



CATÓLICA
LISBON
BUSINESS & ECONOMICS

Longe da vista, longe da motivação: O impacto da relação com o cliente na produtividade de trabalhadores de produção

Humberto Lopes

Dissertação apresentada para cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Aplicada (Applied Management) na Universidade Católica Portuguesa.

Dezembro de 2022

Dissertação escrita sob a supervisão do Professor Doutor Sérgio Moreira da Cruz.

Abstract

It is assumed that there is a relationship between worker productivity and customer relationship. Many of the studies carried out involving productivity and customer relations are focused on the service sector, but little or no information exists on other sectors of the economy. This thesis intends to test whether the relationship with the customer increases the productivity of production workers. With information collected from 6 companies in the industrial sector, a positive relationship between the two variables is demonstrated, as well as the factors that most impact the productivity of production workers. The second objective of this thesis is to test whether the effect of the relationship with the customer on the productivity of production workers occurs in the same way regardless of the characteristics of the organization and work. The study uses factors of the company's culture as moderators and the results of this analysis reveal important conditions in which the relationship with customers has a greater impact on productivity. The implications of these results for organizations and their workers' productivity are discussed.

Resumo

Empiricamente é assumido que existe relação entre produtividade dos trabalhadores e relação com o cliente. Muitos dos estudos feitos que envolvem produtividade e relação com o cliente estão direcionados para o setor dos serviços, mas pouca ou nenhuma informação existe noutros setores da economia. Esta tese pretende testar se a relação com o cliente aumenta a produtividade dos trabalhadores de produção. Com informação recolhida em 6 empresas do setor industrial fica demonstrada uma relação positiva entre as duas variáveis bem como os fatores que mais impactam a produtividade dos trabalhadores de produção. O segundo objetivo desta tese é testar se o efeito da relação com o cliente na produtividade dos trabalhadores de produção ocorre da mesma forma independentemente das características da organização e do trabalho. O estudo utiliza como moderadores fatores da cultura da empresa e os resultados desta análise revelam condições importantes em que com a relação com clientes tem mais impacto na produtividade. As implicações destes resultados para as organizações e produtividade dos seus trabalhadores são discutidas.

Introdução

“O crescimento da produtividade determina os nossos padrões de vida e a riqueza das nações. A quantidade que uma nação pode consumir está diretamente ligada ao que ela produz. Da mesma forma, o sucesso de uma empresa geralmente depende de sua capacidade de entregar mais valor real aos consumidores sem usar mais trabalho, capital ou outros recursos.” (Brynjolfsson & Hitt, 1998)

“O aumento da produtividade é a base para melhorias no rendimento real e no bem-estar. O lento crescimento da produtividade limita o aumento do rendimento real e aumenta a probabilidade de conflitos em relação à distribuição desse rendimento.” (Englander & Gurney, 1994)

“Numa sociedade todos ganham com a melhoria da produtividade. Os empregadores beneficiam com o aumento das vendas, aumento dos lucros, maior competitividade, crescimento estável do negócio, menos desperdício, menos absentismo, menos rotatividade do pessoal. Os trabalhadores beneficiam porque empresas mais produtivas e bem-sucedidas proporcionam empregos mais estáveis, melhores salários e condições de trabalho, melhores oportunidades de carreira e melhores relações entre a gestão e o trabalhador. Os clientes beneficiam por ter acesso a produtos de qualidade a preços acessíveis e serviços melhorados.” (Bernolak, 1997)

“Produtividade significa quanto e quão bem é produzido qualquer artigo com os recursos usados. Se são produzidos mais ou melhores produtos com os mesmos recursos, aumenta-se a produtividade. Se são produzidos os mesmos bens com menos recursos, também se aumenta a produtividade.” (Bernolak, 1997)

A produtividade é, por definição, o rácio entre o que se obtém de uma determinada produção (outputs) e os recursos despendidos para obter essa produção (inputs). Apesar de ser simples de entender como se pode aumentar esse rácio (aumentar o numerador ou diminuir o denominador, ou aumentar o numerador e diminuir o denominador simultaneamente), na prática da gestão este simples cálculo matemático torna-se complexo dado estarmos a lidar com múltiplos fatores e decisões que impactam significativamente a vida de pessoas direta ou

indiretamente. Qualquer decisão sobre os fatores que impactam este rácio pode criar ou destruir valor e em última instância pode significar a sobrevivência de uma organização.

As organizações para aumentarem a sua produtividade otimizam a utilização de todos os seus recursos. Sendo os seus trabalhadores um desses recursos as organizações desenvolvem ações com vista a aumentar a produtividade de cada trabalhador. O pessoal de uma empresa de produção é um recurso essencial, mas também é o recurso mais complexo de gerir dado que cada trabalhador se move por interesses distintos e que múltiplos fatores influenciam a sua produtividade. Um dos fatores que poderá contribuir para o aumento de produtividade dos trabalhadores de produção é a relação com o cliente final.

A Produtividade nas Organizações

As organizações, em mercado livre, regem-se pela lei da procura e da oferta. Tendo em atenção que o mercado é dinâmico as empresas estruturam a sua dimensão e esforçam-se por gerir os recursos necessários o mais eficientemente possível para responderem as necessidades do mercado.

As empresas de produção seguem o mesmo princípio da lei de mercado concorrencial. Têm como objetivo atingir a máxima eficiência para responder ao mercado onde se inserem e sobreviverem. Isto significa produzir o máximo com o mínimo de recursos possível.

Dependendo do tipo de indústria a utilização de mão de obra será mais ou menos intensiva. Os trabalhadores de uma organização são um recurso valioso, mas representam também um custo.

Numa empresa de produção a dimensão da força de trabalho está inversamente relacionada com a produtividade dos seus trabalhadores. Quanto mais produtivos forem os trabalhadores de uma organização menor será o número de trabalhadores necessários nessa organização e logo esta se torna mais eficiente.

A produtividade de uma organização está em grande parte dependente da produtividade dos seus trabalhadores. É, por isso, importante para as organizações que os seus trabalhadores atinjam altos níveis de produtividade.

“Existem vários rácios de produtividade que podem ser analisados numa organização de produção dependendo do que se pretende medir” (Skinner, 1986), sendo que a definição geral se traduz no rácio entre produção por hora e o custo por hora. A produção por hora pode ser obtida em forma de produto ou serviço dependendo do tipo de organização que estamos a analisar. O custo por hora de uma determinada organização engloba todos os custos inerentes ao processo de produção ou à prestação de um serviço. Existem, portanto, três maneiras de aumentar a produtividade de uma organização: Reduzir custos; aumentar a produção ou atuar nos dois determinantes em simultâneo.

Redução de custos

Muitas organizações caem na tentação da diminuição de custos simplesmente através da redução de postos de trabalho ou mantendo salários baixos. A longo prazo esta estratégia torna as empresas incapazes de reter talento e conseqüentemente leva à perda de produtividade. Organizações que insistem neste tipo de gestão acabam por não sobreviver quando existe um choque exógeno ou por simples falta de competitividade no mercado.

A gestão baseada em salários baixos é vista frequente em organizações onde a força de trabalho é pouco qualificada, com níveis de escolaridade baixos e a sua substituição é relativamente fácil. Tipicamente a liderança nestas organizações é inexistente, a gestão assume que os seus trabalhadores estão no espectro da teoria X em termos de motivação e gere em concordância com isso numa estrutura hierarquizada e uma gestão feita top-down.

Os níveis de produtividade vão baixando com a evolução dos mercados, na medida em que é insustentável manter os salários baixos por tempo indefinido, e caso as lideranças destas empresas não atuem no sentido de mudar a estratégia para alcançar melhores produtividades as organizações acabam por não sobreviver.

Aumentar a produção

Aumentar a produtividade de uma organização significa tornar a organização mais eficiente. Organizações que melhoram os seus processos produtivos constantemente, que procuram reduzir o desperdício de recursos ao mínimo, que investem na formação e qualificação do seu

pessoal e procuram as melhores tecnologias de apoio à produção tornam-se mais rentáveis e competitivas o que significa a sua permanência no mercado.

Concretamente a medição da produtividade de uma organização é complexa dado que os seus produtos se vão alterando no decurso do tempo. Numa análise trimestral ou anual torna-se difícil comparar a produtividade quando os produtos da mesma empresa variam em dois anos consecutivos. Esta dificuldade promove enviesamentos ao medir a produtividade de acordo com o resultado das vendas anuais dividido pela soma de horas trabalhadas nesse ano. Esta maneira simplista de avaliar a produtividade de uma organização é redutora e não oferece dados para a gestão tomar decisões acertadas para o futuro. Fatores exógenos à organização também podem originar aumento de rentabilidade que causam uma falsa sensação de aumento de produtividade.

A maneira mais eficaz de medir produtividade dentro de uma organização e contribuir para o seu crescimento é simplesmente adotar o método de Taylor – observar individualmente cada passo do processo produtivo e os recursos necessários para obter o resultado pretendido e ir refinando cada passo até não ser possível diminuir mais os recursos despendidos. No exemplo dado por Peter F. Drucker em “Os Princípios da produtividade do trabalhador manual” fica bem demonstrado o método e como este é simples e eficaz:

“O primeiro passo para tornar o trabalhador manual mais produtivo é olhar para a tarefa e analisar seus movimentos constituintes. No passo seguinte regista-se cada movimento, o esforço físico necessário e o tempo que leva. Os movimentos que não são necessários podem ser eliminados. Então, cada um dos movimentos essenciais para a obtenção do produto acabado é configurado de forma a ser feito da maneira mais simples, a maneira mais fácil, a forma que coloque o mínimo de esforço físico e mental no operador, e a forma que exija menos tempo. Em seguida, todos os movimentos são reunidos numa tarefa com uma sequência lógica. No final, as ferramentas necessárias para fazer os movimentos são redesenhadas. No caso, por exemplo, da pá usada para carregar areia numa fundição (a primeira tarefa que Taylor estudou). O formato estava errado, o tamanho errado e tinha a pega errada. Os princípios de Taylor parecem óbvios. No entanto, Taylor levou vinte anos de experimentação para desenvolvê-los” (Drucker, 1999a).

