

Causes of productivity in Portugal: a study on the perceptions of portuguese sme entrepreneurs

Causas da produtividade em Portugal: um estudo sobre as percepções de empresários de pme's portuguesas

Pedro Reis Pereira¹, Miguel Pereira Lopes² e Patrícia Jardim da Palma³

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 semiestruturadas, recolheu-se o testemunho de empresários portugueses, cujas empresas se encontram ativas no mercado. Entendeu-se que o conjunto de percepções deveria ser obtido junto de pequenos e médios empresários, por se encontrarem na base do sistema económico. Deste modo, o presente artigo teve por objetivo definir, do ponto de vista dos empresários de PME's

¹ Mestre em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos – ISCSP – UL

Licenciado em Marketing pela ESTG - IPL

Licenciado em Gestão pela ESTG – IPL

E-mail: p.reispereira@gmail.com

² Pós-Doutorado em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa

Doutorado em Psicologia Aplicada (Psicologia Organizacional) pela Universidade Nova de Lisboa, Portugal, na área de investigação da Liderança e dos Estudos Organizacionais Positivos

Licenciado em Psicologia, especialidade de Psicologia do Trabalho, Social e das Organizações, pela Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa, Portugal

Coordenador - Adjunto da Unidade de Gestão de Recursos Humanos no ISCSP, Universidade de Lisboa

Coordenador - Adjunto da Unidade de Desenvolvimento Socioeconómico no ISCSP, Universidade de Lisboa

Coordenador de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional Grupo do Instituto de Pesquisa CAPP da Universidade de Lisboa

E-mail: mplopes@iscsp.ulisboa.pt

³ Patrícia Jardim da Palma

Doutorada em Psicologia das Organizações, área do Empreendedorismo, na Universidade Nova de Lisboa

Coordenadora da ELINOV - Escola de Liderança e Inovação do ISCSP, Universidade de Lisboa

Professora Coordenadora da Pós-graduação Gestão de Recursos Humanos, no ISCSP.

E-mail: ppalma@iscsp.ulisboa.pt

portuguesas, as principais causas dos baixos níveis que a produtividade apresenta. Através da interpretação e análise das percepções 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 article 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*.

1. Introdução

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 vista como um elemento fundamental para a competitividade e bem-estar a longo prazo para as empresas, para os indivíduos e para as economias nacionais (CCE, 2007).

Desde o início do séc. XXI que se assiste em Portugal 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 (OCDE, 2013). 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. 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. 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 (quase metade da média da União Europeia), registou nesse ano o valor de 32,2 euros por hora (Eurostat, 2013).

Apesar dos dados referidos anteriormente, para se entender e caracterizar a evolução da economia portuguesa, não nos devemos basear exclusivamente 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. 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.

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 e McGrath, 1996; Tangen, 2005; Datta, Guthrie e Wright, 2005; Demeter, Chikán e Matyusz, 2011; Delmas e Pekovic, 2013). Apesar de existirem inúmeros estudos sobre Produtividade, ao nível micro e macro (Guthrie, 2001; Melitz e Ottaviano, 2008; Syverson, 2011; Pekuri, Haapasalo e Herrala, 2011) não parece existir uma síntese teórica que aborde as causas da falta de Produtividade em Portugal percecionadas por empresários de PME's.

O contributo teórico deste artigo vem, por isso, contribuir para uma matéria pouco abordada em Portugal, permitindo por um lado caracterizar melhor situações

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

económico-financeiras e possibilitar um desenvolvimento sustentável das organizações e, consequentemente, 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 pequena descrição da “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. Método

2.1 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 a literatura actual não chega à raiz do problema, é essencial ir ao fundo da questão e construir teoria que justifique e ajude a melhorar os baixos níveis de produtividade. Deste modo, 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 e Corbin, 1998), sendo por isso o mais ajustado para gerar a nova teoria quando esta se encontra pouco explorada (Brown e Eisenhardt, 1997). Locke (2001) indica que este método adapta-se bem à captura de complexidades, num dado contexto, pois 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 liberdade na análise dos dados. Esta liberdade é 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 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 exhaustiva (Dey, 1999), é importante comparar os dados recolhidos com as principais correntes teóricas sobre o assunto em causa (Locke, 2001).

