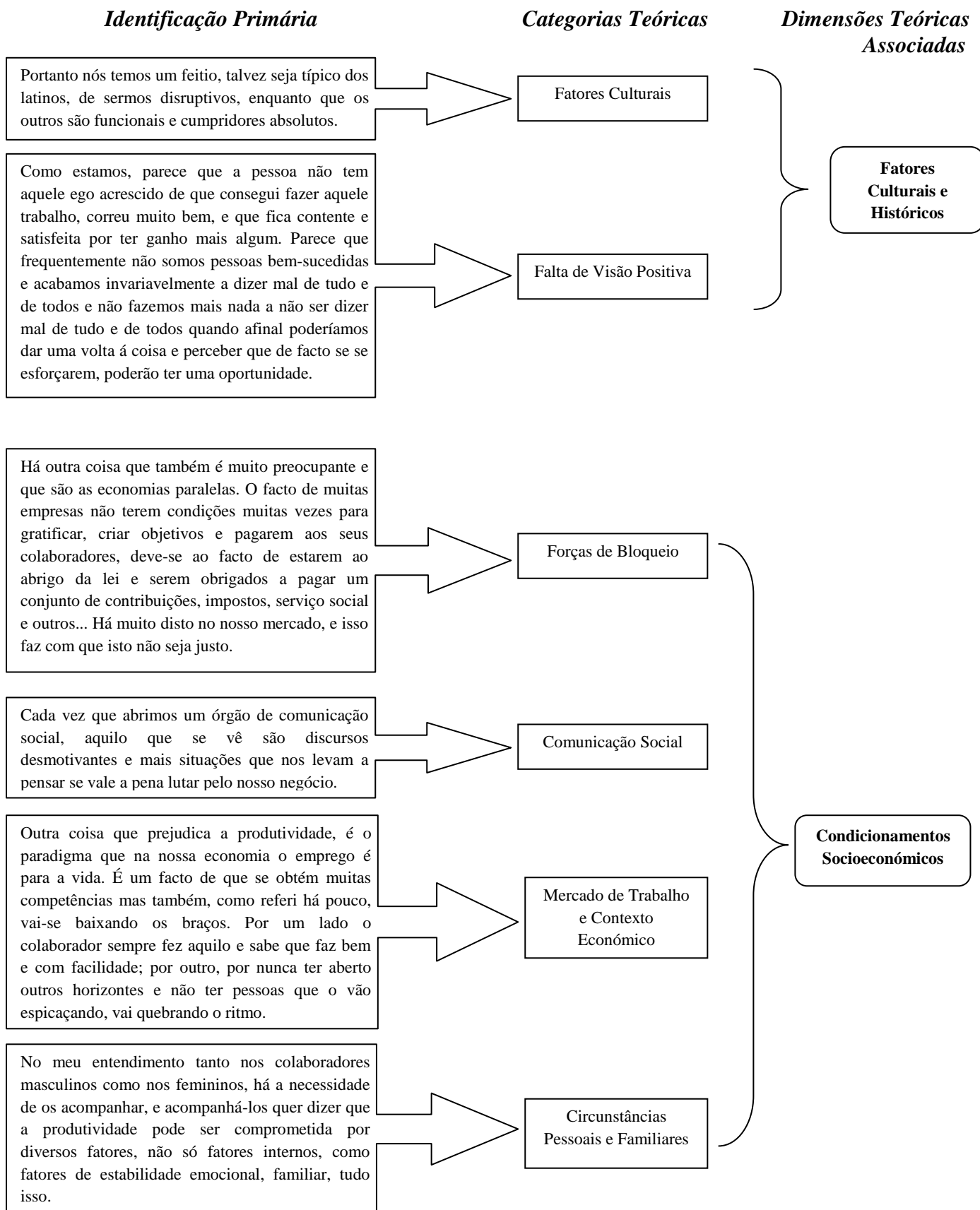
Quando os empresários foram confrontados com o tema da presente investigação, todos reconheceram que se trata de uma matéria delicada, desafiante e de extrema importância que poderá tornar-se numa mais-valia para o país.

“ Diz-se que a nossa produtividade é um terço da produtividade média dos países da Europa. É uma coisa absolutamente vergonhosa ... Há que corrigir e emendar isso. Temos de ser bons a fazer tudo.”

De forma a clarificar e facilitar a interpretação dos resultados obtidos, a figura 1 apresenta uma síntese da identificação primária, categorias teóricas e dimensões teóricas associadas:

Figura 1 Síntese da identificação primária, categorias teóricas e dimensões associadas





O quadro resumo apresentado demonstra uma série de razões que foram apresentadas pelos empresários que se manifestam aos diversos níveis (micro, macro e meso) e que justificam os baixos índices de produtividade em Portugal. Como se pode verificar, formaram-se quatro dimensões teóricas que se obtiveram através de um conjunto de categorias teóricas que estão diretamente relacionadas. Importa referir que apenas foi apresentado um exemplo de identificação primária para cada uma das categorias, sendo que as restantes identificações primárias seguem em anexo.

Os seguintes pontos da investigação dedicam-se à explicação dos resultados obtidos. Para sistematizar a apresentação da análise e discussão dos resultados de forma mais organizada optou-se por ordená-los por níveis (Quadro 1).

Quadro 1 Ordenação da apresentação dos resultados

Dimensão Teórica	Categorias Teóricas
Associada	
4.1.1 Gestão Interna da Organização	4.1.1.1 Gestão dos Processos
	4.1.1.2 Gestão do Capital Humano
	4.1.1.3 Política de Incentivos
	4.1.1.4 Clima Organizacional
	4.1.1.5 Liderança
4.1.2 Desorganização Interna Crónica	4.1.2.1 Modelo de Formação
	4.1.2.2 Inovação e Melhoria nos Processos
	4.1.2.3 Indisciplina Deliberada
4.1.3 Fatores Culturais	4.1.3.1 Fatores Culturais
	4.1.3.2 Falta de Visão Positiva

		4.1.4.1	Forças de Bloqueio
4.1.4	Condicionamentos	4.1.4.2	Comunicação Social
	Socioeconómicos	4.1.4.3	Mercado de Trabalho e Contexto Económico
		4.1.4.4	Circunstâncias Pessoais e Familiares

4.1.1 – Gestão Interna da Organização

A origem da primeira dimensão teórica resultou da associação de um conjunto de categorias teóricas relacionadas com práticas de gestão tanto ao nível estratégico como operacional nas organizações e que estão intimamente ligadas com a produtividade. A produtividade, como foi visto anteriormente, é influenciada por um conjunto de interações complexas que se podem relacionar com pequenos ou grandes pormenores como por exemplo, as condições de trabalho, a motivação dos trabalhadores, os processos, o treino e conhecimento para desempenhar uma função, o mérito, a liderança, entre outros (Cua, Mckone & Schroeder, 2001; Delmas & Pekovic, 2012).

Tendo em conta que a teoria sobre este ponto é vasta e foi anteriormente abordada, optou-se por apresentar as soluções que os empresários consideram ser a chave para obter melhorias ao nível da produtividade. Quando a questão sobre “quais as soluções para melhorar a produtividade em Portugal” foi feita aos mesmos, as respostas que se obtiveram, foram relativas exclusivamente a aspetos ligadas às práticas de gestão nas organizações portuguesas. Nesse sentido, é interessante verificar como a perceção dos empresários varia em termos de importância. Vejam-se os seguintes exemplos:

“A produtividade tem que ser um pressuposto como eu lhe disse: fazer mais com menos, garantindo os padrões de qualidade expectáveis ou mensuráveis.”

“Se você tiver rigor de gestão na sua cabeça consegue melhorar rácios e níveis de produtividade. Se não tiver, pensa que melhora porque a produtividade tem que ser posta à prova com base na comparação.”

“Temos que começar por ser cuidadosos com as exigências que fazemos. Exigentes, compreensivos e justos.”

Cada uma das afirmações demonstra a força da importância que a produtividade tem para cada empresário. Em alguns dos casos, a produtividade não é tida em conta como uma ferramenta de medição nas suas organizações, porém parece que há uma preocupação em implementar diferentes ações que estão ligados à produtividade. A seguinte afirmação demonstra como pequenas coisas, pequenas atitudes podem influenciar a produtividade numa organização e marcar a diferença:

“...Não é preciso pensarmos nos grandes processos organizacionais, podemos também pensar em coisas pequeninas. E quando pensamos nas grandes e nas pequenas coisas, passamos a falar na mudança do nosso comportamento organizacional. Quando mudamos os nossos comportamentos e atitudes, o nosso processo de decisão também é um bocadinho diferente e o que é desejável é que esta mudança organizacional seja como um comboio que vai progredindo sempre mais um bocadinho e que as pessoas vão também fazer um *upgrade*, porque esta melhoria é também para elas.”

As pequenas coisas que este empresário refere, estão relacionadas com um conjunto de outras soluções, como é o caso da motivação nos colaboradores. Todos os empresários de uma forma direta ou indireta referiram a motivação e as condições de trabalho como sendo das principais soluções para a melhoria da produtividade numa organização. A motivação surge como um motor que deve ser constantemente lubrificado. As condições de trabalho estão relacionadas com a pré-disposição para se fazer bem uma tarefa e com as necessidades básicas de um ser humano. As afirmações seguintes ilustram aquilo que foi referido:

“Há situações intermédias que temos de trabalhar para aumentar a produtividade: a motivação, ou seja, motivar quem está no dia-a-dia a produzir, criar condições de estabilidade, entre outros.”

“Aumentar a Produtividade passa por ... motivar os colaboradores e fazê-los sentir que são parte integrante do processo do negócio.”

Para além das soluções apresentadas, também foi apontado como fundamental para melhoria da produtividade, o espírito de equipa e a relação entre os colaboradores. Ambos foram postos em pé de igualdade devendo ser fomentados nas organizações por um lado permitirem discutir livremente ideias e melhorias nos processos e por outro que os colaboradores se sintam confortáveis nos seus locais de trabalho. Um dos empresários refere isso mesmo, como se pode verificar na afirmação abaixo:

“Fazer com que alguns conflitos sejam postos de lado, e passem a ter um espírito colaborante, participativo, de iniciativa e boa disposição é muito importante para terem gosto por aquilo que fazem e que isso se espalhe para todos.”

Há por isso uma clara evidência de que o investimento na gestão de recursos humanos seria fundamental para as organizações, uma vez que é necessário criar condições favoráveis para o desenvolvimento pessoal e formar as pessoas para desempenharem melhor as suas funções:

“Formação e criar um clima na organização que faça com que os índices de satisfação dos trabalhadores nessa organização sejam favoráveis, motivadores com mais qualidade de trabalho e mais produtividade.”

Pela análise desta e de outras perceções, para que se torne possível auxiliar os colaboradores neste “processo de transformação”, a gestão de recursos humanos torna-se mesmo essencial. Alguns empresários referem que, de facto, a gestão de recursos humanos em Portugal é muito mal aproveitada no seu todo. Na maioria das pequenas e médias empresas, os gestores de RH tratam apenas de aspetos burocráticos ligados ao trabalhador. Refira-se a perceção de um empresário que justifica a importância dos Gestores de Recursos Humanos numa organização:

“A direção de RH que sirva como catalisador para a produtividade e obtenção de índices de produtividade na satisfação dos trabalhadores e, obviamente complementado com o trabalho dos administradores da parte financeira, garantindo que o comportamento financeiro da empresa seja estável, faz com que os subordinados/empregados das empresas, sintam-se confortáveis na realização das suas tarefas e portanto possam em qualquer momento, em via dessa satisfação obter índices de realização de trabalho com padrões mais altos daquilo que aconteceria se se sentissem preocupados.”

É por isto importante alterar o modo de pensar nas organizações; organizar e planear objetivos que sejam vantajosos para os colaboradores e respetivas organizações para que a produtividade aumente. De um modo geral conclui-se que a gestão interna das organizações portuguesas necessita de olhar para o modo como a motivação dos colaboradores pode aumentar; ter em conta às condições ambientais a que as pessoas estão sujeitas; o investimento em pessoas qualificadas que tenham as competências para melhorar o clima organizacional, a formação e a educação dos colaboradores.

Em modo de conclusão deste ponto, é apresentado um resumo de melhoria de produtividade e que foi proposto por um empresário:

“Não esquecer, primeiro ponto: entender o que é do lado das chefias. Primeiro a direção, depois as chefias consequentes. Segundo ponto: falar de coisas exequíveis. Terceiro ponto: dar formação objetiva para uma necessidade de entendimento desse trabalho. Quarto ponto: ter a noção que a mensagem foi recebida pelo posto de trabalho... Após isso, e dando a necessária relação do tempo da aprendizagem que é dado no ato da formação, você depois vai medir uma produtividade num ato natural.”

4.1.1.1 – Gestão dos Processos

A presente categoria teórica relaciona-se com aspetos que ligam os processos aos colaboradores. Fala-se por exemplo em aspetos como o conhecimento adquirido para desempenhar uma função, o planeamento prévio dessa função, o seu entendimento e a exigência no rigor da gestão. É necessário, nesse sentido, que haja uma cooperação por parte de todos os membros da organização e uma coordenação para se desenvolver corretamente um processo. Este é um ponto fulcral que influencia a produtividade. É o que explica um dos entrevistados:

“É preciso ter um foco novo no processo, no processo que une os intervenientes numa determinada atividade. O cuidado com o processo é crítico nestas matérias. Ou seja, o esforço é cada vez mais orientado no sentido da organização e do ganho de conhecimento que resultará desses processos.”

O que este empresário quer dizer é que deve haver uma constante preocupação com o processo para que este não tenha quebras. O conhecimento surge assim como uma componente essencial para desempenhar corretamente o processo, por um lado para não se voltar a errar e por outro para o melhorar. Schmenner (2004) refere que para se melhorar a produtividade é necessário gerir os processos, fazer planos para aumentar a qualidade e equilibrar o processo. Como refere um outro empresário:

“Se não criar e não estudar quais as condições refeitas reorganizadas para atingir novos níveis de produtividade, tenho quanto muito o aumento de produtividade de uma hora mas não sistemático.”

Tendo em conta tudo o que foi referido neste sub-ponto, parece que o ponto central reside nos colaboradores pois são estes os principais responsáveis pelo desenvolvimento e melhoria de

um processo. Assim, é fundamental que haja um investimento na formação e educação dos colaboradores para que estes sejam mais-valias na “expansão” das suas organizações (Birdi, et al., 2008). Importa salientar que nem tudo corre como o esperado. Existem fatores que não são controláveis e que afetam o processo. Em alguns casos esses fatores estão relacionados com uma falta de acompanhamento e de orientação que dá origem a resultados inesperados. Por outro lado, esses fatores podem também estar ligados a aspetos pessoais ou aspetos A seguinte percepção demonstra alguns desses fatores:

“Acidentes de trabalho, doenças, o facto de não terem tido o conhecimento suficiente para fazer bem à primeira, ou porque por outros motivos não conseguiram fazer bem o seu trabalho, se teve o tempo todo a trabalhar, se é assíduo.”

Ainda relacionado com os fatores referidos, alguns empresários reforçaram a ideia de que nem sempre se fazem as coisas em condições porque não se trabalhou como se devia. A falta de motivação parece a justificação mais plausível para que isto aconteça. Veja-se o seguinte exemplo:

“Se for preciso trabalhar a um sábado ou a um domingo as pessoas até vêm. Mas às vezes é necessário trabalhar ao Sábado porque durante a semana não se trabalhou como deve de ser. Faz falta uma mudança de atitude para as pessoas conseguirem fazer os trabalhos.”

Esta afirmação é interessante quando relacionada com o número de horas médias semanais que em Portugal se trabalha. Em modo de conclusão a solução apresentada por um empresário passa por:

“...Conseguirmos encaixar as pessoas e estabelecermos um processo que é para o benefício das pessoas, que demonstre que quando uma pessoa se empenha e se esforça, vê o seu resultado tem muito mais satisfação do que aquele que empenha o seu esforço e não vê resultado nenhum.”

4.1.1.2 – Gestão do Capital Humano

O presente subponto tem a ver com a importância do fator humano como primordial no desenvolvimento económico. Com as alterações dramáticas das últimas décadas, o fator humano ganhou uma importância acrescida na obtenção de melhores resultados nas organizações e conseqüentemente, nos países. O capital humano corresponde aos conhecimentos, capacidades e experiências de um indivíduo que são postos em prática nos seus locais de trabalho. Nesse sentido, o conjunto do capital humano de todos os

colaboradores constitui um ativo que se apresenta como único numa organização e que torna distinto de outra organização (Lengnick-Hall e Lengnick-Hall, 2006). Reconhecido por muitos como um fator de sucesso para as organizações, importa ainda referir Dyer e Rives (1995) que indicam que há uma forte ligação positiva entre o capital humano e a produtividade corresponde.

Em Portugal aquilo que se tem verificado é que há conjunto de pessoas com grandes capacidades e que por diversos motivos não são valorizados e não têm oportunidade de se fazer ouvir. Um dos empresários refere o seguinte:

“Todas as organizações têm uma quantidade enorme de “inteligentes” e usam-nos numa percentagem mínima.”

Da análise desta e de outras perceções que fazem parte desta categoria teórica, a sua análise leva a refletir sobre alguns aspetos que os estudos feitos por Hofstede (1997) e o projeto GLOBE sobre Portugal abordam (Jesuino, 2002). A falta de confiança entre as pessoas, a existência de uma grande distância ao poder e ainda, um excesso de hierarquia e de elitismo são alguns aspetos que estes estudos revelam. Resulta assim, conseqüentemente, numa forte desmotivação por parte dos colaboradores, levando-os muitas vezes a que se desinteressarem pelos seus trabalhos. As três perceções que se seguem demonstram aquilo que acontece em muitas organizações:

“As pessoas querem sentir que as organizações apostam nelas e querem sentir que têm a possibilidade de crescer nas suas carreiras...”

“Se não se dá importância às pessoas elas sentem-se como objetos, e é evidente que as pessoas têm a tendência para descurar o empenho que devem de dar à sua função.”

“Muitas vezes as pessoas não conseguem atingir os melhores níveis de produtividade porque não fazem aquilo que gostam.”

Cada uma das perceções, apesar de serem diferentes no seu conteúdo, leva à mesma conclusão em relação às organizações portuguesas que é um desaproveitamento do capital humano disponível, essencial para ganhos de produtividade.

4.1.1.3 – Política de Incentivos

A política de incentivos surge como outra categoria teórica que foi obtida de um conjunto de perceções ligadas a condições remuneratórias e políticas de compensações que as

organizações adotam, ou não. Optou-se por denominar de política de incentivos, uma vez que as percepções sugerem que deve haver uma preocupação na parte remuneratória consoante o desempenho individual ou do grupo, ou da organização. A definição de incentivo segundo Holmstrom e Milgrom (1994) faz referência à compensação salarial indicando que deve ser ajustada segundo os objetivos individuais ou coletivos, ou dos ganhos organizações. Cadsby, Song e Tapon (2007) concluíram que o pagamento de incentivos leva a uma maior produtividade pelo facto de haver uma maior motivação por parte dos colaboradores. A seguinte percepção ilustra aquilo que acontece em muitas organizações portuguesas:

“Não haver os tais índices de produtividade e depois objetivos ou prémios sobre isso mesmo, faz com que aqueles que desempenham bem as suas funções comparem com outros parceiros com a mesma remuneração e que têm resultados inferiores. A maior parte das pessoas que produzem mais acabam por baixar os braços e pensam porque não recebem mais ou não têm mais mérito ou não são gratificados, ou seja, não são compensados por isso.”

Este empresário reforça a importância da atribuição de algo simbólico pelo reconhecimento do desempenho do colaborador como um estímulo diferenciado. De acordo com Brett, Cron e Slocum (1995), estes autores argumentam que nem sempre os colaboradores necessitam de incentivos financeiros para melhorarem o seu desempenho, em virtude de reconhecerem fatores como o ambiente organizacional, o grau de comprometimento, a percepção de justiça face às recompensas que recebem, entre outros, que podem condicionar o desempenho dos colaboradores.

4.1.1.4 – Clima Organizacional

O Clima Organizacional foi percebido pelos empresários como uma das principais causas que justificam a baixa produtividade em Portugal. As más condições de funcionamento no local de trabalho e a dificuldade de interação entre as pessoas resulta num clima pouco propício para se desenvolver as tarefas. Patterson, Warr e West (2004) referem que o clima organizacional influencia diretamente a produtividade organizacional. Estes autores indicam que esta ligação afeta a motivação e satisfação dos colaboradores nos aspetos relacionados com estados afetivos e cognitivos e comportamentos organizacionais. Veja-se a seguinte percepção:

“As pessoas preferem trabalhar num ambiente confortável e flexível do que estarem num ambiente de “cortar à faca” só para ganhar mais dinheiro.”

A crescente preocupação na procura de fatores relevantes na relação entre colaboradores e organizações faz com que aumente o comprometimento do colaborador com a organização, faz com que os colaboradores se sintam ouvidos, respeitados e participantes na melhoria de resultados nas suas organizações. Patterson, Warr e West (2004) referem cinco aspetos de clima organizacional que estão correlacionados significativamente com a produtividade e que vão ao encontro daquilo que falta, segundo os empresários, nas organizações portuguesas: a reflexibilidade (como a organização se vê a si própria), a constante preocupação com bem-estar dos colaboradores, a inovação e a flexibilidade, o *feedback* e o desenvolvimento de capacidades. Nas organizações portuguesas, segundo as perceções relativas a esta categoria teórica, aquilo que acontece nos seus climas organizacionais é o seguinte:

“Formação pouco adequada, o clima organizacional pouco propicia a que as coisas possam correr bem e uma falta de perceção das administrações, das hierarquias para perceberem que os aumentos de produtividade passam sobretudo pelo empenho das pessoas em cada uma das tarefas.”

4.1.1.5 – Liderança

A presente categoria teórica fala sobre problemas ligados à administração e às práticas (ou não práticas) de gestão por parte das chefias. Para o presente subponto, não são definidos os conceitos de chefe, gestor e líder por não serem relevantes na análise desta categoria. As perceções que foram obtidas demonstram que as administrações são responsáveis pela fraca produtividade nas organizações portuguesas. Aquilo que refere os empresários é que só há uma organização interna correta quando a administração planeia, orienta e comanda os colaboradores para a obtenção de uma maior produtividade. Veja-se a seguinte perceção:

“Uma empresa só se pode organizar quando o topo da administração sabe o que quer. A produtividade não pode ser um elemento desinserido de uma estrutura de uma empresa. Por vezes não se sabe o que se quer.”

