



Resultados da aprendizagem

Depois de ler este capítulo, deverá ser capaz de responder às seguintes questões:

- ❶ O que é a produtividade e qual a sua importância?
- ❷ Qual é a produtividade em Portugal e na UE?
- ❸ Que fatores têm mais impacto na produtividade do trabalho?
- ❹ A cultura influencia a produtividade?
- ❺ Como melhorar a minha produtividade?
- ❻ Como melhorar a produtividade numa organização?

1 O que é a produtividade qual a sua importância?

A produtividade é geralmente definida como a relação entre um determinado resultado (produto, produção, ...) e o que foi consumido ou gasto para obter esse resultado (ou fatores de produção). Estes fatores podem ser o trabalho, matérias primas, terrenos (por exemplo, na agricultura), máquinas ou outros. Por exemplo, podemos determinar a produtividade de uma máquina (peças transformadas por hora de operação), ou de materiais (sapatos produzidos por metro quadrado de couro), ou mesmo de terrenos agrícolas (quantidade de maçãs produzidas por hectare de terreno).

$$\text{Produtividade} = \text{resultados obtidos} / \text{recursos consumidos}$$

Existem muitas formas de calcular a produtividade, consoante o contexto considerado. No contexto da gestão, é particularmente interessante a determinação do valor da produtividade do trabalho por hora trabalhada. Uma das formas de ser calculada é a relação entre o valor criado, como seja o produto interno bruto (PIB, que representa a riqueza gerada num país ou região) e as horas trabalhadas. O valor económico gerado por hora de trabalho é um indicador importante do nível de riqueza criada numa empresa ou numa economia. Entre outros aspetos, quanto maior for este valor, maior poderá ser o salário pago a cada funcionário e menor poderá ser o horário de trabalho. O que certamente interessa a todos nós...

A produtividade, nas suas variadas fórmulas de cálculo, é um dos melhores indicadores do nível de eficiência e eficácia de pessoas, organizações e economias. O grande desafio da gestão de qualquer organização e da economia é o de aumentar a sua produtividade, ou seja, a riqueza criada com os recursos disponíveis.

2 Qual é a produtividade em Portugal e na UE?

A Pordata é uma base de dados desenvolvida pela Fundação Francisco Manuel dos Santos, que divulga estatísticas relevantes sobre Portugal e sobre a Europa.

Na tabela 1 podemos observar que, mesmo numa região com muitos aspetos comuns como é a União Europeia (EU), há diferenças muito significativas entre a produtividade do trabalho dos vários países (valor criado em euros por hora trabalhada). Na realidade, quando se refere que um país é mais ou menos rico do que outro, deveríamos referir que há países que criam muito

mais riqueza do que outros. Não será, pois, de estranhar, que haja diferenças salariais tão grandes dentro da UE. Se fizermos a comparação dos valores da produtividade a nível mundial, as diferenças serão ainda maiores.

Grupos/Países	Produtividade real do trabalho por hora	
	Anos	1995 2021
União Europeia 27 (desde 2020)	20,5	43,6
Alemanha	34,0	Pro59,7
Áustria	29,0	57,8
Bélgica	36,1	Pro66,0
Bulgária	2,4	12,7
Chipre	13,5	Pro30,1
Croácia	Pro5,9	Pro18,7
Dinamarca	38,2	81,1
Eslováquia	3,9	26,1
Eslovénia	10,1	31,1
Espanha	19,5	Pro37,2
Estónia	u2,3	26,5
Finlândia	28,8	59,0
França	32,3	Pro58,1
Grécia	11,9	Pro19,4
Hungria	4,6	Pro19,4
Irlanda	20,3	109,7
Itália	22,1	42,9
Letónia	2,1	21,5
Lituânia	2,0	22,1
Luxemburgo	45,5	Pro101,5
Malta	s9,4	29,3
Países Baixos	32,1	Pro61,5
Polónia	3,5	16,7
Portugal	10,6	Pro24,3
República Checa	4,9	25,8
Roménia	1,4	Pro15,5
Suécia	30,5	66,5
Reino Unido	23,0	x

Legenda: Pro – valores provisórios; s – valor estimado; u – valor incerto ou não confiável.