2.2 Recolha de Dados

Para o presente estudo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a empresários de PME's portuguesas do setor privado (n = 9). A escolha por este tipo de entrevista justificou-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. 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 acréscimo de novos casos não contribuiriam 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 e os 40 minutos.

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 entrevistador se sentia 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.

2.3 Análise de dados

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 gerar 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 percepção 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 e Corbin, 1998). Na última fase do processo de análise, a teoria gerada foi reanalisada pelos próprios respondentes, com a finalidade de averiguar se as relações que se estabeleceram e se a saturação das categorias foi atingida (Strauss e 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 (Miles e Huberman, 1994).

3. 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, integraram-se as dimensões teóricas, reduzindo-as a duas meta-categorias teóricas.

Quando os empresários foram confrontados com o tema da presente investigação, todos reconheceram que se trata de uma matéria delicada, desafiante e de extrema

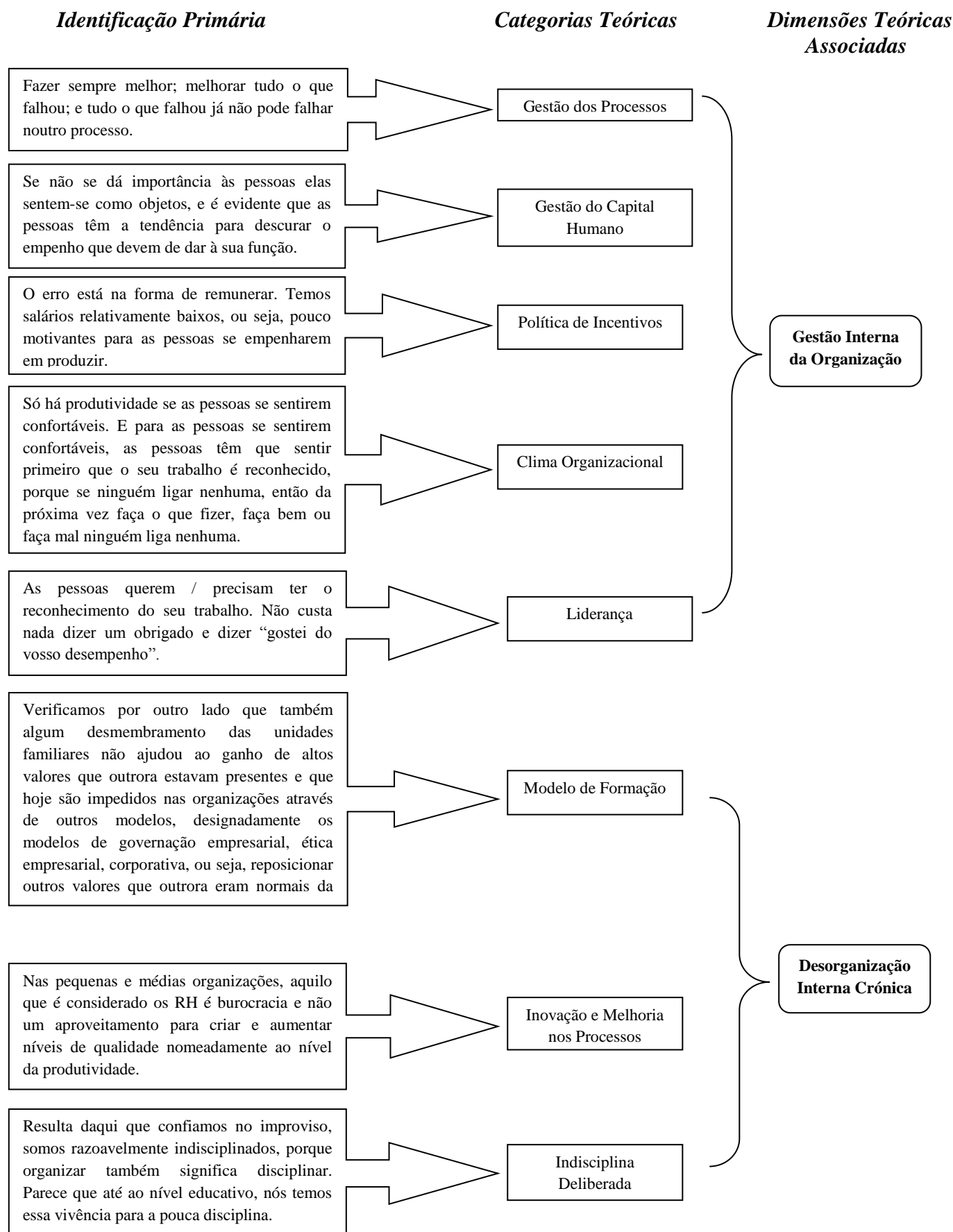


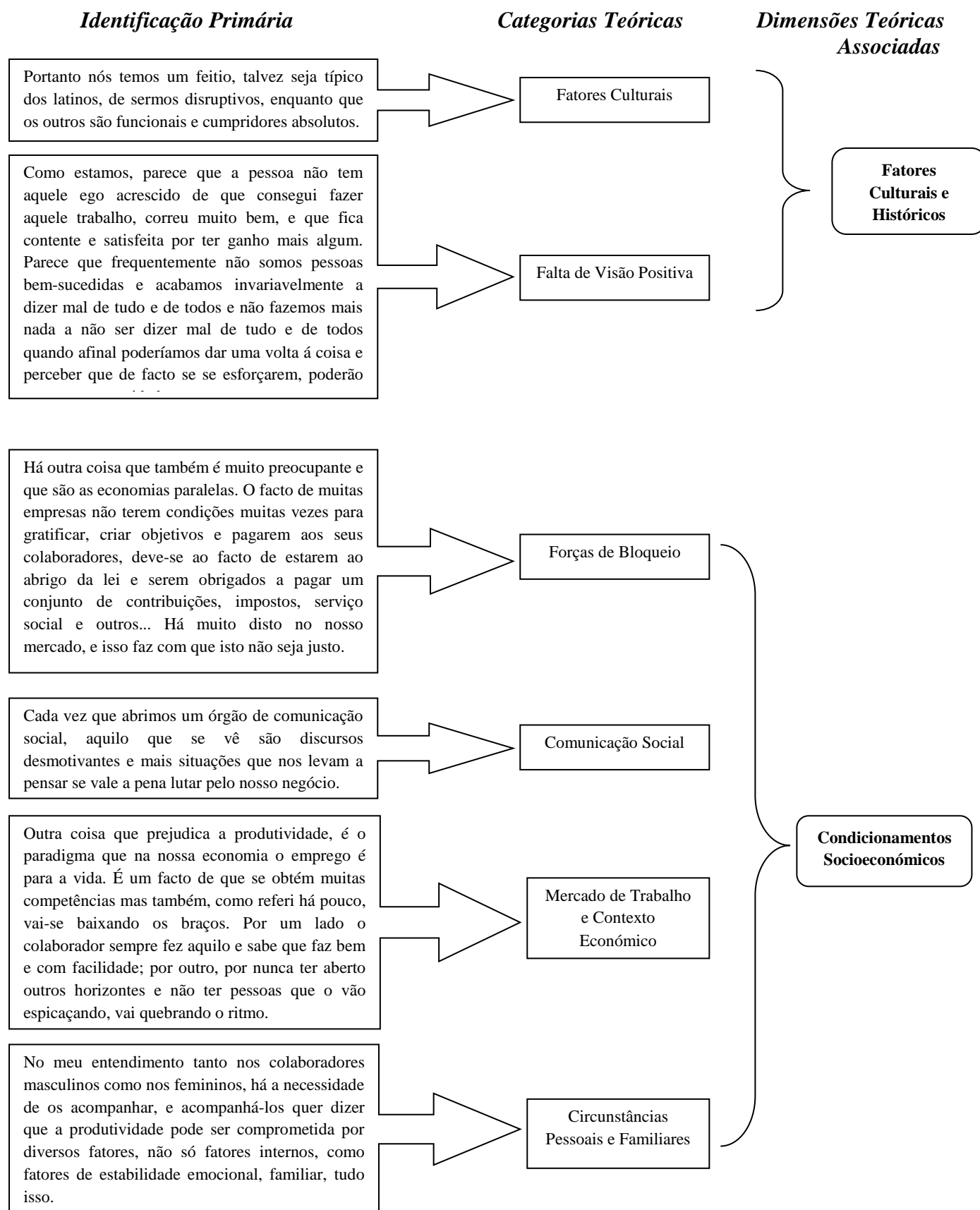
importância que poderá tornar-se numa mais-valia para o país.