Por outro lado, há um problema acrescido ao nível das chefias. As razões apresentadas revelam que as chefias têm pouca formação e isso leva a que as decisões tomadas nas organizações não sejam as mais corretas por falta de conhecimento. Para além disso, parece existir uma dificuldade em reconhecer o trabalho dos colaboradores. O mérito e a gratidão surgem neste subponto como fatores chave para o aumento de produtividade. Mujtaba e Shuaib (2010) refere que quando os chefes/gestores se esquecem de elogiar o trabalho realizado pelos colaboradores, isso pode ter um efeito desmoralizante nos mesmos refletindo-se nos seus desempenhos. É importante para os colaboradores que os seus superiores mostrem

o que esperam deles, dar materiais suficientes para realizar as suas tarefas, elogiá-los com frequência e encorajá-los no seu desenvolvimento. Parece curioso, mas todos os empresários reconheceram estas questões como importantes para a melhoria da produtividade. Para terminar este subponto, a seguinte percepção aponta aquilo que foi referido:

“O mérito muitas vezes também não é reconhecido e quando se faz, faz-se de forma desadequada. Não é só o dinheiro que faz falta. Uma palavra, uma atenção, é tão ou mais importante que o dinheiro. E na maior parte dos casos não há o reconhecimento nas chefias, e leva-se a fazer tudo igual. As pessoas são tratadas da mesma maneira. Há necessidade de formar chefias, chefias intermédias.”

4.1.2 – Desorganização Interna Crónica

A dimensão teórica que se segue demonstra um conjunto de situações relativas ao tecido empresarial português, ou seja, retrata a percepção que os empresários entrevistados têm dos empresários portugueses, aborda questões ligadas à cultura organizacional e faz referência à importância da inovação e melhoria nos processos no sucesso das organizações. Todos estes pontos são relacionados com o objetivo da investigação que é ver em que medida é que estes influenciam a produtividade. Ao contrário da dimensão teórica que foi anteriormente interpretada, esta não apresenta soluções, pelo facto de os empresários considerarem que se trata de fatores que estão enraizados nas organizações portuguesas, sendo por isso difícil de tomar medidas corretivas.

O tecido empresarial é composto maioritariamente por PME's de carácter familiar. Neste tipo de empresas as tomadas de decisões organizacionais são influenciadas pela relação e educação familiar. Os empresários apresentam uma baixa formação e assumem um triplo papel: dirigente, gestor e proprietário. A administração é passada de gerações em gerações e a gestão praticada é feita com base nos valores familiares.

“Temos empresários de grande qualidade, mas acima de tudo a sua força empresarial e a dinâmica que imprimiram nas suas empresas e nos seus investimentos, a maneira como governam as pessoas resulta mais do seu nível de educação familiar do que da sua instrução.”

Tendo em conta aquilo que foi referido, aquilo que sucede em Portugal é que o modelo empresarial de base familiar já não consegue por si só responder aos desafios globais que se lhe deparam. As empresas são quase sempre uma extensão daquilo que se passa na família.

Relativamente ao modelo empresarial português, face ao fenómeno da globalização, este apresenta uma dinâmica ainda pouco adequada a este novo paradigma. É um modelo que gera, ele próprio, ineficiência, por incapacidade de se focalizar no objetivo principal. O acessório, é muitas vezes, confundido com esse objetivo principal, resultando daí procedimentos desadequados, falta de espírito de grupo, decisões fracas por falta de sustentação e, tudo isto, presente num ambiente de muita permissibilidade.

Ao nível dos processos, importa referenciar o estudo de Lopes (2010) que indica que há “um *deficit* nos processos e nos objetivos, o exagero da inovação e a oscilação (de tipo ciclotímico) entre o exagero da preocupação com um bom clima interno e a passagem extemporânea a uma situação de crispação das relações humanas”.

4.1.2.1 – Modelo de Formação

O “modelo de formação” foi o nome designado para esta categoria teórica por apresentar um conjunto de aspetos ligados com a formação e educação que estão vinculados no ADN dos empresários e dos colaboradores das organizações portuguesas e que são impeditivos de ganhos de produtividade. Em Portugal, a cultura do tecido empresarial é considerada fraca pelos empresários não apresentarem uma base sólida de formação e não saberem perspetivar de um modo eficiente o desenvolvimento do seu negócio. Aquilo que se verifica é que há uma necessidade de reposicionar os valores ligados às unidades familiares, que não se ajustam à atualidade. O que se verifica traduz-se na perceção seguinte:

“Temos empresários de grande qualidade, mas acima de tudo a sua força empresarial e a dinâmica que imprimiram nas suas empresas e nos seus investimentos, a maneira como governam as pessoas resulta mais do seu nível de educação familiar do que da sua instrução.”

Tudo o que foi referido até então tinha a ver com o empresário. Relativamente aos colaboradores há situações negativas que afetam a produtividade nas suas organizações. Veja-se a seguinte perceção:

“Organizações já com muitos anos têm muitos vícios. Encontrarás sempre, a nível das hierarquias baixas, sobretudo, muita gente renitente à mudança e gente que se organiza de maneira a que a sua área de influência permaneça estável e que nada mude para que eles possam assegurar o controlo e serem considerados “imprescindíveis”.”

A interpretação desta percepção leva a crer que há um confronto entre a senioridade e o conhecimento. Remery, Henkens, Schippers, e Ekamper (2003) referem que o decréscimo das habilidades cognitivas dos colaboradores mais antigos pode levar à diminuição dos níveis de produtividade. Os autores indicam ainda que esse decréscimo de habilidades pode ser compensado se a sua experiência de trabalho e de conhecimento da função sejam de alto nível de exigência. O conhecimento resultante da formação, educação e da pesquisa e desenvolvimento de novos saberes de cada um deve de ser aproveitado e visto como uma mais-valia no ativo da empresa. O que acontece, segundo a percepção de um empresário, é o seguinte:

“Outra das causas é a formação. As pessoas vêm a formação como uma obrigação e com falta de vontade... Nunca acabam por tirar partido da formação que recebem e vêm com desprezo e algo aborrecido...”

Em modo de conclusão, Canton (2007) refere que os efeitos dos níveis de qualificação da força de trabalho nas organizações resultam num crescimento da produtividade. A verdade é que as pessoas acomodam-se como se pode averiguar na afirmação que se segue:

“As pessoas ficam uma vida toda, a pessoa vai fazendo mal as coisas mas anteriormente já as fez bem; e coitado como já o conheço há tantos anos... A verdade é que uns são padrinhos dos outros.”

4.1.2.2 – Inovação e Melhoria nos Processos

A presente categoria teórica tem em conta aspetos relacionados com a necessidade de existir uma evolução dos processos para adaptar e acompanhar as tendências de mercado. A organização e o planeamento dos processos nas organizações portuguesas não são vistos como fatores essenciais para os aumentos de Produtividade. Estes fatores estão relacionados com a cultura e com o estilo de gestão que é praticado e que não fomenta a inovação e a melhoria dos mesmos. Das percepções que foram consideradas nesta categoria teórica, são apontados dois problemas centrais que se interrelacionam: o primeiro tem a ver com a falta de consciência em admitir que os processos tornaram-se antiquados e que nos dias de hoje não são compatíveis; o segundo tem a ver com a falta de vontade dos colaboradores em quererem sair da sua zona de conforto e procurarem fazer um esforço para melhorarem e inovarem os processos de forma a torna-los mais motivantes. Relativamente ao primeiro caso o que sucede é o seguinte:

“Se não tem barreiras para que essa própria inovação lhe retire aquelas frases antigas: “então se sempre fiz assim porque haveremos de alterar?” Então a coisa está má.”

A percepção apresentada pode ser vista ao nível estratégico ou ao nível operacional. Ao nível estratégico por não haver uma preocupação em evoluir os métodos, equipamentos e habilidades para se melhorar a produtividade e para se reduzirem custos. Ao nível operacional, parece que não há uma preocupação em eliminar operações redundantes que são causadoras de desmotivação e da melhoria no fluxo do trabalho e da informação. Estes aspetos apontados permitiriam uma maior eficiência, flexibilidade e qualidade.

De acordo com a análise das percepções, o outro problema que foi analisado tem a ver com o colaborador. As seguintes percepções demonstram aquilo que foi referido anteriormente:

“O que acontece é: as pessoas dão “x” para a produção, mas esquecem-se que há possibilidades de inovação e melhoramento. As pessoas fecham-se e acham que já está bom... Devia de haver um sentimento de satisfação, de dever cumprido e muitas vezes não o há. Há uma revolta no processo produtivo e que fazem com que os resultados sejam díspares.”

“Eu sinto que as pessoas não se empenham, só valorizam os defeitos, não conseguem identificar aquilo que é positivo e ressalvá-lo. Isso reflete-se e é normal ver as pessoas tristes, se sintam de baixos cruzados. É por isso cultural e emocional.”

As percepções apresentadas revelam um problema grave no campo motivacional por parte dos colaboradores. Nesse sentido poder-se-ão levantar duas dúvidas: a primeira, que tem a ver com o que foi abordado no início deste subponto, ou seja, a falta de consciência em alterar os processos, poderá ser a razão para que os colaboradores se sintam desmotivados; ou, por outro lado, a adaptação dos processos para os tornar mais motivadores poderá ser potenciado pela forte componente criativa dos portugueses.

4.1.2.3 – Indisciplina Deliberada

A última categoria teórica associada a esta dimensão tem em a ver com um estilo de comportamento adotado pelos trabalhadores portugueses que é refletido nas ações do dia-a-dia do trabalho e que influencia a produtividade negativamente. O problema central reside, segundo os empresários, numa falta de disciplina que é fulcral para o desenvolvimento do trabalho. Confia-se na capacidade de improvisado que, segundo estudos como de Hofstede

(1997), é considerada forte, e utiliza-se essa capacidade para desempenhar a tarefa de forma pouco assertiva. Veja-se o seguinte exemplo:

“Mais grave ainda é que usamos o nosso tempo e as nossas competências para “como não fazer a tarefa”. Não como fazê-la. E gastamos algumas energias mal como é óbvio. Ou seja, este recurso que nós temos é substancialmente mal empregue.”

Segundo a percepção apresentada, parece haver uma intenção em fugir ao trabalho e isso denota um profundo desprezo pela organização onde se inserem. Esta questão pode ser vista segundo o estudo de Bennet e Brewster (2002), que conclui que as horas a mais que o trabalhador passa no seu local de trabalho demonstram esforço, esforço esse que é subjetivo. Esta situação traduz-se num “desenrascanço” (típico português) individual que tem apenas em atenção a imagem da pessoa que passa para os superiores hierárquicos e não há uma preocupação com a melhoria de resultados da organização, resultando numa baixa produtividade. A percepção seguinte demonstra o que foi referido:

“Muitas vezes nem se pensa na empresa, não se pensa no negócio nem como fazer com que as coisas corram melhor.”

4.1.3 – Fatores Culturais e Históricos

Nesta dimensão teórica cruzou-se o indivíduo com a cultura. Ao longo dos tempos a sociedade portuguesa tem sido caracterizada pelo seu conservadorismo e individualismo. Para além disso, o povo português é frequentemente visto como fatalista e derrotista, vaidoso, desorganizado e apresenta falta de iniciativa principalmente em operar em grupo. Como aspetos positivos, somos reconhecidos pela capacidade de nos adaptar culturalmente e profissionalmente, devido à exímia capacidade de improvisação, humanidade e espírito aventureiro. A forma de estar, de agir e de se relacionar tem por base o meio cultural que frequenta.

Ao nível empresarial, tendo em conta Bennet e Brewster (2002), os portugueses são caracterizados como sendo nada pontuais no cumprimento de prazos e compromissos; as responsabilidades bem como o *empowerment* são muitas vezes evitadas; o espírito de equipa é fraco; somos um povo extremamente desorganizado mas em contrapartida somos muito criativos. Ainda segundo Hofstede, a distância ao poder é considerada média-elevada, na generalidade, acima dos países europeus; quanto à aversão à incerteza, Portugal apresenta um

índice extremamente elevado, significando isto que os portugueses são extremamente avessos à incerteza e esse facto, infelizmente, explica o baixo grau de empreendedorismo; Portugal é caracterizado por apresentar um equilíbrio entre o individualismo e o coletivismo; a feminilidade portuguesa é facilmente explicada através de uma citação de Hofstede “Os portugueses tendem a ser mais simpáticos para as pessoas e são bons negociadores, tentando sempre encontrar uma via pacífica.” (Hofstede, 1997). O projeto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) identificou no seu estudo vários níveis moderados quanto ao evitar da incerteza, à orientação para o futuro, coletivismo institucional, orientação humana, orientação para o desempenho, igualitarismo sexual e assertividade; grande distância de poder e um elevado coletivismo familiar. Tendo em conta os estudos apresentados relativos à cultura portuguesa, termina-se esta análise com duas perceções que a caracterizam em pequenos traços:

“...Tenho a perceção que somos razoavelmente inventivos e criativos e situamo-nos acima da média, quando comparados com os países “top”...”

“...Nós temos um feitio, talvez seja típico dos latinos, de sermos disruptivos, enquanto que os outros são funcionais e cumpridores absolutos.”

4.1.3.1 – Fatores Culturais

A presente categoria teórica demonstra um conjunto de situação que afetam a produtividade que estão ligados à cultura portuguesa. A cultura nacional é considerada um fator preditor da produtividade de um país segundo Pagell, Katz, Sheu, (2005). O português é muito comodista e permissivo, como vimos anteriormente, e conforma-se pouco. Veja-se o seguinte exemplo:

“O português é muito de águas mornas. As pessoas vão-se conformando com pouco. Somos demasiado permissivos. Pagaram-nos para deixar de produzir e paramos de produzir.”

De acordo com esta perceção e com outra relacionada com este comodismo, o que sucede é que muitas pessoas contentam-se a viver do subsídio de desemprego, em vez de lutarem à procura de um trabalho que os valorize, lhes dê mais competências e uma maior valorização pessoal. A ambição de querer ter uma vida melhor fica um pouco aquém daquilo que deveria ser expectável.

Por outro lado, há também uma mentalidade de que as pessoas se julgam imprescindíveis. Segundo um empresário deve-se à falta de humildade por falta das pessoas:

“Parece-me que passa pela falta de humildade das pessoas. Isto é uma terra de muita gente importante.”

Ultrapassar barreiras sociais ainda é hoje em Portugal uma grande dificuldade. É necessário muito esforço de aprendizagem, humildade intelectual e grande equilíbrio emocional para, no início, adquirir maturidade, depois ser eficaz, competente no trabalho e justo com os outros, para mais tarde servir de exemplo às futuras gerações.

4.1.3.2 – Falta Visão Positiva

A designação desta categoria teórica tem a ver com uma falta de ambição e de ego pessoal que resulta num desalento permanente. O pessimismo assume-se como uma característica negativa que influencia a ação do povo português. Veja-se o seguinte exemplo:

“Também somos um povo um pouco desanimado; quando as coisas não correm bem, sucessivamente, e não pensamos como é que elas poderão correr melhor, fica tudo mais difícil. “

Por não se tentar contrariar este pensamento pessimista, é normal que a motivação de uma pessoa não seja elevada, refletindo-se por isso na produtividade. Esta situação leva igualmente a que se fale mal de tudo, como é “tradicional” em Portugal. A percepção seguinte resume tudo aquilo que foi dito neste subponto.

“Como estamos, parece que a pessoa não tem aquele ego acrescido de que consegui fazer aquele trabalho, correu muito bem, e que fica contente e satisfeita por ter ganho mais algum. Parece que frequentemente não somos pessoas bem-sucedidas e acabamos invariavelmente a dizer mal de tudo e de todos e não fazemos mais nada a não ser dizer mal de tudo e de todos quando afinal poderíamos dar uma volta á coisa e perceber que de facto se esforçarem, poderão ter uma oportunidade.”

4.1.4 – Condicionamentos Socioeconómicos

A última dimensão teórica está relacionada com condicionantes externas às organizações que são vistas como barreiras para a melhoria da produtividade, como é o caso das ações governamentais, dos discursos apresentados pela comunicação social, com o mercado de trabalho, com o contexto económico e numa vertente mais pessoal, com circunstâncias pessoais e familiares. Todas estas condicionantes com a exceção da última, afetam a mentalidade de quem quer fazer alguma coisa pelo país. No caso dos empresários, são impostos muitos entraves principalmente ao nível burocrático e ao nível dos incentivos. No caso dos trabalhadores portugueses, tendo em conta a situação do mercado de trabalho e do

contexto económico, muitos acabam por imigrar à procura de uma oportunidade que melhore as suas condições de vida. É possível que com o passar dos anos a situação económica do país se altere e que muitas das medidas impostas pela governação terminem. Segundo os entrevistados é necessário uma mudança de mentalidade por parte de todos. A verdade, a justiça e a exigência foram as palavras que mais sobressaíram da análise desta dimensão. Assim poder-se-á afirmar, com base nas perceções obtidas que a administração pública, o não cumprimento dos operadores económicos e a legislação relativa ao trabalho ser rígida, entre outros aspetos, influenciam a diferença nos níveis de produtividade.

4.1.4.1 – Forças de Bloqueio

A razão da denominação de “forças de bloqueio” desta categoria teórica tem a ver com aspetos relacionados com medidas governamentais, como é o caso dos salários mínimos, e do caso das economias paralelas. Em primeiro lugar, o salário mínimo estabelecido em Portugal é considerado baixo para a sobrevivência por exemplo de um jovem que está a começar a sua vida profissional. Em segundo lugar, e não tendo em conta a complexidade do assunto, as economias paralelas levam a situações de injustiça entre as organizações. A seguinte perceção aponta as razões apresentadas:

“Há outra coisa que também é muito preocupante e que são as economias paralelas. O facto de muitas empresas não terem condições muitas vezes para gratificar, criar objetivos e pagarem aos seus colaboradores, deve-se ao facto de estarem ao abrigo da lei e serem obrigados a pagar um conjunto de contribuições, impostos, serviço social e outros... Há muito disto no nosso mercado, e isso faz com que isto não seja justo.”

Esta afirmação revela, uma dificuldade em criar condições favoráveis para a melhoria das organizações e dos seus colaboradores. Por fim um estudo feito por Januszewski, Köke e Winter (2012) refere que uma boa governação, incentivos fortes e uma pressão competitiva resultam num encorajamento na melhoria da produtividade.

4.1.4.2 – Comunicação Social

A comunicação social foi apresentada pelos empresários entrevistados como um fator desmotivador e desmoralizante que afeta de um modo geral os portugueses que procuram lutar por melhores condições de vida. É comum ouvir numa conversa pessoas falarem de que não vêm as notícias porque é “só desgraças”. Tendo em conta o que refere um empresário, de

facto a comunicação social não apresenta um discurso entusiástico de que a situação económica irá melhorar, por exemplo. Veja-se a seguinte afirmação:

“Cada vez que abrimos um órgão de comunicação social, aquilo que se vê são discursos desmotivantes e mais situações que nos levam a pensar se vale a pena lutar pelo nosso negócio.”

A abordagem desta afirmação revela alguma preocupação por parte de um empresário. Se o tipo de discurso desmoraliza o empresário, como é que este consegue motivar a sua equipa? Poder-se-á concluir que a comunicação social influencia negativamente a produtividade. Apesar de não estar diretamente relacionado com a produtividade, Bandura (2001) refere que os mass media condicionam de certa forma a vida de uma sociedade, podendo por isso, influenciar o pensamento, o afeto e a ação humana. Este autor refere ainda que os mass media são promotores de mudanças ao nível da informação, da motivação e da orientação.

4.1.4.3 – Mercado de Trabalho e Contexto Económico

A situação económica do país levou a uma escassez de trabalho para os portugueses, resultando daí um aumento da taxa de desemprego. Esta categoria teórica resultou de três perceções que apesar de serem diferentes retratam como a situação do mercado de trabalho se apresenta. A primeira tem a ver com a mentalidade de que o emprego é para vida. Nos dias de hoje, esta “constatação” tornou-se antiquada. As alterações dramáticas no contexto dos mercados forçaram as organizações a transformar as suas práticas e exercícios e repensar o papel estratégico para sobreviver à concorrência. É por isso importante haver uma constante adaptação num ambiente de mudanças permanentes. Hoje a pessoa precisa de alargar os seus conhecimentos constantemente para se tornar uma mais-valia para a organização. Se uma pessoa fica uma vida inteira sempre a fazer o mesmo, é normal que passados alguns anos se sinta desmotivada. Veja-se a seguinte perceção:

“Outra coisa que prejudica a produtividade, é o paradigma que na nossa economia o emprego é para a vida. É um facto de que se obtém muitas competências mas também, como referi há pouco, vai-se baixando os braços. Por um lado o colaborador sempre fez aquilo e sabe que faz bem e com facilidade; por outro, por nunca ter aberto outros horizontes e não ter pessoas que o vão espicaçando, vai quebrando o ritmo.”

A título de exemplo, Roca-Puig, Beltrán-Martín e Segarra-Ciprés (2012) referem que quanto maior for a insegurança de um emprego com contrato temporário maior o comprometimento com a empresa e maior a produtividade.

A segunda perceção apresentada tem a ver com a limitação das organizações no desenvolvimento profissional do trabalhador. Aqueles que querem “crescer” dentro das organizações, devido a um conjunto abstracto de factores, poderão não ter condições para realizar essa progressão e isso levá-los a refletir sobre a possibilidade de procurar outro emprego:

“Pela dimensão do nosso mercado e pela mesquinhez dos nossos empresários, a maior parte das pessoas que saem daqui têm boas capacidades de trabalho. Não se revêm nas organizações onde trabalham, são muito limitados.”

Por fim, a terceira perceção está relacionada com a falta de oportunidades de emprego. Nos dias de hoje, segundo o empresário que referiu este assunto, aqueles que conseguem uma oportunidade de trabalho são pessoas com uma rede de contactos forte ou com uma habilidade acima da média.

“Agora as perspetivas são muito más. Quem não for habilidoso ou quem não tiver padrinhos não consegue nada que se diga significativo. Isto é tudo muito atabalhado.”