É claro que o trabalhador de nível elevado de especialização tem um lugar de destaque em empresas ou em sectores específicos onde o valor acrescentado está no facto do consumidor

estar disposto a pagar mais exatamente porque o produto ou serviço é único e personalizado ou feito à mão.

No caso das organizações, para aumentar a produtividade voltamos ao exemplo de Taylor e do trabalho na fundição. Tornar todo o sistema produtivo o mais eficaz e eficiente possível, com aplicação dos passos de Taylor a todas as áreas da organização fazendo toda a organização trabalhar como um relógio.

Nas organizações, a implementação de uma melhoria nos processos, geralmente, causa uma certa resistência à mudança por parte de alguns trabalhadores e gestores. O constante melhoramento dos processos e tecnologias bem como a formação são inimigas da estandardização desses mesmo processos e causam perdas de produtividade a curto prazo. No entanto, ganhos de produtividade significativos são atingidos ao fim de pouco tempo das implementações de melhoria. Os custos na formação dos trabalhadores bem como o tempo investido nessa formação costumam parecer elevados, mas rapidamente são relativizados após a análise do aumento de produtividade de cada trabalhador ou equipa. Normalmente quando se atinge o máximo de eficiência de um determinado processo de produção e o máximo rendimento de um trabalhador ou equipa introduz-se mais uma melhoria no processo ou uma nova tecnologia que envolve de novo um processo de adaptação do sistema e do pessoal. Só assim se consegue que uma organização esteja sempre predisposta a melhorar e atingir novos patamares de excelência na sua capacidade produtiva.

Aumentar o valor de produção por hora

Aumentar a rentabilidade de uma organização não é necessariamente o mesmo que aumentar a sua produtividade. Cobrar mais valor pelo mesmo produto ou serviço aumenta a rentabilidade, mas não aumenta a produtividade de uma organização *“Se o volume de vendas aumenta, mas os recursos usados também aumentam, não é necessariamente um aumento de produtividade. A melhoria da produtividade significa o aumento da produção de bens ou serviços por recursos utilizados.”* (Bernolak, 1997)

Em economia o método para medir a produtividade de uma organização é simplista e redutor isto porque apenas tem em conta o EBITDA ou o Resultado Operacional para avaliar a produtividade de uma empresa. Na realidade estamos a medir a rentabilidade de uma

determinada empresa num determinado espaço temporal e não a sua produtividade propriamente dita.

Assim sendo, o método para aumentar o valor da produção por hora, ou seja, cobrar mais ao cliente para um mesmo produto ou serviço não pode ser aplicado diretamente. O que se pretende com esta abordagem é reconhecer que dada a escassez dos recursos, as escolhas da gestão devem ser orientadas no sentido de utilizar os recursos disponíveis de forma a acrescentar o maior valor possível para o cliente, gerando assim, com os recursos disponíveis, uma maior rentabilidade para a organização. Um pequeno aumento nos custos de produção, mas que ofereça ao cliente um valor significativamente maior justifica um aumento no valor da produção por hora, uma vez que o cliente reconhece o benefício que lhe está a ser oferecido.

O exemplo da United Airlines que em 2015 para aumentar os preços do seu United Club membership fez um investimento nos seus espaços justificando que assim iria melhor ao encontro das exigências dos seus membros:

“Temos trabalhado numa variedade de melhorias no nosso programa United ClubSM com base no feedback que recebemos de nossos membros. Para fornecer uma experiência mais produtiva e relaxante, investimos mais de 100 milhões dólares na renovação de locais existentes e na construção de novos espaços com áreas de estar expandidas, mais tomadas e Wi-Fi atualizado. Também investimos num novo menu de comida de cortesia que agora pode encontrar na maioria das nossas unidades nos EUA e estará disponível em breve nas demais unidades” (Dholakia 2021).

O lucro das organizações e o retorno para os acionistas estão diretamente ligados ao crescimento da produtividade dado que o crescimento da produtividade gera uma maior rentabilidade das organizações. É preciso, no entanto, que a organização consiga garantir a sustentabilidade da rentabilidade.

“Para garantir essa sustentabilidade a organização tem de ter em linha de conta todos os stakeholders, uma empresa não pode poluir, não pode descorar os seus fornecedores ou maltratar os seus funcionários e tem de estar alinhada com as maiores tendências. Para o acionista o importante são os lucros previsíveis, contínuos e constantes no tempo” (Nadim Habib em Millennium Private Talks: A Sociedade de Futuro).

Uma organização que esteja consciente de todos estes conceitos e os aplique corretamente atinge altos níveis de produtividade, cria valor acrescentado para todos os stakeholders e garante a sua subsistência no mercado.

Regra 40-40-20

Embora a maioria dos gestores e académicos se foquem na produtividade dos trabalhadores e de sistemas internos para aumentar a produtividade e rentabilidade das organizações existem outros estudos que criticam esta abordagem e sugerem outro tipo de estratégia para aumentar a produtividade das organizações.

De acordo com Wickham Skinner, *“apesar de todos os esforços despendidos não se têm verificado resultados no aumento de produtividade”* (Skinner, 1986). No seu artigo de 1986 na HBR intitulado *The Productivity Paradox* Skinner (1986) afirma que 40% do aumento de produtividade de uma organização deriva de decisões estratégica de longo prazo na estrutura produtiva como o número de unidades produtivas, a sua localização, a sua dimensão e capacidade produtiva. Alterações muito significativas no processo de fabrico e no equipamento produtivo resultam num aumento de produtividade de 40%. E que o foco na otimização dos recursos, pessoal inclusive, apenas representa uma melhoria de produtividade de 20%.

Embora se possa considerar, como Skinner, que os fatores estratégicos anteriormente mencionados são os mais relevantes para o desempenho de uma organização, não podemos ignorar os restantes 20% sendo que se trata do maior valor de uma organização - o seu pessoal. Entramos, portanto, no campo da motivação da força de trabalho que se concretiza na cultura da organização, a visão e estratégia das suas lideranças. Todos estes fatores são essenciais à captação e retenção de talento para as organizações. Atender a estes 20% de otimização numa organização de produção pode significar a criação de valor ou a sua destruição e conseqüentemente a sobrevivência da organização.

A Produtividade dos Trabalhadores

A produtividade do trabalhador é calculada através do rácio de trabalho produzido por hora de trabalho despendida. No caso do trabalhador manual a produtividade é simples de medir –

rácio de número peças produzidas por uma hora de trabalho do trabalhador. Noutras áreas, que não a do trabalhador manual, este rácio é de medição mais complexa, mas o raciocínio permanece o mesmo. No caso de um investigador – artigos publicados (ou quantidade de financiamento captado) por anos de experiência na área.

O rácio de produtividade e variantes deste rácio também são utilizados para avaliarem o desempenho dos seus trabalhadores. Importante nas promoções ou na atribuição de prémios de produtividade para motivar os trabalhadores a serem mais produtivos. Aferir concretamente a produtividade de cada trabalhador requer que a entidade empregadora despenda de enormes quantidades de energia e recursos, o que muitas vezes torna o processo inviável e a empresa prefere assumir perdas de produtividade (não calculadas) a ter esses encargos. No entanto, como veremos, esta decisão tem um impacto negativo no seu pessoal em termos de justiça processual o que desmotiva os trabalhadores mais produtivos causando perdas de produtividade acentuadas.

Aumentar a produtividade dos trabalhadores não é interessante apenas para a entidade empregadora, apesar de que com maiores produtividades a empresa se torna mais competitiva. Aumentar a produtividade dos trabalhadores interessa especialmente ao trabalhador porque este se torna mais capaz, mais valioso. O rácio de produtividade é fundamental para cada trabalhador se autoavaliar e autovalorizar. Ter consciência da sua produtividade é essencial para o trabalhador verificar se está a ser valorizado justamente pela entidade empregadora: *“A teoria económica e a maioria das práticas comerciais veem os trabalhadores como um custo. Para serem produtivos, os trabalhadores devem ser considerados um ativo. Os custos precisam ser controlados e reduzidos. Os ativos existem para gerar crescimento.”* (Drucker, 1999b).

O trabalhador do conhecimento

O trabalhador do conhecimento é aquele que possui em si a capacidade produtiva. Em que a tarefa não orienta o trabalhador, mas é o trabalhador que escolhe a tarefa a que se dedica e é responsável pelo seu resultado. O trabalhador do conhecimento gere o seu trabalho autonomamente. É um trabalhador altamente qualificado. O seu trabalho exige conhecimento altamente avançado e maioritariamente teórico.

“Os trabalhadores manuais não são proprietários dos meios de produção. Eles podem ter muita experiência, mas essa experiência só é valiosa no local onde trabalham. Não é portátil. O trabalhador do conhecimento possui os seus meios de produção. Esse conhecimento é um enorme ativo e totalmente portátil” (Drucker, 1999b).

O trabalho do trabalhador do conhecimento também envolve algum trabalho manual, mas não é pelo resultado do seu trabalho manual que é medida a sua performance. O trabalho do conhecimento é avaliado pela qualidade do resultado e não pela quantidade. *“Para avaliar um professor não medimos quantos alunos podem estar na sala de aula. Perguntamos quantos alunos aprenderam alguma coisa, e isso é uma questão de qualidade”* (Drucker, 1999b).

O trabalhador tecnológico e o trabalhador de produção

Existe um grupo de trabalhadores que se distingue dos trabalhadores ditos do conhecimento e do trabalhador manual. São eles os trabalhadores tecnológicos, dado que tanto têm de possuir um elevado nível de conhecimento para efetuarem o seu trabalho como o fazem de modo manual.

“Os cirurgiões que se preparam para uma operação para corrigir um aneurisma cerebral antes que ele produza uma hemorragia cerebral letal, investem horas no diagnóstico antes de iniciar a cirurgia e isso requer conhecimento especializado do mais alto nível.” (Drucker, 1999b).

Embora os cirurgiões sejam considerados trabalhadores altamente especializados, a cirurgia é um trabalho manual. E como qualquer trabalho manual consiste em operações manuais repetitivas em que o foco está na precisão, velocidade e uniformidade com que se executam as operações. Exatamente o mesmo método que foi desenvolvido por Taylor para o trabalho na fábrica.

