



**NOVA**

**IMS**

Information  
Management  
School

# MGI

---

**Mestrado em Gestão de Informação**

Master Program in Information Management

## **Método de Análise dos Fatores Influenciadores da Produtividade Individual em Portugal**

Inês Martins Barbosa

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação

NOVA Information Management School  
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação  
Universidade Nova de Lisboa

**NOVA Information Management School**  
**Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação**  
Universidade Nova de Lisboa

# **Método de Análise dos Fatores Influenciadores da Produtividade Individual em Portugal**

por

Inês Martins Barbosa

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação, Especialização em Gestão dos Sistemas e Tecnologias de Informação.

**Orientador:** Professor Doutor Vitor Duarte dos Santos

Abril de 2021

## **ABSTRACT**

*The assessment of individual productivity is a topic that is still underdeveloped today. This study is often confused with the assessment of individual performance that does not have the same meaning, which is clarified throughout this study.*

*The main objective of this project is to understand which are the main factors that affect individual productivity in Portugal and, according to these factors, to create a method that allows to evaluate the individual productivity of an employee of a company and to include him in a specific group with certain characteristics. For each group and, according to the characteristics of each one, there will be an individual plan that aims to increase individual productivity.*

## **PALAVRAS-CHAVE**

Produtividade Individual; Fatores Influenciadores; Portugal; Método

# ÍNDICE

1. Introdução .....	1
1.1 Enquadramento .....	1
1.2 Objetivos .....	2
2. Revisão da Literatura .....	3
2.1 Produtividade Individual – Conceito .....	3
2.2 Desempenho vs Produtividade .....	3
2.3 Fatores que Influenciam a Produtividade Individual .....	4
2.4 Medição da Produtividade Individual .....	7
2.5 Contexto da Produtividade Individual em Portugal .....	8
2.6 Evolução da produtividade em Portugal face aos outros países europeus .....	9
3. Metodologia .....	11
3.1 Design Science Research (DSR) .....	11
3.2 Estratégia de Investigação .....	13
4. Método para a construção de planos individuais para o aumento da produtividade .....	14
4.1 Pressupostos .....	14
4.2 Fundamentação dos parâmetros .....	14
4.3 Descrição do Método Proposto .....	20
4.4 Método .....	21
4.5 Definição do Resultado .....	22
4.6 Planos Individuais .....	23
5. Avaliação e Discussão de Resultados .....	26
6. Conclusões .....	31
6.1 Limitações do trabalho .....	31
6.2 Recomendações para Trabalhos Futuros .....	32

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Modelo Triple-P (adaptado de Tangen, 2005). .....	7
<b>Figura 2</b> – Produtividade aparente do trabalho em Portugal (adaptado de Pordata). .....	8
<b>Figura 3</b> – Produtividade do trabalho por hora (adaptado de Pordata).....	9
<b>Figura 4</b> – Atividades do método de investigação DSR (adaptado de Peffers <i>et al.</i> , 2006). ...	11
<b>Figura 5</b> – Estratégia de investigação.....	13
<b>Figura 6</b> – Método para medir a produtividade individual.....	20
<b>Figura 7</b> – Entrevistados por Género. ....	26
<b>Figura 8</b> – Entrevistados por Idade. ....	27
<b>Figura 9</b> – Resultados do Questionário. ....	28
<b>Figura 10</b> – Comentários ao Resultado do Método. ....	29

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Fatores que influenciam a produtividade individual.....	6
<b>Tabela 2</b> – Fundamentação dos parâmetros. ....	19
<b>Tabela 3</b> - Definição do resultado. ....	22
<b>Tabela 4</b> – Planos para aumentar a produtividade individual. ....	25

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Nesta dissertação são utilizados alguns acrónimos, apresentados de seguida:

**APERGO** Associação Portuguesa de Ergonomia

**DSR** Design Science Research

**PI** Produtividade Individual

**PIB** Produto Interno Bruto

**UE27** União Europeia 27

*“70 percent of employees are disengaged at work. This means 7 out of 10 employees have low productivity and retention.”*

(Linkedin)

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 ENQUADRAMENTO

Atualmente, deparamo-nos com um novo paradigma em relação ao mercado de trabalho. Durante muito tempo, grande parte das organizações regeu-se pelas regras propostas por Frederick Taylor, em 1911, quando escreveu o livro *Os Princípios da Administração Científica*. Considerado "o pai" da administração científica, baseava a sua teoria em regras rígidas, em que todas as tarefas eram controladas, de modo a evitar o desperdício de tempo operacional, os salários estavam diretamente relacionados com a quantidade do valor produzido, as instruções eram ditadas pela liderança e os funcionários de base apenas cumpriam as suas funções sem as questionarem.

Com a mudança de mentalidade a que temos vindo a assistir, em relação aos mais variados temas, começa a evidenciar-se a posição da camada mais jovem do mercado de trabalho.

Cada vez mais, existem profissionais qualificados que procuram um emprego em que seja possível conciliar a vida profissional com a vida pessoal, sem que para isso tenham de abdicar de uma das duas, enquanto procuram sentir-se valorizados, desafiados e motivados. As pessoas são, geralmente, os ativos mais valiosos das organizações e, por isso, é importante ouvir e considerar a opinião de cada um, o que muitas vezes não acontece. Hoje, as pessoas têm formação, qualificação e conhecimento. Os "empregados" passaram a ser chamados colaboradores, o que demonstra um avanço na mentalidade das organizações, sendo que, em algumas, ainda é um conceito difícil de aplicar.

Um colaborador que seja visto apenas como um número no meio de tantos outros, pouco valorizado e desmotivado, não poderá ser um colaborador que retire o máximo das suas capacidades.

Vivemos na era da globalização, da tecnologia e da informação e, por isso, hoje não podemos mais invocar a desculpa da "falta de informação" ou "falta de meios". É importante analisar os dados, criar métodos, estratégias, novas abordagens, para que, no final de contas, seja possível retirar o maior partido dos nossos colaboradores, das nossas empresas e, conseqüentemente, da nossa economia.

Desta forma, foi identificado como uma oportunidade de investigação a proposta de um método que permita avaliar quais os fatores que têm maior peso no que toca à produtividade individual de um colaborador e, de acordo com as características individuais

de cada um, a sugestão de um plano que possa ser aplicado, de forma a que este se sinta mais valorizado, motivado e consiga demonstrar e aplicar o máximo das suas capacidades. Definir o conceito de produtividade individual é ainda uma tarefa difícil, mas iremos começar por relacionar a produtividade individual com os ativos que cada um é capaz de produzir para a sua empresa. Assim, este estudo tem como objetivo perceber quais os fatores que influenciam o comportamento humano e que poderão explicar por que é que em Portugal não está a ser possível produzir mais e melhor.

## **1.2 OBJETIVOS**

O principal objetivo deste estudo é construir um método para conceber planos singulares que permitam o aumento da produtividade individual.

### **Objetivos Intermédios**

- Perceber quais os fatores que influenciam a produtividade individual em Portugal.
- Propôr um método qualitativo/ quantitativo de avaliação da produtividade individual.
- Face à avaliação do perfil do colaborador e da avaliação dos fatores que têm maior influência sobre a sua produtividade, propor um plano individual para o aumento da sua produtividade.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

Com o objetivo de fundamentar a importância do estudo apresentado, este capítulo tem por objetivo descrever o estado da arte no que respeita aos fatores influenciadores da produtividade de um indivíduo. Para tal, reveem-se conceitos como produtividade individual, desempenho vs produtividade, fatores que influenciam a produtividade individual, medição da produtividade individual, contexto em Portugal e evolução da produtividade em Portugal face a outros países europeus.

### **2.1 PRODUTIVIDADE INDIVIDUAL – CONCEITO**

O conceito de produtividade individual emergiu recentemente na literatura, contudo, tem sido difícil de conceptualizar e medir.

Segundo Pritchard, o termo produtividade abrange domínios tão diversos como a eficiência, a produção, a motivação, o desempenho individual, a eficácia organizacional e a qualidade do trabalho (Pritchard, 1991).

De uma forma geral, as organizações procuram indivíduos que sejam capazes de aplicar as suas competências com um elevado grau de desempenho. Uma maior produtividade resulta, conseqüentemente, num maior crescimento económico, progresso social e aumento do lucro (Sharma & Sharma, 2014). Numa economia global cada vez mais competitiva, o crescimento da produtividade torna-se essencial para promover oportunidades económicas para os indivíduos e para as sociedades. Além disso, uma maior produtividade tende a maximizar a vantagem competitiva da organização, através da redução de custos, para produzir resultados (Baily, Farrell, Greenberg, Henrich, Jinjo, Jolles & Remes, 2005).

Apesar dos vários conceitos existentes na literatura, para efeitos desta investigação, considera-se a produtividade individual como a produtividade do trabalho, que reflete o volume de produção gerado pelo indivíduo por hora de trabalho (Rei, 2005).