4.1.4.4 – Circunstâncias Pessoais e Familiares

Neste subponto, relaciona-se a produtividade com as fases de vida de uma pessoa e com o género (masculino ou feminino). Hellerstein, Neumark e Troske (1999) apontam que o género, idade e o estado civil dos trabalhadores influênciam a produtividade. Segundo alguns dos empresários, é normal que em determinadas fases da vida as pessoas tenham picos negativos de produtividade devido a problemas de ordem financeira ou de ordem familiar. Estes fatores acabam por afetar a estabilidade emocional de cada pessoa prejudicando a produtividade. Da análise das perceções parece haver também uma ligeira disparidade em relação ao género. A seguinte perceção liga as fases de vida com o género:

“Entendo que nos trabalhadores de igual género não há um carácter de igualdade em termos de produtividade... Temos um trabalhador(a) com namorado(a) ou com encargos de família, e a produtividade pode baixar em

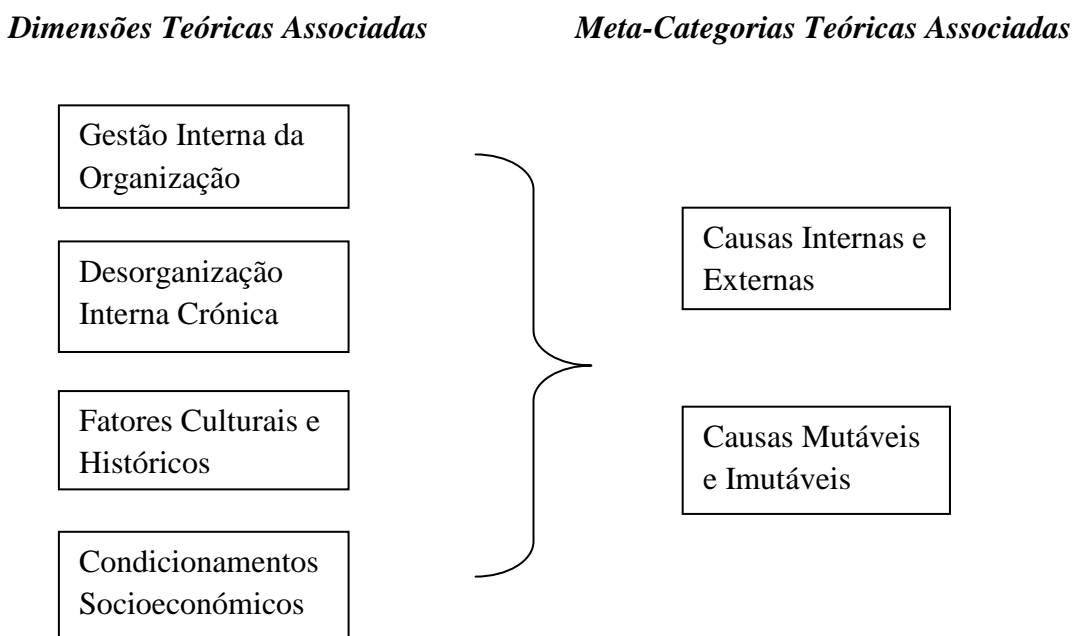
determinadas fases da vida, nomeadamente por problemas de ordem financeira ou de ordem familiar, sendo que se tiver filhos piora.”

O empresário que afirmou esta situação reforça o que atrás se referiu. Numa análise inversa, um colaborador sem encargos familiares apresenta uma produtividade maior. Face a estes motivos, um outro empresário afirma que enquanto responsáveis pelos colaboradores deve existir uma preocupação em acompanhá-los na diminuição desses fatores para que não influenciem negativamente a produtividade.

4.2 – Meta-Categorias Teóricas Associadas

O passo seguinte na investigação foi integrar as dimensões teóricas a um nível superior de análise que se denomina por meta-categoria teórica. Neste caso, através de um processo de codificação axial, obtiveram-se duas meta-categorias teóricas: à primeira atribuiu-se o nome de “Causas Internas e Externas” e à segunda de “Causas Mutáveis e Imutáveis”. Importa referir que as dimensões teóricas estão relacionadas diretamente com as duas meta-categorias teóricas, pelas razões que serão explicadas *a posteriori*. A figura seguinte ilustra a relação entre as dimensões teóricas e as meta-categorias teóricas:

Figura 2 Relação entre dimensões teóricas e as meta - categorias teóricas



A análise sistemática dos dados através do método iterativo (Creswell, 2003) levou a concluir que os empresários das PME's consideram que as causas da baixa produtividade em Portugal estão relacionadas com fatores internos e externos às organizações e, também, com fatores

mutáveis, ou seja, fatores que são passíveis de ser alterados/melhorados e imutáveis, que não se alteram.

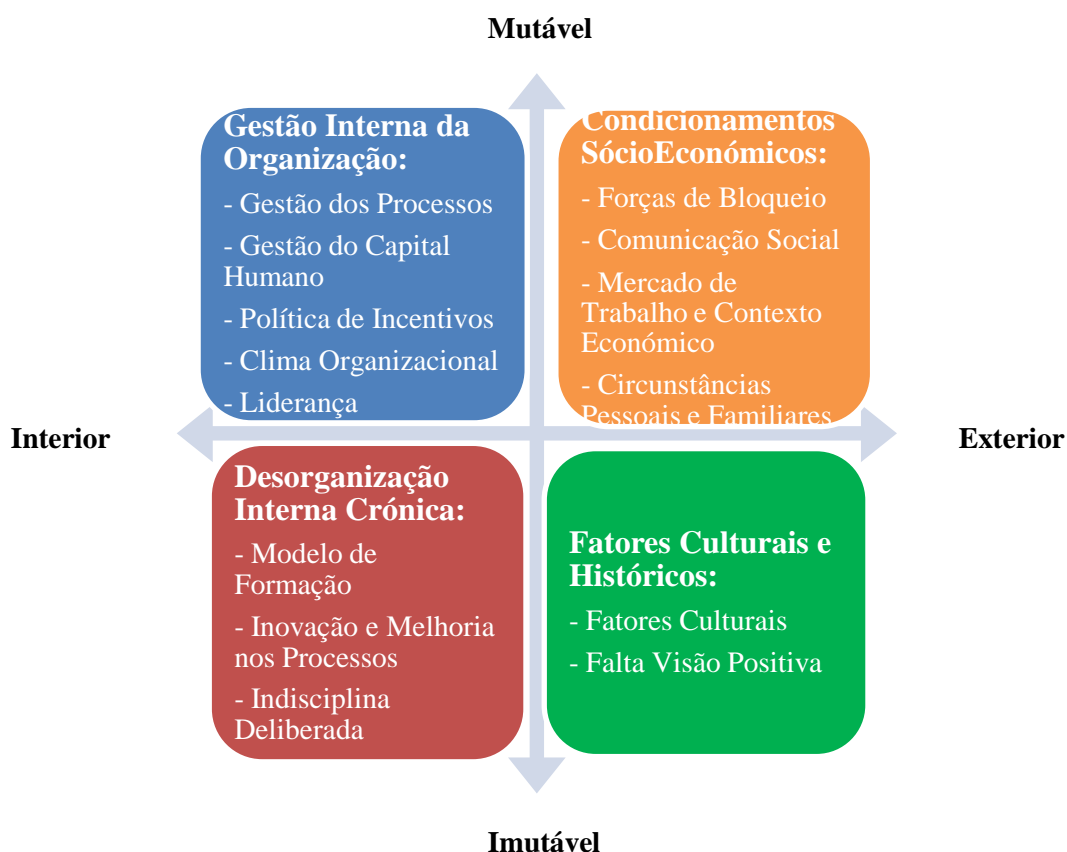
Relativamente à primeira meta-categoria teórica denominou-se por causas internas por terem sido atribuídos, segundo as perceções dos empresários, a aspetos ligados com as práticas de gestão nas organizações portuguesas, como o clima organizacional, a motivação, entre outros, e com o modelo de formação e educação instalados que afetam tanto os empresários, como os gestores e as chefias. Em relação às causas externas, os empresários consideraram os aspetos ligados com a cultura portuguesa e com condicionamentos socioeconómicos que são vistos como entraves para o desenvolvimento da produtividade e, conseqüentemente, do país.

A segunda meta-categoria teórica atende a fatores que, segundo as palavras dos empresários, num futuro próximo poderão alterar-se. No caso das causas mutáveis considerou-se que a gestão das operações diárias dentro das organizações portuguesas pode ser alterada/melhorada com o objetivo de melhorar os níveis de produtividade. Relembre-se o caso, por exemplo, da alteração de pequenos pormenores na organização, como foi mencionado por um empresário, que podem marcar a diferença. Ainda neste ponto, pensou-se nos condicionamentos socioeconómicos apresentados como uma das causas da baixa de produtividade no país e que em algum momento podem ser alterados. Tendo em conta as causas imutáveis, segundo as perceções apresentadas pelos empresários, aspetos como a cultura portuguesa, a necessidade de inovação e melhoria nos processos, o modelo de formação dos empresários, entre outros, foram considerados aspetos que estão tão enraizados que não são passíveis de ser alterados.

5 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo teve por objetivo inicial encontrar as causas da baixa produtividade em Portugal, porém, curiosamente, a própria pertinência do estudo levou-o mais longe. Importa referir que a *Grounded Theory* não se restringe apenas ao objetivo de uma pesquisa, ou seja, é possível que surjam outras teorias da análise dos dados que poderão ser relevantes para a construção de teoria (Strauss & Corbin, 1998). Segundo Locke (2001) as condicionantes que afetam o resultado final da investigação estão ligadas com a capacidade criativa e interpretativa do investigador para fornecer uma explicação plausível dos dados obtidos. Tendo em conta este pressuposto da *grounded theory*, optou-se por desenhar um modelo teórico que sintetize os resultados obtidos. Para tal, recorreu-se à construção de dois eixos ortogonais, criando quatro quadrantes a partir dos quais foi criado o modelo, reportando-se as meta-categorias teóricas a esses eixos: o eixo do X correspondendo às causas internas e externas e o eixo do Y às causas mutáveis e imutáveis. Em cada quadrante colocou-se cada uma das dimensões teóricas e respetivas categorias teóricas. A seguinte figura demonstra o modelo esquematicamente:

Figura 3 Causas da baixa produtividade em Portugal



O modelo representa o conjunto de causas percecionadas pelos empresários entrevistados que justificam o baixo índice de produtividade em Portugal. De forma a clarificar a razão de se ter considerado as meta-categorias teóricas os eixos do modelo, importa explicar as teorias que serviram de suporte para a origem do modelo.

Na investigação que justificasse o eixo do X, ou seja, as causas internas e externas, teve-se em conta a revisão de literatura sobre produtividade no âmbito da economia empresarial efetuada por Ferreira e Torres (2005), onde apresenta um modelo adaptado de Prokopenko (1998) que distingue dois fatores que são determinantes da Produtividade: fatores internos e fatores externos. Os primeiros têm em conta elementos materiais (*hard*) como os produtos, edifícios e equipamentos, entre outros e elementos imateriais (*soft*) como é o caso do pessoal, métodos de trabalho, estilos de gestão e organização e sistemas; em relação aos fatores externos dividem-se em Ajustamentos Estruturais (ao nível económico, demográfico e social), Recursos Naturais e Governo e Infra-estruturas. Tendo em conta as dimensões teóricas obtidas, e com base no modelo descrito, considerou-se a “Gestão Interna da Organização” e a “Desorganização Interna Crónica” como Causas Internas e as dimensões teóricas “Condicionamentos Socioeconómicos” e “Fatores Culturais e Históricos” como Causas Externas. Apesar de não estar presente no modelo uma vertente cultural, decidiu-se incluir a dimensão “Fatores Culturais e Históricos” às Causas Externas porque as perceções apresentadas pelos empresários referem-se à sociedade portuguesa.

Em relação ao eixo do Y, procurou-se também justificar as causas mutáveis e imutáveis. Miller e Gunasegaram (1990) referem que imaginar alternativas para uma realidade é um processo natural na mente humana. Deste modo podemos falar em situações mutáveis e imutáveis. As situações mutáveis são facilmente percecionadas pelas pessoas enquanto as imutáveis são resistentes à mudança mental. Kahneman e Miller (1986) explicam que as ações pouco usuais são mais facilmente mutáveis do que são as ações de rotina ou de padrão. Assim e tendo em conta as perceções apresentadas pelos empresários inseriu-se nas causas mutáveis as dimensões teóricas “Gestão Interna da Organização” e os “Condicionamentos Socioeconómicos” uma vez que apresentam aspetos que poderão ser alterados: no caso da primeira dimensão teórica a alteração pode ser feita através de medidas de gestão, por exemplo; na segunda dimensão, por exemplo, com o passar do tempo a situação económica do país poderá alterar-se e a produtividade aumente. No caso das causas imutáveis, considerou-se as dimensões teóricas “Desorganização Interna Crónica” e os “Fatores

Culturais e Históricos”. As percepções apresentadas levaram a concluir que algumas situações dificilmente serão consideradas mutáveis. No caso da percepção que se referiu ao pensamento de fazer algo de forma diferente, verificou-se essa situação de imutabilidade. Como a teoria apresentada referiu, alterar uma rotina é muito mais difícil do que uma situação excepcional. No caso dos fatores culturais, a própria cultura acaba por de alguma forma ser impeditiva para se alterar algo, daí que se tenha considerado uma causa imutável.

O resultado final da presente investigação terminou com a apresentação do modelo demonstrado em cima. De forma resumida, o constructo teórico sobre a razão da baixa produtividade em Portugal, apresenta um conjunto de causas que foram obtidas através da interpretação e análise das percepções apresentadas pelos empresários entrevistados.

5.1 – Implicações Práticas

Com base nos resultados finais do presente estudo pode-se considerar que este apresenta algumas implicações práticas que permitem perspetivar uma melhoria nos índices de produtividade em Portugal. Este modelo, poderá dizer-se que é representativo de um padrão multifacetado numa etapa de desenvolvimento social e económico do país. Assim, poderá servir de base de estudo para investigações futuras, abrindo várias possibilidades de abordagens aos investigadores. Por se tratar de um estudo “grounded”, o levantamento das causas que influenciam a produtividade podem ser alvo de inúmeras investigações, permitindo aprofundar teorias com base, por exemplo, no modelo, numa meta-categoria, numa dimensão teórica ou numa categoria teórica.

Tendo em conta o estudo apresentado por Bures e Stropková (2014), ao nível organizacional é necessário que se compreendam os fatores que influenciam a produtividade pois permitem auxiliar os gestores das organizações, na análise da alocação de recursos disponíveis, no suporte e na motivação dos colaboradores, entre outros. Deste modo, e tendo em conta que a presente investigação apresenta uma série de causas que influenciam a produtividade, poderá servir de apoio para gestores, chefias e empresários na compreensão de algumas situações. Assim, este estudo pode também constituir uma base de trabalho para a determinação de processos formativos que complementem experiências adquiridas.

A partilha de experiências e de conhecimento sobre as causas que influenciam a produtividade apresentadas pelos empresários permite obter uma visão mais prática e menos teórica do fenómeno em estudo, sendo por isso importante transferir esse saber para outras organizações.

Bures e Stropková (2014) referem que a transferência do conhecimento é fulcral para as atuais economias. Este conhecimento sobre a produtividade torna-se uma ferramenta fulcral para identificação de potencial da força de trabalho, da educação, das necessidades de formação e tecnologias de informação que a longo prazo poderão traduzir-se em mais-valias para as organizações e para os países.

Apesar do contributo teórico que a investigação constitui, esta apresenta algumas limitações. Pelo facto de apenas se terem entrevistado empresários do setor privado, não é possível saber se os resultados seriam diferentes se fossem também entrevistados empresários do setor público. Nesse sentido, seria pertinente num estudo futuro, analisar as perceções de empresários públicos e compará-las com os resultados obtidos nesta investigação para verificar semelhanças. Para além disso, será também interessante analisar as perceções das chefias e dos subordinados para perceber se as causas apontadas são representativas do modelo apresentado.

5.2 – Conclusão e considerações finais

Aumentar os índices de produtividade, como foi visto, será um desafio em que todas as organizações e toda a sociedade portuguesa terão de participar. É por isso importante refletir, efetuar autoanálises e por em prática métodos e ferramentas que auxiliem e que promovam os aumentos de produtividade no país. Assim, pode-se afirmar que o modelo proposto poderá ser considerado um contributo para que o país melhore a longo prazo.

Em modo de conclusão, importa referir que a interpretação feita pelo investigador das perceções apresentadas pelos empresários poderá ser considerada subjetiva aos olhos de outra pessoa. Tratando-se de metodologia qualitativa é razoável admitir que surjam interpretações e análises diferentes. Apesar disso, salienta-se que a análise foi feita com a maior transparência possível, procurando descobrir pistas e descortinar caminhos. Como foi referido no início da investigação, o contributo teórico da presente investigação vem preencher uma matéria pouco estudada em Portugal. Nesse sentido, aquilo que se retirou da análise das entrevistas permitirá dar sustentação a investigações futuras com base no modelo obtido. Ao nível da contribuição para a prática organizacional, o estudo apresenta um conjunto de possíveis soluções que visam aumentar a produtividade e que poderão servir de ferramenta de análise e deteção de eventuais problemas ao nível da estrutura e da dinâmica do sistema organizacional; poderá auxiliar a compreensão de fatores que afetam o negócio e o mercado no curto e no longo

prazo; permitirá desenvolver estratégias ao nível da gestão de pessoas para garantir uma maior motivação, bem-estar e um maior envolvimento dentro da organização. Por fim, o estudo contribuirá para a sensibilização de que a formação, em alguns casos, poderá ser necessária para atualizar práticas de gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Baer, W., Dias, D., Duarte, J. (2013). The economy of Portugal and the European Union: From high growth prospects to the debt crisis. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, Vol. 53, nº4, 345-352.

Bandura, A. (2001). Social cognitive theory of mass communication. *Media Psychology*, Vol. 3, nº1, 265-299.

Bennet, C. V. & Brewster, C. (2002). Can Portuguese management compete? Lisboa: Ad Capita/Cranfield University School of Management.

Bernolak, C. (1997). Effective measurement and successful elements of company productivity: the basis of competitiveness and world prosperity. *International Journal of Production Economics*, Vol. 52, nº2, 203-213.

Beri G.C. (1952). *Measurement of Production and Productivity in Indian Industry*. Bombay: Asia Publishing House.

Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., & Wood, S. J. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, Vol. 61, nº3, 467-501.

Brett, J., Cron, W., & Slocum, J. (1995). Economic dependency on work: A moderator of the relationship between organizational commitment and performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, nº1, 261-71.

Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, nº1, 1-34.

Bures, V., Stropková, A. (2014). Labour Productivity and Possibilities of its Extension by Knowledge Management Aspects. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 109, nº1, 1088-1093.

Cadsby, C. B., Song, F., Tapon, F. (2007). Sorting and Incentive effects of pay for performance: an experimental investigation. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, nº2, 387-405.

Canton, E. (2007). "Social returns to education: Macro-evidence". *De Economist*, Vol. 155, nº4, 449-468.

Chew, W. (1988). No-nonsense guide to measuring productivity. *Harvard Business Review*, Vol. 66, nº1, 110 – 118.

Comissão das Comunidades Europeias, CCE (2007). *Aumentar o crescimento da produtividade: principais mensagens do relatório de 2007 sobre a competitividade europeia*. Bruxelas.

Cooper, R. & Kaplan, R.S. (1988). Measure Costs Right: Make the Right Decision. *Harvard Business Review*, Vol. 66, nº5, 96-103.

Creswell, J. W. (2003). *Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Cua ,K., McKone, K., Schroeder, R. (2001). Relationships between implementations of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, Vol. 17, nº6, 1112–1130.

Datta, D., Guthrie, J. & Wright, P. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter? *Academy of Management Journal*, Vol. 48, nº1, 135–145.

Demeter, Chikán & Matyusz (2011). Labour productivity change: drivers, business impact and macroeconomic moderators. *International Journal of Production Economics*, Vol. 131, nº1, 215-223.

Delmas, M. & Pekovic, S. (2013). Environmental standards and labor productivity: Understanding the mechanisms that sustain sustainability. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 34, nº2, 230–252.

Dey, I. (1999). *Grounding Grounded Theory: Guidelines for Qualitative Inquiry*. San Diego, USA: Academic Press.

Drucker, P. (1974). *Management Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row Publishers.

Dyer, L. & Reeves, T. (1995). HR strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, nº3, 656-670.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Vol. 14, nº4, 532–550.

European Association of National Productivity Centres (EANPC) (2005). Productivity: the high road to wealth. Brussels.

Eurostat (2013). *Labour productivity per hour worked*. Retrieved on November 12, 2013, from <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/graph.do?tab=graph&plugin=1&pcode=tsdec310&language=en&toolbox=data>

Ferreira, L. & Torres, M. (2005). Contributo para a Revisão da Literatura sobre Produtividade no Âmbito da Economia Empresarial. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, Vol. 7, nº17, 47-57.

Fletcher, G. (1996). Realism versus relativism in psychology. *American Journal of Psychology*, Vol. 109, nº3, 409-429.

Freeman, R. (2008). Labour Productivity Indicators: Comparison of Two OECD. Databases productivity differentials & the Balassa-Samuelson effect.

Fuentes-Castro, D. (2012). Labour productivity and compensation of employees in Europe”. *Applied Economics Letters*, Vol. 19, nº 7, 689-693.

Glasser, B. & Strauss, L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine de Gruyter.

Grönroos, C. & Ojasalo, K. (2004). Service productivity. Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. *Journal of Business Research*, Vol. 57, nº4, 414–423.

Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, nº1, 180–190.

Hancock, J., Allen, D., Bosco, F., McDaniel, K., Pierce, C. (2013). Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance. *Journal of Management*, Vol. 39, nº3, 573-603.

Hellerstein, J., Neumark, D., Troske, K. (1999). Wages, Productivity and worker characteristics: Evidence from Plant-Level Production Functions and Wage Equations. *Journal of Labor Economics*, Vol. 17, nº 3, 409-446.

Holmstrom, B. & Milgrom, P. (1994). The firm as an Incentive System. *The American Economic Review*, Vol. 84, nº4, 972-991.

Hofstede, G. (1997). *Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.

Instituto Nacional de Estatística (2012). *Evolução do Setor Empresarial em Portugal 2004-2010*.

Januszewski, S. I., Koke, J.F, Winter, J.K. (2002) 'Product market competition, corporate governance and firm performance: an empirical analysis for Germany', *Research in Economics*, Vol. 56, nº3, 299-332.

Jesuino, J. C. (2002). Latin Europe cluster: From south to north. *Journal of World Business*, Vol. 37, 81-89.

Kahneman, D. & Miller, D. T. (1986). Norm Theory: Comparing reality to its alternatives. *Psychological Review*, Vol. 93, nº1, 136-153.

King, N., Lima, E. & Costa, S. (2014). Produtividade sistémica: conceitos e aplicações. *Production*, Vol. 24, nº1, 160-176.

Koch, M.J. & McGrath, R.G. (1996). Improving labor productivity: human resource management policies do matter, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, nº5, 335-354.

Laureti, T. & Viviani, L. (2011). Competitiveness and productivity: a case study of Italian firms. *Applied Economics*, Vol. 43, nº 20, 2615-2625.

Lengnick-Hall, C. A. & Lengnick-Hall, M. L. (2006). HR, ERP, and knowledge for competitive advantage. *Human Resource Management*. Vol. 45, nº2, 179-194.

Locke, K. (2001). *Grounded Theory in Management Research*, Thousand Oaks: Sage Publications.

Lopes, A. (2009-2010). A cultura organizacional em Portugal: de dimensão oculta a principal activo intangível. *Gestão e Desenvolvimento*, Vol. 17-18, 3-26.

Melitz, J. & Ottaviano, G. (2008). Market Size, Trade and Productivity. *Review of Economic Studies*, Vol. 75, nº1, 295 -316.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: an Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.

Miller, D.T. & Gunasegaram, S. (1990). Temporal order and the perceived mutability of events: Implications for blame assignment. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 59, nº1, 1111-1118.