Sendo o trabalhador tecnológico parte integrante do grupo de trabalhadores do conhecimento, com uma componente elevada de execução manual associada, podemos assumir que o trabalhador de produção, com algum grau de autonomia e conhecimento, se enquadra no grupo dos trabalhadores tecnológicos. Aplicam-se então ao trabalhador de produção os mesmos critérios de medição de produtividade do trabalhador do conhecimento.

Existem dois corolários importantes desta equivalência. Primeiro, a consciência de que o trabalhador de produção tem um perfil diferente do trabalhador manual altera a forma de avaliar a sua produtividade e os critérios para aumentar essa mesma produtividade. Segundo, a diferença no contexto de trabalho entre o que habitualmente é considerado um trabalhador tecnológico e o trabalhador de produção pode ajudar a explicar diferenças na produtividade.

“Dado que o mundo do trabalho tem sofrido evolução constante o perfil do trabalhador também foi evoluído. Hoje não é sobre o trabalho manual que nos debruçamos e esforçamos por manter nas organizações, mas sim um novo tipo de força de trabalho bem mais preparada para os desafios do futuro.” (Drucker, 1999b).

O olhar para o trabalhador, não como um custo, mas como um ativo transforma drasticamente o conceito de gestão do pessoal dado que o controlo deixa de ser a regra e o foco passa a estar nos resultados. O conceito de produtividade do trabalhador ganha novos contornos e provoca uma evolução qualitativa na avaliação de desempenho do trabalhador que resulta numa cada vez maior satisfação da organização relativamente ao trabalhador e vice-versa.

A redefinição de tarefa, de trabalho e do perfil do trabalhador é essencial para se entender e atuar no mercado de trabalho do século XXI. Pouco interessa motivar um robot ou fomentar uma cultura empresarial, se o objetivo final não for criar valor a partir das pessoas da organização. Também deve ser obvio que são as pessoas da empresa, por muito poucas que sejam, que criam verdadeiro valor acrescentado para a organização com o seu trabalho e as suas ideias.

A produtividade do trabalhador do conhecimento depende, em muito, da sua motivação. Cabe à liderança da organização, com as suas escolhas e decisões, manter os trabalhadores do conhecimento motivados:

“Nos países desenvolvidos, o desafio central deixou de ser tornar o trabalho manual mais produtivo. O desafio central será tornar os trabalhadores do conhecimento mais produtivos. É da sua produtividade, acima de tudo, que a prosperidade futura das economias desenvolvidas dependerá cada vez mais.” (Drucker, 1999b).

Determinantes da Produtividade

Os determinantes de produtividade de uma organização são vários e podem ser analisados isoladamente ou, como alguns autores defendem, podem ser estudados em conjunto dado que os efeitos são empiricamente difíceis de isolar:

“Os investigadores costumam usar um conceito de produtividade que é invariável através de inúmeros fatores observáveis. A essa medida chama-se Produtividade Total dos Fatores. Conceptualmente a PTF reflete a variação na produção (outputs) produzida a partir de um conjunto fixo de entradas (inputs).” (Syverson, 2011).

Não sendo este o objetivo desta secção fica apenas a nota que *“organizações com maior PTF produzem maiores quantidades de produção com o mesmo conjunto de inputs do que empresas com menor PTF”* (Syverson, 2011).

No nosso caso iremos analisar apenas alguns dos fatores mais evidentes que mais influenciam a produtividade.

Liderança e Progenitura

A liderança é responsável pela visão, o porquê de existir da organização, o propósito da organização. É da liderança que nasce a cultura da empresa, um dos fatores essenciais para a retenção de talento e motivação dos trabalhadores. Outros argumentarão que os trabalhadores aderem à estratégia de uma organização por acreditarem no projeto e nessa linha orientadora. Mas tanto a cultura como a estratégia de uma empresa são criadas e definidas pelas lideranças. Lideranças fortes que vivem com coerência os valores da organização criam empresas estáveis e tornam todos os membros da organização autónomos e responsáveis, logo, mais produtivos.

No entanto, medir o verdadeiro impacto da liderança numa organização torna-se difícil, *“talvez nenhum outro preditor de diferenças na produtividade tenha sofrido tanto de especulação”* (Syverson, 2011).

Segundo Nicholas Bloom e John Van Reenen existem dois fatores que influenciam determinantemente a produtividade de uma organização – A sucessão por progenitura e a concorrência no mercado de produtos: *“Baixa competição e sucessão por progenitura em*

empresas familiares são responsáveis por cerca de metade da cauda (numa curva de distribuição normal) de empresas com baixo desempenho” (Bloom, 2007).

“Em empresas familiares a sucessão da liderança apenas por progeneritura, ou seja, o CEO é o filho mais velho do fundador, está negativamente relacionada com a produtividade da empresa. (Bloom, 2007). Na prática da gestão as empresas familiares que escolhem o sucessor por progeneritura atingem níveis inferiores uma vez que a seleção do CEO é limitada ao talento no interior da família e impossibilita qualquer aquisição do exterior. Existe menos competitividade para cargos de topo dentro da organização por ser dado como adquirido o posto. Curiosamente, a empresa ser familiar está positivamente correlacionada com boa gestão.

Concorrência

O efeito mais facilmente observável da concorrência é o efeito de seleção natural darwiniano. As empresas menos eficientes são incapazes de substituir em mercado concorrencial e dão espaço de crescimento a empresas mais eficientes e com maiores benefícios para os clientes. *“É de esperar, que as melhores praticas de gestão sejam verificadas em empresas que vivem em ambientes mais competitivos” (Bloom, 2007).* Estas empresas mais competitivas ganham maior quota de mercado e acabam por gerar mais valor para todos os stakeholders.

Outro dos efeitos da concorrência é o foco na melhoria constante dos produtos e dos processos por parte da gestão da organização. *“A maior competitividade tende a aumentar o esforço da gestão dado que o receio de falência é maior” (Schmidt, 1997).*

Capital

O Capital pode gerar grandes aumentos de produtividade quando se mede a produtividade de determinado fator isoladamente num determinado espaço temporal. Um processo de produção manual que se torne parcial ou totalmente automatizado tem um aumento de produtividade significativo, mas quando se adiciona o capital investido para o cálculo do rácio de produtividade, este pode descer drasticamente.

A produtividade do capital também é um rácio a medir. Mais conhecido como rentabilidade, mede o retorno do investimento. Este rácio tende a ser um dos mais importantes para os acionistas por razões óbvias.

Tecnologia

A inovação tecnológica e o seu impacto na produtividade são temas sobejamente discutidos desde sempre. Antropólogos, economistas e gestores debatem-se entre teorias. Desde Keynes que afirmou que substituição dos trabalhadores pelas máquinas mais produtivas vai levar a um mundo sem trabalho a outros académicos que defendem que a complementaridade entre a máquina e o homem eleva a produtividade de forma exponencial, onde o todo é maior que a soma das partes. O que se tem verificado até agora com benefício para todos.

No campo da execução verificamos que a aplicação da tecnologia e a produtividade estão relacionadas positivamente, de forma cada vez mais eficiente e libertadora para o trabalhador deixando este mais livre do trabalho pesado, seja ele de esforço físico ou mental, para fazer trabalhos que realmente o realizem mais.

“Resultados transversais a todas a secções fornecem fortes evidências de que as unidades de fabrico que usam tecnologias avançadas de forma mais alargada têm um nível de produtividade mais elevado” (McGuckin et al., 1998).

Compreende-se que o uso de tecnologia avançada tem impacto positivo no desempenho de unidades de fabrico. Verificam-se aumentos de produtividade e crescimento das vendas o que leva ao aumento do lucro, aumento de quota de mercado e conseqüentemente ao crescimento de emprego e melhores salários.

Motivação

Empiricamente pode-se afirmar que a vontade de trabalhar do ser humano é o seu maior preditor de produtividade. A esta vontade chamamos motivação intrínseca. Este tipo de motivação faz com que cada um de nós se mova, neste caso trabalhe, sem precisar de um estímulo externo.

Ao estímulo externo chamamos motivação extrínseca – prêmios, promoções, melhores condições salariais e outras formas que a organização encontre para reconhecer e valorizar o trabalho de cada um “*práticas para aumentar envolvimento apresentam sistemas de recompensa que aumentam o comprometimento dos funcionários com a empresa*” (Patel & Conklin, 2012).

Na maioria dos casos as empresas trabalham a motivação extrínseca por ser mais fácil e por perceberem melhor a sua aplicação.

A motivação extrínseca é apresentada e estudada na presente tese através do conceito Envolvimento ou mais conhecido pelo estrangeirismo Engagement. Este conceito aponta para os fatores motivacionais relacionados com a entidade empregadora. Fatores externos de motivação com que a organização promove o envolvimento do seu pessoal.

Empresas que trabalham questões como a justiça organizacional e feedback geram maior envolvimento dos trabalhadores, maior bem-estar dos trabalhadores e maiores produtividades.

Formação

Dentro do preditor de produtividade formação englobamos o grau académico (educação), a experiência, a formação e a capacidade de aprendizagem individual.

O grau académico por ser determinante na capacidade intelectual do trabalhador e abertura do mercado de trabalho. Estudos feitos pela OCDE mostram uma correlação direta entre grau académico e maiores níveis de empregabilidade (<https://www.oecd-ilibrary.org/sites/50eda343-en/index.html?itemId=/content/component/50eda343-en#wrapper>). A experiência no sentido de experiência adquirida em organizações onde o trabalhador esteve anteriormente. A formação considerada a formação dada ao trabalhador pela entidade empregadora. A velocidade de aprendizagem de cada trabalhador e a capacidade para aplicar o que aprendeu são fatores essenciais à progressão do trabalhador dentro de uma organização, reconhecidos principalmente pelos colegas de trabalho.

Estes indicadores de desempenho são utilizados na medição da polivalência e produtividade diretamente ligados à progressão da carreira, ou seja, indicadores essenciais de reconhecimento do trabalhador por parte da entidade empregadora.

A Relação com o Cliente em Trabalhadores de Produção

Dentro dos fatores motivacionais que impactam a produtividade dos trabalhadores, que seja do nosso conhecimento, não existe investigação que estude o impacto da **relação com o cliente** especificamente na produtividade de trabalhadores de produção.