Tabela 1 – Valor criado, em euros, por hora trabalhada nos países da EU (Pordata, 2023) ¹

¹ [https://www.pordata.pt/europa/produktividade+do+trabalho+por+hora+trabalhada+\(euro\)-3019](https://www.pordata.pt/europa/produktividade+do+trabalho+por+hora+trabalhada+(euro)-3019)

Na tabela podemos observar que um trabalhador em Portugal tem que trabalhar mais do dobro das horas do que um trabalhador em França, para criar a mesma riqueza. A análise desta tabela coloca algumas questões fundamentais: Porque existem diferenças tão grandes de produtividade do trabalho entre países, mesmo numa mesma região geográfica e com uma cultura comum como é a da UE? Como será possível melhorar a produtividade do trabalho nos países em que esta tem valores mais reduzidos?

Para ajudar a responder a estas questões, começamos por referir os fatores com mais impacto na produtividade do trabalho.

3 Que fatores têm mais impacto na produtividade do trabalho?

A produtividade depende essencialmente de dois aspetos: a quantidade produzida e o valor do que produzimos, com uma dada quantidade de recursos.

Se com um conjunto máquina/operador conseguimos produzir uma cadeira por hora, e com outro conjunto máquina/operador conseguimos produzir duas cadeiras por hora, semelhantes à do primeiro conjunto, a produtividade é claramente superior no segundo caso.

Por outro lado, se com um conjunto máquina/operador gastamos 20 euros por hora para produzir uma cadeira que se vende por 40 euros, e se com outro conjunto máquina/operador, em outra empresa, gastamos 25 euros por hora mas produzimos uma cadeira que se vende por 70 euros, a produtividade é muito maior no segundo caso.

Assim teremos a seguinte expressão que ajuda a entender como se forma o valor da produtividade:

Produtividade (valor criado por hora de trabalho) = quantidade produzida x valor acrescentado unitário

Para se alcançarem valores elevados de produtividade é necessário, simultaneamente, aproveitar bem os meios disponíveis (quantidade produzida) e produzir produtos com elevado valor acrescentado (valor unitário criado).

Há vários fatores que influenciam significativamente a produtividade, ou seja, o valor total do que se consegue produzir por unidade de recursos gastos:

- a “qualidade” dos meios de produção (educação e formação profissional, estruturas de telecomunicações, estruturas de transportes, tecnologia, ...);
- a “qualidade” da gestão e dos processos (estratégias, metodologias de gestão, regras, organização, liderança, ...);
- a “qualidade” dos produtos produzidos (valor acrescentado).

Ou seja, para se alcançarem níveis elevados de produtividade, em termos dos meios de produção, é necessário, entre outros, ter pessoas bem qualificadas, utilizar tecnologias muito eficientes e ter instalações adequadas. No exemplo apresentado na figura 1, um mesmo trabalhador consegue colocar muitos mais pregos por hora utilizando uma pistola de pregos em vez de um martelo. É importante também que o país ou região tenham boas estruturas, por exemplo, de transporte (estradas, caminhos de ferro, portos), de telecomunicações ou de segurança.



Figura 1 – Pregar pregos manualmente ou com uma pistola de pregos.

É necessário que o país e as organizações, públicas e privadas, utilizem métodos de gestão e de organização eficientes e eficazes, reduzam a burocracia ao mínimo, rentabilizem os meios disponíveis, revejam e melhorem continuamente os processos. Por exemplo, há uma grande diferença de desempenho entre equipas bem organizadas e equipas em que reina a confusão.

Por outro lado, os produtos produzidos e as estratégias de mercado devem focar-se em itens de elevado valor acrescentado. Por exemplo, para uma fábrica de calças é muito mais interessante ter uma marca própria - de qualidade média ou elevada - que permita vender as calças com boas margens de lucro, do que simplesmente produzir para marcas de outras empresas em que a maior parte do lucro gerado fica para as outras empresas e não para a empresa que produziu as calças.

Ou no caso de uma fábrica de componentes de automóveis, é mais interessante desenvolver uma nova tecnologia de produção ou de conceção de um produto que possa vender com boas margens de lucro, do que fazer produtos que qualquer outra fábrica possa fazer, sendo por isso as margens de lucro muito reduzidas.



Figura 2 – Trabalhos mais duros e exigentes podem não criar mais valor económico.

Muitas vezes os trabalhos mais duros e exigentes não são os que produzem mais valor económico, frequentemente mais esforço e mais trabalho não significam mais riqueza (figura 2). O que se faz, como se faz, e em que condições se faz, é que faz a diferença!