“ 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.

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 Associada		Categorias Teóricas	
3.1.1	Gestão Interna da Organização	3.1.1.1	Gestão dos Processos
		3.1.1.2	Gestão do Capital Humano
		3.1.1.3	Política de Incentivos
		3.1.1.4	Clima Organizacional
		3.1.1.5	Liderança
3.1.2	Desorganização Interna Crónica	3.1.2.1	Modelo de Formação
		3.1.2.2	Inovação e Melhoria nos Processos
		3.1.2.3	Indisciplina Deliberada
3.1.3	Fatores Culturais	3.1.3.1	Fatores Culturais
		3.1.3.2	Falta de Visão Positiva
3.1.4	Condicionamentos Socioeconómicos	3.1.4.1	Forças de Bloqueio
		3.1.4.2	Comunicação Social
		3.1.4.3	Mercado de Trabalho e Contexto Económico
		3.1.4.4	Circunstâncias Pessoais e Familiares

3.1.1 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, 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 e Schroeder, 2001; Delmas e Pekovic, 2013).

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 percepções, 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 percepção 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; investir 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.”

3.1.1.1 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 subponto, 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. A seguinte perceção 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.”

3.1.1.2 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 consequentemente, 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 (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) 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, consequentemente, 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.

3.1.1.3 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 perceções 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 perceção 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.

3.1.1.4 Clima Organizacional

O Clima Organizacional foi percecionado 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.”

3.1.1.5 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 os empresários referem 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 percepção:

“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) referem 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.”

3.1.2 Desorganização Interna Crónica

A dimensão teórica que se segue demonstra um conjunto de situações relativas ao tecido empresarial português, ou seja, retrata a perceção 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. 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”.

3.1.2.1 Modelo de Formação

“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 percepção:

“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.”

3.1.2.2 Inovação e Melhoria nos Processos

A presente categoria teórica tem em conta aspetos relacionados com a necessidade de evolução dos processos no sentido de 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 perceções 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 torná-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, 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.

3.1.2.3 Indisciplina Deliberada

A última categoria teórica associada a esta dimensão tem 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 improviso 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.”

3.1.3 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 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 (Jesuíno, 2002). 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.”

3.1.3.1 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 e Sheu (2005). O português é muito comodista e permissivo, como vimos anteriormente, e conforma-se com 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.

3.1.3.2 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 aquilo que foi referido 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.”

3.1.4 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 emigrar 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 percepções 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.

3.1.4.1 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 percepção 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.

3.1.4.2 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.

3.1.4.3 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 de fatores, poderão não ter condições para realizar essa progressão e isso leva-os 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 percepção 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 perspectivas são muito más. Quem não for habilidoso ou quem não tiver padrinhos não consegue nada que se diga significativo. Isto é tudo muito atabalhado.”

3.1.4.4 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 percepções parece haver também uma ligeira disparidade em relação ao género. A seguinte percepção 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.”

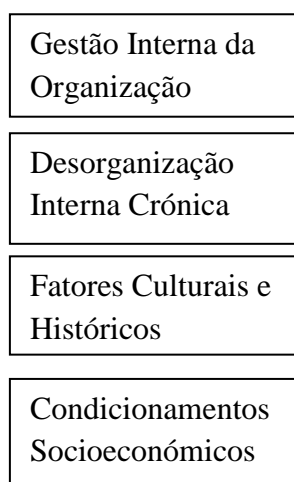
O empresário que afirmou esta situação reforça o que atrás se referiu. Numa análise inversa, um colaborador sem encargos familiares apresenta uma produtividade maior. Face a estes motivos, um outro empresário afirma que enquanto responsáveis pelos colaboradores deve existir uma preocupação em acompanhá-los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