Muitos estudos têm sido feitos para entender o que pode impactar a produtividade dos trabalhadores e das organizações “*os resultados do estudo mostram que, a mudança da tarefa, definição de tarefa insuficiente e ambiguidade na tarefa foram fatores determinantes para a redução de produtividade*” (Hoboubi et al., 2017). Dos estudos feitos para medir e aumentar a produtividade dos trabalhadores de produção a relação com o cliente não é mencionada e embora existam estudos que visam a orientação para o cliente nenhum refere a relação com o cliente como fator determinante ou mediador para uma melhor produtividade.

No setor dos serviços, estudos anteriormente feitos apontam para um maior empenho por parte dos trabalhadores que origina uma maior satisfação dos clientes, reduz as queixas por parte dos clientes e se traduz em maiores produtividades por parte de cada trabalhador. Outros estudos mostram a dicotomia entre satisfação do cliente e produtividade, “*Contudo, a busca pela satisfação do cliente aumenta os custos, logo, reduz a produtividade.*” (Eugene W et al., 1997). Muitos estudos foram feitos na gestão da relação com o cliente, medidas de rentabilidade e desempenho ligadas de alguma forma à relação com o cliente, mas sempre no setor dos serviços.

Relação com o cliente e produtividade

O primeiro objetivo desta tese é verificar se existe uma associação direta e positiva entre medidas de relação com o cliente e medidas de produtividade do trabalhador. Ainda que nesta tese apenas seja testado o pressuposto de partida de que há uma associação entre relação com o cliente e produtividade, existem várias razões que podem justificar esta associação.

Em organizações que promovam a relação entre o trabalhador de produção e o cliente, no tempo, o trabalhador de produção cria empatia pelo cliente, o que gera uma maior responsabilização do trabalhador para com o cliente. Isto origina um maior envolvimento e empenho, e conseqüentemente uma maior produtividade do trabalhador. Pode ainda assumir-se que esta dedicação extra, criada pela relação com o cliente por parte do trabalhador de

produção, gera uma maior satisfação do cliente que se traduz em valor acrescentado para a organização.

A maior produtividade por parte do trabalhador de produção pode surgir na forma de uma sugestão de melhoria no produto que aumenta significativamente a satisfação do cliente fazendo com que o cliente esteja disponível para pagar um valor adicional bem superior ao custo originado pela melhoria proposta pelo trabalhador.

Um trabalhador que se sente envolvido pela relação criada com o cliente tende a esforçar-se mais para que o trabalho tenha uma qualidade superior o que gera uma maior satisfação do cliente. O cumprimento de prazos é mais provável porque o trabalhador de produção se sente responsável pelas consequências negativas que o atraso do seu trabalho pode provocar ao cliente.

O reconhecimento do trabalhador por parte da entidade empregadora torna-se mais fácil dado que a entidade empregadora tem como medida de avaliação o feedback da satisfação do cliente.

Possíveis moderadores

O segundo objetivo desta tese é testar se o efeito da relação com o cliente na produtividade ocorre da mesma forma independentemente das características da organização e do trabalho.

Podemos argumentar que quando o trabalhador de produção cria relação com o cliente a sua responsabilidade para com o cliente aumenta e logo a sua produtividade aumenta. Este fator de relação com o cliente somada aos outros fatores de produtividade pode gerar aumentos substanciais de produtividade. O fator de relação com o cliente pode ser mais visível no aumento de produtividade quando não existe uma cultura de envolvimento e justiça por parte da organização.

Esta é uma estratégia para aumentar a produtividade individual dando um propósito claro ao trabalhador e fomentando esta possibilidade. Esta estratégia para aumentar a produtividade funcionará tanto melhor quanto maior for o envolvimento dos trabalhadores com a organização.

O que se está a sugerir com o fator **relação com o cliente** não é apenas que o trabalhador de produção trabalha mais ou melhor, que é mais eficiente ou mais eficaz, que se sente melhor e mais reconhecido no seu trabalho. É muito mais que isso, havendo relação com o cliente o trabalhador de produção é mais produtivo!

Método

O presente trabalho pretende verificar se existe, ou não, impacto da relação com o cliente na produtividade do trabalhador de produção, relacionando as variáveis auto-perceção de produtividade e desempenho com os preditores relação com o cliente e satisfação do cliente. Pretende-se também estudar possíveis efeitos de moderação das características das organizações na relação entre a relação com cliente e a produtividade dos trabalhadores.

Amostra

De um total de 187 inquéritos respondidos através da plataforma Qualtrics obteve-se 123 respostas válidas. Desta amostra, 74.8% são do sexo masculino, 24.4% do sexo feminino e 0.8% recusou informar. As idades estão compreendidas entre os 22 e os 61 anos. Em termos de escolaridade 18.7% tem o ensino básico, 61.8% tem o ensino secundário e 19.5% completou o ensino superior. No rendimento mensal líquido 21.1% tem o salário mínimo, 56.1% tem salário até 1000€, 19.5% tem salário entre 1000€ e 1500€, 1.6% tem salário entre 1500€ a 2000€ e 1.6% tem salário superior a 2000€. Em anos de experiência na função tem 9.8% até 1 ano de experiência, 39% tem de 1 a 5 anos de experiência, 14.6% tem de 5 a 10 anos de experiência, 10.6% tem de 10 a 15 anos de experiência e 26% tem mais de 15 anos de experiência na função.

Procedimento de Recolha de Dados

Foram convidadas a participar no estudo 6 empresas, através de contactos telefónicos com os seus administradores ou diretores de recursos humanos. Todas as empresas convidadas se mostraram prontamente disponíveis para participar na disseminação do inquérito ao seu pessoal.

Os questionários foram distribuídos pelos participantes via email privado visto ser a forma mais eficaz de garantir a confidencialidade e o anonimato, dado que as respostas são sempre analisadas de forma agregada nunca fazendo referências individuais. A recolha de dados foi efetuada pela plataforma Qualtrics para facilitar a análise agregada das respostas.

Inquérito

O inquérito teve 64 questões de escolha múltipla divididas em 5 secções. Uma primeira secção com o objetivo do estudo, com instruções de preenchimento do questionário e o consentimento formal. Na segunda secção a caracterização sociodemográfica. As outras três secções referem-se à auto-perceção de produtividade, à relação com o cliente e à relação do trabalhador com a sua organização.

As variáveis consideradas neste estudo são adaptadas do modelo conceptual (Figura 1; detalhes sobre as variáveis na Tabela 1). Para o objeto de estudo deste trabalho utilizou-se os seguintes conjuntos de variáveis.

Primeiro, um conjunto de variáveis Sociodemográficas de modo a permitir caracterização da amostra a controlar os seus efeitos nas análises. Este grupo de variáveis consistiu em idade, sexo, estado civil, agregado familiar, grau de escolaridade, função, rendimento, anos de experiência na função atual.

Segundo, os Preditores que consistem em medidas da relação com o cliente. Aqui foram consideradas várias formas da expressão da relação com o cliente, nomeadamente, a satisfação do cliente, visitas ao cliente, queixas do cliente, longevidade da relação, qualidade da relação;

Terceiro, os *Outcomes* que consistem nos indicadores de produtividade. Foram considerados dois indicadores a auto perceção de produtividade (conhecida por estar relacionada com a produtividade efetiva) “...*demonstrando assim uma forte correlação entre as medidas de desempenho objetivas e as medidas de desempenho auto relatadas.*” (Pransky et al., 2006) e a avaliação do empregador.

Em quarto lugar, os Moderadores da relação entre a relação com o cliente a produtividade que consistem em características da organização. De acordo com a revisão de literatura, as características consistem na existência de feedback, justiça processual e distributiva, envolvimento profissional e sustentabilidade da atividade.

Figura 1. Modelo Conceptual.

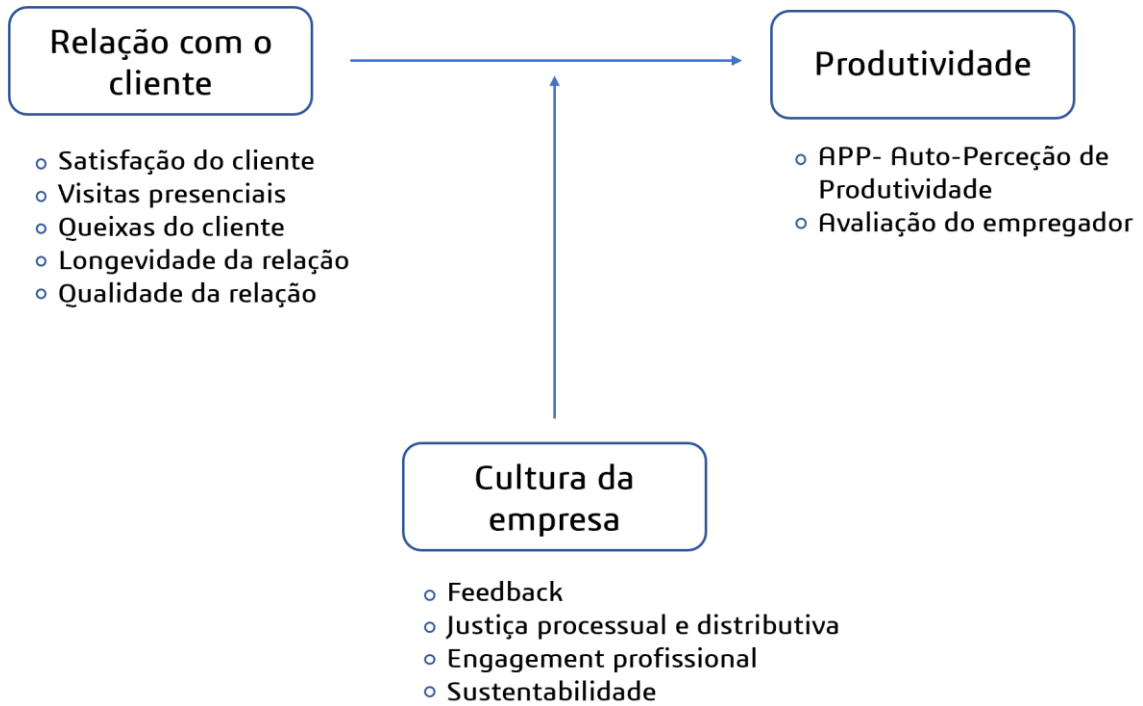


Tabela 1. Operacionalização e respectivas medidas do modelo conceptual.