### **2.2 DESEMPENHO vs PRODUTIVIDADE**

Desempenho e produtividade são dois conceitos que facilmente se confundem e, por isso, é importante esclarecer a sua distinção.

O termo produtividade é medido através do rácio entre os recursos utilizados (*input*) e a quantidade produzida por estes recursos (*output*). Neste *output* poderão ser incluídas medidas como a quantidade produzida ou a qualidade da produção (Mahoney, 1988). No entanto, o foco está perante o crescimento económico ou a vantagem competitiva da organização.

O desempenho individual é um conceito central da área da psicologia do trabalho e organizacional que, nos últimos 15 a 20 anos, tem sido alvo de considerável atenção por parte da comunidade académica (Clegg & Cooper, 2009). É visto como um fator que as empresas têm interesse em melhorar e otimizar, o que se deve ao facto de a produtividade individual, por sua vez, influenciada pelo nível de desempenho individual, poder ser vista como uma componente que afeta diretamente os lucros de uma empresa (Gummesson, 1998).

Segundo Murphy (1989), o desempenho individual não se mantém num nível estático ao longo do tempo. Murphy defende que existem duas fases de desempenho: a fase de transição, que ocorre quando um indivíduo se inicia num novo trabalho ou lhe são atribuídas tarefas novas e a fase de manutenção, quando o conhecimento da execução das suas tarefas é apreendido e se torna quase automático. Na primeira fase, a capacidade cognitiva torna-se o elemento mais relevante. Por outro lado, na segunda fase, este elemento perde relevância e começam a surgir outros fatores que se sobrepõem, tais como: motivação, interesse ou valores.

### **2.3 FATORES QUE INFLUENCIAM A PRODUTIVIDADE INDIVIDUAL**

A produtividade individual é um fator que afeta diretamente o desempenho e os resultados de uma organização. Qualquer organização que preze a qualidade dos seus resultados espera um desempenho eficiente e produtivo por parte dos seus funcionários, contudo, existem diversos fatores que poderão ter impacto no desempenho individual.

Teorias recentes sugerem que o *feedback* positivo é particularmente importante para o aumento da produtividade individual (Côté, 1999), ou seja, podemos assumir que existe uma relação positiva entre emoções diárias e desempenho do indivíduo (Hersey, 1932).

Por sua vez, Kornhauser e Sharp relatam que as atitudes dos trabalhadores, nomeadamente, as avaliações cognitivas de felicidade, não têm nenhuma relação com a sua eficiência (Kornhauser & Sharp, 1932).

A dificuldade em medir a produtividade é reconhecida, contudo, são estabelecidas ligações entre o ambiente praticado no interior da organização e a qualidade do trabalho. O ambiente de trabalho de uma pessoa afeta diretamente a qualidade e a quantidade de trabalho que esta é capaz de produzir. Conforto, controlo ambiental, espaço e vista para o exterior são as principais comodidades e, estes recursos considerados “luxos”, têm um impacto significativo no desempenho organizacional. Os indivíduos dão grande importância à qualidade do ambiente de trabalho (Kaplan & Aronoff, 1994). Pesquisas recentes acerca esta temática demonstram uma clara relação positiva entre o compromisso com o trabalho e os resultados de desempenho, retenção e produtividade dos funcionários (Markos & Sridevi, 2010).

Oseland levanta um ponto importante, no que diz respeito ao controlo da rotatividade de pessoal na organização, propondo que um bom ambiente de trabalho poderá reter funcionários, atingindo assim uma melhoria da produtividade em termos de custos. Em certas organizações, as despesas de recrutamento e formação de novos candidatos poderão ter um custo superior a um ano de salário. Adicionalmente, um bom ambiente de trabalho poderá atrair novos membros para a equipa, o que poderá resultar num aumento de produtividade e inclusão de novas ideias. Esta abordagem simplista leva a duas formas possíveis de aumentar a produtividade: 1. aumentar os resultados com os mesmos recursos ou 2. alcançar os mesmos resultados, mas com menos recursos (Oseland, 1999).

Atualmente, as organizações deparam-se com o grande desafio de conseguir encontrar o equilíbrio entre o bem-estar e a qualidade de vida dos trabalhadores e o alcance das suas metas e objetivos enquanto organização.

Conte (2003), defende que existe uma relação direta entre a qualidade de vida no contexto laboral e a satisfação das necessidades mais básicas dos colaboradores. Para o autor, quando um colaborador consegue atingir a qualidade de vida no trabalho, torna-se num ser humano mais feliz, pois sente que é fundamental para a organização.

O aumento da produtividade poderá ser interpretado como o resultado das manifestações psicológicas, fisiológicas e neurais de um indivíduo (Lan, Lian & Pan, 2010).

Por outro lado, Herzberg (1981), relaciona a motivação do colaborador com o cargo que este ocupa na empresa, assim como com a natureza das atividades que lhe são conferidas, através das quais poderá exercer a sua criatividade, solucionar os desafios que lhe são apresentados e alcançar o crescimento profissional desejado.

Para Bluysen (2009), a produtividade de um individuo depende de vários aspetos, tais como: o bem-estar individual, a satisfação no trabalho, a competência técnica, as realizações de carreira, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, a relação com os outros, as circunstâncias pessoais, as questões organizacionais, entre outras.

As questões ergonómicas poderão também ter um impacto significativo no desenvolvimento pessoal de cada ser humano. Segundo a APERGO (Associação Portuguesa de Ergonomia 2007), a ergonomia é a disciplina científica relacionada com a compreensão das interações entre os seres humanos e os outros elementos de um sistema que visa otimizar o bem-estar humano e o desempenho global do sistema. Assim sendo, esta disciplina foca-se na melhoria das condições de trabalho em relação a fatores como: o nível de iluminação, de ruído e de ambiente térmico, muitas vezes, prejudiciais à saúde física e mental. O seu principal objetivo é aumentar a eficiência humana, através de condições que permitam que se tomem decisões lógicas e assertivas (IEA, 2000).

<b>Autor</b>	<b>Fatores Influenciadores</b>
Côté, 1999	<i>Feedback</i> positivo
Hersey, 1932	Emoções diárias
Kaplan & Aronoff, 1994	Conforto, controlo ambiental, espaço e vista para o exterior; qualidade do ambiente de trabalho
Markos, & Sridevi, 2010	Compromisso com o trabalho
Oseland, 1999	Bom ambiente de trabalho; retenção de funcionários
Conte, 2003	Satisfação das necessidades mais básicas dos colaboradores
Lan, Lian & Pan, 2010	Manifestações psicológicas, fisiológicas e neurais
Herzberg, 1981	Cargo na empresa; funções desempenhadas
Bluysen, 2009	Bem-estar individual; satisfação no trabalho; competência técnica; realizações de carreira; equilíbrio entre a vida profissional e pessoal; relação com os outros; circunstâncias pessoais; questões organizacionais
IEA, 2000	Iluminação, ruído e ambiente térmico

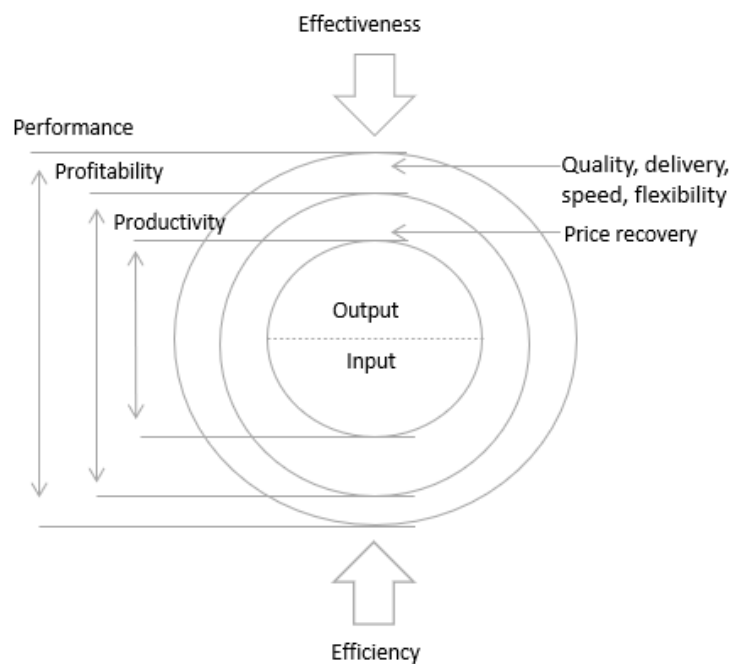
**Tabela 1** – Fatores que influenciam a produtividade individual.

## 2.4 MEDIÇÃO DA PRODUTIVIDADE INDIVIDUAL

Em geral, não existe uma forma eficaz e padronizada de avaliar a produtividade individual. De acordo com Sharma & Sharma, a produtividade de um indivíduo baseia-se na quantidade de tempo em que está fisicamente presente no trabalho. Uma maior produtividade resulta num crescimento económico, numa maior rentabilidade e num maior progresso social. Apenas ao aumentar a produtividade será possível atingir melhores salários, condições de trabalho e mais oportunidades de emprego (Sharma & Sharma, 2014).