Mujtaba, B. & Shuaib, S. (2010). An Equitable Total Rewards Approach to Pay for Performance Management. *Journal of Management Policy and Practice*, Vol. 11, nº4, 111-121.

Neto, R., Silva, L., Oliveira, F., Alvares, F. (2012). Gestão da Produtividade Total: Definição de Produtividade a partir de sete constatações. *Journal of Engineering of Catholic University of Petrólis*, Vol. 7, nº2, 66-78.

Ofoegbu O. E., Olawepo G. T. & Ibojo, B. O. (2013). Effects of Occupational Hazards on Employees Productivity. *European Journal of Business and Management*, Vol. 5, nº3, 10-21.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, OCDE (2013). Portugal: Reforming the State to Promote Growth. Disponível em <http://www.oecd.org/portugal>.

Organization for European Economic Cooperation (OEEC) (1950). Terminology of Productivity. Paris, pag. 4.

Pagell, M., Katz, J.P., Sheu, C., (2005). The importance of national culture in operations management research. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 25, nº4, 371–394.

Patterson, M. G., Warr, P. B., & West, M. A. (2004). Organizational climate and company performance: the role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, nº1, 193–216.

Pekuri, A., Haapasalo, H., Herrala, M. (2011). Productivity and Performance Management – Managerial Practices in the Construction Industry. *International Journal of Performance Measurement*, Vol. 1, nº1, 39-58.

Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

Prokopenko, J. (1998). *Productivity Management – A practical handbook*. Geneva: ILO (3ª edição).

Remery, C., Henkens, K., Schippers, J., & Ekamper, P. (2003). Managing an aging workforce and a tight labor market: views held by Dutch employers. *Population Research and Policy Review*, Vol. 22, nº1, 21-40.

Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., Segarra-Ciprés, M. (2012). Commitment to employees, labor intensity and labour productivity in small firms: a non-linear approach. *International Journal of Manpower*, Vol. 33, nº8, 938-954.

Saari, S. (2006). *Productivity - Theory and Measurement in Business*. Espoo, Finland: European Productivity Conference.

Shaw, J., Park, T., Kim, E. (2013). A resource-based perspective on human capital losses, HRM, investments and organizational performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 34, nº5, 572-589.

Shaw, J., Park, T. & Kim, E. (2013). A resource-based perspective on human capital losses, hrm investments, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 34, nº5, 572-589.

Schumpeter, J. (1961). *The Theory of Economic Development: An inquiry into Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. New York: Oxford University Press.

Schmenner, R. W. (2004). Service Businesses and Productivity. *Decision Sciences*, Vol. 35, nº3, 333-347.

Singh, R. & Mohanty, M. (2012). Impact of Training Practices on Employee Productivity: A Comparative Study. *Interscience Management Review*, Vol. 2, nº2, 87-92.

Sink, S., Thomas, T. (1984). "Development of a Taxonomy of Productivity Measurement Theories," DTIC, pp 1279.

Stainer, A. (1997). Capital input and total productivity management, *Management Decision*, Vol. 35, nº3, 1997, 224-32.

Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. London: Sage.

Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for developing Grounded Theory*. Thousand Oaks: Sage.

Syverson, C. (2011). What determines Productivity?. *Journal of Economic Literature*, Vol. 49, nº2, 326-365.

Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54, nº1, 34-46.

Thurow, L.C. (1993). "Productivity - Handbook for Productivity Measurement and Improvement", in Christopher, W.F. and Thor, C.G. (Eds), Portland: Productivity Press.

Yin, R.. K. (1984). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage.

ANEXOS

1 - INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: CATEGORIZAÇÃO DAS CAUSAS PERCECIONADAS

INTERNO E MUTÁVEL – Gestão Interna da Organização

<p>A produtividade, não tem quebras, o que tem é efetivamente de ter um grupo de trabalho que acompanha esse tipo de máquina, esse tipo de setor... Não há por isso quebras de produtividade, o que há é quebras de qualidade.</p>	<p>Gestão dos Processos</p>
<p>Outro fator que tenho observado, é a falta de condições de ambiente de trabalho: pouca luz, mobiliário desconfortável, instalações feias, não há o mínimo de preocupação e ergonomia. As pessoas devem sentir-se bem e confortáveis, quase como se sentissem em casa.</p>	
<p>Fazer sempre melhor; melhorar tudo o que falhou; e tudo o que falhou já não pode falhar noutra processo.</p>	
<p>Se for preciso trabalhar a um sábado ou a um domingo as pessoas até vêm. Mas às vezes é necessário trabalhar ao Sábado porque durante a semana não se trabalhou como deve de ser. Faz falta uma mudança de atitude para as pessoas conseguirem fazer os trabalhos.</p>	
<p>O que acontece... é que muitas são pessoas com baixo nível de escolaridade e que muitas vezes não conseguem perceber esquemas. Para essas pessoas é preciso acompanhar e orientar, ou seja, estar mais próxima delas.</p>	
<p>O que é que nos afeta as horas/homem? Acidentes de trabalho, doenças, o facto de terem tido o conhecimento suficiente para fazer bem à primeira, ou porque por outros motivos não conseguiram fazer bem o seu trabalho, se teve o tempo todo a trabalhar, se é assíduo.</p>	
<p>Coordenar os trabalhos com mais gente torna-se mais complexo. Cada vez que há mais pessoas mais especializadas, uma maior coordenação é necessária. É preciso ter um foco novo no processo, no processo que une os intervenientes numa determinada atividade. O cuidado com o processo é crítico nestas matérias. Ou seja, o esforço é cada vez mais orientado no sentido da organização e do ganho de conhecimento que resultará desses processos.</p>	
<p>O que esperamos é que a inovação resulte desta criatividade, digamos, entre aspas, de uma certa indisciplina que nos permite pensar para além do processo e por outro lado cumprir com o processo. Aqui e de uma forma geral isto acontece em Portugal, não se consegue marcar na totalidade a criatividade mas consegue-se alcançar um grau de disciplina e de adesão a um processo que é melhor que nada.</p>	
<p>Todas as empresas podem ou não medir a produtividade se tiverem um nível de organização de excelência. Se não tiverem, uns dias medem, outros dias não medem.</p>	

Se não criar e não estudar quais as condições refeitas reorganizadas para atingir novos níveis de produtividade, tenho quanto muito o aumento de produtividade de uma hora mas não sistemático.	
Os níveis de indústria em Portugal têm muito a ver com a estrutura de rigor da gestão. Hoje em dia as pessoas têm, ou não têm... Uma empresa tem que ser uma catedral ao nível do rigor.	
Produtividade é até pensar em pequenos pormenores.	
Com as condições de trabalho que são dadas ao trabalhador, com a definição do planeamento de como produzir.	
Ser-se capaz de medir num curto espaço de tempo vê-se quem faz mais e melhor. Porque a produtividade não é só fazer mais. É fazer mais e melhor. Porque se for só para fazer mais sem ter a componente qualitativa, poderá não valer a pena fazer mais.	

Tenho que com menos pessoas, menos custos, que tentar ter os mesmos proveitos que tenho aqui... Ao fim de um tempo ficam cansadas e que com um dia inteiro de trabalho ficam desmotivadas.	Gestão do Capital Humano
Como o caso das microempresas até 500 trabalhadores, as pessoas normalmente não cumprem o horário. Chegam mais tarde, de preferência saem mais cedo, entram mais tarde na hora do almoço e quando chega a noite estão desejosas para sair. Isto acontece, porque as pessoas estão tão desmotivadas que só lhes interessa cumprir calendário para receber no fim do mês, receberem aquilo têm direito.	
Se não se dá importância às pessoas elas sentem-se como objetos, e é evidente que as pessoas têm a tendência para descurar o empenho que devem de dar à sua função.	
As pessoas querem sentir que as organizações apostam nelas e querem sentir que têm a possibilidade de crescer nas suas carreiras...	
Muitas vezes as pessoas não conseguem atingir os melhores níveis de produtividade porque não fazem aquilo que gostam.	
Fora das nossas fronteiras somos melhor vistos em regiões geográficas onde a capacidade organizacional é muito melhor do que a nossa. Aí o português inserido nesse modelo realmente revela-se de qualidade superior, muito superior à média local.	
Todas as organizações têm uma quantidade enorme de “inteligentes” e usam-nos numa percentagem mínima.	
Só os homens que fazem as coisas é que têm a capacidade de aumentar a produtividade. Os que vão ao sabor das coisas, a produtividade que devia de ser, nunca é aquela que está a ser feita. Porque entre ter a tal coragem de implementar as ações necessárias e ter o tempo para as	

fazer correções, o tempo já passou.	
Depois na maior parte das empresas, pessoas que lá trabalham não têm perspectivas de carreira. Têm horizontes muito curtos. Trabalham para sobreviver. É um facto que o retorno ou remuneração não é muito motivante mas as pessoas devem de lutar para terem vidas melhores.	

Se todos os anos pago, e não consigo fazer um ajuste salarial em relação as pessoas, é natural que as pessoas deixem de ter objetivos e por consequência a produção diminua.	Política de Incentivos
Um fator ligado à motivação e que tem a ver com as condições remuneratórias e com outro tipo de compensações que as organizações possam dar aos seus colaboradores, também influenciam a boa produtividade.	
Não haver os tais índices de produtividade e depois objetivos ou prémios sobre isso mesmo, faz com que aqueles que desempenham bem as suas funções comparem com outros parceiros com a mesma remuneração e que têm resultados inferiores. A maior parte das pessoas que produzem mais acabam por baixar os braços e pensam porque não recebem mais ou não têm mais mérito ou não são gratificados, ou seja, não são compensados por isso.	
O erro está na forma de remunerar também. Temos salários relativamente baixos, ou seja, pouco motivantes para as pessoas se empenharem em produzir.	

As pessoas preferem trabalhar num ambiente confortável e flexível do que estarem num ambiente de “cortar à faca” só para ganhar mais dinheiro.	Clima Organizacional
Há muitas organizações que têm conflitos por resolver e deixam despoletar. As relações interpessoais têm de ser bem trabalhadas e valorizadas. E, facto é que muitas empresas precisam é de formação nessa área, precisamente para quebrar o gelo que existe entre as pessoas e fazê-las perceber a mais-valia que é terem uma boa relação.	
É importante ter um bom clima emocional dentro da empresa.	
Quem lidera uma estrutura de RH tem de ser sempre justo. Não é justo num dia e não no outro. Não pode haver pouco sérios ou mais ou menos sérios. As administrações são culpadas da existência ou não de maior produtividade.	
Há áreas onde não se consegue produzir se não houver trabalho de equipa. Não vale a pena estar apenas um trabalhador empenhado em determinados atos, porque se os outros não estão, não há bons resultados.	
Uma pessoa que vá para um emprego e que não se identifique com aqueles objetivos, e que desconheça a sua estratégia, não sabe porque é que está a fazer uma tarefa, e por isso desmotiva-se completamente.	
Formação pouco adequada, o clima organizacional pouco propicio a	

<p>que as coisas possam correr bem e uma falta de perceção das administrações, das hierarquias para perceberem que os aumentos de produtividade passam sobretudo pelo empenho das pessoas em cada uma das tarefas</p>	
<p>Ao nível da gestão de pessoal é importante melhorar as condições do funcionamento do local de trabalho e do relacionamento humano que é absolutamente fundamental.</p>	
<p>Só há produtividade se as pessoas se sentirem confortáveis. E para as pessoas se sentirem confortáveis, as pessoas têm que sentir primeiro que o seu trabalho é reconhecido, porque se ninguém ligar nenhuma, então da próxima vez faça o que fizer, faça bem ou faça mal ninguém liga nenhuma.</p>	

<p>Outro aspeto muito importante é a gerência não esconder as situações.</p>	Liderança
<p>Ao nível das chefias há pouca formação, e isso faz com que nem sempre as decisões sejam as mais acertadas por falta de conhecimento.</p>	
<p>O mérito muitas vezes também não é reconhecido e quando se faz, faz-se de forma desadequada. Não é só o dinheiro que faz falta. Uma palavra, uma atenção, é tão ou mais importante que o dinheiro. E na maior parte dos casos não há o reconhecimento nas chefias, e leva-se a fazer tudo igual. As pessoas são tratadas da mesma maneira. Há necessidade de formar chefias, chefias intermédias.</p>	
<p>Acabamos portanto por perceber que são sempre as lideranças de topo que são culpadas por definir a maior ou menor produtividade... não vejo que a produtividade seja um ato direto relacionado com os trabalhadores.</p>	
<p>E uma empresa só se pode organizar quando o topo da administração sabe o que quer. A produtividade não pode ser um elemento desinserido de uma estrutura de uma empresa. Por vezes não se sabe o que se quer.</p>	
<p>Compete às chefias perceber que a afetação do meio externo é também um dos fatores inseridos numa questão de produtividade. Se nós não tivermos uma capacidade crítica sobre os assuntos, nunca se melhora a produtividade.</p>	
<p>O erro não está no trabalhador, está em quem planifica.</p>	
<p>Eu acho que toda a envolvente do posto de trabalho é muito importante. Não basta abrir uma empresa para se ser empresário... É preciso muito mais do que isso e muitas vezes o empresário português põe-se a um nível em que o trabalhador acaba por se tornar um escravo e isso não resulta.</p>	
<p>As pessoas querem / precisam ter o reconhecimento do seu trabalho. Não custa nada dizer um obrigado e dizer “gostei do vosso desempenho”.</p>	

INTERNO E IMUTÁVEL – Desorganização Interna Crónica

<p>Outra das causas é a formação. As pessoas vêm a formação como uma obrigação e com falta de vontade... Nunca acabam por tirar partido da formação que recebem e vêm com desprezo e algo aborrecido...</p>	Modelo de Formação
<p>Uma grande parte das nossas empresas é familiar (pequenas empresas). As pessoas nestas empresas acabam por não se especializar num só serviço ou numa dada área. Trabalham em várias áreas e vão dispersando os seus conhecimentos e os seus recursos. Isso implica que são bons em tudo e não são muito bons em nada.</p>	
<p>As pessoas ficam uma vida toda, a pessoa vai fazendo mal as coisas mas anteriormente já as fez bem; e coitado como já o conheço há tantos anos... A verdade é que uns são padrinhos dos outros.</p>	
<p>A parte má é que confiamos nessa capacidade de resolver as coisas de improviso, e portanto não planeamos. Não cuidamos de olhar para os processos, como funcionam e não vemos como os aperfeiçoar.</p>	
<p>Temos empresários de grande qualidade, mas acima de tudo a sua força empresarial e a dinâmica que imprimiram nas suas empresas e nos seus investimentos, a maneira como governam as pessoas resulta mais do seu nível de educação familiar do que da sua instrução.</p>	
<p>Verificamos por outro lado que também algum desmembramento das unidades familiares não ajudou ao ganho de altos valores que outrora estavam presentes e que hoje são impedidos nas organizações através de outros modelos, designadamente os modelos de governação empresarial, ética empresarial, corporativa, ou seja, reposicionar outros valores que outrora eram normais da educação familiar.</p>	
<p>Dentro do país, se calhar uma das principais razões da falta de produtividade tem a ver até com a natureza das empresas que temos no país. Não podemos por as culpas exclusivamente no trabalhador. Muitas vezes, tem a ver com a qualidade do próprio empresário.</p>	
<p>Empresas em que no fundo o patrão é ao mesmo tempo o diretor de RH, o diretor financeiro, é tudo e mais alguma coisa, acaba por ter uma perceção da sua empresa e avalia a produtividade a sentimento.</p>	
<p>Organizações já com muitos anos têm muitos vícios. Encontrarás sempre, a nível das hierarquias baixas, sobretudo, muita gente renitente à mudança e gente que se organiza de maneira a que a sua área de influência permaneça estável e que nada mude para que eles possam assegurar o controlo e serem considerados “imprescindíveis”.</p>	
<p>Se não tem barreiras para que essa própria inovação lhe retire aquelas frases antigas: “então se sempre fiz assim porque haveremos de alterar?” Então a coisa está má.</p>	Inovação e Melhoria nos Processos
<p>O que acontece é: as pessoas dão “x” para a produção, mas esquecem-se que há possibilidades de inovação e melhoramento. As pessoas fecham-se e acham que já está bom... Devia de haver um sentimento de satisfação, de dever cumprido e muitas vezes não o há. Há uma revolta no processo produtivo e que fazem com que os resultados</p>	

sejam díspares.	
As pessoas não gostam do serviço que têm e ainda tornam o serviço pior... e isso reflete-se num frete tremendo.	
Eu sinto que as pessoas não se empenham, só valorizam os defeitos, não conseguem identificar aquilo que é positivo e ressalvá-lo. Isso reflete-se e é normal ver as pessoas tristes, se sintam de baixos cruzados. É por isso cultural e emocional.	
Há uma estandardização, por exemplo, de sistemas de normalização em qualidade e de criatividade, onde as pessoas ou são cumpridoras ou são criativas. Não é muito simples pensar “fora da caixa” e ser um cumpridor da regra da caixa.	
Sempre que se começa a trabalhar numa organização e se olha para os processos, fazer-se os levantamentos e as descobertas brotam que nem uma fonte. Praticamos isso desde sempre e isto é uma fonte que não secou.	
Nas pequenas e médias organizações, aquilo que é considerado os RH é burocracia e não um aproveitamento para criar e aumentar níveis de qualidade nomeadamente ao nível da produtividade.	
Somos muito pouco organizados. Não ligamos para os processos.	

Muitas vezes nem se pensa na empresa, não se pensa no negócio nem como fazer com que as coisas corram melhor.	Indisciplina Deliberada
Resulta daqui que confiamos no imprevisto, somos razoavelmente indisciplinados, porque organizar também significa disciplinar. Parece que até ao nível educativo, nós temos essa vivência para a pouca disciplina.	
Mais grave ainda é que usamos o nosso tempo e as nossas competências para “como não fazer a tarefa”. Não como fazê-la. E gastamos algumas energias mal como é óbvio. Ou seja, este recurso que nós temos é substancialmente mal empregue.	

EXTERNO E IMUTÁVEL – Fatores Culturais e Históricos

Comparando o nosso país, por exemplo, com os países Nórdicos, acabamos por trabalhar mais horas e acabamos por ser menos produtivos que eles. Eu acho que se deve à assertividade e à forma como se fazem as coisas.	Fatores Culturais
Ainda hoje há um pensamento retrograda de fazer as coisas, do género: se sempre se fez assim, porque haveremos de fazer diferente?	
De uma forma ou de outra é um problema cultural, as pessoas acomodaram-se. O português é muito de águas mornas. As pessoas vão-se conformando com pouco. Somos demasiado permissivos. Pagaram-nos para deixar de produzir e paramos de produzir. Era previsível que o caminho ia dar nisto. Hoje tentamos voltar a produzir e estamos a pagar pelo comodismo de outros tempos.	

<p>No meu ponto de vista, não assenta em estudos, tenho a perceção que somos razoavelmente inventivos e criativos e situamo-nos acima da média, quando comparados com os países “top”... Isto acontece com um certo à vontade, não preciso de me organizar porque sou brilhante.</p>	
<p>É curioso, porque se formos a pensar na história portuguesa, nós lá fora somos/fomos vistos como um dos povos que mais capacidade tinha de produzir e de se adaptar às condições de trabalho.</p>	
<p>Hoje uma coisa que se cultiva muito, não só em Portugal, é a gente querer ter à custa dos outros. Às nossas custas claro que não.</p>	
<p>Faz-me pena porque há coisas que diminuem muito uma sociedade, como a produtividade, o respeito, o prazer de cumprir e são coisas que não se cultivam na nossa terra. Somos uns papagaios. Bem que posso contar uma história bem contada, mas depois na prática sou outra coisa completamente diferente.</p>	
<p>Parece-me que passa pela falta de humildade das pessoas. Isto é uma terra de muita gente importante. Cultiva-se é um estatuto tão importante, de que não posso limpar a casa, não posso arrumar, não posso trabalhar.</p>	
<p>Há um certo banho de humildade que faz falta a muito boa gente... Uma humildade responsável, humildade no geral da palavra. Há malta que tem vergonha de trabalhar.</p>	
<p>Há a mentalidade de pessoas que se julgam imprescindíveis.</p>	
<p>Há muito desemprego, depois as pessoas deixam-se acomodar com o subsídio de desemprego e se por 50 ou 60€ as pessoas se deixam ficar em casa porque não vêm pelo lado positivo esse ganho. Em vez de pensarem que vão trabalhar e vão para o mercado de trabalho obter mais competências como algo positivo, não.</p>	
<p>Portanto nós temos um feito, talvez seja típico dos latinos, de sermos disruptivos, enquanto que os outros são funcionais e cumpridores absolutos.</p>	

<p>Como estamos, parece que a pessoa não tem aquele ego acrescido de que consegui fazer aquele trabalho, correu muito bem, e que fica contente e satisfeita por ter ganho mais algum. Parece que frequentemente não somos pessoas bem-sucedidas e acabamos invariavelmente a dizer mal de tudo e de todos e não fazemos mais nada a não ser dizer mal de tudo e de todos quando afinal poderíamos dar uma volta á coisa e perceber que de facto se se esforçarem, poderão ter uma oportunidade.</p>	<p>Falta de Visão Positiva</p>
<p>Também somos um povo um pouco desanimado; quando as coisas não correm bem, sucessivamente, e não pensamos como é que elas poderão correr melhor, fica tudo mais difícil.</p>	

EXTERNO E MUTÁVEL – Condicionamentos Socioeconómicos

<p>Criaram-se duas coisas na minha ótica: o aparecimento de um teto salarial e um conseqüente comodismo. Estou a falar dos contratos coletivos de trabalho que criaram um certo comodismo em função do estabelecimento de um salário mínimo nacional.</p>	<p>Forças de Bloqueio</p>
<p>Há outra coisa que também é muito preocupante e que são as economias paralelas. O facto de muitas empresas não terem condições muitas vezes para gratificar, criar objetivos e pagarem aos seus colaboradores, deve-se ao facto de estarem ao abrigo da lei e serem obrigados a pagar um conjunto de contribuições, impostos, serviço social e outros... Há muito disto no nosso mercado, e isso faz com que isto não seja justo.</p>	
<p>Cada vez que abrimos um órgão de comunicação social, aquilo que se vê são discursos desmotivantes e mais situações que nos levam a pensar se vale a pena lutar pelo nosso negócio.</p>	<p>Comunicação Social</p>
<p>Acho que a principal “desmotivação para a produtividade”, chamando-lhe eu assim, é influenciada pelo dia-a-dia, principalmente pelo dia-a-dia dos políticos que nos apresentam um leque de surpresas. Não ouvimos neste país, um discurso moralizador ou que nos possa entusiasmar em relação ao futuro.</p>	
<p>Outra coisa que prejudica a produtividade, é o paradigma que na nossa economia o emprego é para a vida. É um facto de que se obtém muitas competências mas também, como referi há pouco, vai-se baixando os braços. Por um lado o colaborador sempre fez aquilo e sabe que faz bem e com facilidade; por outro, por nunca ter aberto outros horizontes e não ter pessoas que o vão espicaçando, vai quebrando o ritmo.</p>	<p>Mercado de Trabalho e Contexto Económico</p>
<p>Pela dimensão do nosso mercado e pela mesquinhez dos nossos empresários, a maior parte das pessoas que saem daqui têm boas capacidades de trabalho. Não se revêm nas organizações onde trabalham, são muito limitados.</p>	
<p>Agora as perspetivas são muito más. Quem não for habilidoso ou quem não tiver padrinhos não consegue nada que se diga significativo. Isto é tudo muito atabalhoado.</p>	
<p>No meu entendimento tanto nos colaboradores masculinos como nos femininos, há a necessidade de os acompanhar, e acompanhá-los quer dizer que a produtividade pode ser comprometida por diversos fatores, não só fatores internos, como fatores de estabilidade emocional, familiar, tudo isso.</p>	<p>Circunstâncias Pessoais e Familiares</p>
<p>Entendo que nos trabalhadores de igual género não há um carácter de igualdade em termos de produtividade... Temos um trabalhador(a) com namorado(a) ou com encargos de família, e a produtividade pode</p>	

baixar em determinadas fases da vida, nomeadamente por problemas de ordem financeira ou de ordem familiar, sendo que se tiver filhos piora.