Construto	Operacionalização	Medida
Socio demográfico	Idade	De 18 a 100
	Sexo	Masculino / Feminino
	Agregado Familiar	De 1 a mais de 8
	Grau de Escolaridade	Nível de escolaridade de Básico a Ensino Superior
	Função	Nome atribuído à função que desempenha
	Rendimento	Rendimento mensal em euros de salário mínimo a mais de 2000€
	Anos de experiência na função atual	De 1 a mais de 15 anos
	Nome completo	Nome do trabalhador para cruzamento com a avaliação por parte da entidade empregadora
Auto Perceção de produtividade	Perceção de desempenho de tarefas	Itens retirados de Development and Validation of a Self-Reported Measure of Job Performance (V. S. Carlos & R. G. Rodrigues) Tabela de task performance. Medido de 0 – Discordo completamente a 5 - Concordo completamente
	Absentismo	Itens retirados do The World Health and Work Performance Questionnaire (HPQ). Medido em dias.
	Presentismo	Itens retirados do The World Health and Work Performance Questionnaire (HPQ). Medido de 0 - Pior desempenho a 10 – Melhor desempenho.
Ralação com o cliente	Satisfação dos clientes	Grau de satisfação dos clientes. Medido de 0 – Nada satisfeitos a 10 - Totalmente satisfeitos.
	Visitas dos clientes	Número de visitas dos clientes ao local de trabalho do trabalhador e número de visitas do trabalhador ao cliente. Medido de Nunca a Muito frequente.
	Queixas dos clientes	Número de queixas dos clientes, do conhecimento do trabalhador, que tenham sido feitas sobre o seu trabalho no último ano. Medido de Nunca a Muito frequente.
	Longevidade da Relação	Tempo da relação da entidade empregadora com os clientes onde o trabalhador se encontra. Medido de Muito recente a Muito antiga.
	Qualidade da Relação (satisfação com o cliente)	Itens retirados de Customer satisfaction measurement in the private bank sector (G. Mihelis, E. Grigoroudis, Y. Siskos, et al, 2001). Medido de Discordo completamente a Concordo completamente.
Relação com a entidade empregadora	Justiça procedimental e distributiva	Retirado de Justiça procedimental e distributiva em contexto de força de vendas - Desenvolvimento de medidas e validação (Thomas G. Brasheara, Charles M. Brooks,1, James S. Bolesc). Justiça procedimental medida de Discordo completamente a Concordo completamente e Justiça distributiva medida de Nada compensado a Totalmente recompensado.
	Feedback	Itens retirados de Feedback Environment Scale (FES): Construct Definition, measurement, and Validation (L. A. Steelman and P. E. Levy and A. F. Snell). Medido de Discordo completamente a

Concordo completamente.	
Engagement profissional	Itens retirados de Utrecht Work Engagement Scale - UWES (Schaufeli & Bakker, 2003); tradução portuguesa de Schaufeli, Martinez, Marques Pinto, Salanova e Bakker (2002); estudo com enfermeiros portugueses de Marques Pinto, Jesus, Mendes e Fronteira (2015); versão breve, UWES-9 de Schaufeli, Bakker e Salanova (2006). Medido de Nunca a Muito frequente.
Sustentabilidade	Itens retirados de Corporate Social Responsibility (CSR): A Scale Development Study in Iran Kambiz Heidarzadeh Hanzaee and Amanolla Rahpeima (2012). Medido de Discordo completamente a Concordo completamente

Medidas Compósitas

As variáveis Auto Percepção de Produtividade (APP), Qualidade da relação, Feedback, Justiça processual, Justiça distributiva, Engagement e Sustentabilidade foram medidas utilizando escalas validadas (Tabela 1). A análise dos índices de consistência interna revela que todos os Alphas são superiores a .68.

Tabela 2. Descritivas das medidas compósitas.

	M (DP)	Itens	Alpha	N
APP	4.05 (0.39)	10	0.68	123
Qualidade da relação	3.59 (0.52)	7	0.80	123
Feedback	3.95 (0.62)	5	0.85	123
Justiça processual	3.51 (0.75)	3	0.73	121
Justiça distributiva	3.25 (0.80)	4	0.90	123
Engagement	18.96 (0.61)	10	0.88	123
Sustentabilidade	3.84 (0.56)	4	0.69	122

Resultados

Quão produtivos são os trabalhadores inquiridos?

Descritivas da Produtividade:

Os resultados indicam que a média de APP é de 4.05 com um desvio padrão de 0.39, o que é indicador de uma APP elevada (a escala varia entre 1 e 5) e uma variabilidade reduzida (menos de uma unidade da escala).

Os resultados indicam que a média da Avaliação do Empregador é de 7.72 com um desvio padrão de 1.34, o que é indicador de uma Avaliação do Empregador elevada ou, pelo menos acima da média (a escala varia entre 1 e 11) e uma variabilidade reduzida (dada a dimensão da escala).

Esta escala foi preenchida com dados de entidades empregadoras de várias dimensões: pequenas, médias e grandes. Com fatores de avaliação distintos entre elas.

É natural que cada trabalhador se avalie um pouco acima da média e que a entidade empregadora não tenha o total conhecimento do trabalho de cada trabalhador o que origina algum enviesamento na altura da avaliação de produtividade. Mas como se pode observar pelos resultados das descritivas, tanto o valor da média de produtividade APP dos trabalhadores é alta (4.05 de 1 a 5) como a média da Avaliação do Empregador é elevada (7.65 de 1 a 11) e que em média os valores estão muito próximos (atendendo que $4 = 8.25$).

Correlação entre as medidas de produtividade

A relação entre APP e produtividade avaliada pelo trabalhador é **significativa** e de **.28**, o que sugere que as entidades empregadoras estão perto da avaliação de produtividade dada pelos próprios trabalhadores. Esta correlação indica que a entidade empregadora conhece grande parte do trabalho dos seus trabalhadores. Demonstra que as entidades empregadoras não estão a subvalorizar ou sobrevalorizar a produtividade dos seus trabalhadores.

Na perspetiva dos trabalhadores a correlação **significativa de .28** reflete que estes têm conhecimento da maioria dos critérios de avaliação de produtividade da entidade

empregadora e por aí avaliam a sua produtividade. Que os trabalhadores não se estão a sobrevalorizar relativamente aos critérios de produtividade do empregador.

Uma razão para correlação entre APP e a Avaliação do Empregador não ser superior prende-se pelo fato que as empresas terem em linha de conta (para os efeitos deste estudo) a avaliação global de desempenho e não apenas os fatores de produtividade como os que os trabalhadores responderam no inquérito.

Se se analisar os resultados separando as pequenas e médias empresas das empresas de grande dimensão a diferença na magnitude da significância é relevante. A correlação entre as variáveis em empresas de menor dimensão é de .45 e reduz para .20 se a empresa for de maior dimensão. Esta diferença na magnitude da significância mostra, como é espectável, que em pequenas empresas a proximidade entre empregador e trabalhador se traduz num melhor reconhecimento do trabalho do trabalhador por parte da entidade empregadora ou um melhor alinhamento com os critérios de avaliação de produtividade da empresa por parte do trabalhador ou ambos. O que acontece com maior dificuldade em empresas de maior dimensão, onde a avaliação se torna mais difícil dada a quantidade de trabalhadores, a distância hierárquica, a impossibilidade de monitorizar e conhecer o trabalho de cada trabalhador e a dificuldade em comunicar os critérios de avaliação de produtividade a cada trabalhador.

Com a análise separada entre empresas de menor e maior dimensão os valores que alteraram significativamente foram apenas os da correlação entre a APP e a Avaliação do Empregador.

Qual relação dos trabalhadores inquiridos com os seus clientes?

Descritivas da relação dos trabalhadores com os clientes

Os resultados indicam que a média da Qualidade da Relação é de 3.59 com um desvio padrão de 0.52, o que é indicador de uma Qualidade da Relação elevada (a escala varia entre 1 e 5) e uma variabilidade reduzida (menos de uma unidade da escala).

Os resultados indicam que a média da Satisfação do Cliente é de 9.42 com um desvio padrão de 1.34, o que é indicador de uma Satisfação do Cliente elevada (a escala varia entre 1 e 11) e uma variabilidade reduzida (dada a dimensão da escala).

Os resultados indicam que a média das Queixas do Cliente é de 1.51 com um desvio padrão de 0.83, o que é indicador de Queixas do Cliente baixa (a escala varia entre 1 e 5) e uma variabilidade reduzida (menos de uma unidade da escala).

Os resultados indicam que a média de Visitas do Cliente de 2.86 com um desvio padrão de 1.22, o que é indicador de Visitas do Cliente média (a escala varia entre 1 e 5) e uma variabilidade alta (mais de uma unidade da escala).

Os resultados indicam que a média de Visitas ao Cliente de 2.79 com um desvio padrão de 1.47, o que é indicador de Visitas ao Cliente média (a escala varia entre 1 e 5) e uma variabilidade alta (mais de uma unidade da escala).

Os resultados indicam que a média da Longevidade da Relação é de 3.37 com um desvio padrão de 1.00, o que é indicador da Longevidade da Relação elevada (a escala varia entre 1 e 5) e uma variabilidade alta (uma unidade da escala).

O que explica a produtividade dos trabalhadores inquiridos?

Correlação da produtividade com a relação com clientes

Verifica-se a hipótese central da tese. A correlação entre as variáveis da relação com o cliente e a APP dos trabalhadores é **significativa**. A correlação significativa mostra que quanto melhor for a relação do trabalhador com o cliente maior será a produtividade do trabalhador de produção.

A avaliação da produtividade por parte da entidade empregadora não se relaciona com as variáveis de relação com o cliente.