Tradicionalmente, a medida da produtividade tem sido associada à medida da produtividade no trabalho, que reflete o volume de produção por hora de trabalho, assim como à relação entre *inputs*, recursos consumidos e *outputs*, bens produzidos (Rei, 2005).

Segundo a teoria clássica da economia, a produtividade é uma medida extremamente importante (Wainer *in* Ruben & Dwyer, 2002), no entanto, é essencial diferenciar o conceito de produtividade de conceitos semelhantes, como rentabilidade, desempenho, eficiência ou eficácia.



**Figura 1** – Modelo Triple-P (adaptado de Tangen, 2005).

O modelo Triple-P, representado na **Figura 1**, demonstra como estes conceitos se relacionam e influenciam entre si.

A produtividade medida através do rácio *output* (quantidade produzida) sobre **input** (recursos utilizados) representa a parte central deste modelo (Tangen, 2005). A

rentabilidade é também medida através desta relação *output/ input*, contudo, representa uma relação monetária, na qual estão incluídas as influências dos fatores do preço, isto é, a recuperação dos preços. O desempenho é um termo abrangente que inclui todos os outros, tais como a produtividade e a rentabilidade e ainda outros, tais como a qualidade, a entrega, a velocidade e a flexibilidade. Por sua vez, a eficácia e a eficiência são conceitos transversais ao modelo em que a eficácia representa o grau em que os resultados desejados são alcançados e a eficiência representa o quão bem os recursos do processo de transformação são utilizados.

## 2.5 CONTEXTO DA PRODUTIVIDADE INDIVIDUAL EM PORTUGAL

A contribuição de cada trabalhador para o aumento da riqueza criada na produção é denominada produtividade aparente no trabalho (Pordata, n. d.). Este indicador avalia o valor acrescentado por trabalhador na produção de bens ou serviços, segundo o rácio:

**Valor acrescentado bruto no ano civil/ Emprego no ano civil medido em euros** (Pordata, n. d.).

O gráfico seguinte representa o valor acrescentado por trabalhador entre o ano de 1995 e 2017:



**Figura 2** – Produtividade aparente do trabalho em Portugal (adaptado de Pordata).

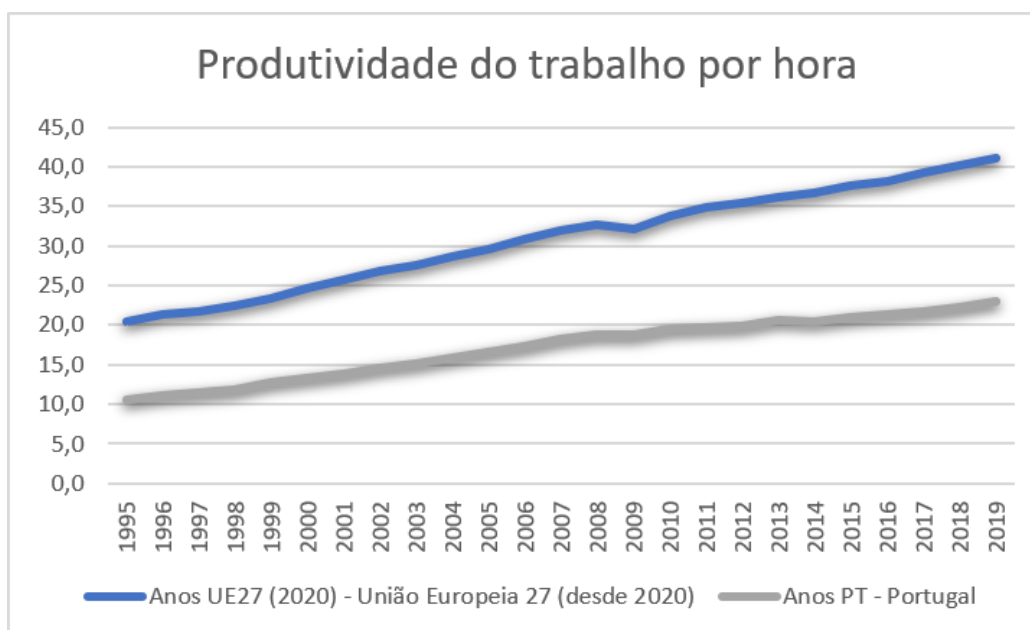
Neste gráfico, podemos observar um crescimento constante da produtividade aparente do trabalho, entre 1995 e 2006, altura em que começamos a assistir a pequenas oscilações, até ao ano de 2017. Entre 1995 e 2006, o valor da produtividade, representado sob valor monetário, passou de 18 176,10 euros para 29 724,40 euros. Entre 2006 e 2007, assistimos ao período de maior crescimento, um aumento de cerca 1811,40 euros. Por sua vez, entre os anos 2013 e 2014, não só não existiu um crescimento da produtividade aparente do trabalho como assistimos ainda à sua diminuição, em cerca de -258,90 euros.

## 2.6 EVOLUÇÃO DA PRODUTIVIDADE EM PORTUGAL FACE AOS OUTROS PAÍSES EUROPEUS

Este gráfico apresenta a produtividade real do trabalho, entre os anos de 1995 e 2019, que se traduz sob a fórmula: **PIB em euros dos preços correntes no ano civil/ Número de horas trabalhadas no ano civil.**

Que países criam mais e menos riqueza por hora de trabalho?

Segundo os dados da Pordata, relativo aos anos de 1995 a 2019, poderemos concluir que Portugal, embora apresente um movimento crescente ao longo destes anos, se encontra significativamente abaixo da média da União Europeia 27 que, por sua vez, apresenta igualmente um movimento crescente no mesmo período.



**Figura 3** – Produtividade do trabalho por hora (adaptado de Pordata).

Em 1995, Portugal apresentava um valor de cerca de 10,60€ por hora trabalhada, enquanto a média da União Europeia 27 se posicionava por volta dos 20,50€/ hora. Neste momento, encontramos uma diferença de praticamente metade do valor para Portugal, quando comparado com a UE27. Mais tarde, e apesar do constante crescimento dos dois grupos aqui analisados, verificamos que Portugal se consegue posicionar um pouco acima desse valor, apresentando valores superiores à metade do valor médio da UE27, de forma mais acentuada, a partir do ano de 2003. No ano de 2019, os valores de produtividade por hora trabalhada encontram-se nos 41,10€/ hora na média da UE27 e nos 23,00€/ hora em Portugal. Concluimos assim que, entre os anos de 1995 e 2019, a média da UE27 aumentou cerca de 20,60€/ hora, praticamente, duplicando, enquanto em Portugal assistimos a um aumento de cerca de 12,40€/ hora no mesmo período.

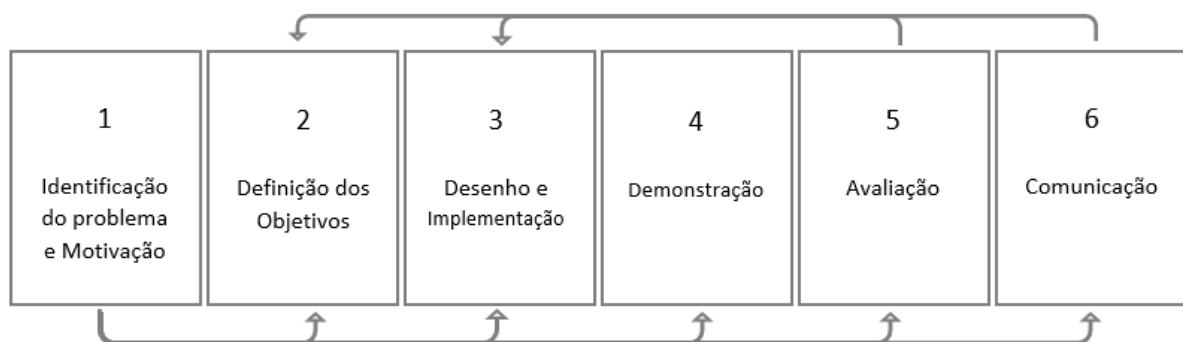
### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 DESIGN SCIENCE RESEARCH (DSR)

A metodologia Design Science Research (DSR), utilizada no âmbito da investigação em sistemas e tecnologias de informação, sustentou o desenvolvimento da metodologia utilizada neste trabalho. A DSR representa um tipo de pesquisa comportamental e social que, juntamente com outras abordagens científicas, tem como objetivo compreender um determinado fenómeno (Niehaves *et al.*, 2012).

O método da DSR é uma sequência de atividades sintéticas e analíticas que produzem um produto ou artefacto inovador ou aprimorado. É um paradigma de solução de problemas que tenta gerar um artefacto ou uma solução final, projetado para um problema específico. Basicamente, a missão da DSR é desenvolver um conhecimento científico para apoiar a conceção de soluções ou artefactos pelos profissionais e enfatizar a sua orientação para o conhecimento.