2 – ENTREVISTAS

1ª Entrevista – Empresa de Contabilidade

O que é a produtividade?

A produtividade na minha ótica, é sempre o resultado de determinado tipo de objetivo que é lançado. O que quero dizer com isto? A minha produtividade é refletida no dia-a-dia, quer seja a minha individual quer seja do grupo de trabalho inserido. Esses objetivos ... têm de ser cumpridos ou devem ser cumpridos. Eu vou aferir a produtividade através do resultado do alcance desses objetivos. No meu setor é específico. Trabalhamos, a par da produtividade, a exigência do cumprimento dos prazos. Cada vez que estou em risco de não cumprir um prazo declarativo, um prazo de apresentação de contas a um cliente, tratamento da contabilidade, ponho em risco a “minha” produtividade. A produtividade tem de ser sempre contínua, porque se há quebras, automaticamente, nota-se a quebra da produtividade e dos objetivos em si. Tenho dois tipos de análise: análise individual e a do conjunto. Põe-se sempre em risco a produtividade coletiva com falhas de um ou outro colaborador. Na estrutura são 9 pessoas, e se qualquer um de nós, incluindo eu, se tiver falhas, se tiver atrasos, põe em risco o objetivo fundamental que é a produtividade e é o cumprimento das metas a atingir... Há situações intermédias que temos de trabalhar para aumentar a produtividade: a motivação, ou seja, motivar quem está no dia-a-dia a produzir; criar condições de estabilidade entre outros. No meu entendimento tanto nos colaboradores masculinos como femininos, há a necessidade de os acompanhar, e de os acompanhá-los quer dizer que a produtividade pode ser comprometida por diversos fatores, não só fatores internos, como fatores de estabilidade emocional, familiar, tudo isso... Vem criar risco de menos produtividade.

Entendo que nos trabalhadores de igual género não há um carácter de igualdade em termos de produtividade. Ao nível familiar, temos por exemplo, um trabalhador feminino, solteiro, e sem compromissos apresenta sempre uma produtividade acima do normal. Temos um trabalhador(a) com namorado(a) ou com encargos de família e a produtividade pode baixar em determinadas fases da vida, nomeadamente por problemas de ordem financeira, de ordem familiar, sendo que se tiver filhos piora. No meu setor tenho visto que é sempre assim.

No setor fabril, os diversos setores têm que estar unidos para não haver quebras de produção. Embora hoje, a nível fabril, se entenda que a produtividade tem que andar atrás da máquina. Não é a produtividade em termos do trabalhador propriamente dito, mas é mais a

produtividade no âmbito de determinados setores de trabalho. Por exemplo, numa empresa do setor alimentar, a produtividade faz-se em função de produzir x peças ou x produtos, por hora. Por isso a produtividade, não tem quebras, o que tem é efetivamente de ter um grupo de trabalho que acompanha esse tipo de máquina, esse tipo de setor... Não há por isso quebras de produtividade, o que há é quebras de qualidade. Esse produto desde que não acompanhado humanamente, nas diversas linhas de produção, pode ter quebras na qualidade. Na produção nunca tem quebras, porque a máquina está programada para x mil produtos/hora, por isso o que tem é que as pessoas têm de acompanhar esse tipo de produtividade

O acompanhamento da produtividade pode jogar consoante a disponibilidade dos colaboradores. É possível compensar a produtividade tanto aqui (na empresa) como em casa, dependendo do tempo livre da pessoa, através de controlo remoto e para que isso aconteça é necessário manter os colaboradores motivados.

Quais são as causas da falta de produtividade em Portugal?

Quero responder a essa questão, sem nenhuma ideia pré-concebida de ordem política. Acho que a principal “desmotivação para a produtividade”, chamando-lhe eu assim, é influenciada pelo dia-a-dia, principalmente pelo dia-a-dia dos políticos que nos apresentam um leque de surpresas. Não ouvimos neste país, um discurso moralizador ou que nos possa entusiasmar em relação ao futuro. Cada vez que abrimos um órgão de comunicação social, aquilo que se vê, são discursos desmotivantes e mais situações que nos levam a pensar se vale a pena lutar pelo nosso negócio. Em relação à nossa faixa etária (+50 anos), que deveríamos estar descansados, sentimos que isso acontece. Muitas das vezes, venho trabalhar desmotivado, e penso: será que esta minha desmotivação tem a ver com aquilo que eu faço e que gosto de fazer? Não tem. Tem a ver que não vejo resultados práticos. E cada vez vejo mais um grau de endividamento dos meus clientes para comigo, e por isso chego a uma altura que me vejo a resolver problemas de ordem financeira que não nos motivam a continuar, que não motivam a puxar por uma equipa. Isso é o suficiente para a produtividade baixar.

Ao nível do meu escritório, tenho 9 pessoas. O que vejo? Uma produtividade séria e equilibrada com estas 9 pessoas. Mas se tiver que tirar 3 pessoas e ficar com 6, terei de tentar que estas 6 deem a mesma produtividade que as 9 pessoas. Embora eu sei que com estes 6 não tenha a mesma qualidade que tenho com os 9. O que me obriga a pensar nisto? Tenho que com menos pessoas, menos custos, que tentar ter os mesmos proveitos que tenho aqui. O que

acontecerá se eu mantiver 6 pessoas? Ao fim de um tempo ficam cansadas e que com um dia inteiro de trabalho ficam desmotivadas. Se todos os anos pago, e não consigo fazer um ajuste salarial em relação as pessoas, é natural que as pessoas deixem de ter objetivos e por consequência a produção diminua. Acontece aqui, acontece em termos fabris. ...

Noutros casos é também comum, como o caso das microempresas até 500 trabalhadores, as pessoas normalmente não cumprem o horário. Chegam mais tarde, de preferência saem mais cedo, entram mais tarde na hora do almoço e quando chega a noite estão desejosas para sair. Isto acontece, porque as pessoas estão tão desmotivadas que só lhes interessa cumprir calendário para receber no fim do mês (receberem aquilo têm direito). ...

Qual parece a solução para melhorar esta situação?

A solução deveria de passar por duas ou três questões fundamentais. Eu sou do tempo em que as remunerações individuais eram discutidas. Não interessava o trabalho em conjunto mas sim interessava-me a capacidade individual para executar determinado trabalho. Criaram-se duas coisas na minha ótica: o aparecimento de um teto salarial e um conseqüente comodismo. Estou a falar dos contratos coletivos de trabalho que criaram um certo comodismo em função do estabelecimento de um salário mínimo nacional. Ninguém vive com 485€ por mês. Mas um casal recebe 1000€. Impossível! Tem de ter ajuda dos pais, dos sogros, ...

Aquilo que o país está a atravessar não é um problema económico, mas sim financeiro. ... Pensar se uma empresa pode pagar mais 50€ faz toda a diferença na vida de uma pessoa. Por exemplo, no gasto com as prendas do Natal. Parecendo que não, estes pequenos exemplos influenciam a produtividade das pessoas, sendo por isso importante rever esses condicionalismos.

Entrevista 2 – Empresa Prestadora de Serviços (Formação Profissional)

O que é a Produtividade?

Tenho que contextualizar-me dentro daquilo que são as áreas em que eu trabalho e que desenvolvo atividades e que é muito na ótica dos serviços. É portanto uma produtividade diferente de uma produtividade industrial e é uma produtividade mais difícil de medir em que nós só conseguimos ter noção da produtividade no impacto dos serviços que desenvolvemos e no resultado que esses serviços causaram sobretudo nas pessoas que são o nosso alvo. A

satisfação ou a mudança e a melhoria de competências é o impacto da produtividade que nós temos que causar. Como nós implementamos um serviço de acompanhamento e avaliação em paralelo, avaliamos todos os agentes envolvidos toda a organização e logística, toda a parte burocrática, tudo é avaliado. E estamos em permanente processo de melhoria contínua pois como somos uma identidade formadora certificada, a certificação assim o exige, por outro lado e como o nosso lema é “trabalhar para a excelência”, também temos esse intuito de fazer sempre melhor; melhorar tudo o que falhou; e tudo o que falhou já não pode falhar noutro processo. A produtividade é conseguir num menor período de tempo desenvolver um processo com maior impacto possível e com menor custo possível. Temos que portanto gerir vários fatores que é rentabilizar os recursos envolvidos (sejam pessoas ou meios), no menor espaço de tempo, para que esses recursos possam ser utilizados noutro projeto, nós trabalhamos muito por projetos, portanto se conseguir que eles se empenhem num projeto e desenvolvam um processo em menor espaço de tempo, melhor porque conseguem pegar noutro projeto a seguir.

Como trabalhamos em média 8h por dia, não concordo com horas extras, mas em casos de necessidade as pessoas são compensadas, não é trabalhar por trabalhar, acho que á partida tenho conseguido que a nossa produtividade seja boa e dentro daquilo que é suposto temos tido bons resultados.

O que faz para aumentar essa produtividade?

Acho que primeiro que tudo, é importante ter um bom clima emocional dentro da empresa. Um clima de boa disposição de portas abertas. O meu gabinete está sempre aberto. Só em raras situações é que encosto a porta. Para além disso, há uma abertura muito grande e flexibilidade na relação com os colaboradores. Por outro lado, há um espírito aberto de compreensão para a conciliação da vida familiar e profissional, as pessoas são livres e pedem-me sem problema nenhum, desde que não prejudiquem os processos que têm prazos a cumprir. Aí é que sabem que não é possível. Saúde e família são muito importantes...

Gosto de desenvolver uma avaliação do clima/ambiente da empresa e o retorno que tenho é que de facto tenho um bom clima e que as pessoas gostam de trabalhar cá. Nós passamos aqui tanto tempo juntos, e/ou gostamos de cá estar e produzimos bem, ou se é um frete, não produzimos bem. Se passamos mais tempo do que com a família, temos que nos dar como família. Temos por isso, um bom ambiente e isso reflete-se na nossa produtividade... Há uma pré-disposição para fazer bem, para ajudar e colaborar. Existe um espírito entre eles (os

colaboradores) de colaboração e flexibilidade e quando é necessário, um ajuda o outro. Não é por isso compartimentado, ou seja, não há barreiras.

Quais são as causas da falta de Produtividade em Portugal?

É evidente que não falei sobre um fator ligado à motivação e que tem a ver com as condições remuneratórias e com outro tipo de compensações que as organizações possam dar aos seus colaboradores, também influenciam a boa produtividade. Às vezes não é só o dinheiro que é importante, por isso falei na questão do bom ambiente, na tolerância, na conciliação entre a vida familiar e profissional. Tudo isso, às vezes vale mais do que acrescentar 500€ a um salário. As pessoas preferem trabalhar num ambiente confortável e flexível do que estarem num ambiente de “cortar à faca” só para ganhar mais dinheiro. O dinheiro claro que é importante, não deveria de ter falado em 500€ mas sim em 100 ou 200€.

É evidente que para combater a produtividade para mim os Recursos Humanos são fundamentais para qualquer organização e claro são esses que devemos acarinhar, estimular e que temos que incentivar, começando logo pelo bom acolhimento. Isso para mim é fundamental. Depois, claro, o espírito de equipa é essencial, a abertura, a tolerância e a colaboração são essenciais e têm que ser trabalhados internamente.

Sei que há muitas organizações que têm conflitos por resolver e deixam despoletar. As relações interpessoais têm de ser bem trabalhadas e valorizadas. E, facto é que muitas empresas precisam é de formação nessa área, precisamente para quebrar o gelo que existe entre as pessoas e fazê-las perceber a mais-valia que é terem uma boa relação. Fazer com que alguns conflitos sejam postos de lado, e passem a ter um espírito colaborante, participativo, de iniciativa e boa disposição é muito importante para terem gosto por aquilo que fazem e que isso se espalhe para todos.

Depois outro fator que tenho observado, é a falta de condições de ambiente de trabalho: pouca luz, mobiliário desconfortável, instalações feias, não há o mínimo de preocupação e ergonomia. As pessoas devem sentir-se bem e confortáveis, quase como se sentissem em casa. Eu quero é que as pessoas aqui se sintam bem e confortáveis.

Outro aspeto importante, é a questão salarial. Eu sei que a minha empresa não tem os melhores salários do Mundo, mas tem aqueles que são acima da média do meu setor e que são aqueles que me posso comprometer ao longo do tempo. Os males de muitas empresas é quererem dar “fogo-de-vista” e ter grandes salários e não fazem um cálculo da viabilidade

daquilo que podem. Deve de haver alguma distinção ao nível curricular e da experiência. Existem outras formas de remunerar e as empresas não optam por essas opções.

Outro aspeto muito importante é a gerência não esconder as situações. Cada vez que há projetos celebramos, quando não há, temos de ser tolerantes e esperar que as coisas mudem. Daí que sinta que as remunerações devem ser equilibradas e depois devem existir compensações, prémios ou ofertas de bens para aqueles que deram um pouco mais que os outros; ou premiar uma equipa; ou quando possível repartir lucros. Estabelecer salários fixos, às vezes descabidos é uma ilusão que pode cair e que é mau para todos. Acho que é importante gerir expectativas e não criar ilusões e entusiasmos...

Hoje os tempos são de tal maneira diferentes que toda a gente está mais pelo pessimismo que para o otimismo. Mas até há 2 ou 3 anos atrás havia entusiasmo e haviam empresas que acreditavam e que eu acabei por ver desmoronar. É normal, que nestas situações as pessoas acabem por se preocupar e sentem que devem participar para melhorar a situação. E a falta de produtividade leva a que de facto se tenha em conta a importância que as pessoas têm. É importantíssimo ouvi-las, importante saber que podem dar as suas opiniões e sugestões. Se as suas ideias são boas, que peçam à gerência para implementá-las. Se não se dá importância às pessoas elas sentem-se como objetos, e é evidente que as pessoas têm a tendência para desclorar o empenho que devem de dar à sua função.

Entre a parte remuneratória e as inter-relações humanas qual considera a que mais influencia a produtividade?

Nos dias de hoje, acho que as pessoas valorizam mais a relação humana e o ambiente organizacional do que a remuneração porque as pessoas querem sentir que as organizações apostam nelas e querem sentir que têm a possibilidade de crescer nas suas carreiras... A formação e o desenvolvimento pessoal contribuem para a produtividade, para fazer melhor as coisas...

Aumentar a Produtividade passa por tudo o que referi de uma forma direta ou indireta. É importante, sem dúvida alguma, motivar os colaboradores e fazê-los sentir que são parte integrante do processo do negócio.

Entrevista 3 – Empresa de Venda de Produtos

O que entende por Produtividade?

A produtividade é aquilo que de uma forma ou de outra acaba por traduzir riqueza do próprio trabalho; aquilo que um trabalhador ou que uma atividade gera no final de uma produção para se obter vários recursos desde a venda a aplicações. Tem a ver com aquilo que se faz no trabalho e que de uma forma ou de outra gera riqueza para a empresa.

Quais são as causas de Portugal ser pouco Produtivo?

São vários os fatores na minha opinião. Comparando o nosso país, por exemplo, com os países Nórdicos, acabamos por trabalhar mais horas e acabamos por ser menos produtivos que eles. Eu acho que deve-se à assertividade e à forma como se fazem as coisas.

Uma grande parte das nossas empresas é familiar (pequenas empresas). As pessoas nestas empresas acabam por não se especializar num só serviço ou numa dada área. Trabalham em várias áreas e vão dispersando os seus conhecimentos e os seus recursos. Isso implica que são bons em tudo e não são muito bons em nada. Muitas vezes nem se pensa na empresa, não se pensa no negócio nem como fazer com que as coisas corram melhor.

Depois há outras situações, por exemplo, na execução dos trabalhos. Normalmente, as não chefias apresentam índices altos de insatisfação muito por causa das retribuições que têm. Não haver os tais índices de produtividade e depois objetivos ou prémios sobre isso mesmo, faz com que aqueles que desempenham bem as suas funções comparem com outros parceiros com a mesma remuneração e que têm resultados inferiores. A maior parte das pessoas que produzem mais acabam por baixar os braços e pensam porque não recebem mais ou não têm mais mérito ou não são gratificados, ou seja, não são compensados por isso. Porque hei-de dar mais de mim se acabo por ter o mesmo que os outros?

Há muitas vezes uma tendência para não se pensar no negócio no seu todo, e tornar a coisa mais prática. Ao nível das chefias há pouca formação, e isso faz com que nem sempre as decisões sejam as mais acertadas por falta de conhecimento...

Ainda hoje há um pensamento retrograda de fazer as coisas, do género: se sempre se fez assim, porque haveremos de fazer diferentes? Outra coisa que prejudica a produtividade, é o paradigma que na nossa economia o emprego é para a vida. É um facto de que se obtém muitas competências mas também, como referi há pouco, vai-se baixando os braços. Por um

lado o colaborador sempre fez aquilo e sabe que faz bem e com facilidade; por outro, por nunca ter aberto outros horizontes e não ter pessoas que o vão espicaçando vai quebrando o ritmo desta pessoa...

Outra das causas é a formação. As pessoas vêm a formação como uma obrigação e com falta de vontade... Nunca acabam por tomar partido da formação que recebem e vêm com desprezo e como algo aborrecido...

De uma forma ou de outra é um problema cultural, as pessoas acomodaram-se. O português é muito de águas mornas. As pessoas vão-se conformando com pouco. Somos demasiado permissivos. Pagaram-nos para deixar de produzir e paramos de produzir. Era previsível que o caminho ia dar nisto. Hoje tentamos voltar a produzir e estamos a pagar pelo comodismo de outros tempos. O principal problema que vejo mesmo é sem dúvida cultural. Podemos ir introduzindo alguns valores aos nossos filhos mas não somos muito ambiciosos...

Nesse sentido quais parecem ser as soluções para melhorar a produtividade?

Na minha opinião deve-se começar por baixo, começar por alterar a formação nas escolas, percebendo a necessidade de trocar os livros por coisas mais práticas. Não ficar a batalhar se for preciso 10 anos no mesmo curso. É necessário alterar e criar possibilidades para haver outros caminhos, para fazerem as coisas diferentes, haver mais oportunidades de espicaçar as pessoas no sentido de perceber que têm objetivos.

Muitas vezes, nas empresas, há um sentimento que envolve muitas pessoas no desenvolvimento numa determinada e essa tarefa tem custos associados mas também tem receitas. O que acontece é: as pessoas dão "x" para a produção, mas esquecem-se que há possibilidades de inovação e melhoramento. As pessoas fecham-se e acham que já está bom... Devia de haver um sentimento de satisfação, de dever cumprido e muitas vezes não o há. Há uma revolta no processo produtivo e que fazem com que os resultados sejam díspares. Há coisas que são mesmo importantes como: a educação, a formação, criar sistemas adequados de remuneração com objetivos e incentivos para aqueles que querem ter melhores resultados. Para além disso, ao mesmo tempo é importante também ir espicaçando aqueles que têm menores resultados, arranjar formas de motivar, de se formarem e obterem novas competências.

Alterar o paradigma de fazer alguma coisa diferente, ou seja, não ficar agarrado sempre há mesma coisa. Hoje o espírito de luta, de estou aqui e vou para ali para ter melhores resultados

e maiores ambições na vida é importante. Aquilo que hoje se está a fazer em Portugal é um pouco isso. Mas não tanto como podia ser. Isto porquê? As pessoas estão a sair, à procura de coisas no estrangeiro que cá não existem. Se houverem essas coisas cá, as pessoas acabariam por ficar. Depois outra coisa que também acontece muito, é a forma como, por exemplo, os portugueses trabalham no estrangeiro e se ajustam ao mercado de trabalho, se empenham e se dedicam. É totalmente distinto na maior parte dos casos daquilo que fazem em Portugal. A disponibilidade de horários, de serviços é totalmente distinto daquilo que se faz cá.

Qualquer serviço é válido e em qualquer serviço um indivíduo deve de ser profissional. As pessoas devem de lutar para serem melhores e fazerem as coisas como se as suas tarefas fossem a melhor coisa do mundo. As pessoas não gostam do serviço que têm e ainda tornam o serviço pior... e isso reflete-se num frete tremendo. Numa garrafa há uma parte meia cheia ou meia vazia, ou seja, há sempre as duas faces. Porque haveremos de nos agarrar a parte meia vazia se temos uma parte meia cheia? Em todas as coisas, há coisas boas e más, positivas e negativas. Agora abstrair e tirar a parte negativa, e conseguir isolá-la e combatê-la e acrescentar coisas positivas é que é mais complicado. Se calhar conseguiam ter um sentimento diferente sobre as coisas se pensassem o inverso...

Na minha equipa de trabalho tenho 8 vendedores, todos diferentes e é normal e positivo. Não são máquinas, são humanos. Têm clientes diferentes, trabalham em vendas, portanto terem clientes diferentes é por normal. Às vezes antes de começarem os seus trabalhos já, sei quem vai ser o que vai vender mais. Porque a ambição, a forma como se empenham é díspar entre todos. São todos chefes de família e agregado familiar e todos com necessidades. Há uns que se acomodam, têm um valor certinho e têm o mesmo empenho, e por isso preferem fazer aquilo da mesma forma do que terem mais “pica” para fazer diferente, adotar outra postura, prepararem em casa os discursos. Por isso uns levam 10, outros 15. Há alturas, que não se tem prazer para se fazer o trabalho. O índice de produtividade das vendas, resume-se ao número de vendas. Eu sinto que as pessoas não se empenham, só valorizam os defeitos, não conseguem identificar aquilo que é positivo e ressaltá-lo. Isso reflete-se e é normal ver as pessoas tristes, se sintam de baixos cruzados. É por isso algo cultural e emocional. Depois há a questão das competências e da formação que nem sempre é aproveitada da forma mais correta e adequada.