A correlação entre APP e Qualidade da Relação, do trabalhador de produção com o cliente, é **significativa** e com uma magnitude de **.36** que mostra inequivocamente a relação positiva entre relação com o cliente e o aumento de produtividade do trabalhador de produção. Realça o conhecimento empírico de que a relação entre as pessoas cria o sentimento de empatia, neste caso específico, que o trabalhador assume como sua a responsabilidade pelo que é do cliente e que por isso faz tudo o que lhe é possível para satisfazer as necessidades do cliente e não apenas o que faria se não existisse essa relação.

A correlação entre APP e a Satisfação do Cliente é **significativa** e com uma magnitude de **.33** o que indica que quanto mais o trabalhador se sente produtivo maior é a satisfação do cliente.

Quando um trabalhador sabe o valor do seu trabalho e tem orgulho no produto do seu trabalho, executa o seu trabalho com qualidade e rapidez, naturalmente, aumenta a Satisfação do Cliente. Tornando-se, esta relação, num círculo virtuoso dado que o aumento da Satisfação do Cliente mantém o cliente fiel à empresa do trabalhador e este vai adquirir mais experiência e logo melhores níveis de produtividade e reconhecimento por parte da entidade empregadora.

A correlação entre APP e Visitas ao Cliente é **significativa** e com uma magnitude de **.31** demonstra que o trabalhador é mais produtivo quando faz visitas ao local de trabalho dos clientes. Estas visitas são fundamentais para cimentar a relação entre cliente e trabalhador e têm como consequência o aumento de produtividade do trabalhador. O trabalhador é chamado a responder junto do cliente, a proximidade física do trabalhador ao cliente é forçosamente maior se comparada com a distância quando cada um está no seu local de trabalho. Muitas vezes pode ser apenas uma visita de cortesia ou um convite do cliente, mas geralmente estas Visitas ao Cliente são feitas por necessidade, para reparação ou manutenção de equipamentos o que gera uma maior pressão para o trabalhador, mas também uma melhor compreensão das necessidades do cliente por parte do trabalhador e um melhor entendimento do trabalho do trabalhador por parte do cliente. Numa Visita ao Cliente o trabalhador, o fruto do seu trabalho e o cliente estão no mesmo local. Está tudo em jogo e o trabalhador experiente que resolve a situação e muitas vezes excede as expectativas do cliente garante a continuidade da relação entre o cliente e a sua empresa, reforça a sua APP e como consequência aumenta a sua produtividade.

A correlação entre APP e Visitas do Cliente é **significativa** e com uma magnitude de **.23** o que indica que este fator é importante na produtividade dos trabalhadores. Os trabalhadores sentem-se mais produtivos quando o cliente os visita. Embora a relação seja mais significativa quando o trabalhador visita o cliente este indicador não deve ser desprezado dado que mostra, só por si, o impacto significativo na produtividade dos trabalhadores.

A correlação entre APP e Longevidade da Relação **não é significativa** com uma magnitude de **.08**. O valor baixo, embora positivo, da correlação indica que o impacto da relação entre trabalhador e cliente não assenta no tempo da relação, mas sim na qualidade da relação como demonstrado anteriormente.

A correlação entre APP e Queixas do Cliente **não é significativa** com uma magnitude de **-.04**. O que revela que para o trabalhador o conhecimento das Queixas do Cliente relativamente ao seu trabalho não tem impacto na sua produtividade, a ter seria prejudicial. Outro fator que pode originar esta correlação não significativa prende-se com a possibilidade de as empresas não partilharem com o seu pessoal as Queixas do Cliente referente ao seu trabalho, daí os trabalhadores não terem conhecimento das queixas dos clientes aquando das respostas ao questionário.

Correlação da produtividade com a cultura da empresa

Os efeitos dos moderadores da cultura da empresa na produtividade dos trabalhadores **são significativos** com todas as variáveis a apresentar valores de correlação positivos e de grande magnitude de significância.

A correlação entre APP e Feedback **é significativa** e com uma magnitude **.44** o que indica que quanto melhor for o Feedback dado pela entidade empregadora ao seu pessoal maior será a produtividade dos seus trabalhadores. É de realçar que a magnitude de significância entre Feedback e produtividade é a maior (**.44**) entre todas as correlações com APP o que reforça o impacto da cultura da empresa na produtividade dos trabalhadores. É um indicador do entendimento dos critérios de avaliação de produtividade entre a entidade patronal e o trabalhador.

A correlação entre APP e Engagement **é significativa** e com uma magnitude **.38**. Uma relação expectável, dado que, quanto maior for o envolvimento do trabalhador com empresa, quanto mais este assume para si a cultura da empresa maior será a sua produtividade. Quando o trabalhador se identifica com a cultura da empresa a sua dedicação à causa da empresa é maior. É maior o esforço do trabalhador para progredir na curva de aprendizagem das suas funções, executar mais tarefas e adquirir novas competências para conseguir produzir mais e melhor. É claro que a empresa tem aqui um papel importantíssimo na criação e comunicação da cultura da empresa a todo o seu pessoal.

A correlação entre APP e Sustentabilidade **é significativa** e com uma magnitude de **.29** o que revela que as políticas de sustentabilidade ambiental e social levadas a cabo pela entidade patronal são mais um incremento na produtividade do seu pessoal.

A correlação entre a APP e Justiça Distributiva é **significativa** e com uma magnitude de **.27**. Este indicador mostra que a forma como os trabalhadores se sentem recompensados pelo seu esforço tem impacto direto na sua produtividade. Quanto maior o reconhecimento maior a produtividade dos trabalhadores.

A correlação entre APP e Justiça Processual é **significativa** e com uma magnitude de **.24**, o que indica que a produtividade dos trabalhadores aumenta com a percepção do trabalhador relativamente forma justa como os trabalhadores são tratados entre eles pela entidade patronal através da hierarquia da estrutura da empresa.

Tabela 3. Descritivas (M, DP e correlações) dos preditores, outcomes e moderadores.

		M (DP)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Qualidade da Relação	3.59 (0.52)	-	0.33**	-0.02	0.25**	0.22*	0.15	0.28**	0.14	0.39**	0.32**	0.36**	0.36**	0.17
2	Satisfação do Cliente	9.42 (1.34)		-	-0.07	0.26**	0.34**	0.02	0.14	0.14	0.13	0.06	0.16	0.33**	-0.06
3	Queixas do Cliente	1.51 (0.83)			-	-0.01	0.05	-0.22*	-0.04	-0.14	0.03	-0.03	0.09	-0.04	0.05
4	Visitas <u>do</u> Cliente	2.86 (1.22)				-	0.68**	0.24**	0.12	0.09	0.16	0.17	0.21*	0.23*	-0.01
5	<u>Visitas</u> ao Cliente	2.79 (1.47)					-	0.22*	0.14	0.05	0.09	0.02	0.15	0.31**	-0.16
6	Longevidade da Relação	3.37 (1.00)						-	-0.08	-0.06	-0.01	-0.08	-0.07	0.08	-0.07
7	Feedback	3.95 (0.62)							-	0.66**	0.40**	0.31**	0.51**	0.44**	0.12
8	Justiça Processual	3.51 (0.75)								-	0.29**	0.10	0.37**	0.24**	-0.06
9	Justiça Distributiva	3.25 (0.80)									-	0.39**	0.50**	0.27**	0.25*
10	Engagement	3.96 (0.61)										-	0.30**	0.38**	0.20*
11	Sustentabilidade	3.84 (0.56)											-	0.29**	0.05
12	APP	4.05 (0.39)												-	0.28**
13	Avaliação do Empregador	7.72 (1.34)													-

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Legenda: M – média, DP – desvio-padrão.

O que explica mais e explica menos a produtividade dos trabalhadores inquiridos?

De modo a estudar com mais detalhe os preditores de produtividade foi realizada uma Regressão Linear Múltipla Hierárquica (RLMH). Mais especificamente, foram utilizadas para a análise a Auto Perceção de Produtividade (APP) como variável dependente e três grupos de preditores: variáveis sociodemográficas e profissionais, a cultura da empresa e a relação com o cliente. Cada um destes três grupos de variáveis foi progressivamente adicionado nos modelos da RLMH. Para testar a hipótese central desta tese as variáveis referentes à relação com o cliente são adicionadas apenas no modelo final, ou seja, assim iremos testar se as variáveis de relação com o cliente acrescentam algum valor explicativo relativamente a outros preditores importantes da APP. As variáveis independentes Queixas do Cliente e Longevidade da Relação foram retiradas por não apresentarem efeito significativo na APP.

Os resultados para o **modelo 1** mostram que o grupo das variáveis sociodemográficas e profissionais explicam 11% da variância da APP (6% em valor ajustado; $F=2.34$, $p<.05$). A análise detalhada da contribuição de cada variável mostra que apenas a variável experiência profissional é um preditor significativo da APP ($r=.29$, $p<.05$).

Os resultados para o **modelo 2** mostram que o grupo das variáveis da cultura da empresa acrescenta 26% na explicação da variância da APP ($F_{change}=7.43$, $p<.01$). A análise detalhada da contribuição de cada variável mostra que os determinantes estatisticamente significativos de produtividade são: Feedback ($r=.37$), Experiência ($r=.32$), Engagement ($r=.25$).

Os resultados para o **modelo 3** indicam que o grupo das variáveis de relação com o cliente acrescentam 10% na explicação da variância da APP ($F_{change}=3.72$, $p<.05$). A análise detalhada dos preditores no modelo 3 mostra que os determinantes estatisticamente significativos de produtividade são: Feedback ($r=.31$), Engagement ($r=.27$), Experiência ($r=.27$), Visitas ao Cliente ($r=.23$) e Satisfação do Cliente ($r=.15$, efeito marginal).

Os resultados são consistentes com as nossas previsões - as variáveis de relação com o cliente acrescentam valor explicativo às variáveis sociodemográficas e profissionais e às variáveis da cultura da empresa na explicação da APP.

Tabela 4. Betas e tamanhos do efeito para cada 3 modelos hierárquicos explicativos da APP.