Peffers *et al.* (2006) identifica os seguintes pontos como as etapas de desenvolvimento de uma investigação que utiliza o método DSR:



**Figura 4** – Atividades do método de investigação DSR (adaptado de Peffers *et al.*, 2006).

- 1. Identificação do problema e da motivação** – Nesta etapa, define-se o problema específico para a investigação e justifica-se o seu fundamento. É necessário perceber qual o estado em que se encontra a investigação sobre o tema em estudo. A definição do problema será utilizada para o desenvolvimento de artefactos que podem ajudar a chegar à solução pretendida.
- 2. Definição dos objetivos** – Após se compreender como se encontra o estado da arte em relação ao tópico da investigação, será necessário definir os objetivos para a

solução. Os objetivos definidos poderão ser quantitativos ou qualitativos. Os objetivos deverão ser inferidos racionalmente a partir da especificação do problema. Os recursos necessários para tal, incluem o conhecimento do estado dos problemas e as soluções atuais, se existirem, assim como a sua eficácia.

- 3. Conceção e implementação** – Nesta etapa, deverá(ão) desenvolver-se o artefacto ou os artefactos sugeridos(s) como solução, determinando qual a funcionalidade desejada, para, em seguida, se criar o artefacto real. Conceptualmente, um artefacto poderá ser qualquer objeto concebido, para cujo desenvolvimento contribua a investigação.
- 4. Demonstração** – Demonstrar a eficácia do artefacto para a resolução do problema sugerido, é o objetivo deste ponto. Os recursos necessários para esta demonstração incluem o conhecimento efetivo de como utilizar o artefacto para resolver o problema.
- 5. Avaliação** – Esta atividade tem como objetivo avaliar se o artefacto realmente apoia a solução para o problema em estudo. Nesta fase, será necessário conhecer as técnicas de análise e as métricas relevantes. No final desta atividade, o investigador poderá decidir se pretende voltar à etapa **3** – Conceção e implementação, para tentar melhorar a eficácia do artefacto utilizado, ou se pretende continuar para a fase **6** – Comunicação, deixando as melhorias possíveis para um projeto futuro.
- 6. Comunicação** – Por fim, será necessário comunicar os resultados do estudo realizado, tendo em atenção o público a que se destina, de forma a que a apresentação dos resultados seja o mais eficaz possível e entendida da melhor forma.

As atividades do processo poderão ser executadas de forma sequencial, ou seja, pela ordem apresentada (1 a 6) ou poderão seguir uma ordem diferente, em que, em certos casos, algumas das atividades poderão, inclusivamente, ser executadas várias vezes. Em contrapartida, existem casos em que nem todas as atividades serão necessárias ou farão sentido para o estudo. Nesses casos, existirá a possibilidade de começar a investigação em qualquer outro ponto e prosseguir-la, da melhor forma que se aplique ao estudo, repetindo atividades, invertendo a sua ordem ou eliminando etapas.

### 3.2 ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

De acordo com o enquadramento da metodologia DSR, anteriormente apresentado, a figura seguinte mostra de que modo foi realizada cada etapa da estratégia de investigação que apoia este estudo:



Figura 5 – Estratégia de investigação.

- **Consciencialização do problema** – A revisão da literatura acerca do conceito de produtividade individual e dos fatores que têm influência sobre este tópico, permitiu reunir informação sobre os principais fatores abordados pela literatura até aos dias de hoje. O principal objetivo da revisão da literatura é retirar o máximo de informação já conhecida sobre o tema em estudo e, a partir daí, apoiar todo o restante estudo nos conhecimentos adquiridos ao longo deste capítulo.
- **Desenvolvimento** – Com base no conteúdo retirado da revisão da literatura, foi construído um modelo que permite caracterizar um indivíduo e inseri-lo num grupo de outros elementos com características semelhantes.
- **Avaliação** – Nesta fase, foi construído um questionário apoiado na revisão da literatura que permite avaliar os indivíduos quanto aos fatores que têm maior influência no desenvolvimento da sua produtividade individual.
- **Sugestão e reflexão** – No final do questionário, a metodologia desenvolvida irá classificar as pessoas nos perfis (A, B, C, D, E...) de PI, os quais têm assignados planos individuais para o aumento da produtividade.

## **4. MÉTODO PARA A CONSTRUÇÃO DE PLANOS INDIVIDUAIS PARA O AUMENTO DA PRODUTIVIDADE**

### **4.1 PRESSUPOSTOS**

Para este estudo foram considerados todos os tópicos abordados ao longo da revisão da literatura. No decorrer deste capítulo, deparamo-nos com uma quantidade de significados e opiniões distintas, no que toca aos fatores influenciadores da produtividade individual. As diversas opiniões remetem-nos para fatores como: emoções (Hersey, 1932), compromisso com o trabalho (Markos & Sridevi, 2010), retenção de funcionários (Oseland, 1999), *feedback* positivo (Côté, 1999), funções desempenhadas (Herzberg, 1981), bem-estar individual (Bluyssen, 2009), entre outros já apresentados. A compilação destas diferentes opiniões resultou na construção de um método, representado sob a forma de fluxograma e que se traduz num questionário que permite avaliar os fatores que mais influenciam a produtividade individual de um colaborador em Portugal.

Para este estudo, foram considerados os colaboradores de empresas que operam em Portugal e cujo trabalho é de cariz presencial.

### **4.2 FUNDAMENTAÇÃO DOS PARÂMETROS**

De forma a ser possível avaliar quais os fatores que mais influenciam a PI de um colaborador e, segundo a informação recolhida ao longo da revisão da literatura, foram considerados um conjunto de fatores. Com o objetivo de criar padrões entre as mais variadas personalidades e, de forma a poder aplicar o método de análise dos fatores influenciadores da PI em Portugal a qualquer colaborador, dividiram-se os fatores em avaliação em quatro grupos distintos. O Grupo A – Fatores culturais, engloba fatores como: a cultura da organização, o *dress code*, o ambiente entre colaboradores, o *feedback* de terceiros, o cargo ou as funções desempenhadas, a possibilidade de teletrabalho, a flexibilidade de horário e o salário. O Grupo B – Fatores psicológicos, avalia fatores como: o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o número de horas laborais, as pausas para descanso, as circunstâncias da vida pessoal, o ambiente familiar, a estabilidade emocional, a relação com a equipa de trabalho ou nível de pressão e *stress*. O grupo C – Fatores cognitivos, engloba fatores como a formação académica, a formação profissional, a experiência profissional, as competências tecnológicas, o conhecimento do negócio, as atividades para desenvolver o raciocínio, a

ginástica laboral ou a disponibilidade de plataformas *online*, com cursos sobre diversos assuntos. Por fim, o Grupo D – Fatores logísticos, onde são avaliados fatores como: a iluminação e o ruído, o conforto e a ergonomia, as condições do material (rato, computador, ecrã...), o ambiente térmico, a distância e o tempo até ao trabalho (kms), as janelas e a vista do local de trabalho, as plantas e os animais de estimação ou a cor das paredes.

O principal objetivo desta repartição dos fatores por quatro grupos distintos permite, logo à partida, focar a análise no que podemos chamar “o ponto fraco” de cada colaborador. Ou seja, um colaborador que se deixa influenciar pelo ambiente familiar em que vive, pelas circunstâncias da vida pessoal ou pela relação com a equipa de trabalho demonstra uma fragilidade, mesmo que ligeira, no que toca ao controlo das suas emoções e do seu estado psicológico (Grupo B). Nestes casos, o método a aplicar terá de ser diferente do caso de um outro colaborador que, até pode demonstrar um controlo total das suas emoções e dos fatores psicológicos, mas, por sua vez, se vê bastante influenciado por fatores como a temperatura da sala onde trabalha, a iluminação que incide sobre o seu local de trabalho, o conforto da sua cadeira, ou seja, os tais fatores logísticos (Grupo D). Numa terceira hipótese, podemos encontrar um colaborador que efetivamente se deixa afetar tanto pelos fatores psicológicos comentados anteriormente, como pelos fatores logísticos e, por este motivo, o método apresentado resulta quase sempre na junção das duas personalidades que mais se evidenciam, de forma a que este método seja aplicável ao maior número de casos distintos existentes. Assim, este colaborador poderá ser avaliado de forma mais precisa, pois, o plano para o aumento da sua produtividade individual incluirá não só as iniciativas para o apoio a nível dos fatores psicológicos como as iniciativas para o apoio a nível dos fatores logísticos.

A cada um destes grupos é associado um tipo de personalidade/ perfil distinto. Ou seja, os colaboradores que demonstrem uma maior predisposição para serem influenciados pelos fatores do grupo A serão incluídos no perfil A – Comunicativo. Os colaboradores que atribuam uma maior pontuação aos fatores do grupo B, associar-se-ão ao perfil B – Emotivo. Os do grupo C, ao perfil C – Diligente. Os do grupo D, ao perfil D – Pragmático.