Outra coisa que me parece também relevante é nos recursos que são muito teóricos. Quando os ex-alunos / ex-formandos passam para a vida real, nos primeiros anos de trabalho não estão minimamente preparados. São pessoas capazes de ensinar mas não capazes de por em prática aquilo que aprenderam. Há uma grande diferença da teoria e no concílio com a prática. É importante ter ferramentas e pensamentos, mas depois falta torná-las mensuráveis e pô-los em prática. Nesse nível há coisas a fazer e a melhorar.

Qual é para si a maior causa delas todas?

É um misto de cultura e de formação. Falta de formação e é um problema cultura. Temos um espírito de deixar andar, e faz-nos falta sermos mais cooperativos. Às vezes parece um pouco antagónico até porque na génese de Portugal estão os descobrimentos. Mas também não é menos verdade, quando tivemos muito ouro, muita riqueza, nunca soubemos dar uso a esse dinheiro da melhor forma e daí se calhar sermos pouco produtivos. E é curioso que quando o português vai ao estrangeiro, é visto como um deus. E cá não é assim...

Há muito desemprego, depois as pessoas deixam-se acomodar com o subsídio de desemprego e se por 50 ou 60€ as pessoas deixam-se ficar em casa porque não vêm pelo lado positivo esse ganho. Em vez de pensarem, que vão trabalhar, vão para o mercado de trabalho obter mais competências como algo positivo, não.

Será que esse pensamento é/foi influenciado por alguém?

Às vezes por aquilo que vemos pelo próprio estado e pelas injustiças. Depois também, em empresas grandes onde as coisas funcionam de forma diferente, há um espírito diferente, há objetivos, onde aquele que tem melhores resultados é aumentado e onde aquele que não trabalha bem é despedido.

Nas empresas pequenas e médias, que são a maior parte, isso não acontece. As pessoas ficam uma vida toda, a pessoa vai fazendo mal as coisas mas anteriormente já as fez bem; e coitado como já o conheço há tantos anos... A verdade é que uns são padrinhos dos outros. Se for preciso trabalhar a um sábado ou a um domingo as pessoas até vêm. Mas às vezes é necessário trabalhar ao Sábado porque durante a semana não se trabalhou como deve de ser. Faz falta uma mudança de atitude para as pessoas conseguirem fazer os trabalhos.

Muitas vezes as pessoas não conseguem atingir os melhores níveis de produtividade porque não fazem aquilo que gostam. Porém, se procurarem contornar a situação para que custe menos pode tornar-se mais rentável e o índice produtivo ser mais alto.

O mérito muitas vezes também não é reconhecido e quando se faz, faz-se de forma desadequada. Não é só o dinheiro que faz falta. Uma palavra, uma atenção, é tão ou mais importante que o dinheiro. E na maior parte dos casos não há o reconhecimento nas chefias, e leva-se a fazer tudo igual. As pessoas são tratadas da mesma maneira. Há necessidade de formar chefias, chefias intermédias.

O que é que as chefias (intermédias) poderão fazer mais para melhorar a produtividade?

Eu tenho um problema complicado a esse nível. Como chefe fui sempre e continuo a ser muito presente. Um pouco menos agora, mas nem sempre soube lidar como chefia. Havia uma estrutura onde havia chefias intermédias onde delegava competências, e muitas vezes acabava por dar uma volta e fazia as coisas de forma diferente e acabei por ser desautorizado. Isto foi uma situação que tive muitas dificuldades em corrigir. Muitas vezes os chefes intermédios não faziam as coisas mal, mas o facto de eu os desautorizar acabava por destabilizar e que não fossem aceites. Tive muita dificuldade em gerir um pouco por causa da minha personalidade, por querer estar em todo o lado. Mas também acho que se deve ao facto de não ter tido acompanhamento e que eu hoje acho necessário para desempenhar algumas funções. Apesar de ter feito algumas formações achei que devia de tê-las feito mais cedo e ganhar novas competências. Por exemplo, uma pessoa que abra um restaurante, normalmente vê-se 3 ou 4 pessoas a trabalhar, o que me parecia a mim mais normal seria que o patrão fosse conhecedor da área, ou então que contratasse pessoas que soubessem sobre a área. Isso não acontece. O que acontece é que uma pessoa que reuniu uns trocos e no passado já serviu uns cafés, a mulher cozinha bem em casa, vai para cozinha do restaurante e faz umas refeições abre um restaurante. Essas pessoas, obviamente, não têm competências para gerir o estabelecimento e fazer as coisas como deve de ser. Por exemplo, não se abre uma farmácia sem um técnico de farmácia. No mesmo sentido, não deveria de haver um restaurante sem um chefe. Não se devia de abrir um restaurante sem uma carteira profissional de cozinha. Há uma vontade de desenrascar, vontade de fazer mas não melhora a qualidade do negócio e isso cria muitos obstáculos.

Há outra coisa que também é muito preocupante que são as economias paralelas. O facto de muitas empresas não terem condições muitas vezes para gratificar, criar objetivos e pagarem os objetivos aos seus colaboradores, deve-se ao facto de estarem ao abrigo da lei e serem obrigados a pagar um conjunto de contribuições, impostos, serviço social e outros que são

obrigados a pagar. E aparece no mesmo mercado, empresas mais pequenas que vão fugindo de todos esses compromissos fiscais. Logo isso faz com que, empresas de patamares diferentes competem no mesmo mercado mas em condições diferentes. Um tem que cumprir com todas as condições legais, o outro consegue fugir por aqui e por ali, o que lhe permite ganhar mais margem para fazer a mesma tarefa ou acabar por poder fazer o mesmo, pagando menos. Há muito disto no nosso mercado, e isso faz com que isto não seja justo.

A produtividade é um conceito mesmo muito abrangente. Falava-se de um caso concreto na função pública. O aumento de horas de trabalho semanais de 40 horas de trabalho. A minha convicção é que a produção com o aumento de horas de trabalho será exatamente a mesma. E também me parece que a forma como a pessoa está focada naquele tempo naquilo que está a fazer, é uma coisa que temos muita dificuldade. Distraímos-nos com tudo, com o facebook, a ver um *email*, ou outra coisa qualquer. Todos fazem isto, faz falta um conjunto de regras e pessoas com muitos direitos... Os direitos têm que se adquirir...

Entrevista 4 – Empresa no ramo da saúde

O que entende por Produtividade?

A produtividade é nós conseguirmos fazer tudo o que é necessário num dia em tempo útil.

No meu caso eu tenho que gerir muito bem, geralmente tenho um caderninho com os objetivos para aquele dia, porque este é um trabalho que não conseguimos estar sentados todo o dia a fazer trabalho burocrático. É um trabalho que tem muito contacto com o público. Qualquer utente que venha ter comigo, eu tenho que estar logo disponível para ele por isso, mesmo para eu conseguir atingir os meus objetivos, cumprir horários, tudo aquilo que exige gestão de equipamento, é logo a primeira coisa que eu faço de manhã. Chego ao fim do dia, se cumpro com todos os objetivos que estabeleci, fico satisfeita e sinto que efetivamente tive produtividade. Há outros dias em que eu não consigo contornar tanto porque as exigências lá fora assim não o permitem.

Considero também produtividade, a partir do momento em que estou a acompanhar todos os funcionários que estão a trabalhar comigo, que consigo estar próxima diariamente e que consiga acompanhar todo o serviço que é feito. Isto é o meu conceito de produtividade. Não é

visível em termos físicos, apesar de ter uns papéis onde tenho estipulado os objetivos, mas consigo ter alguma ideia.

Consegue de alguma forma distinguir as pessoas com mais produtividade?

Temos colegas que são muito eficazes no trabalho, portanto conseguem fazer o trabalho estipulado. As minhas equipas têm todos planos de trabalho. São planos de trabalho que mensalmente são alterados consoante os utentes que nós temos. Mediante esses planos de trabalho consigo perceber quais são as pessoas que conseguem fazer num turno e aqueles que não conseguem. Eu não posso valorizar muito essa eficácia porque nós estamos a lidar com pessoas e como nós estamos a lidar com pessoas, dizer que A deu 10 banhos e que B deu 5 banhos e que B é pior do que A não posso dizê-lo.

Todos os dias temos que nos adaptar. Ainda agora estive a alterar a forma como fazemos a gestão do refeitório. Dividi as equipas por setores, e tem sido engraçado acompanhar todos os dias. E é ainda mais engraçado ver quem percebe e faz logo, e quem percebe mas desorienta-se. Desta forma, é preciso estar sempre ali a chamar a atenção: “não é assim. Vamos experimentar de outra forma. Não entre em pânico.” O que acontece com as pessoas que trabalham comigo é que muitas são pessoas com baixo nível de escolaridade e que muitas vezes não conseguem perceber esquemas. Para essas pessoas é preciso acompanhar e orientar, ou seja, estar mais próxima delas. Eu consigo efetivamente depois de rodear-me com algumas colegas, que têm capacidade de liderança, de organizar equipas onde depois conseguem orientar as outras pessoas. O meu trabalho de RH é de muita autonomia. E consigo, desses grupos tirar um elemento que consegue aglutinar os outros. Basicamente é aquilo que eu faço no meu dia-a-dia.

Essa autonomia que fala está em falta nas empresas portuguesas?

Acho que não. Eu trabalho nisto há 20 anos e instintivamente fui sempre uma pessoa que quis sempre trabalhar com as equipas. Posso até organizar, orientar, coordenar, mas deixo sempre há equipa a última palavra pois elas é que estão no terreno. E tenho conseguido sempre que me deem o feedback e me deem sugestões. Dou-lhe um exemplo, para a gestão de horários, eu dei às várias equipas, a autonomia para as equipas escolherem os seus horários. São as equipas que fazem essa própria gestão e sentem-se felizes por isso. Tenho lidado sempre assim, não considero que tenha agido mal. A minha liderança não é autoritária, mas sim democrática em que eu tenho sempre a última palavra quando há uma decisão de indecisão.

“É isto que vocês querem? Vamos experimentar.” É o que costumo fazer. Não é necessário ter uma pessoa sempre em cima, pois as pessoas atrapalham-se, ficam nervosas e não conseguem funcionar. Pelo menos falo por mim. Tenho a meu cuidado 40 mais 11 pessoas e quando elas têm autonomia as coisas funcionam bem.

Quais são as causas que estão na base da baixa produtividade em Portugal?

Eu acho que é a falta de liderança e de orientação porque se nós tivermos trabalho estipulado, planos de trabalho e como responsáveis se formos verificando esses planos, ver se têm sido verificados e se tivermos a capacidade de ver que as coisas não são praticáveis e voltarmos a ver se há um sistema ideal de trabalho, eu acho que esse é um dos segredos para o sucesso.

Agora as pessoas também não estão muito preparadas pois não há pessoas formadas nas áreas de RH. Ou gostamos, interessamo-nos, formamo-nos e lemos livros relacionados ou então as coisas não funcionam. Eu não consigo identificar-me com nenhuma das minhas colegas que trabalham nesta área. A minha postura foi sempre diferente... Ensinar quem trabalha connosco é muito importante. Não gosto de guardar nada para mim. Partilho tudo. E eu acho que isso também é muito bom. O facto de nós termos a preocupação de fazer a atividade de determinada maneira e explicar porquê, é importante para se perceber e fazerem-se bem as coisas. A porta do meu gabinete está sempre aberta. Qualquer colega que tenha necessidade de falar comigo, a porta está aberta. E isto cria uma proximidade e uma lealdade que é muito importante. Lealdade também é um fator importante na gestão dos RH e conseqüentemente na produtividade.

Qual é que será a solução para melhorar os baixos níveis de produtividade?

É dar formação e informação. É dar instrumentos e ferramentas às pessoas que trabalham connosco para se tomarem as melhores decisões. Isto de existir um chefe que manda e pronto, não pode existir nos dias de hoje. Não funciona para mim. Eu até posso estar completamente errada. Para mim não funciona. Eu lido com pessoas...

Entrevista 5 – Empresa Industrial

O que entende por Produtividade?

É uma boa pergunta! Nós aqui não temos um conceito instalado, digamos a sim. Se é bom já é outra história. Nós temos um indicador que denominamos por Produtividade e consiste no cálculo do valor acrescentado por hora trabalhada. É um indicador que para nós conta, mas tem fraca visibilidade da parte dos participantes. Desde logo, o próprio conceito valor acrescentado fica um bocado longínquo do conhecimento das pessoas.

Portanto as partes envolvidas têm graus de conhecimento substancialmente diferenciados. Não digo só em termos de instrução mais elevada ou mais rudimentar. Mas digo até na área de formação de cada um. Por exemplo, é frequente pensar-se neste indicador como mais orientado para um conceito financeiro. Quem executa, no caso de uma atividade industrial, não tem o presente estes conceitos. Estamos a falar de números redondos, por isso é normal o conceito ser diferente para engenheiros, economistas ou gestores. Por exemplo, os engenheiros são orientados para unidades diversas, unidades de superfície, de volume, ou seja, as unidades monetárias não estão tão presentes no seu dia-a-dia de trabalho.

Á inversa, os gestores têm as unidades monetárias mais presentes. São formas de raciocínio e de pensar substancialmente diferentes. Por essas razões, localmente procuramos desmultiplicar estes indicadores num outro mais simplificado: valor de produção por hora ou ainda mais simplificado, número de rolamentos por hora. Estabelecemos então, um objetivo de “x” rolamentos por dia. Porque também o cálculo das horas nem sempre está presente nos executantes. Mas as unidades que desejamos alcançar num dia é algo que se alcança com mais facilidade por parte dos participantes se multiplicarmos o número de turnos... Procuramos fazer isto desta maneira, a ver se conseguimos transmitir a mensagem. Este valor acrescentado acaba por ter por consequências duas circunstâncias: por um lado se tivermos menos custos melhor, ou seja, dividir o total de custos e tentar fazer o mesmo com menos horas. Se obtivermos o mesmo output com menos horas melhor. Desta forma se aumentarmos as horas, produzimos mais. Ou seja, o rácio acaba por aumentar na mesma. Portanto, o interesse em reduzir custos e aproveitar melhor as horas. Digamos que procuramos eficiência. Embora eu saiba que na teoria há algumas divergências sobre o que é eficiência e eficácia. Não queria entrar por aí. Aceito que nós pensamos em eficiência desta maneira, ou seja, alcançar uma utilização dos recursos com um retorno cada vez maior. Como se consegue isto é que já é

outra história. O recurso horas, que aqui é pensado traduz-se em horas/homem, mas que também se pode relacionar com horas/máquina. Juntando o tempo de disponibilidade e o output que se obtém desses vencimentos, desejavelmente deve de ser tanto maior quanto possível...

O que é que nos afeta as horas/homem? Acidentes de trabalho, doenças, o facto de terem tido o conhecimento suficiente para fazer bem à primeira, ou porque por outros motivos não conseguiram fazer bem o seu trabalho, se teve o tempo todo a trabalhar, se é assíduo...

Quando falou da diminuição de recursos para efetuar em menos horas, isso implica inovação das máquinas ou das pessoas?

Das duas formas. Digamos que necessariamente que nas maquinas também. Nas pessoas alcança-se com um conhecimento e com um bom nível de organização. Se tivermos, por exemplo, uma equipa pequena é mais fácil a organização. Coordenar os trabalhos com mais gente torna-se mais complexo. Cada vez que há mais pessoas mais especializadas, uma maior coordenação é necessária. É preciso ter um foco novo no processo, no processo que une os intervenientes numa determinada atividade. Os cuidados que teremos com os processos terão de ser mais exigentes para se ter as equipas a trabalharem mais sincronizadas e com menor esforço. O cuidado com o processo é crítico nestas matérias. Ou seja, o esforço é cada vez mais orientado no sentido da organização e do ganho de conhecimento que resultará desses processos.

O *timing* é sinónimo de produtividade?

Sim sem dúvida. Digamos que se quiser, nesta atividade o importante é conseguir o produto na data em que o mercado pretende e ao preço que é desejado... No momento certo, na quantidade certa e ao melhor preço. Nesta perspetiva os ganhos de produtividade são muito importantes... Ou seja, quase que acertar o compasso do mercado com o compasso das nossas atividades internas é um dos grandes desafios da organização e conseguir que estes recursos não só estejam disponíveis e utilizados da melhor forma mas utilizados da melhor forma e no momento em que eles dão produtividade. Não produzir de mais, nem de menos...

Quais é que são as causas de Portugal ter um índice de produtividade tão baixa?

Somos muito pouco organizados. Não ligamos para os processos. No meu ponto de vista, não assenta em estudos, tenho a perceção que somos razoavelmente inventivos e criativos e situamo-nos acima da média, quando comparados com os países “top”... Isto acontece com um certo à vontade, não preciso de me organizar porque sou brilhante. Há aquela palavra “desenrascanço”, o equivalente português a inventivos / criativos que nos diz: “a gente se resolve e encontra aqui uma forma”. Isto conduz, portanto, ao improviso. Noutras vezes, não é improviso é mesmo um salto qualitativo numa descoberta ou numa invenção. E é interessante que nós temos alguns pergaminhos nesta matéria. Esta é a parte boa. A parte má é que confiamos nessa capacidade de resolver as coisas de improviso, e portanto não planeamos. Não cuidamos de olhar para os processos como funcionam e não vemos como os aperfeiçoar. Resulta que outros povos menos desenrascados, como não são tao bem-sucedidos e não têm autoconfiança de resolver, não tem outra maneira se não planear. E cuidar ou de planear, ou seja, de organizar, de visualizar os processos e procurar encontrar como é que este processo poderá fazer com que as coisas funcionem melhor. Porque se isto for mau, não se consegue resolver e por isso precisamos de alguém que nos ajude a trabalhar melhor para alcançarmos o objetivo final. Nós precisamos disso. E portanto resulta daqui que confiamos no improviso, somos razoavelmente indisciplinados, porque organizar também significa disciplinar. Parece que até ao nível educativo, nós temos essa vivência para a pouca disciplina. Mais grave ainda é que usamos o nosso tempo e as nossas competências para como não fazer a tarefa. Não como fazê-la. E gastamos algumas energias mal como é óbvio. Ou seja, este recurso que nós temos é substancialmente mal empregue. É verdade que funcionamos extremamente bem quando é possível trazer essa abordagem de processo e de organização. Dá logo alguma exigência de disciplina. Quando é possível convencer as pessoas para irem por esse caminho, os resultados são espantosos. Não é por acaso que ouvimos dizer que os portugueses que estão lá fora são excelentes trabalhadores, têm ótimos resultados e são requeridos pelas pessoas que lá estão, ou seja, é uma mão-de-obra cobiçada, seja pelo seu conhecimento, pelas suas habilidades, todos são cobiçados.

Fora das nossas fronteiras somos melhor vistos em regiões geográficas onde a capacidade organizacional é muito melhor do que a nossa. Aí o português inserido nesse modelo realmente revela-se de qualidade superior, muito superior à média local. Quando há algum investimento proveniente dessas culturas e práticas em Portugal, os resultados revelam-se

acima da média. É bom investir em Portugal, essas pessoas são extraordinárias o que é ótimo... Temos aqui vários casos de investimentos estrangeiros, não só europeus, asiáticos até japoneses que gostam de estar em Portugal e gostam da mão-de-obra em Portugal e tencionam cá ficar. Funcionam melhor as vidas cá do que na terra deles. E portanto com esse processo e abordagem estabelecido em Portugal conseguem-se aproveitar de maneira superior os recursos que estão à disposição cá, comparativamente com os de lá. É que de facto dá resultado, funciona melhor... Verificamos que há incorporação desta vontade de organizar, de atenção ao processo que permite que as pessoas possam aderir ao processo da forma mais correta possível, incluindo alguma disciplina, sem de matar de todo a criatividade. Temos aqui sem dúvida um braço de ferro muito grande entre as organizações e a criatividade. Há uma estandardização, de por exemplo de sistemas de normalização em qualidade e de criatividade, onde as pessoas ou são cumpridoras ou são criativas. Não é muito simples pensar “fora da caixa” e ser um cumpridor da regra da caixa. Não é comum, não acontece na verdade. O que esperamos é que a inovação resulte desta criatividade, digamos, entre aspas, de uma certa indisciplina que nos permite pensar para além do processo e por outro lado cumprir com o processo. Aqui e de uma forma geral isto acontece em Portugal, não se consegue marcar na totalidade a criatividade mas consegue-se alcançar um grau de disciplina e de adesão a um processo que é melhor que nada. E aproveita-se a criatividade ainda para melhorar o processo. O que acontece além-fronteiras, noutras regiões é que de facto as pessoas são muito mais orientadas para o planeamento mas são pouco criativas. Construíram uma organização, mas uma vez que têm fracas capacidades de desenvolvimento desse processo de adaptação e de organização, aderem de tal forma que não pensam mais, não têm uma “disciplina” criativa. Portanto nós temos um feitio, talvez seja típico dos latinos, sermos disruptivos, enquanto que os outros são funcionais e cumpridores absolutos. Esta mistura resulta, esta é a perceção que tenho, em alcançar sucessos cada vez mais interessantes, porque o facto de sem se matar esta disruptividade que resulta em inovação e melhoramento sucessivo, melhoria continua, seja estabelecido e participado em todos os níveis, interessa que todos possam participar nisto. Isto ajuda muito os investigadores que estudam a liderança, o desenvolvimento das técnicas, os processos e das organizações a obterem investigações mais interessantes...

Se conseguirmos encaixar as pessoas e estabelecermos um processo que é para o benefício das pessoas, que demonstre que quando uma pessoa se empenha e se esforça, vê o seu

resultado tem muito mais satisfação do que aquele que empenha o seu esforço e não vê resultado nenhum. Porque como estamos, parece que a pessoa não tem aquele ego acrescido de que consegui fazer aquele trabalho, correu muito bem, e que fica contente e satisfeita por ter ganho mais algum. Parece que frequentemente não somos pessoas bem-sucedidas e acabamos invariavelmente a dizer mal de tudo e de todos e não fazemos mais nada a não ser dizer mal de tudo e de todos quando afinal poderíamos dar uma volta á coisa e perceber que de facto se esforçarem-se, poderão ter uma oportunidade. Agora temos é que alcançar isto com outras ferramentas. E eu acho que em Portugal de uma forma geral temos uma oportunidade grande de melhorar as nossas competências organizativas e aplicá-las no funcionamento dos processos. A pessoa não precisa de tantas horas como antigamente, faça bem as suas horas e será recompensada por isso. Esta ideia, e isto é que se pretende, podemos aumentar também o nível de satisfação das pessoas para que as pessoas se possam também sentir bem consigo próprias. Isto só trás benefícios, especialmente para os portugueses.

Também somos um povo um pouco desanimado; quando as coisas não correm bem sucessivamente, e não pensamos como é que elas poderão correr melhor, fica tudo mais difícil. Portugal durante muitos anos teve níveis de formação dos responsáveis relativamente baixos e a escolaridade foi sempre um pouco modesta. O acesso ás universidades não eram para todos, agora são vulgarizados...