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Rendimento	.02	.05	-.02
Escolaridade	.07	.07	.10
Idade	-.04	-.10	-.12
Agregado	.12	-.01	.03
Experiência	.29*	.32*	.27*
Feedback	-	.37*	.31*
J. Processual	-	-.03	-.02
J. Distributiva	-	-.07	-.11
Engagement	-	.25*	.27*
Sustentabilidade	-	.10	.04
Qual. Relação	-	-	.12
Satisfação do Cliente	-	-	.15 [±]
Visitas <u>do</u> Cliente	-	-	-.07
Visitas <u>ao</u> Cliente	-	-	.23*
R ²	.11	.36	.46
R ² ajustado	.06	.30	.37
R ² <i>change</i>	.11	.26	.10
F <i>change</i>	2.34*	7.43**	3.72*

[±] p<.10 *p<.05; **p<.01

Qual o papel da cultura da empresa na relação entre a relação com os clientes e a produtividade dos trabalhadores inquiridos?

A análise da moderação tem como objetivo perceber se os efeitos das variáveis de relação com o cliente encontrados na regressão hierárquica são moderados pelas variáveis da cultura da empresa. Dada a dimensão da amostra e o número de variáveis, os testes dos efeitos de moderação foram realizados para cada combinação de moderador com as variáveis independentes de relação com o cliente. No total foram realizadas 20 regressões (Tabela 5) seguindo os critérios e procedimentos sugeridos por (Baron & Kenny, 1986). Destacam-se 3 conjuntos de resultados.

As variáveis independentes utilizadas na análise por moderação têm efeito significativo na APP, tal como verificado na análise das correlações bivariadas. Na mesma linha, os moderadores têm todos eles efeito significativo na APP como também se tinha verificado anteriormente.

Importa notar que nestas análises quer as variáveis independentes quer os moderadores apresentam valores de associação mais elevados que nas regressões hierárquicas, como é expectável.

No global, 5 dos 20 efeitos de moderação são significativos: o efeito da Qualidade da Relação na APP é moderado pela Justiça Processual (-.15*), o efeito das Visitas do Cliente na APP é moderado pela Justiça Processual (-.14*), o efeito das Visitas ao Cliente na APP é moderado pela Justiça Processual (-.15*), o efeito da Qualidade da Relação na APP é moderado pelo Engagement (.13*) e o efeito das Visitas ao Cliente na APP é moderado pela Sustentabilidade (-.18*).

Para permitir a visualização do efeito de moderação o moderador foi dividido em três categorias: 1 corresponde aos participantes com menos um desvio padrão em relação à média, 3 corresponde aos participantes com mais um desvio padrão, e 2 corresponde aos participantes entre este intervalo.

Existem 3 resultados de moderação significativos, de valor negativo, entre Justiça Processual e as variáveis independentes de Relação com o Cliente.

Figura 2. Moderação da Justiça processual na relação entre a Qualidade da Relação e a APP.

Pela observação do gráfico verifica-se que quanto menor for o nível da Justiça Processual na organização mais impacto tem a Qualidade da Relação na APP dos trabalhadores. Este efeito é mais visível em organizações onde os níveis de Justiça Processual são mais baixos.

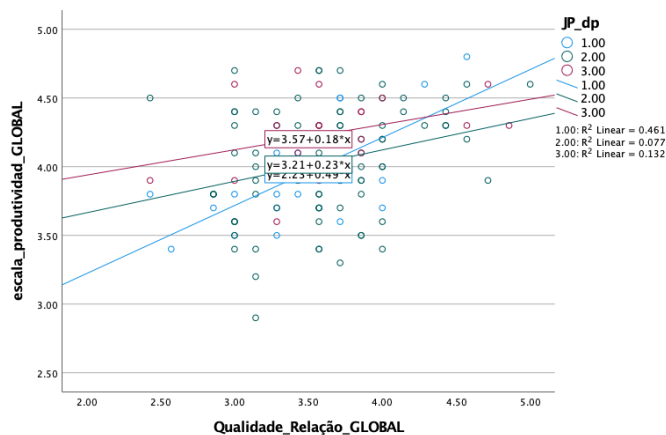
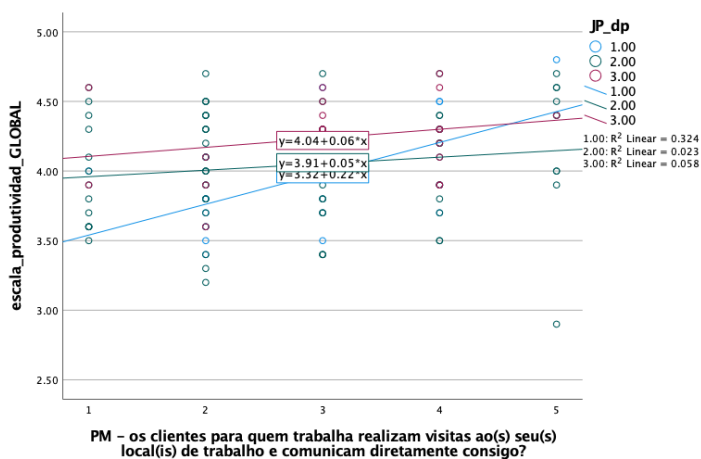


Figura 3. Moderação da Justiça Processual na relação entre as Visitas do Cliente e a APP.

Pela observação do gráfico verifica-se que quanto menor for o nível da Justiça Processual na organização mais impacto têm as Visitas do Cliente na APP dos trabalhadores. Este efeito é mais visível em organizações onde os níveis de Justiça Processual são mais baixos.



O efeito das Visitas do Cliente na APP dos trabalhadores só se verifica significativamente quando existem baixos níveis de Justiça Processual.

Figura 4. Moderação da Justiça Processual na relação entre as Visitas ao Cliente e a APP.

Pela observação do gráfico verifica-se que quanto menor for o nível da Justiça Processual na organização mais impacto têm as Visitas ao Cliente na APP dos trabalhadores. Este efeito é mais visível em organizações onde os níveis de Justiça Processual são mais baixos.

O efeito das Visitas ao Cliente na APP dos trabalhadores é mínimo e só se verifica em organizações onde o nível de Justiça Processual é baixo ou médio.

No entanto o resultado da falta de Justiça Processual numa organização é sempre negativo para a APP dos trabalhadores, logo, as organizações devem estar atentas a este fator para não desmotivar os seus trabalhadores.

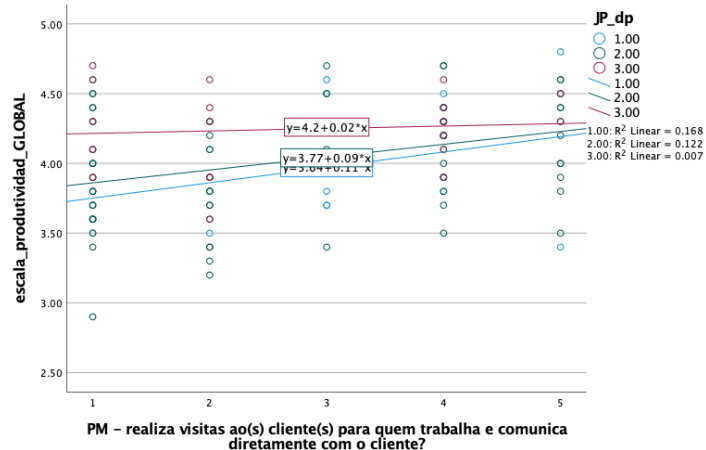
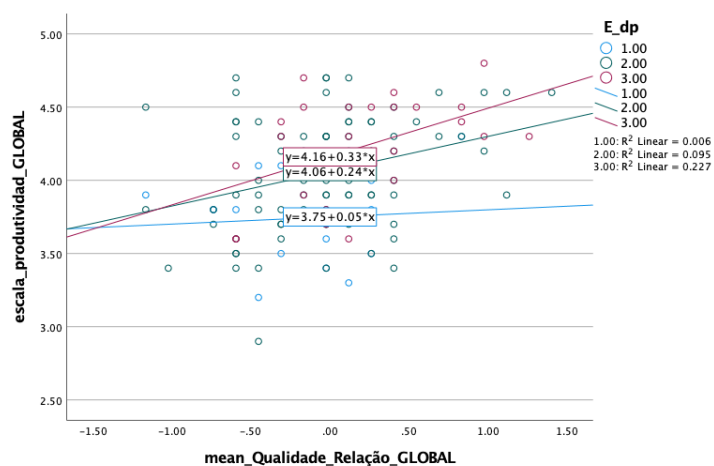


Figura 5. Moderação do *Engagement* na relação entre a Qualidade da Relação e a APP.

O efeito de moderação entre *Engagement* e Qualidade da Relação é significativo e positivo o que significa que quanto maior for o valor de qualquer uma das variáveis maior será a APP.

Pela observação do gráfico, verifica-se que quanto maior for o nível de *Engagement* maior é o efeito da Qualidade da Relação na APP dos trabalhadores. A Qualidade da Relação tem impacto para valores médios e altos de *Engagement*.



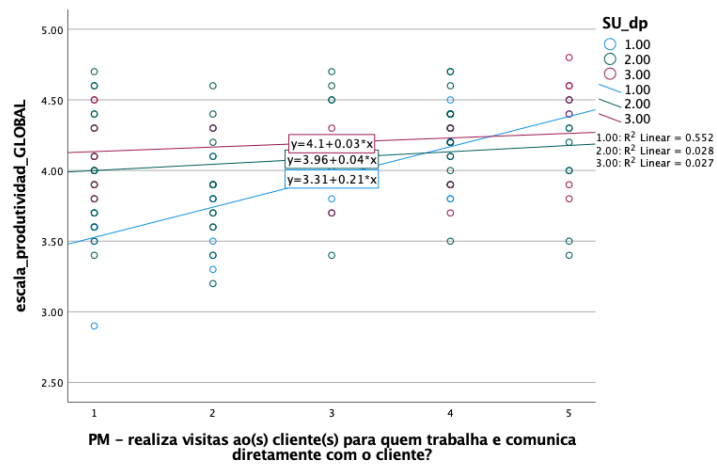
Sendo de realçar que para valores baixos de Engagement a Qualidade da relação não tem impacto na APP. Conclui-se que o trabalhador que não está envolvido na empresa não se interessa em aumentar a sua APP mesmo com uma maior Relação com o Cliente.

Os dados mostram a importância de manter os trabalhadores com altos níveis de Engagement para se obter altos níveis de APP.