No caso dos colaboradores que não demonstrem uma predisposição para nenhum dos grupos definidos, serão colocados pelo método no perfil denominado E – Neutro. Nestes casos, continua a existir um plano a aplicar. No entanto, trata-se de uma junção de iniciativas das diferentes personalidades existentes, sem o foco em nenhuma fragilidade em específico.

Esta caracterização do indivíduo por perfil tem como objetivo agrupar personalidades, de forma a ser possível construir e apresentar um plano individual específico para cada tipo de personalidade encontrada na fase anterior.

A cada um destes perfis de trabalhador está associado um plano individual, com diferentes iniciativas, para que seja possível aumentar a produtividade individual de um trabalhador em Portugal.

De notar que os planos individuais apresentados como resultado deste método representam uma sugestão para o colaborador, o que faz com que este deva ter a liberdade de aplicar total ou parcialmente as iniciativas sugeridas.

O quadro seguinte apresenta os fatores em estudo, os limites de pontuação disponíveis e uma descrição do que cada um significa.

<b>Grupo A – Fatores Culturais</b>	<b>Limites</b>	<b>Observações</b>
Cultura da organização	1 – Pouca Influência 5 – Muita Influência	Definem-se os princípios morais, os valores e as prioridades.
<i>Dress code</i>	1 – Pouca Influência 5 – Muita Influência	Define-se a forma como se deve vestir no contexto profissional.
Ambiente entre colaboradores/ relação com os outros	1 – Pouca Influência 5 – Muita Influência	Definem-se as relações entre os colaboradores, o <i>staff</i> , as equipas, as chefias. A proximidade.
<i>Feedback</i> de terceiros	1 – Pouca Influência 5 – Muita Influência	Define-se a receção com regularidade do <i>feedback</i> das pessoas que o rodeiam.
Cargo/ funções que desempenha/ realização da carreira	1 – Pouca Influência 5 – Muita Influência	Define-se se as funções desempenhadas estão de acordo com a denominação do cargo que ocupa e a abertura e as oportunidades para atingir metas pessoais e profissionais.
Possibilidade de teletrabalho	1 – Pouca Influência 5 – Muita Influência	Define-se a facilidade em trabalhar a partir de qualquer lugar.
Flexibilidade de horário	1 – Pouca Influência 5 – Muita Influência	Define-se a oportunidade de gerir o próprio horário da forma mais conveniente.

Salário	1 – Pouca Influência 5 – Muita Influência	Define-se o valor monetário, de acordo com as funções que desempenha.
<b>Grupo B – Fatores Psicológicos</b>	<b>Limites</b>	<b>Observações</b>
Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	1 – Pouca Influência 5 – Muita Influência	Define-se a flexibilidade para conciliar os momentos pessoais e profissionais.
Número de horas laborais	1 – Pouca Influência 5 – Muita Influência	Define-se o número de horas que deve dedicar ao contexto profissional.
Pausas para descanso	1 – Pouca Influência 5 – Muita Influência	Definem-se os momentos breves em que se abstém do que está a fazer.
Circunstâncias da vida pessoal	1 – Pouca Influência 5 – Muita Influência	Define-se fase da vida em que se encontra (trabalhador-estudante, próximo do casamento, nascimento de um filho, etc.).
Ambiente familiar	1 – Pouca Influência 5 – Muita Influência	Define-se o contexto em que vive fora do horário de trabalho.
Estabilidade emocional	1 – Pouca Influência 5 – Muita Influência	Define-se a inteligência emocional, o modo como sabe lidar com os sentimentos.
Relação com a equipa de trabalho	1 – Pouca Influência 5 – Muita Influência	Define-se o tipo de relação diária com a equipa de trabalho mais próxima.
Nível de pressão e <i>stress</i>	1 – Pouca Influência 5 – Muita Influência	Define-se a pressão que suporta normalmente e o nível de <i>stress</i> que resulta desse fator.
<b>Grupo C – Fatores Cognitivos</b>	<b>Limites</b>	<b>Observações</b>
Formação académica	1 – Pouca Influência 5 – Muita Influência	Definem-se as habilitações adquiridas em contexto escolar/ universitário.
Formação profissional	1 – Pouca Influência 5 – Muita Influência	Definem-se as habilitações adquiridas em contexto profissional, através de cursos, ações de formação ou <i>workshops</i> .
Experiência profissional	1 – Pouca Influência 5 – Muita Influência	Define-se a existência de experiência profissional prévia, no mesmo contexto ou em contextos distintos.

Competências tecnológicas	1 – Pouca Influência 5 – Muita Influência	Definem-se os conhecimentos técnicos, a par da aderência às novas tecnologias.
Conhecimento do negócio	1 – Pouca Influência 5 – Muita Influência	Definem-se os conhecimentos acerca do setor em que está inserido.
Atividades para desenvolver o raciocínio	1 – Pouca Influência 5 – Muita Influência	Definem-se as atividades suplementares ao trabalho habitual, para desenvolver novas capacidades de raciocínio (desporto, leitura ou <i>workshops</i> ).
Ginástica laboral	1 – Pouca Influência 5 – Muita Influência	Definem-se as atividades programadas para um momento de pausa, de forma a relaxar mentalmente e fisicamente.
Disponibilidade de plataformas <i>online</i> , com cursos acerca de diversos assuntos	1 – Pouca Influência 5 – Muita Influência	Define-se a existência de uma plataforma <i>online</i> , com cursos acerca de diversos temas, para que exista a possibilidade de aumentar o conhecimento de forma voluntária.

<b>Grupo D – Fatores Logísticos</b>	<b>Limites</b>	<b>Observações</b>
Iluminação e ruído	1 – Pouca Influência 5 – Muita Influência	Define-se o nível de iluminação do espaço onde trabalha e o nível de ruído no espaço onde trabalha.
Conforto e ergonomia	1 – Pouca Influência 5 – Muita Influência	Define-se o nível de conforto do local de trabalho e a utilização de material confortável e adequado ao tipo de trabalho.
Condições do material (rato, computador, ecrã...)	1 – Pouca Influência 5 – Muita Influência	Define-se o estado do material que utiliza para trabalhar.
Ambiente térmico	1 – Pouca Influência 5 – Muita Influência	Define-se a temperatura do ar do local onde está a trabalhar.
Distância e tempo até ao trabalho (kms)	1 – Pouca Influência 5 – Muita Influência	Define-se o tempo que demora a chegar ao local de trabalho e a distância em km percorrida diariamente.
Janelas e vista do local de trabalho	1 – Pouca Influência 5 – Muita Influência	Define-se a existência de janelas no local onde trabalha e o que consegue observar, a partir do seu lugar, no local de trabalho.

Plantas e animais de estimação	1 – Pouca Influência 5 – Muita Influência	Define-se a existência de plantas no local onde trabalha ou a companhia do seu animal de estimação enquanto trabalha.
Cor das paredes	1 – Pouca Influência 5 – Muita Influência	Define-se a cor utilizada nas paredes que o rodeiam.

**Tabela 2** – Fundamentação dos parâmetros.

### 4.3 DESCRIÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO

O método utilizado representa-se sob a forma de um fluxograma que se traduz num questionário. A primeira fase do questionário tem como objetivo definir o inquirido segundo as suas características pessoais. Na segunda fase, são apresentados os diferentes fatores que influenciam a produtividade, recolhidos ao longo da revisão da literatura, inseridos no grupo ao qual pertencem. Para este estudo, foram definidos quatro grupos que incluem os principais fatores influenciadores. São eles: fatores culturais, psicológicos, cognitivos e logísticos. A cada um destes fatores é atribuído um determinado peso. No final, o inquirido é classificado segundo as percentagens e os pesos que atribuiu a cada fator e que pode encontrar na tabela de planos individuais, também criada para este estudo, o plano que melhor se adequa à sua situação.