3.2 Meta-Categorias Teóricas Associadas

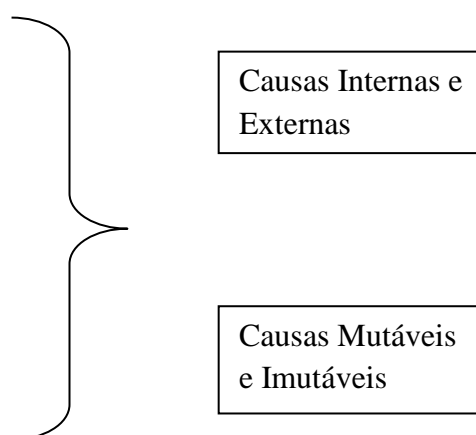
O passo seguinte na investigação foi integrar as dimensões teóricas a um nível superior de análise que se denomina por meta-categoria teórica. Neste caso, através de um processo de codificação axial, obtiveram-se duas meta-categorias teóricas: à primeira atribuiu-se o nome de “Causas Internas e Externas” 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 2 seguinte ilustra a relação entre as dimensões teóricas e as meta-categorias teóricas.

Figura 2: Relação entre dimensões teóricas e as metas - categorias teóricas

Dimensões Teóricas Associadas



Meta-Categorias Teóricas Associadas



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, 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, consequentemente, 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.

4. 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 e 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 3 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 adaptado de Ferreira e Torres (2005) 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 perceções apresentadas levaram a concluir que algumas situações dificilmente serão consideradas mutáveis. No caso da perceção 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 excecional. 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.

4.1 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. Conclusões e considerações finais

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 virão 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 (4): 345-352.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory of mass communication. *Media Psychology*, Vol.3 (1): 265-299.
- Bennet, C. V. & Brewster, C. (2002). Can Portuguese management compete? Lisboa: Ad Capita/Cranfield University School of Management.
- 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 (3): 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 (1): 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 (1): 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 (1):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 (2): 387-405.
- Canton, E. (2007). "Social returns to education: Macro-evidence". *De Economist*, Vol. 155, nº4, 449-468.
- Comissão das Comunidades Europeias, CCE (2007). *Aumentar o crescimento da produtividade: principais mensagens do relatório de 2007 sobre a competitividade europeia*. Bruxelas.
- 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 (6): 1112–1130.
- Datta, D., Guthrie, J. & Wright, P. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter? *Academy of Management Journal*, Vol. 48 (1): 135–145.
- Demeter, Chikán & Matyusz (2011). Labour productivity change: drivers, business impact and macroeconomic moderators. *International Journal of Production Economics*, Vol. 13 (1): 215-223.
- Delmas, M. & Pekovic, S. (2013). Environmental standards and labor productivity: Understanding the mechanisms that sustain sustainability. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 34 (2): 230–252.

- Dey, I. (1999). *Grounding Grounded Theory: Guidelines for Qualitative Inquiry*. San Diego, USA: Academic Press.
- 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 (3): 656-670.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Vol. 14 (4): 532-550.
- Eurostat (2013). *Labour productivity per hour worked*. Retrieved on November 12, 2013.
- 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 (17): 47-57.
- Fuentes-Castro, D. (2012). Labour productivity and compensation of employees in Europe”. *Applied Economics Letters*, Vol. 19 (7): 689-693.
- Glasser, B. & Strauss, L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, Vol. 44 (1): 180-190.
- 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 (3): 409-446.
- Holmstrom, B. & Milgrom, P. (1994). The firm as an Incentive System. *The American Economic Review*, Vol. 84 (4): 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 (3): 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 (1): 136-153.
- Koch, M.J. & McGrath, R.G. (1996). Improving labor productivity: human resource management policies do matter, *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (5): 335-354.
- Lengnick-Hall, C. A. & Lengnick-Hall, M. L. (2006). HR, ERP, and knowledge for competitive advantage. *Human Resource Management*. Vol. 45 (2): 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 ativo 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 (1): 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 (1): 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 (4): 111-121.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, OCDE (2013). Portugal: Reforming the State to Promote Growth. Disponível em <http://www.oecd.org/portugal>.
- 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 (4): 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 (1): 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(1): 39-58.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Prokopenko, J. (1998). *Productivity Management – A practical handbook*. 3ª Edição, Geneva: ILO.
- 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 (1): 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 (8): 938-954.
- Schmenner, R. (2004). Service Businesses and Productivity. *Decision Sciences*, Vol. 35 (3): 333-347.
- 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 (2): 326-365.
- Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 (1): 34-46.