4 A cultura influencia a produtividade?

Para além dos aspetos atrás referidos, também as atitudes e hábitos têm um impacto significativo na produtividade. Podemos constatar que em diferentes países e regiões a forma de viver e de encarar as tarefas pessoais e profissionais (cultura nacional) é muito diferente, e que essas diferenças têm um impacto muito forte na produtividade. Por exemplo, no que diz respeito à pontualidade, à importância atribuída ao planeamento, aos horários de descanso e de convívio, entre outros.

Em Portugal é considerado “normal ou aceitável” chegar com algum atraso ao trabalho e aos compromissos pessoais e profissionais e começar por tomar um café com os colegas quando se

chega ao trabalho. Só depois é que se começa “mesmo” a trabalhar. De igual modo, é considerado normal e sinal de responsabilidade profissional, sair do trabalho significativamente mais tarde do que no horário estabelecido no contrato de trabalho. É também habitual durante a semana as pessoas deitarem-se tarde e dormirem menos horas do que o seria adequado para estarem bem descansadas no início de cada dia de trabalho. São ainda frequentes as reuniões sem uma agenda definida ou em que esta não se cumpre e uma atitude de “logo se vê” e de “desenrascar”, improvisar, em vez de planear.



Figura 3 – Exemplo de capacidade de improviso.

Em contraste, em países como a Alemanha ou o Japão, em geral as pessoas estabelecem e cumprem rigorosamente os horários, de início e de fim do trabalho, deitam-se cedo durante a semana de trabalho, não confraternizam durante as horas de trabalho, ninguém não faz nada sem um plano e nas reuniões não se fala de assuntos para lá da agenda estabelecida.

Obviamente, nos países em que se cumprem mais os horários, se planeia com mais cuidado, ou se gerem as reuniões de forma mais rigorosa, a produtividade tende a ser mais elevada, ou mesmo, muito mais elevada.

Daqui podemos concluir que todos os povos devem ter os mesmos hábitos se quiserem ter um bom rendimento económico? Todos os povos devem adotar os mesmos comportamentos e atitudes?

Isso não só seria impossível porque as pessoas não o iriam aceitar, como não é necessário que seja assim. E mesmo em cada país, há uma grande diversidade de comportamentos entre diferentes pessoas, famílias e organizações.

O que é fundamental é que cada pessoa, família, organização e país, adote hábitos de vida e de trabalho que sejam compatíveis com uma elevada produtividade. Por exemplo em Espanha há

o hábito de fazer as refeições tarde e de passear até tarde, o que implica, por exemplo, menos horas de sono. Mas que são compensadas pelo hábito da *siesta*, descanso que habitualmente se faz nesse país à hora de almoço.

Ou seja, a mensagem central que convém reter é:

Não temos que trabalhar mais!! Temos que trabalhar melhor!!!

E se trabalharmos melhor, poderemos ter um maior rendimento com menos esforço e/ou com menos tempo de trabalho.

Convém ter sempre presente que os primeiros responsáveis pela produtividade de uma organização, são os seus gestores e as decisões por eles tomadas quanto aos produtos a produzir e aos mercados escolhidos para operar, a tecnologia adotada nos processos produtivos, a forma de distribuição de tarefas, a formação e a motivação dos funcionários, etc.

5 Como melhorar a minha produtividade?

Apresentamos neste tópico algumas sugestões de como melhorar a produtividade individual e/ou dos grupos de trabalho. Haverá certamente muitos outros métodos, que cada um deve procurar e utilizar de acordo com as suas necessidades.

- Gestão de tempo: algumas sugestões
 - Não podemos controlar o tempo, mas o que fazemos com ele; o tempo não pára, não estica nem encolhe;
 - O tempo tende a ser (muito) insuficiente para as atividades pessoais e profissionais - há que definir prioridades e fazer opções;
 - O tempo total é apenas um, para tarefas pessoais e profissionais – implica uma gestão global;
 - Utilizar ferramentas essenciais: agenda, fazer plano semanal e do semestre, ...

- Planeamento e controlo da execução de tarefas: algumas sugestões
 - Não fazer nada de importante sem um plano, sem organização e sem controlo: objetivos, condições, tarefas a realizar, calendarização, sistema de controlo;
 - Utilizar métodos e modelos simples e já bem testados (por exemplo para elaboração de relatórios);
 - Planear de forma realista – e ser disciplinado a aplicar o plano!!;
 - Periodicamente rever e atualizar o plano.