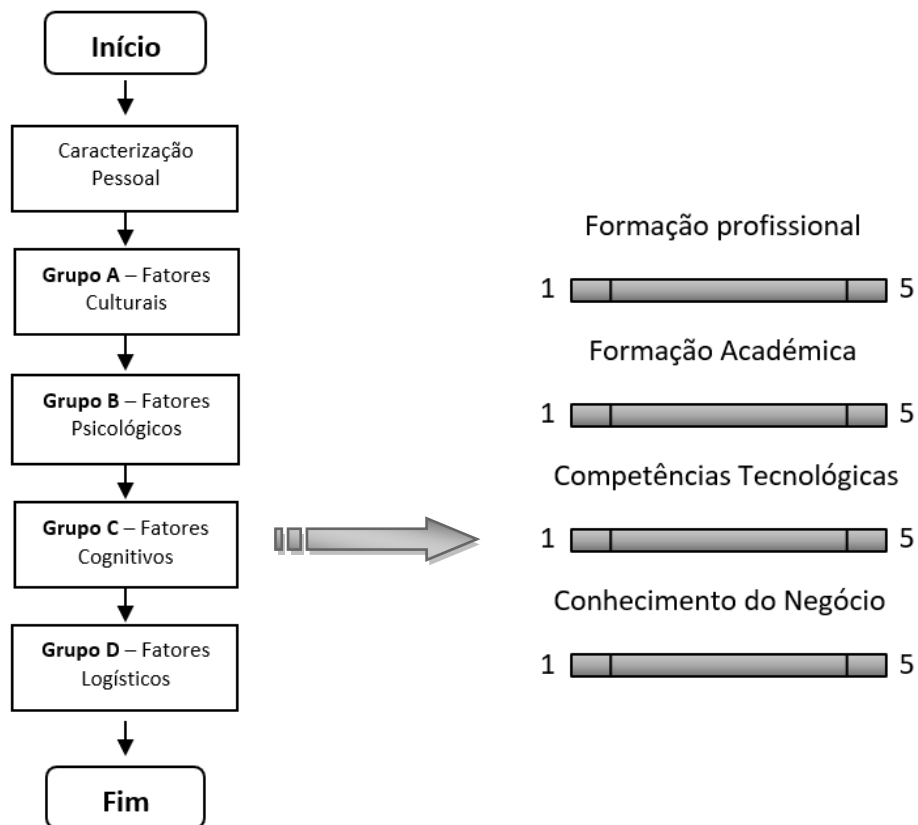


Figura 6 – Método para medir a produtividade individual.

#### 4.4 MÉTODO

Nesta secção irão ser demonstrados, em termos quantitativos, os cálculos para a obtenção do resultado deste estudo.

Inicialmente, cada elemento dos diferentes grupos (A, B, C e D) será cotado individualmente, com uma pontuação entre 1 – pouca influência e 5 – muita influência. Por sua vez, cada grupo será representado por uma característica que identifica o indivíduo, de acordo com as suas preferências.

O cálculo para perceber em que setor se inclui um determinado indivíduo baseia-se na soma das pontuações de cada grupo, individualmente (A, B, C e D), dividindo-se depois esse valor pela pontuação total do questionário e podendo representar-se sob as seguintes fórmulas:

$$\frac{\Sigma A}{\Sigma A + \Sigma B + \Sigma C + \Sigma D} \times 100 = \mathbf{A\%}$$

$$\frac{\Sigma B}{\Sigma A + \Sigma B + \Sigma C + \Sigma D} \times 100 = \mathbf{B\%}$$

$$\frac{\Sigma C}{\Sigma A + \Sigma B + \Sigma C + \Sigma D} \times 100 = \mathbf{C\%}$$

$$\frac{\Sigma D}{\Sigma A + \Sigma B + \Sigma C + \Sigma D} \times 100 = \mathbf{D\%}$$

Ou seja, assumindo o exemplo:

$$\Sigma \mathbf{A} = 32, \Sigma \mathbf{B} = 19, \Sigma \mathbf{C} = 18, \Sigma \mathbf{D} = 26$$

$$\Sigma \mathbf{A} + \Sigma \mathbf{B} + \Sigma \mathbf{C} + \Sigma \mathbf{D} = 95$$

Este indivíduo seria caracterizado como:

$$\frac{32}{32 + 19 + 18 + 26} \times 100 = \mathbf{34\%}$$
 Comunicativo

$$\frac{19}{32 + 19 + 18 + 26} \times 100 = \mathbf{20\%}$$
 Emotivo

$$\frac{18}{32 + 19 + 18 + 26} \times 100 = \mathbf{19\%}$$
 Diligente

$$\frac{26}{32 + 19 + 18 + 26} \times 100 = \mathbf{27\%}$$
 Pragmático

**Nota:** Todos os grupos têm o mesmo peso associado.

## 4.5 DEFINIÇÃO DO RESULTADO

### Perfil do Trabalhador

A – Comunicativo	B – Emotivo	C – Diligente	D – Pragmático	E – Neutro
Define-se como comunicativo todo aquele que comunica facilmente, que valoriza as interações sociais, que se exprime, que é participativo. (Priberam)	Define-se como emotivo todo aquele que revela emoção, temperamental, sentimental. (Priberam)	Define-se como diligente todo aquele que revela diligência, aplicação, zelo, cuidado. (Priberam)	Define-se como pragmático todo aquele que tem motivações ou preocupações relacionadas com a eficiência, que revela um sentido prático. (Priberam)	Define-se como neutro todo aquele que não toma partido por nenhuma das partes, que é imparcial, indiferente. (Priberam)

**Tabela 3** - Definição do resultado.

Para uma definição mais abrangente e correta dos resultados, deverão considerar-se os dois valores mais elevados, ou seja, neste caso, o indivíduo-exemplo caracteriza-se maioritariamente como **comunicativo** e **pragmático**, pelo que, de acordo com as suas características e os fatores a que atribuiu uma maior importância, deverão ser aplicadas as medidas sugeridas para estes grupos de indivíduos. Com este modelo, passará a ser possível identificar as características mais concretas de cada indivíduo, assim como os fatores a que cada um atribui maior importância e criar, de forma mais personalizada, planos de incentivo ao colaborador, com a finalidade de aumentar a sua produtividade individual.

O grupo “**E – Neutro**”, apresentado na Tabela 3 – Definição do resultado, tem como objetivo incluir os indivíduos mais neutros, ou seja, aqueles indivíduos que não são influenciados maioritariamente por nenhum motivo ou, pelo contrário, a quem todos os motivos afetam de forma equivalente. Assim, este grupo de indivíduos poderá ser avaliado de uma forma mais generalizada, não deixando de existir um plano a aplicar neste tipo de situações.

## 4.6 PLANOS INDIVIDUAIS

---

### **A – Comunicativo**

Para este perfil, deverão ser aplicadas medidas como:

1. Maior envolvimento nas atividades internas da companhia. Deverá sentir-se integrado nas iniciativas internas.
  2. Criação de um programa de *feedback* 360 ° para que tenha a oportunidade de dar e receber *feedback* com maior periodicidade.
  3. Proporcionar atividades e momentos de convívio facultativos durante e após o horário laboral.
  4. Isenção e flexibilidade de horário, sempre que a situação o permita. Sentido de liberdade responsável.
  5. Possibilidade de teletrabalho ou regime de escalas com outros colaboradores.
  6. Momento de avaliação, de 6 em 6 meses, e ajustamento anual do salário.
- 

### **B – Emotivo**

Para este perfil, deverão ser aplicadas medidas como:

1. Acesso a consultas de psicologia ou *coaching* motivacional, semanalmente.
  2. Maior envolvimento nas atividades internas da companhia. Deverá sentir-se integrado nas iniciativas internas.
  3. Atividades como ioga/ sessões de relaxamento, individual ou em equipa, nos momentos de pausa laboral.
  4. Isenção e flexibilidade de horário, sempre que a situação o permita. Sentido de liberdade responsável.
  5. Alterar a organização da equipa, de um modelo piramidal para um modelo mais horizontal, em que cada um tenha a responsabilidade sobre si mesmo e o seu trabalho. Maior autonomia para tomar decisões.
  6. Possibilidade de teletrabalho ou regime de escalas com outros colaboradores.
-

---

**C – Diligente**

Para este perfil, deverão ser aplicadas medidas como:

1. Aumentar as horas de formação geral e especializada, de forma contínua, ao longo do ano.
2. Acesso a *workshops*, cursos, formações ou outras atividades de desenvolvimento de competências.
3. Bolsas de estudo ou apoio financeiro para os colaboradores que mostrem interesse em prosseguir a sua formação de forma autónoma.
4. Criação de acordos com os principais fornecedores de formação *online* com o objetivo de cobrir todos os custos associados ao formando.
5. Proporcionar atividades para o desenvolvimento de raciocínio, laborais e pós-laborais, como *quizzes*, jogos de lógica, momentos musicais, entre outros.
6. Acesso às mais recentes tecnologias, sob a forma de *hardware*, *software*, palestras, *webinars*...

---

**D – Pragmático**

Para este perfil, deverão ser aplicadas medidas como:

1. Disponibilização de material de alta qualidade, no que toca à ergonomia, ao *hardware*, ao material de escritório e ao ambiente. Ou possibilidade de escolha autónoma por parte do colaborador.
  2. Posição estratégica deste grupo de colaboradores no escritório, junto/ afastado de janelas, com pontos de luz maiores/ menores e uma menor/ maior direção do ar condicionado.
  3. Possibilidade de teletrabalho ou regime de escalas com outros colaboradores.
  4. Isenção e flexibilidade de horário, sempre que a situação o permita. Sentido de liberdade responsável.
  5. Criação de apoios suplementares, de acordo com a distância/ o tempo até ao escritório, como vales de desconto em combustível, passes de transportes públicos, contabilização das horas de deslocação como horas disponibilizadas à entidade empregadora.
  6. Disponibilização de material para *home office* ou vales para serem utilizados em material de escritório que permita ao colaborador um maior conforto para realizar o seu trabalho.
-

---

**E – Neutro**

Para este perfil, deverão ser aplicadas medidas como:

1. Criação de um programa de *feedback* 360 ° para que tenha a oportunidade de dar e receber *feedback* com maior periodicidade.
2. Acesso a consultas de psicologia ou *coaching* motivacional semanalmente.
3. Acesso a *workshops*, cursos, ações de formação ou outras atividades de desenvolvimento de competências.
4. Criação de apoios suplementares, de acordo com a distância/ o tempo até ao escritório, como vales de desconto em combustível, passes de transportes públicos, contabilização das horas de deslocação como horas disponibilizadas à entidade empregadora.
5. Possibilidade de teletrabalho ou regime de escalas com outros colaboradores.
6. Isenção e flexibilidade de horário sempre que a situação o permita. Sentido de liberdade responsável.