Temos empresários de grande qualidade, mas acima de tudo a sua força empresarial e a dinâmica que imprimiram nas suas empresas e nos seus investimentos, a maneira como governam as pessoas resulta mais do seu nível de educação familiar do que da sua instrução. Verificamos por outro lado que também algum desmembramento das unidades familiares não ajudou ao ganho de altos valores que outrora estavam presentes e que hoje são impedidos nas organizações através de outros modelos, designadamente os modelos de governação empresarial, ética empresarial, corporativa, ou seja, reposicionar outros valores que outrora eram normais da educação familiar mas que agora felizmente estão explanados nos livros e são necessários que sejam utilizados. Mas acredito que Portugal ainda vai a tempo.

Quais parecem as soluções para aumentar a Produtividade?

É a organização. Não tenho dúvidas nisso. Sempre que se começa a trabalhar numa organização e olhar para os processos e fazer-se os levantamentos e as descobertas brotam que nem uma fonte. Praticamos isso desde sempre e isto é uma fonte que não secou. Todas as

organizações têm uma quantidade enorme de “inteligentes” e usam-nos numa percentagem mínima. É preciso trazer estas pessoas para este processo, se quisermos melhorar a produtividade. As pessoas estão aí mas esta força da estandardização frequentemente põe as pessoas num beco. Tu fazes a tua parte, chega ao fim do dia, vai-te embora e não digas mais nada.” Trazendo os conhecimentos e a inteligência das pessoas para melhorar os processos, porque duas pessoas a pensar são melhores que uma e três melhor que duas, é uma possibilidade de melhoria. Acho que a participação ativa deve ser mais implementada com planos para expor ideias e melhorias. Pensar-se: como é que as pessoas no seu local de trabalho poderiam trabalhar melhor? Seja porque diminui os acidentes, seja para fazer bem a primeira, tudo o que seja uma melhoria, as pessoas são livres e até são estimuladas a que as tragam para que sejam incorporadas no processo. Não precisam de ser coisas complicadas, podem ser coisas mais simples, são igualmente bem-vindas...

Passar a maior parte do tempo numa empresa exige que se pense em pequenas coisas que nos afete a alma e o espírito e isso parecendo que não, reflete-se igualmente na produtividade. Ao final do ano isso reflete-se... Portanto não é preciso pensarmos nos grandes processos organizacionais, podemos também pensar em coisas pequeninas. E quando pensamos nas grandes e nas pequenas coisas, passamos a falar na mudança do nosso comportamento organizacional. Quando mudamos os nossos comportamentos e atitudes, o nosso processo de decisão também é um bocadinho diferente e o que é desejável é que esta mudança organizacional seja como um comboio que vai progredindo sempre mais um bocadinho e que as pessoas vão também fazer um *upgrade*, porque esta melhoria é também para elas. Porque também acho que o benefício não é só para o resultado final mas que acima de tudo é para as pessoas porque isto é das pessoas não é das máquinas. Fazer tudo só com as máquinas não dará bom resultado.

Entrevista 6 – Empresa Industrial

O que entende por produtividade?

Todas as empresas podem ou não medir a produtividade se tiverem um nível de organização de excelência. Se não tiverem, uns dias medem, outros dias não medem. A produtividade é um ato continuado com objetivos grandes e com tendências de melhoria. Porque você se tiver

que mudar o preço a um cliente vai ter de lhe dizer que vai fazer ou não melhor. Isso tudo tem de ser rigorosamente medido. Se não conseguir medir, quer dizer que você não entende a produtividade.

A primeira solução que uma empresa industrial tem é conseguir transformar uma unidade de trabalho numa unidade de tempo. Conseguindo transformar uma unidade de trabalho numa unidade de tempo estruturando padrões da relação de trabalho, ou seja, aumentar as exigências de cada produto, consegue-se ser líder num mercado qualquer. Vai ser a partir daqui que vai ser possível estabelecer a relação daquilo que se pretende dessa unidade de trabalho com as pessoas.

Não esquecer, primeiro ponto: entender o que é do lado das chefias. Primeiro a direção, depois as chefias consequentes. Segundo ponto: falar de coisas exequíveis. Terceiro ponto: dar formação objetiva para uma necessidade de entendimento desse trabalho. Quarto ponto: ter a noção que a mensagem foi recebida pelo posto de trabalho. A mensagem nunca está passada quando nós “vomitamos” qualquer coisa e dizemos “pah já sei, é isto, faz lá”. Portanto a formação tem de ser objetiva. Nestes pontos todos, você torna-se cúmplice do seu trabalho e tenta perceber se os trabalhadores têm ou não as capacidades de fazer as suas atividades. Então fá-los entender que eles vão dizer que são capazes de o fazer e você prova que eles são capazes de fazer o que diz que eles sabem fazer. Após isso, e dando a necessária relação do tempo da aprendizagem que é dado no ato da formação, você depois vai medir uma produtividade num ato natural. Porque a produtividade em postos de trabalho em empresas industriais acima de 60 ou 70 trabalhadores ela tem que ser claramente mensurável todos os dias. Se não for, você tá a pensar que tem alguma produtividade, não sabe qual é, não sabendo qual é fica aflito. Temos que por números nas coisas. Só aí é que a gente sabe as causas da não produtividade. Fazer análises de desempenho, rigorosamente e transparentemente convincentes. Desde que você consiga fazer estes passos todos, que parecem simples e são então tem melhorias na produtividade. Mas na prática numa unidade industrial, é preciso ter cuidado porque os vazios transformam alibis e você se tem uma produtividade mas depois por fazer o seu trabalho e um pouco do outro colega, os sistemas de avaliação têm que permitir medir exatamente. Se as pessoas têm uma dor de barriga vão para a casa de banho, aquilo entra em pausa e por isso não se mede. Faz-se uma análise de funções completamente diferente e estrutura-se, basicamente, a partir de um princípio simples: você está a fazer uma função qualquer, começou a trabalhar, vai identificar essa função. Quando a concluiu, vai

começar outra e exatamente o tempo em que você iniciou o seu trabalho a partir do relógio de ponto que começou a trabalhar, retirando-lhe as pausas de trabalhos que foram incidentes quaisquer, ou idas a casa de banho, retiramos esse tempo ao trabalho. Por fim, quando vai exatamente concluir o seu trabalho, quer dizer que aquele tempo que fez foi o tempo que você despendeu a fazer aquelas 200 ou 300 peças numa operação de um diagrama qualquer. E é evidente, que medir isto em todos os postos de trabalho requer um sistema de análise. Portanto, a produtividade só se consegue medir em empresas organizadas. Sem empresas organizadas você tem estados de espírito de produtividade, não tem medidas de produtividade. Tem qualquer coisa. Quando o patrão está bem-disposto diz que é uma coisa boa, quando está mal disposto é uma coisa má...

Primeiro estruturar bem uma organização, organizar as análises de desempenho, estruturar e organizar pelos itens que acabamos de dizer e ver rigorosamente e transparentemente quem desempenhou e quem não desempenhou. A produtividade tem que ser um pressuposto como eu lhe disse, fazer mais com menos, garantindo os padrões de qualidade expectáveis ou mensuráveis. Não há outras tretas. Quer fazer mais depressa para produzir, e o padrão de qualidade baixou é uma porcaria. Então, o que é que falta para que a produtividade seja mais transparente? É só medir os níveis de refugo, ou seja, você faz a avaliação do desempenho por norma, avaliando o que os postos de trabalho fizeram. No fim tem que ter algo, independente desse posto de trabalho e de postos de trabalho similares que fazem o controlo da análise de qualidade, para perceber se as amostragens conduzem ao rigor de trabalho. Tem que identificar na análise de qualidade os tipos de defeitos, o que deram origem a esses defeitos, a percentagem que rigorosamente que tem. Você tem que imaginar um queijo, e nesse queijo diz que tem 1^{as}, 2^{as}, refugo ou lixo, como queira, e depois tem outras análises que você retoca ou que deu origem. Depois de cada fração da análise do queijo, vai fazer outro queijo. O que é que deu origem exatamente às faltas? Foi erros de forno, foi manuseamento, foi lixos, foi areias, poros, aquilo que seja identificado. E isto tudo medido é que lhe dá um rácio organizado de produtividade. É o que eu vejo.

Para chegar a uma boa produtividade as empresas têm que ter um nível de excelência na sua organização. É evidente que uma empresa como esta que só exporta topo de gama, os nossos clientes só pode ser topo de gama a nível mundial. Você não conhece ninguém que faça os volantes da mercedes. Mas não conhece nenhum Mercedes que não tenha volante. O interesse da empresa não é fazer disto uma fantasia...

Os níveis de produtividade, medidos diariamente vão-lhe dizer se você está a cumprir ou não. Não é a olho, é medido rigorosamente, medido com números e com todas as condições organizadas medidas. É uma das análises de funções que eu levo à exaustão com transparência.

O que define mesmo a grande diferença entre as empresas é a sua atitude perante a sua missão. Isso pressupõe um desafio permanente. Nunca se pode dizer que a missão e o que está e já está feito continuam perfeitas. Quando uma empresa se depara com situações em que as produtividades máximas não chegam para a sua conquista de mercado a empresa vai ter que reorganizar o pensamento novamente em torno da produtividade. Mas para alterar a produtividade você tem que pensar quais são os meios que você vai dispor para uma nova produtividade. Não pode chegar ao pé de um trabalhador e dizer “epah tens que fazer mais”. Não se pode fazer nada disso. Tem-se que rever as condições de trabalho, estruturar novos métodos e novos processos para se entender quais são as possibilidades de chegar a novas metas. Se não criar e não estudar quais as condições refeitas reorganizadas para atingir novos níveis de produtividade, tenho quanto muito o aumento de produtividade de uma hora mas não sistemático. A produtividade tem de ser medida com um caracter sistemático em estrutura média de trabalho, para que as pessoas possam atingir em estado normal os seus objetivos. E isso pressupõe que você está num mercado de trabalho competitivo ou você pensa que está num mercado e quando der por si já alguém o ultrapassou.

O processo está na base de uma melhor produtividade?

Está sempre. O processo é um ato dinâmico. Você tem quanto muito uma estrutura de um diagrama de produto, que pressupõe as grandes etapas do produto e vamos imaginar, há uma modelação, execução de moldes, conformação, acabamentos ... até à escolha final do diagrama de produção. Você tem as grandes etapas e as etapas são estáticas. Por exemplo, acabamento, acabou. Essa etapa é estática mas o caminho para lá chegar é dinâmico. Essa dinâmica tem de ser completamente rigorosa, transparente, objetiva e medida. Muitas produtividades passam por alterar os pensamentos de fazer algo... A produtividade nunca se descasa de criticar o modo de fazer algo. Por isso em termos objetivos o que é a produtividade? É um ato casado com todo o processo. Não pode ser descasado de nada.

Em Portugal, ainda temos muito poucos empresários que são muito rigorosos nesta área da relação com o trabalho. Temos uma relação muito transparente. Este tipo de relação é uma relação maior que todas porque todas as outras relações partem da transparência desta relação.

Quais são as causas da falta de Produtividade em Portugal?

É a falta de organização e de métodos. Falando só em indústria. Há 3 níveis de indústria: há uma que vai fazendo e que se desenrasca; há outra indústria média que trabalha para terceiros sobre forma de subcontratação ou cópias; e há a estrutura que ao mesmo tempo que trabalha com o tal volante do tal Mercedes e tem que estar sistematicamente a criar. Os níveis de indústria em Portugal têm muito a ver com a estrutura de rigor da gestão. Hoje em dia as pessoas têm ou não têm... Uma empresa tem que ser uma catedral ao nível do rigor.

Veja-se por exemplo uma empresa ao nível do “desenrascanço” como por exemplo uma empresa de carpintaria ou de construção. A produtividade não tem um carácter muito objetivo porque também a produtividade não é medida no seu todo e é feita mais tarde. Na minha opinião este tipo de empresas não mede a produtividade. Empresas deste nível tiveram um processo de degradação sobre o processo de inovação e de transformação e que criaram um espaço de continuidade inviável. O segundo grupo vai ter que aprender a medir em alguma parte. O último grupo das empresas que produzem a excelência está habituado a isso e sabem-no fazer. A produtividade destas empresas em 2013 pode não ser igual a 2014 tem que com certeza transformar métodos. Portanto os níveis de gestão onde as empresas se enquadram, com o nível de empresários que queiram ser o motor, ou seja, que queiram movimentar as ações de forma que a empresa seja o estado-maior de respeito e não de ir andando fazem com que se tornem nas melhores.

Acabamos portanto por perceber que são sempre as lideranças de topo que são culpadas por definir a maior ou menor produtividade. Não vejo que um trabalhador que seja enquadrado num espírito de equipa com uma estrutura de formação correta, é óbvio que há perfis e perfis, e há pessoas e pessoas, mas não vejo que a produtividade seja um ato direto relacionado com os trabalhadores.

Eu também trato os RH como topo dos serviços. Quem lidera uma estrutura de RH tem de ser sempre justo. Não é justo num dia e não no outro. Não pode haver pouco sérios ou mais ou menos sérios. As administrações são culpadas da existência ou não de maior produtividade.

É a única possibilidade. Se você é um líder, não se culpe se você não muda as coisas que quer mudar. Uma pessoa com muita coragem, com poucos conhecimentos científicos pode ser uma parvoíce. Uma pessoa com muitos conhecimentos mas com pouca coragem para aplicar a mudança também é uma parvoíce. E se quiser ir mais longe, para medir um povo, e só existe um povo se você der instrução e os alimentar o espírito com cultura é que começa a ter um povo, tem de dar um nível de instrução objetiva e ao mesmo tempo tem que dar cultura para criar sonhos às pessoas. A vida é uma espiral, quanto mais adiciona e quanto mais quer conhecer mais quer ambicionar. Só assim é que se criam pessoas. Doutra forma criam-se “pessoínhas”. E uma empresa só se pode organizar quando o topo da administração sabe o que quer. A produtividade não pode ser um elemento desinserido de uma estrutura de uma empresa. Por vezes não se sabe o que se quer...

É preciso integrar as empresas de uma forma diferente. É preciso formar as empresas e os empresários. Porque se não se fizer, por muito que se pretenda ter-se sucesso, não se consegue...

Quais serão as soluções para melhorar a Produtividade em Portugal?

Nós estamos a assistir a uma transformação por completo na sociedade Mundial e nas ordens de valor. Nas ordens de valor em relação a vida. O problema é que esta mudança a nível mundial sobre as excessivas necessidades que as pessoas têm, vai aparecer uma delas que faz parte da nova juventude que é a motivação. Ou seja, a relação que as pessoas têm com o seu bem-estar com a vida depende sempre das suas necessidades. Veja por exemplo a pirâmide de Maslow, hoje continua altamente atual...

Para lhe responder à sua pergunta, tão difícil de responder numa palavra, eu tenho que contextualizar a minha resposta para que me possa entender. Só a motivação para se fazer bem, já fora das necessidades objetivas do nosso dia-a-dia, e isso tem a ver com a instrução e cultura inserida numa estrutura em que as pessoas têm absoluta necessidade de fazer autocríticas sérias, poder-nos-ão levar a um caminho que as próprias empresas mudem. Repare, se nós dissermos por absurdo que os culpados da improdutividade são as administrações, ou perguntar como é que se muda a produtividade, temos que falar em quem é o responsável que são as estruturas de topo das empresas. Quando estas estruturas tiverem inseridas numa competição saudável sobre o princípio que é a motivação de fazer bem, um princípio de mais equidade e igualdade (sendo estes mais objetivos), creio que poderemos

criar as tais empresas onde a melhoria da produtividade possa existir. Mas como o ciclo agora é de grande mudança... Repare, estamos a atravessar uma estrutura de pensamento que se a gente tiver uma capacidade de perspetiva de chegarmos daqui a 200 anos e olhar para trás, vai perceber os sinais que a ultima década nos deu em conhecimento. O avanço tecnológico dos últimos 3 anos é de tal maneira brutal que a organização com um princípio de produtividade que pressupõe métodos e integração de saberes fazer, pressupõe que não podemos dissociar a melhoria de uma produtividade futura sem ser inserido num processo de transformação e inovação que estamos hoje.

O primeiro princípio que eu acho que se tem de pensar é em como se deve aumentar a produtividade. É que se você está num barco dentro da sua cabeça que pertença à inovação e se não tem barreiras para que essa própria inovação lhe retire aquelas frases antigas: “então se sempre fiz assim porque haveremos de alterar?” Então a coisa está má. Se criar uma estrutura em que a sua cabeça passe para o barco da inovação sendo que essa viagem de barco é inevitável hoje, e se os próprios empresários que queiram melhorar a produtividade (não só a partir do conhecimento) se passarem a ter uma lógica de pensamento baseada na inovação, chegaremos ao sucesso. Depois nesse barco estruturo-me e aí coloco-me para melhorar a produtividade.

Assim a noção básica de produtividade só pode ser fazer melhor, mais com menos, com qualidade expectável ou melhorável. A qualidade expectável ou melhorável, e os processos e métodos são completamente dinâmicos. Todos os dias você tem que ter uma capacidade de fazer autocritica aos processos da organização. A palavra final no fundo é GESTÃO. É o rigor da gestão. Se você tiver rigor de gestão na sua cabeça você consegue melhorar rácios e níveis de produtividade. Se não tiver, pensa que melhora, porque a produtividade tem que ser posta à prova com base na comparação. Produtividade é até pensar em pequenos pormenores. Compete às chefias perceber que a afetação do meio externo é também um dos fatores inseridos numa questão de produtividade. Se nós não tivermos uma capacidade crítica sobre os assuntos, nunca se melhora a produtividade. Temos que criar dinâmicas próprias para sermos nós os motores da mudança dessa produtividade. A velocidade com que as coisas acontecem não é comparável à velocidade com as coisas aconteceram. Você hoje tem que ser muito mais rápido, mais perspicaz, mais senhor do conhecimento mundial. Hoje para você não prestar ou para não ter sucesso, também é muito rápido. Para ter sucesso tem que estar sempre atento. A velocidade com que as coisas acontecem é uma flecha. Agora você tem uma

velocidade no seu pensamento. Quer ser bom? Ou quer ser mais ou menos? Quer fazer acontecer as coisas? Ou quer ir ao saber das coisas? Só os homens que fazem as coisas é que têm a capacidade de aumentar a produtividade. Os que vão ao sabor das coisas, a produtividade que devia de ser, nunca é aquela que está a ser feita. Porque entre ter a tal coragem de implementar as ações necessárias e ter o tempo para as fazer correções, o tempo já passou.

Entrevista 7 – Empresa prestadora de serviços médicos

O que entende por Produtividade?

A produtividade será o retorno que qualquer um de nós, enquanto colaborador, dá á empresa em troca de remuneração que recebemos. É a alta capacidade de trabalho de produzir para quem nos paga.

Pode dar um exemplo de como fazem aqui as coisas?

Isto é uma casa de serviços. Neste caso concreto, a produtividade é traduzida por serviços prestados. Não há unidades contáveis relativamente áquilo que se produz. Para que nós controlemos aqui a produtividade, temos que ver o número de atos que cada um de nós consegue produzir e que consegue levar, portanto, a bom porto. Se falarmos por exemplo de um médico, podemos contar com as consultas que dá, se contarmos com os auxiliares, o número de bancos que dá em determinado tempo, se contarmos o número de doentes que são tratados com êxito, a produtividade pode ser medida de várias formas. E se falarmos para a área administrativa a produtividade pode ser medida de várias formas. Para uma pessoa que está na área administrativa, uma pessoa que está na contabilidade ou na tesouraria, a produtividade pode ser medida pela quantidade de erros que não se produz, que não tem que repetir operações. Se conseguir atingir os seus objetivos, conseguiu cumprir com a sua produtividade. Se por exemplo, deu demasiados erros e tem que repetir “n” operações, essa produtividade foi relativamente baixa. Há várias formas que podemos controlar a nossa produtividade.

Como é que faz para aumentar a produtividade?

Vamos lá ver. Nem sempre o número de atos que produzem significa portanto executar com qualidade. Também temos de diferenciar uma coisa da outra. Não posso dizer que aumentar

para 100 ou 200 consultas pode ser utópico e não representa aumento de produtividade porque podemos diminuir a qualidade do serviço. Esse também não é o nosso objetivo.

O que fazemos aqui para aumentar a produtividade? Para já motivamos as pessoas. Senti-las motivadas por aquilo que fazem. Outra será até o trabalho de equipa. Há áreas que não se conseguem produzir se não houver trabalho de equipa. Não vale a pena estar apenas um trabalhador empenhado em determinados atos porque se os outros não estão não há bons resultados. Uma pessoa per si só não é o produto. Podem ser 4 pessoas, mas até podem, se um faz e não faz assertivamente com o outro, isto pode não resultar em nada. E o trabalho de equipa é outra das motivações, que temos que “perseguir” para que consigamos produzir com qualidade, para além de que têm de ser remuneradas justamente. Há várias formas de aumentar a produtividade. Naturalmente, tento saber qual é a nossa capacidade de produzir. Para aumentar a nossa produtividade, não nos podemos cingir somente á parte humana. Temos que pensar também nos equipamentos, que são postos á disposição de quem trabalha. Há milhentas formas nesse aspeto...

Para si quais são as causas de Portugal ter índices de produtividade tão baixos?

É curioso, porque se formos a pensar na história portuguesa, nós lá fora somos/fomos vistos como um dos povos que mais capacidade tinha de produzir e de se adaptar às condições de trabalho.

Internamente, dentro do país, se calhar uma das principais razões da falta de produtividade tem a ver até com a natureza das empresas que temos no país. Não podemos por as culpas exclusivamente no trabalhador. Muitas vezes, tem a ver com a qualidade do próprio empresário, com as condições de trabalho que são dadas ao trabalhador e com a definição do planeamento de como produzir. Não vale a pena nós termos 10 pessoas que, até são excelentes trabalhadores e que produzem muito lá fora, e que chegam aqui e com a mesma força produtiva não conseguem produzir. O erro não está no trabalhador, está em quem planifica.

O erro está na forma de remunerar também. Temos salários relativamente baixos, ou seja, pouco motivantes para as pessoas se empenharem em produzir... Parece-me que um dos grandes fatores de Portugal ser tão pouco produtivo tem a ver com a qualidade empresarial e não dos trabalhadores. Para mim é o principal fator.

Quais são as características de um empresário para poder melhorar a produtividade?

Eu acho que toda a envolvente do posto de trabalho é muito importante. Não basta abrir uma empresa para se ser empresário. Não basta ser-se detentor de uma empresa ou de uma linha de produção para se ser empresário. É preciso muito mais do que isso e muitas vezes o empresário português põe-se a um nível em que o trabalhador acaba por se tornar um escravo e isso não resulta. Depois na maior parte das empresas, pessoas que lá trabalham não têm perspectivas de carreira. Têm horizontes muito curtos. Trabalham para sobreviver. É um facto que o retorno ou remuneração não é muito motivante mas as pessoas devem de lutar para terem vidas melhores.