- Gestão de reuniões: algumas sugestões
 - Nunca reunir sem objetivos claros (agenda);
 - Preparar sempre a reunião (verificar o que é preciso levar/preparar, rever os assuntos);
 - Definir hora de início e fim;
 - Não convocar pessoas a mais ou a menos;
 - Chegar a horas e terminar a horas!!!! E exigir o mesmo dos outros!

- Métodos de estudo e de investigação: algumas sugestões
 - Estudar ao longo do tempo (semestre) garante muito maior rendimento - preparar e rever diariamente as aulas melhora muito a memorização, assim como a compreensão;
 - Estudar nas condições mais adequadas - psicológicas, físicas e de ambiente;
 - Conhecer e utilizar métodos adequados a cada tarefa – não inventar a roda - método científico, métodos de pesquisa bibliográfica, técnicas de memorização e de resumo, ...;
 - Estudar de forma intercalada – definir uma quantidade proporcional de horas para cada assunto, numa dada ordem (matemática, física, gestão, etc.);
 - Explicar a outra pessoa o que está a aprender.

- Desenvolvimento de apresentações: algumas sugestões
 - Identificar claramente para quem, para quê, quanto tempo, com que meios, onde , ...
 - Estabelecer objetivos claros: o que se pretende (e é possível...) que a audiência saiba no final da apresentação;
 - Estruturar a apresentação:
 - 1 - Dizer o que vai dizer
 - 2 - Dizer
 - 3 - Dizer o que disse
 - Escolher os meios adequados (vídeo projetor, microfone, computador, ...) e utilizar notas
 - Ensaiar, ensaiar, ensaiar!

6 Como melhorar a produtividade numa organização?

A produtividade nas organizações resulta essencialmente da melhor ou pior gestão, em todos os níveis hierárquicos, e da cultura da organização (cultura organizacional). O fator decisivo para melhorar a produtividade será melhorar a gestão da organização: melhorar o planeamento e o controlo, melhorar as regras de funcionamento interno (estrutura organizacional), melhorar a liderança e gestão das pessoas.

São exemplos concretos, melhorar a formação e a motivação dos colaboradores, melhorar continuamente os processos internos, definir objetivos ambiciosos, mas realistas, investir no planeamento de longo prazo, focar-se nos mercados de maior valor, utilizar as tecnologias mais adequadas às atividades da organização, utilizar sistemas de informação para a gestão, Tudo práticas essenciais de gestão.

Convém não esquecer que só podemos gerir o que medimos, ou seja, **se queremos melhorar a produtividade em cada setor e equipa da organização, temos que ser capazes de a medir** (relembra-se a importância dos indicadores de gestão). Caso contrário, será impossível saber se estamos a melhorar ou a piorar quando tomamos algum tipo de medida. Este será talvez o primeiro passo num processo de melhoria da produtividade: medir a produtividade e repetir essa avaliação com regularidade e sempre que fazemos alterações ou projetos de melhoria. As metodologias de gestão da qualidade estão muito vocacionadas para ações de melhoria contínua e poderão ser muito úteis nestes processos. Por exemplo, o diagrama de Pareto, o diagrama de causa-efeito, os fluxogramas, entre outros.

O sucesso não se alcança com atos de heroísmo ou apenas com o improviso!!

O sucesso resulta de meios, métodos e processos adequados, bem organizados, eficazes e eficientes.

Bibliografia

Barbosa, C. (2018). *A Tríade do Tempo*. Buzz Editora.

Covey, S. R. (2013). *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*. Lisboa: Gradiva.

Forbes. (18 de setembro de 2019). *12 Time-Tested Techniques To Increase Workplace*

Productivity. Obtido de Forbes:

<https://www.forbes.com/sites/forbeslacouncil/2019/09/18/12-time-tested-techniques-to-increase-workplace-productivity/>

Pordata. (27 de outubro de 2023). *Produtividade do trabalho por hora trabalhada (Euro)*.

Obtido de Pordata:

[https://www.pordata.pt/europa/produtividade+do+trabalho+por+hora+trabalhada+\(euro\)-3019](https://www.pordata.pt/europa/produtividade+do+trabalho+por+hora+trabalhada+(euro)-3019)

Slack . (12 de setembro de 2021). *Top strategies for improving business productivity*. Obtido de

Slack : <https://slack.com/intl/pt-pt/blog/collaboration/top-strategies-improving-business-productivity>

Sutherland, J. (2016). *Scrum - A Arte de Fazer o Dobro do Trabalho em Metade do Tempo*. Lisboa:

Lua de Papel.