---

**Tabela 4** – Planos para aumentar a produtividade individual.

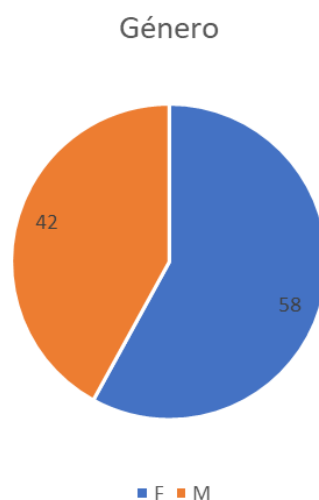
## 5. AVALIAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Foi escolhido como instrumento de validação do presente estudo, um questionário de respostas fechadas, a fim de exibir uma amostra maior e mais diversa em termos organizacionais e funcionais.

O questionário é um instrumento de medida que traduz os objetivos de um estudo com variáveis mensuráveis que ajuda a organizar, normalizar e controlar os dados para que as informações procuradas possam ser recolhidas de forma rigorosa (Fortin, 2009).

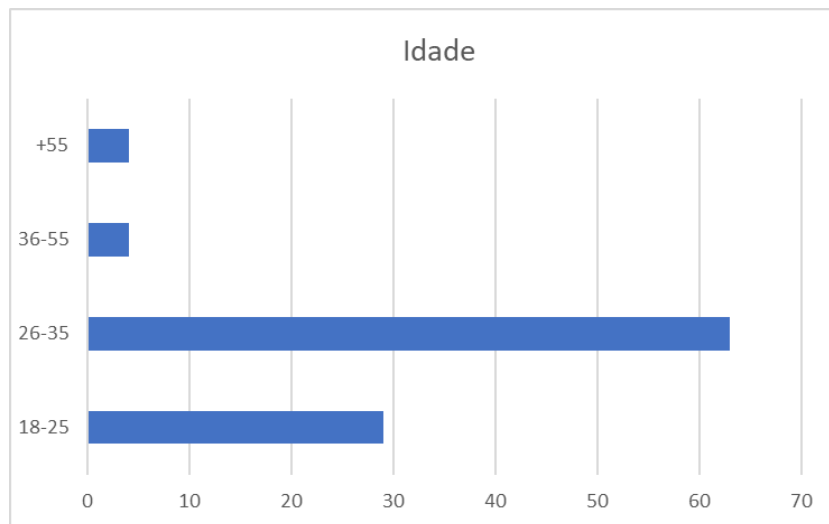
Para Fortin (2009), a população-alvo define-se como um “(...) conjunto de pessoas que satisfazem os critérios de seleção definidos previamente e que permitam fazer generalizações” e, por esse motivo, para este estudo, foram considerados como população-alvo, colaboradores de empresas que operam em Portugal e cujo trabalho é de cariz presencial.

O questionário concebido para este estudo foi proposto a um conjunto de 100 pessoas que serviu como amostra para a avaliação e discussão dos resultados. Esta amostra de 100 pessoas inclui colaboradores de diversas áreas, como os serviços financeiros, a indústria, os recursos humanos, a administração pública, entre outros.



**Figura 7** – Entrevistados por Género.

Das 100 pessoas seleccionadas para responder ao questionário proposto, 42% correspondem a entrevistados do sexo masculino e 58% do sexo feminino.

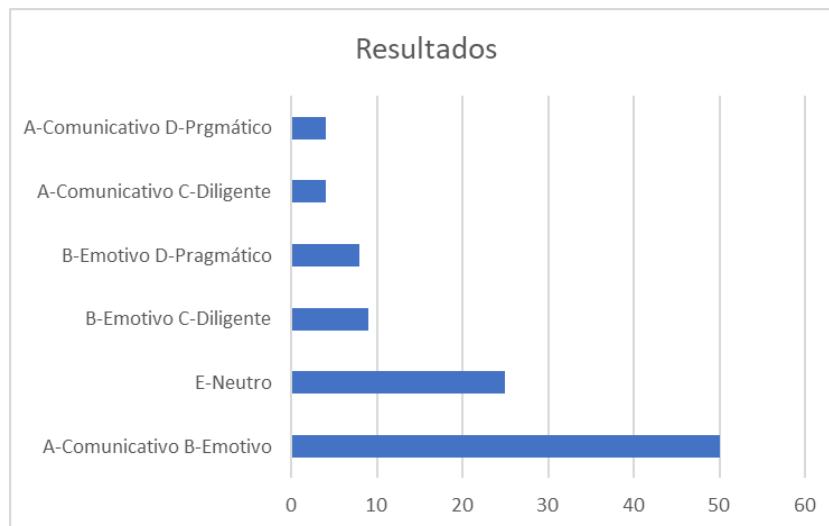


**Figura 8** – Entrevistados por Idade.

As idades dos entrevistados para este estudo encontram-se divididas em quatro grupos distintos. O primeiro grupo, entre os 18 e os 25 anos, o segundo, entre os 26 e 35 anos, o terceiro, entre os 36 e 55 anos e, por fim, o quarto, com mais de 55 anos.

Na amostra utilizada, estão maioritariamente representadas as camadas mais jovens, nomeadamente, entre os 18 e os 25 anos e os 26 e os 35 anos, mas, ao mesmo tempo, foi também possível avaliar alguns dados de pessoas dos grupos de idade superior que colaboraram para retirar algumas conclusões ao longo deste estudo.

Para avaliar estes resultados, contámos com a participação de 29 pessoas entre os 18 e os 25 anos, 63 pessoas entre os 26 e os 35 anos, quatro pessoas entre os 36 e os 55 anos e quatro pessoas com idade superior a 55 anos.

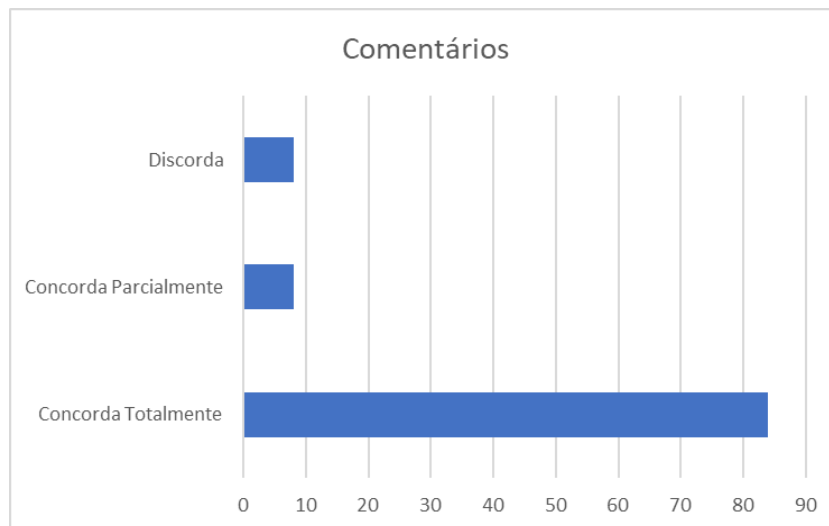


**Figura 9** – Resultados do Questionário.

As respostas dadas ao questionário proposto resultam na caracterização do indivíduo em estudo, em dois dos grupos apresentados anteriormente, no ponto **4.5 Definição do Resultado**. Tal como foi explicado, a cada um destes grupos encontra-se associado um plano individual, ou seja, um conjunto de medidas que poderão ser aplicadas, de forma a aumentar a produtividade individual de um trabalhador.

Assim, a partir da amostra, resultou a seleção de 50 pessoas, cujos resultados se enquadram nos grupos A e B, 25 pessoas no grupo E, nove pessoas nos grupos B e C, oito pessoas nos grupos B e D, quatro pessoas nos grupos A e C e, por fim, quatro pessoas nos grupos A e D.

Concluimos, claramente, haver uma maior propensão para os grupos A e B, a que corresponde metade da amostra selecionada. O Grupo E representa também uma percentagem significativa de inquiridos, cerca de 25%.