Que alternativas haverá para motivar essas pessoas com remunerações tao baixas?

Se calhar, enfim, o nosso país é pouco competitivo não será por causa da remuneração. Vamos para uma Suíça, Alemanha ou Bélgica, os salários base são muito mais altos que os nossos. Portanto não será pelo custo da mão-de-obra que não somos competitivos. Será pela qualidade empresarial. Se calhar o que temos que começar a fazer é formar mais os empresários e não os trabalhadores...

Por outro lado valorizar aquilo que fazemos. Muitas vezes não basta produzir barato e vender barato. Vender barato não quer dizer que se faça vender mais. Se nós conseguirmos neste país, e aqui já estamos a entrar mais na política, valorizar aquilo que produzimos, procurar mercados que valorizem portanto os produtos de maior qualidade, se calhar é por aí que teremos que ir. Não vemos, por exemplo a Suíça a produzir produtos de gama baixa, produtos pobres com pouco valor acrescentado.

As pessoas que têm maiores perspectivas de carreira têm necessidade de sair do país?

Pela dimensão do nosso mercado e pela mesquinhez dos nossos empresários, a maior parte das pessoas que saem daqui têm boas capacidades de trabalho. Não se revêm nas organizações onde trabalham, são muito limitados. Em Portugal, ou temos um parque empresarial envelhecido, ou temos um parque empresarial pouco capaz de se modernizar. Tentamos fazer tudo com a prata da casa com o mínimo de recursos possíveis. Queremos sempre ganhar o máximo com o mínimo de recursos e uma coisa não é compatível com a outra. O que são empresários aqui em Portugal? Uma pessoa que tenha uma sociedade comercial é um empresário e para fazer uma sociedade comercial não precisa de investir muito dinheiro. Acaba por criar estruturas, que até podem criar postos de trabalho mas que não conseguem satisfazer ninguém. A longo prazo esses projetos falham e não dão perspectivas de futuro para

quem trabalha. É por isso, que uma grande parte de nós procura trabalho lá fora e os que não procuram trabalho lá fora, geralmente estão em organizações que têm capital estrangeiro ou tem empresários de outro gabarito. Temos empresas portuguesas muito boas, onde as pessoas até gostam de trabalhar e por isso as pessoas não precisam de ir para o estrangeiro para se realizarem...

Quais parecem ser as principais soluções?

Eu falo por mim próprio, voltando um pouco atrás, felizmente tive a oportunidade de trabalhar nalgumas empresas estrangeiras. Trabalhei também em portuguesas mas muito do que sou hoje e da forma como trabalho aprendi realmente nas empresas estrangeiras.

Fui responsável por duas empresas de capital estrangeiro em Portugal. Ambas apresentavam um nível de RH brutal e tinham uma forma de estar diferente das nossas. Desde logo os próprios cursos de formação e desenvolvimentos de competências ao longo das atividades. Não basta estudarmos e pensarmos que depois temos o *know-how* para desenvolver depois a nossa atividade. As competências vão-se adquirindo ao longo da vida e aquelas que não se adquirem pela experiência profissional, vão-se adquirindo até pelo desenvolvimento de ferramentas de gestão. Portanto a minha escola, por exemplo, eu acabei o meu curso há 30 e tal anos e hoje é tudo totalmente diferente. Se a pessoa se fechar-se em si própria e continuar a aplicar aquilo que aprendeu não vai muito longe. As organizações têm que dar oportunidade a quem nelas trabalha, quem as dirige, de se adaptarem e de aprenderem, de aperfeiçoarem, de trocarem impressões até com outras culturas... Este intercâmbio é muito importante nas organizações.

Devemos apostar muito na própria formação profissional. Nós não podemos ter pessoas que estão dentro de uma organização sem lhes darmos oportunidade de se aperfeiçoarem e até evoluírem para outras competências que venham a adquirir. É uma forma de motivar as pessoas.

E reportando a empresas mais pequenas?

A empresa onde trabalhava era pequena, eramos 35 pessoas. O grupo em si era muito grande tinha 5 mil pessoas. Mas a motivação que se conseguia, a dar a este grupo era vista como uma empresa modelo. Como se motivavam as pessoas? Pagavam-se salários atrativos, pagávamos acima da média e isso não fazia com que fossemos menos competitivos que outras organizações. Antes pelo contrário. A nossa produtividade era mais alta que outras

organizações. Até nos equipamentos individuais de proteção, as pessoas sentiam-se muito mais protegidas relativamente às outras que competiam em Portugal. Os nossos trabalhadores sentiam-se muito mais protegidos individualmente, e isso refletia-se na produtividade. Equipamentos mais modernos, prémios de produtividade, prémios de assiduidade etc. Há milhentas formas de uma empresa, mesmo em empresas pequenas, podem ter práticas para aumentar a produtividade.

Qual parece a razão principal para aumentar a produtividade?

Motivação e dar condições de trabalho. Primeiro as condições e depois a motivação. Uma pessoa se tiver condições de trabalho já se sente motivada. A motivação pela via do prémio e da remuneração é uma face secundária do meu ponto de vista. Se um tipo for bem remunerado e as condições não forem adequadas, o tipo acaba por se desmotivar. Às vezes é preferível ganhar menos e ter melhores condições de trabalho. Uma pessoa que vá para um emprego e que não se identifique com aqueles objetivos, e que desconheça a sua estratégia, não sabe porque é que está a fazer uma tarefa, e por isso desmotiva-se completamente.

Na área industrial, é muito mais fácil. A parte dos RH, é mais apelativa e exerce-se de outra forma. Até em processos de inovação. Nas linhas de produção é muito importante envolver os trabalhadores... As pessoas quando desenvolviam tarefas, acabavam por saber porque é que desenvolviam aquilo de uma determinada forma e pensavam “se eu faço assim? E se fizer de outra forma? Não consigo melhorar a minha produtividade?”

Posso dar uma ideia dessa empresa onde trabalhei, nós analisávamos a sinistralidade, fazíamos relatórios e aquilo era analisado. Via-se que numa determinada área da fábrica, havia maior incidência de acidentes, com baixa produtividade e com faltas. Pensar em melhorar pormenores melhora-se certamente a produtividade. As pessoas sentem-se mais motivadas e reconhecem que a identidade patronal se preocupa com a segurança e saúde dos seus trabalhadores.

Entrevista 8 – Empresa de Eletrodomésticos

O que entende por produtividade?

Antes de lhe responder à sua questão, queria-lhe dizer que numa troca de ideias, isto que lhe vou dizer pode não aceitar bem. Aquilo que lhe vou dizer, provas, exemplos baseiam-se na minha própria vida.

Por muito boas que sejam as suas palavras e as suas intenções se não forem dirigidas às pessoas certas dificilmente temos bons resultados. Eu sou um produto, passo a expressão, de conselhos dos meus pais e de pessoas amigas. Eu nunca fui comerciante. Essas palavras e intenções boas, pelas melhores que possamos ter, é preciso é que tenhamos a sorte de as dirigir a alguém que queira realmente acolhe-las e que queira dar crédito. Porque hoje uma coisa que se cultiva muito, não só em Portugal, é a gente quer ter mas à custa dos outros. Às nossas custas claro que não... Isto é para lhe dizer quanto eu entendo que é bom que nós empurremos alguém para a frente. É bom que nós motivemos alguém, é bom que consigamos melhorar a vida de quem for... As palavras são uma coisa fabulosa na vida. Mas é preciso que batam realmente na pessoa que queira acolhimento... Digo isto para lhe atestar o benefício, o valor de uma crítica e de palavras... Há é uma percentagem assustadora de pessoas que não querem acolhimento, que querem viver às custas dos outros e que não querem fazer nenhum... Os hábitos têm muita influência em todos nós. E os hábitos nem todos são bons. E há muitas pessoas que tem o hábito de não trabalhar, vivem dos sacrifícios da família, ou do Estado, em vez de lutarem pela vida...

Entendo por produtividade como a quantidade daquilo que se produz. Porque há pessoas que em termos de produtividade têm a obrigação de serem profissionalmente honestas. E ser-se profissionalmente honesto é produzir o mais e o melhor que se puder. As pessoas não são máquinas eu entendo isso, mas a pessoa tem obrigação de produzir. É isso que torna as sociedades mais protegidas, mais exigentes, mais compensadoras também. Porque não pode haver uma sociedade compensadora que seja formada por pessoas que não produzem. Onde vão buscar o dinheiro? Vão pedir lá fora emprestado e dão subsídios à malta. A Produtividade é muito necessária mas entendo por produtividade o resultado do trabalho que se faz que pode ser alta ou baixa. Aqui por exemplo eu nunca controlei e não tenho elementos nenhuns sobre isso.

Quais lhe parecem ser as razões de Portugal ter índices de Produtividade tão baixos?

Diz-se que a nossa produtividade é um terço da produtividade média dos países da Europa. É uma coisa absolutamente vergonhosa. Temos um bom exemplo pela negativa, há que corrigir e emendar isso. Temos que ser bons a fazer tudo. Eu tenho um princípio na vida, eu não digo que sou, mas tenho a preocupação de ser eficaz naquilo que faço. Faz-me pena porque há coisas que diminuem muito uma sociedade, como a produtividade, o respeito, o prazer de cumprir e são coisas que não se cultivam na nossa terra. Somos uns papagaios. Bem que

posso contar uma história bem contada, mas depois na prática sou outra coisa completamente diferente. De maneira que a malta bem tem que criar uma mentalidade diferente. Parece-me que passa pela falta de humildade das pessoas. Isto é uma terra de muita gente importante. Cultiva-se é um estatuto tão importante, de que não posso limpar a casa, não posso arrumar, não posso trabalhar. Sou uma pessoa importante, não vou fazer isso. Depois o resultado é esse que a gente sabe. Há um certo banho de humildade que faz falta a muito boa gente... Uma humildade responsável, humildade no geral da palavra. Há malta que tem vergonha de trabalhar. Se você reparar, nos últimos 20 ou 30 anos a situação financeira foi consequente de endividamento. A gente melhorou muito, tivemos casinhas e carros melhores. Mas há custa de dívidas que daqui a 20 ou 30 anos ainda vamos andar a pagá-las. Porque toda a comunidade, nas suas mais diferentes facetas, é necessário, é bonito conhecermos por ela, mas esses benefícios que sejam da consequência de produção de trabalho e não de endividamento...

De que forma é que vê os resultados da produtividade na sua empresa?

Vejo-os de uma forma que não é muito vulgar. Para já temos resultados positivos e ainda no ano passado, cumpro com as obrigações que tinha que cumprir. Costumo dar, para além das obrigações, mais um mês a cada um e fá-lo com confiança... Hoje só há produtividade se houver mais uma data de situações, nomeadamente, custos. Uma pessoa que tenha muitos custos, de gestão exploratórios, também não tem resultados. Depois onde vai buscar margem para cobrir esses custos? Por outro lado para se ter baixos custos tem que se trabalhar. Portanto os poucos custos tornam as pessoas mais competitivas. Mas para se ter poucos custos a pessoa tem que se mexer, tem que pensar, tem que gerir.

Quais parecem ser as soluções para melhorar a produtividade em Portugal?

Passa pela mentalidade das pessoas, é criar, é falar com mais verdade, confrontar as pessoas com a realidade e com a verdade, com situações de justiça e de exigência e depois a coisa corre. Num país há que falar a verdade às pessoas, mas para falar a verdade tem que ter exemplos próprios que consiga dar. Porque exigir, sem que nós próprios façamos um cumprimento de exigências, ninguém nos dará crédito. Vemos aí barracas assustadoras, coisas absolutamente inacreditáveis. Negligências que vão ser “produtivas” e que vão beneficiar alguém...

Quando a gente deixa de acreditar na sociedade é uma coisa muito má. Eu já conheci isto diferente, em que havia ricos, havia pobreza, mas as pessoas lutavam. Havia uma certa esperança, umas certas perspetivas que as pessoas julgavam que conseguia concretizar ou não.

Agora as perspetivas são muito más. Quem não for habilidoso ou quem não tiver padrinhos não consegue nada que se diga expressivo. Isto é tudo muito atabalhado.

Acha que somos muito tolerantes em Portugal?

Não. A coisa é muito boa desde que seja justa. Nós não podemos ser rígidos a exigir e não cumprir. Temos que começar por ser cuidadosos com as exigências que fazemos. Exigentes, compreensivos e justos. Não lhe chamava rigidez, chamava-lhe disciplina. A disciplina é uma coisa imprescindível na vida em tudo. Infeliz é aquele que não a tiver e não a valorizar. Vamos ser disciplinados, conscientes, responsáveis, também humanos. Ver que tipo de exigência, ver como é que se faz para se melhorar. Para um dado trabalho com um determinado objetivo também temos que ser tolerantes. Por vezes acontece que um trabalhador coitado ficou nos 93% do seu objetivo, e que se calhar fez o trabalho com mais sacrifício do que aquele que fez 100%. Não o vamos “deitar fora”, por isso como é óbvio. Há que haver uma margem de tolerância e de compreensão pelo incumprimento. Desde que não seja um incumprimento consequente de negligência de interesse, de deixa andar, temos que ser compreensivos com isso. Devemos portanto ser mais exigentes ao nível coletivo.

Entrevista 9 – Empresa Escolar

O que entende por produtividade?

Para mim o conceito de produtividade é a medida de um desempenho que acrescenta, ou não, valor a um determinado funcionamento de um serviço ou da produção de bens.

Como se mede essa produtividade?

A produtividade é feita e analisada, mediante os resultados de um determinado momento quando comparados com outro momento mais á frente. São portanto definidos objetivos, são definidas metas e depois vamos ver em que medida se conseguiu lá chegar, ou não. A produtividade resulta de conseguirmos atingir esses objetivos nesse espaço de tempo que fica definido.

Como mede a produtividade de um colaborador em relação ao outro? Distinguir?

Se eu lhe der as tarefas para fazer e verificar se ele as cumpriu e em que medida é que ele as cumpriu, até por um ponto de vista estatístico, embora isso não seja habitual fazer.

As empresas portuguesas têm atenção a medida de produtividade?

Acho que hoje já têm. Não todas obviamente mas, aquilo que me parece é isto: empresas com RH mais qualificados e com estruturas de RH bem montadas, nomeadamente um departamento de RH muito proactivo, consegue fazer medições de produtividade de forma muito mais científica. Ou seja, usando métodos adequados e técnicas adequadas à especificidade das tarefas das empresas a quem eles pertencem, esse departamento. Isto por um lado.

Mas por outro, empresas em que no fundo o patrão é ao mesmo tempo o diretor de RH, o diretor financeiro, é tudo e mais alguma coisa, acaba por ter uma perceção da sua empresa e avalia a produtividade a sentimento. Quando necessita perceber melhor as coisas que acontecem, normalmente a ideia que eu tenho é que recruta alguém para o fazer, serviço externo.

O sentimento dessa medição da produtividade do trabalhador por vezes é injusto, ou é derivado das relações que tem com as pessoas?

Quando se faz a avaliação de um trabalho, para se medir seja o que for relativo a esse trabalho há sempre critérios que são subjetivos. O grau de relacionamento, o grau de proximidade, o grau de familiaridade, tudo isso influencia a medida da produtividade quando ela não está devidamente organizada de uma forma científica e por quem domina as técnicas de fazer essa medição. A avaliação para ser o mais isenta possível deve ser feita por um avaliador externo. Ou seja, é contratada alguém de fora que vem, e sem conhecer quem está vai fazer o seu trabalho e não é influenciado por fatores subjetivos como a empatia ou a familiaridade com as pessoas que ali estão. Eu não defendo avaliações internas. Nomeadamente quando elas têm influências decisivas, por exemplo, numa hierarquização de pessoas á posteriori, como resultado dessa medição ou com progressões na carreira. Os chefes que fazem essas medições, essas análises, tendem por aquilo que tenho observado, a valorizar mais e melhor as pessoas com quem têm relações mais próximas do que aqueles que estão mais afastados.

Ao nível global como está a situação em Portugal?

Eu penso que ainda está numa fase muito inicial. A componente de RH, nas organizações em Portugal, ainda só está implementada nas grandes organizações. Organizações médias, não dão a importância aos RH como deveriam dar. Ou seja, para organizações médias, a GRH é: picou o ponto a horas, ou não; é a marcação das férias, mapa das férias; é verificar se tem o atestado quando faltou; é verificar se o horário cumpre a legislação; se os turnos se enquadram dentro e respeitam a legislação do trabalho e os contratos coletivos de trabalho,

muito mais do que serem os impulsionadores de uma forma de estar que cria um ambiente próprio, específico e favorável ao trabalho dentro dessa mesma organização. Portanto no fundo, o que eu quero dizer com isto é que nas pequenas e médias organizações, aquilo que é considerado os RH é burocracia e não um aproveitamento para criar e aumentar níveis de qualidade nomeadamente ao nível da produtividade.

O que é que passa por fazer aumentar essa produtividade?

Primeiro, haver uma melhor preparação por parte dos gestores. As empresas de nível familiar, que não passam dali para um patamar mais alto e isso só se consegue se houver financiamentos, se houver prospeção de mercado se o enquadramento económico e financeiro onde se situam lhes for favorável, se houver incentivos à exportação, etc. Seja de matérias-primas, seja de serviços, seja de produtos acabados. Por outro lado, passa pela consciencialização das entidades patronais de que é vantajoso, ter uma política de RH dirigida por quem domina a matéria dos RH que não é só aquilo que há pouco referi que é tratar da parte burocrática, é também criar climas organizacionais e culturas organizacionais a nível daquela pequena organização.

Ao nível das organizações mais consolidadas e que têm departamentos específicos de controlos de qualidade, monitorização e recursos humanos, a interligação entre estes aspetos vai permitir que os administradores tenham uma noção muitas vezes em tempo real daquilo que está a acontecer naquele circuito produtivo. Seja qual for e do que for, permite ajustamentos e avaliação de performances. Coisa que se não existir a estrutura de RH adequado.

A direção de RH que sirva como catalisador para a produtividade e obtenção de índices de produtividade na satisfação dos trabalhadores e, obviamente complementado com o trabalho dos administradores da parte financeira, garantindo que o comportamento financeiro da empresa seja estável, faz com que os subordinados/empregados das empresas, sintam-se confortáveis na realização das suas tarefas e portanto possam em qualquer momento, em via dessa satisfação obter indicies de realização de trabalho com padrões mais altos daquilo que aconteceria se sentissem preocupados. Como por exemplo, manutenções postos de trabalho ou por incapacidade da verificação técnica de quadros mais elevados de administração.

O que é que faz para aumentar a produtividade dos seus colaboradores?

Há duas formas na minha opinião, formação e criar um clima na organização que faça com que os índices de satisfação dos trabalhadores nessa organização sejam favoráveis, motivadores com mais qualidade de trabalho e mais produtividade. São os dois fatores fundamentais. Formação em contexto de trabalho, de forma a que seja mais conhecedor das matérias, fazer aquilo que lhes é exigido melhor.

Os seus colaboradores sentem esse aumento de produtividade?

Os meus colaboradores diretos sim. A organização no global, não. Porque não está devidamente implementada uma gestão de RH eficaz. Ou seja, o departamento de RH é estritamente burocrático, não tem qualquer influência ao nível da criação do tal ambiente que propicia melhorias dentro da organização.

De uma forma resumida quais são as causas da falta de produtividade em Portugal?

Formação pouco adequada, o clima organizacional pouco propicio a que as coisas possam correr bem e uma falta de perceção das administrações, das hierarquias para perceberem que os aumentos de produtividade passam sobretudo pelo empenho das pessoas em cada uma das tarefas...

E o trabalhador português, como é visto?

O trabalhador português é um bom trabalhador tem como característica principal o conseguir “desenrascar-se”. Não é muito dado a ir estudar. Ainda embora isso já comece a ser ultrapassado mas durante décadas até por vias da situação politica havia um obscurantismo havia uma iliteracia muito grande e as pessoas não ganhavam o gosto pelo estudo. Hoje as coisas já estão diferentes já há vontade de estudar e portanto as pessoas podem melhorar os seus níveis de desempenho e podem obter mais conhecimento. E ao obterem melhores conhecimentos das suas matérias, são mais produtivos evidentemente. Ou seja, ser-se capaz de medir num curto espaço de tempo vê-se quem faz mais e melhor. Porque a produtividade não é só fazer mais. É fazer mais e melhor. Porque se for só para fazer mais sem ter a componente qualitativa, poderá não valer a pena fazer mais...

Ao nível da gestão de pessoal é importante melhorar as condições do funcionamento do local de trabalho e do relacionamento humano que é absolutamente fundamental. Porque só há produtividade se as pessoas se sentirem confortáveis. E para as pessoas se sentirem confortáveis, as pessoas têm que sentir primeiro que o seu trabalho é reconhecido, porque se ninguém ligar nenhuma, então da próxima vez faça o que fizer, faça bem ou faça mal

ninguém liga nenhuma. As pessoas querem/ precisam ter o reconhecimento do seu trabalho. Não custa nada dizer um obrigado e dizer “gostei do vosso desempenho”. Palavras destas são simples e compete aos gestores dizer...

Há pessoas que mesmo que uma pessoa puxe por elas, não dão nada. Mas haverá sempre outras que têm potencial e que esse potencial nunca é devidamente aproveitado e cabe ao gestor, saber extrair de cada um o melhor que ele pode dar. E isso é que é importante...

Organizações já com muitos anos têm muitos vícios. Encontrarás sempre, a nível das hierarquias baixas, sobretudo, muita gente renitente à mudança e gente que se organiza de maneira a que a sua área de influência permaneça estável e que nada mude para que eles possam assegurar o controlo e serem considerados “imprescindíveis”. Sendo que não há imprescindíveis. Ninguém é imprescindível. A organização pode ter dificuldades quando um desses que diz que é imprescindível deixa de fazer esse trabalho, mas a organização readapta-se, seja contratando outra pessoa, seja colocando outra pessoa que já lá tem e que num determinado momento e no arranque claro terá mais dificuldade, mas chega a uma determinada altura, consegue colocar um ritmo que até pode ser muito mais adequado do que aquele que acontecia antes. Portanto, os imprescindíveis só o são de nome. Mas há a mentalidade de pessoas que se julgam imprescindíveis...

Eu dou muito valor à polivalência. Uma pessoa ser polivalente é muito importante porque isso permite-lhe abarcar um conjunto de competências que uma pessoa que é menos polivalente não consegue. Uma empresa que tenha elementos polivalentes tem a possibilidade de não ter imprescindíveis, porque há vários que conseguem fazer as mesmas coisas. Elimina por isso, essa situação de territórios fechados, que esses imprescindíveis se gostam de rodear para se continuarem a chamar imprescindíveis. Pois se houver alguém que também o saiba fazer, esse não se sente tão confortável, não está numa situação de conforto tão grande, se houver alguém há volta que também o saiba fazer.