**Figura 10** – Comentários ao Resultado do Método.

Como forma de avaliar e validar o método proposto, no final do questionário e da apresentação dos resultados, foi pedido ao grupo de inquiridos que se pronunciasse acerca do resultado obtido. Numa primeira fase, os entrevistados responderam às questões propostas e, depois, de acordo com as respostas dadas, foi-lhes atribuído um plano que, se aplicado, deveria resultar num aumento da sua produtividade individual. Os entrevistados tiveram então a oportunidade de responder se: concordavam totalmente, concordavam parcialmente ou discordavam e, com base na avaliação dos resultados decorrente da validação da amostra utilizada, podemos concluir que 84% dos inquiridos concorda totalmente com o resultado obtido quanto ao seu plano individual.

Por outro lado, 8% dos inquiridos respondeu que apenas concorda com parte do resultado obtido e houve ainda mais 8% da população inquirida que discordou do resultado, alegando que a aplicação do plano individual sugerido não iria ter qualquer tipo de influência sobre a sua produtividade individual.

Da análise dos resultados, poderemos retirar algumas conclusões, tais como: Os 8% da amostra que discordaram totalmente do resultado, correspondem a indivíduos do sexo feminino, o que poderá não ser indicativo de nenhuma conclusão, tendo em conta a amostra reduzida. No entanto, se tal for comprovado numa amostra maior, poderá indicar que o sexo feminino tem maior predisposição à organização e ao foco, pois, alegam, a sua produtividade mantém-se inalterada, independentemente de todos os fatores extrínsecos e intrínsecos avaliados neste estudo. Concluimos também que dos 8% que discorda

totalmente, 6% corresponde ao grupo dos 18-25 anos e 2% ao grupo dos 26-35 anos, o que também poderá indicar que as camadas mais jovens são menos recetivas ao método de aumento da produtividade individual sugerido.

Por último, os 8% que concordam parcialmente, encontram-se todos no grupo etário dos 18-25 anos, o que sugere que os mais jovens têm uma maior predisposição para apontar falhas ao método, numa tentativa de o melhorar, para que a sua aplicação se torne mais eficaz.

No entanto, todas estas conclusões são retiradas da amostra utilizada para este estudo, o que poderá alterar-se com uma maior amostragem.

## **6. CONCLUSÕES**

O objetivo do estudo, “construir um método para conceber planos singulares que permitam o aumento da produtividade individual”, foi atingido.

Para tal, foi desenvolvido um método, representado sob a forma de um fluxograma, que se traduz num questionário. Depois de confrontados com vários fatores extrínsecos e intrínsecos, selecionados com base na revisão da literatura, o inquirido é classificado segundo as percentagens e os pesos que atribuiu a cada fator e poderá encontrar na tabela de planos individuais, também criada para este estudo, o plano que melhor se adequa à sua situação.

Como forma de validação deste método, foi realizado um questionário a uma amostra de 100 pessoas que se pronunciaram acerca dos resultados obtidos.

Concluo com este trabalho que o tema da produtividade individual é um tema sensível à generalidade da população ativa, que se identifica com a problemática da pouca produtividade em determinada fase da carreira e, por isso, senti um grande entusiasmo e adesão por parte da amostra selecionada em responder, participar e ajudar a melhorar o método proposto neste trabalho.

### **6.1 LIMITAÇÕES DO TRABALHO**

Infelizmente, é importante mencionar que o trabalho desenvolvido neste documento apresenta algumas limitações, como, por exemplo:

- Para ser possível fazer uma análise pormenorizada à eficácia do método proposto, este deveria ter sido aplicado em contexto real e, mais tarde, os resultados deveriam ser avaliados. No entanto, no contexto deste trabalho, não foi possível atingir a janela temporal necessária.
- Para resultados mais fidedignos e próximos da realidade, o questionário poderia ter sido feito a mais e mais diversas pessoas, no entanto, este trabalho representa apenas um ponto de partida, podendo ser extensível a um estudo mais profundo.
- O facto de existir um número limitado de perfis onde o inquirido se possa inserir, faz com que no seu plano individual possam existir sugestões com as quais este indivíduo específico não se identifique. No entanto, foi inserido no perfil que mais se

adequava às suas escolhas e, a partir daí, concluímos que existe uma limitação e dificuldade na criação de perfis generalistas.

## **6.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

Como recomendação para trabalhos futuros, penso que seria interessante aprofundar melhor este tema, tentando aplicar este método a um contexto real. No final, e de acordo com os resultados obtidos, no que toca ao aumento ou à diminuição da produtividade individual, deverão aperfeiçoar-se os fatores em estudo, assim como os planos individuais, fazendo com que esta sugestão que aqui apresento sofra mutações, até se tornar num método cada vez mais eficaz e que consiga, efetivamente, melhorar e aumentar a produtividade individual dos trabalhadores em Portugal.

## BIBLIOGRAFIA

- APERGO (2007). Ergonomia, Associação Portuguesa de Ergonomia, disponível *online* em <http://www.apergo.pt/index.php>, 2012.
- BAILY, M. N., FARRELL, D., GREENBERG, E., HENRICH, J. D., JINJO, N., JOLLES, M. e REMES, J. (2005). Increasing global competition and labor productivity: Lessons from the US automotive industry. McKensie Global Institute, November 7.
- BLUYSSSEN, P. M. (2009) Towards new methods and ways to create healthy and comfortable buildings. *Building and Environment*, 45 (4), 808-818.
- CLEGG, S. R. e COOPER, C. L. (2009). *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume II – Macro Approaches*, 1, 1-518. <https://doi.org/10.4135/9781849200455>
- CONTE, A. L. (2003). Qualidade de Vida no Trabalho: Funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais. *Revista FAE Business*, 7.
- CÔTÉ, S. (1999). Affect and performance in organizational settings. *Current Directions in Psychological Science*, 8, 65–68
- FORTIN, M. F. e CÔTÉ, José (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.
- GUMMESSON, E. (1998). Productivity, quality and relationship marketing in service operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10 (1), 4-15.
- HADI, M. (1999). Productivity in the workplace. *Facilities Management World*, nº 17, 19-21
- HERSEY, R. B. (1932). *Workers' emotions in shop and home: A study of individual workers from the psychological and physiological standpoint*. Philadelphia University of Pennsylvania Press.
- HERZBERG, F. MAUSNER, B. e SNYDERMAN, B. B. (1981). *The Motivation to Work*. Routledge.
- IEA (2000). IEA Projects, International Ergonomics Association. Disponível *online*, em <http://www.iea.cc>, 2012.
- KAPLAN, A. e ARONOFF, S. (1994). Productivity paradox: workplace settings for knowledge work. *Facilities*, vol. 14, n.ºs 3/ 4, 6-14.
- KORNHAUSER, A. W. e SHARP, A. A. (1932). Employee attitudes: Suggestions from a study in a factory. *Personnel Journal*, 10, 393-404.
- LAN, L., LIAN, Z. e PAN, L. (2010). The effects of air temperature on office workers' well-being, workload and productivity-evaluated with subjective ratings. *Applied Ergonomics*, 42 (1), 29-36.
- MAHONEY, T. A. (1988). Productivity defined: The relativity of efficiency, effectiveness, and change. In J. P. Campbell e R. J. Campbell (eds.), *Productivity in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- MARKOS, S. e SRIDEVI, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5 (12), 89-96.

- OSELAND, N. (1999), Environmental Factors Affecting Office Worker Performance: A Review of Evidence – Technical Memoranda TM24. Londres: CIBSE.
- PEFFERS, K., TUUNANEN, T., GENGLER, C. E., ROSSI, M., HUI, W., VIRTANEN, V. e BRAGGE, J. (2006). Design science research process: A model for producing and presenting information systems research.
- PORDATA (n. d.). Produtividade Aparente do Trabalho. [www.pordata.pt](http://www.pordata.pt)
- PORDATA (n. d.). Produtividade do trabalho, por hora de trabalho (UE27=100). [www.pordata.pt](http://www.pordata.pt)
- PRITCHARD R. D. (1991). Organizational productivity. In M. D. Dunnette e L. M Hough (eds.), *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2<sup>nd</sup> ed. Palo Alto, Calif.: Consulting Psychologists Press.
- REI, C. (2005). *Analisar e Medir a Produtividade*. Vol. 3, 2-78. Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda.
- SHARMA, M. S. e SHARMA, M. V. (2014). Employee Engagement to Enhance Productivity in Current Scenario. *International Journal of Commerce, Business and Management*, 3 (4), 595-604.
- TANGEN, S. (2002). Understanding the concept of productivity. Proceedings of the 7<sup>th</sup> Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference (APIEMS2002), Taipei.
- TAYLOR, F. W. (1966). *Princípios de Administração Científica*, 6<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Editora Atlas [1<sup>a</sup> ed., 1911].
- WAINER, J. (2002). O Paradoxo da Produtividade. In G. Ruben J. Wainer e T. Dwyero (orgs.), *Informática, Organizações e Sociedade no Brasil*, Cortez Ed.