Figura 6. Moderação da Sustentabilidade na relação entre as Visitas ao Cliente e a APP.

O efeito de moderação de Sustentabilidade com as Visitas ao Cliente é significativo e de valor negativo.

Pela observação do gráfico verifica-se que quanto menor for o nível da Sustentabilidade na organização mais impacto tem as Visitas ao Cliente na APP dos trabalhadores. Este efeito é mais visível em organizações onde os níveis de Sustentabilidade são mais baixos.



O efeito das Visitas ao Cliente tem impacto na APP dos trabalhadores quando a organização apresenta níveis baixos de Sustentabilidade.

Os trabalhadores vão compensar a ausência do fator em falta com uma maior Relação com o Cliente. Neste caso as falhas da organização em questões de Sustentabilidade.

Tabela 5. Decomposição dos efeitos dos modelos de moderação nos efeitos da relação com o cliente na APP (apenas os efeitos significativos da análise anterior foram incluídos nos testes de moderação; moderadores em coluna, preditores em linha).

Preditores. / Moderadores	Feedback	Justiça processual (JP)	Justiça distributiva (JD)	Engagement	Sustentabilidade (SU)
Qualidade da Relação	Feedback = .35* Relação = .28* <u>Feedback*Relação = -.05</u>	JP = .20* Relação = .35* JP*Relação = -.15* (uni)	JD = .15* Relação = .30* <u>JD*Relação = .02</u>	Engagement = .31* Relação = .27* Engagement*Relação = .13* (uni)	SU = .19* Relação = .29* SU*Relação = .05
Satisfação dos clientes	Feedback = .38* Satisfação = .28* <u>Feedback*Satisfação = -.05</u>	JP = .18* Satisfação = .29* JP*Satisfação = -.09	JD = .19* Satisfação = .31* <u>JD*Satisfação = -.07</u>	Engagement = .37* Satisfação = .31* Engagement*Satisfação = .01	SU = .24* Satisfação = .29* SU*Satisfação = -.05
Visitas <u>do</u> Cliente	Feedback = .38* Visitas <u>do</u> = .18* <u>Feedback*Visitas do = -.01</u>	JP = .25* Visitas <u>do</u> = .21* JP*Visitas <u>do</u> = -.14* (uni)	JD = .23* Visitas <u>do</u> = .20* <u>JD*Visitas do = -.09</u>	Engagement = .37* Visitas <u>do</u> = .16* Engagement*Visitas <u>do</u> = .10	SU = .27* Visitas <u>do</u> = .18* SU*Visitas <u>do</u> = -.06
Visitas <u>ao</u> Cliente	Feedback = .42* Visitas <u>ao</u> = .25* <u>Feedback*Visitas ao = -.08</u>	JP = .25* Visitas <u>ao</u> = .30* JP*Visitas <u>ao</u> = -.15* (uni)	JD = .23* Visitas <u>ao</u> = .29* <u>JD*Visitas ao = -.03</u>	Engagement = .38* Visitas <u>ao</u> = .30* Engagement*Visitas <u>ao</u> = .05	SU = .27* Visitas <u>ao</u> = .29* SU*Visitas <u>ao</u> = -.18*

Discussão

O principal objetivo deste trabalho foi testar se a Relação com o Cliente aumenta a produtividade do trabalhador de produção. Hipotetizou-se que existe uma relação entre as variáveis de relação com o cliente e o aumento de produtividade do trabalhador de produção uma vez que criando relação com o cliente o trabalhador gera empatia com o cliente e isto aumenta a sua responsabilidade em executar o seu trabalho o melhor possível para agradar o cliente o que resulta numa maior produtividade do trabalhador de produção.

Foi realizado a um inquérito a trabalhadores de produção. Do inquérito obtiveram-se 123 resultados validados. A amostra é predominantemente masculina, com níveis de educação moderados, e rendimentos predominantemente médios-baixos. O inquérito foi composto por variáveis sociodemográficas, preditores na Relação com o Cliente, medidas de produtividade (outcomes) e medidas da cultura da empresa (moderadores). Especificamente, a produtividade do trabalhador de produção foi medida utilizando a APP (Auto Perceção de Produtividade) e a avaliação da produtividade do trabalhador por parte da entidade empregadora.

Os resultados são globalmente consistentes com a nossa previsão no sentido em que fica demonstrado que a Relação com o Cliente aumenta a produtividade do trabalhador de produção. Contudo, os resultados também sugerem que os efeitos são específicos apenas a algumas das variáveis utilizadas. De seguida discute-se o significado destes resultados.

As características sociodemográficas não são preditores de produtividade

As variáveis sociodemográficas, rendimento, escolaridade, idade e agregado familiar não apresentam impacto significativo na produtividade, ou seja, a APP dos trabalhadores não é afetada pelas variáveis sociodemográficas. Nem nas correlações nem nos modelos de regressão existem associações significativas entre as variáveis sociodemográficas e produtividade. Este resultado é particularmente interessante porque infirma algumas das narrativas de preconceito sociodemográfico, por exemplo de que as pessoas mais jovens são mais produtivas, ou de que as pessoas com filhos são menos produtivas. Seria espectável que o rendimento do trabalhador estivesse diretamente ligado à sua produtividade o que também

não se verifica, assumindo o justo reconhecimento salarial para cada posto de trabalho. No caso da escolaridade aplica-se o mesmo raciocínio, o posto de trabalho é atribuído ao trabalhador de acordo com o seu nível de escolaridade e a sua produtividade é a esperada para aquele determinado posto de trabalho.

A justiça e a sustentabilidade não são os preditores de produtividade mais importantes

De uma maneira geral, as variáveis relativas à cultura da empresa estão correlacionadas com a APP. Contudo, a Justiça Processual, Justiça Distributiva e Sustentabilidade não apresentam valores significativos nos modelos de regressão para a produtividade dos trabalhadores de produção.

Estudos feitos no campo da Justiça Processual e Justiça Distributiva demonstram que estes fatores têm influência significativa no bem-estar dos trabalhadores e das equipas *”existe uma correlação entre as percepções de justiça organizacional e a satisfação no trabalho”*(Nojani et al., 2012), o que se traduz em última análise em alterações na produtividade para as entidades empregadoras. No caso em estudo, de trabalhadores de produção, o mesmo não se verifica.

Este resultado pode dever-se a duas razões não exclusivas. Primeiro, a existência de outros preditores mais importantes de produtividade neste grupo de trabalhadores. De facto, as variáveis da cultura da empresa: Feedback e Engagement são preditores importantes, mesmo nos modelos de regressão com os três grupos de preditores. Segundo, as variáveis de justiça podem estar a ter efeito através da associação com outras variáveis. De facto, os resultados mostram correlações significativas moderadas a fortes entre as variáveis de justiça e quer o Feedback quer o Engagement.

No entanto ficou demonstrado, pelos resultados das moderações, que quanto menor for a Justiça Processual ou Sustentabilidade nas organizações maior é a necessidade dos trabalhadores de ter Relação com o Cliente para aumentar os seus níveis de APP.

A replicação de preditores clássicos de produtividade

A produtividade de trabalhadores de produção é afetada por fatores de produtividade globais descritos anteriormente como a liderança, a motivação e a formação.

A liderança transmite os critérios do Feedback partilhado pelas chefias ao longo da estrutura da organização. O Feedback é a variável com a associação mais forte com a APP nos modelos de regressões. Esta forte relação entre APP e Feedback sugere que a liderança é uma variável com um impacto substantivo na produtividade dos trabalhadores de produção. A relação entre a liderança e o trabalhador de produção sustentada no Feedback deve fazer parte da cultura de qualquer organização que pretenda atingir altos níveis de produtividade.

A motivação é apontada anteriormente como um dos principais preditores de produtividade. Muitos fatores contribuem para a motivação dos trabalhadores de produção, no nosso estudo consideramos o Engagement como fator de medida essencial à motivação. Nos modelos das regressões hierárquicas o Engagement tem uma forte relação com APP, apresentando valores apenas um pouco inferiores a Feedback. Os resultados mostram que quanto maior o Engagement do trabalhador maior a sua produtividade. Este resultado reforça a ideia inicial de que a motivação é de facto um preditor de elevado nível de impacto na produtividade do trabalhador de produção. De realçar, como se verifica nos resultados da moderação, que quando um trabalhador tem baixos níveis de Engagement com a empresa nem a Relação com o Cliente pode fazer aumentar os seus níveis APP.

Por fim, a formação do trabalhador foi medida no nosso estudo de forma indireta através da sua experiência. Consideramos que a experiência do trabalhador de produção conseguida ao longo da sua vida profissional tem por base algum grau de formação. A formação é o fator essencial para acelerar a experiência do trabalhador dando-lhe mais competências. Um trabalhador com mais competências é um trabalhador com potencial para ser mais produtivo. Os resultados dos modelos de regressão mostram que a Experiência é, de facto, um preditor muito importante da APP. Isto sugere que a formação deve continuar a ser vista pelas entidades empregadores e pelos trabalhadores como um fator de grande importância na produtividade.

A relação com o cliente é importante

A Relação com o Cliente foi moderada no nosso estudo com 6 variáveis: Qualidade da Relação, Satisfação do Cliente, Queixas do Cliente, Visitas do Cliente, Visitas ao Cliente e Longevidade da relação. Os resultados mostram que nem todas as variáveis da Relação com o Cliente têm impacto significativo na produtividade do trabalhador de produção, sendo que algumas variáveis têm um impacto significativo e noutras o impacto é mínimo.

De seguida descrevem-se os resultados das variáveis de relação com o cliente que têm efeitos na produtividade dos trabalhadores de produção. As Visitas ao Cliente e Satisfação do Cliente na tabela das regressões hierárquicas demonstram que a Relação com o Cliente tem impacto na produtividade dos trabalhadores de produção. Quando estudadas isoladamente estas duas variáveis apresentam valores de elevada relevância, mas quando agrupadas com as restantes variáveis perdem impacto, ainda assim, mantêm a sua relevância relativa.

Pela observação dos gráficos das moderações podemos verificar que quando o trabalhador não encontra na sua organização o sentido e reconhecimento do seu trabalho vai procurá-los nas relações exteriores à organização. Neste caso com uma Relação com o Cliente mais forte.

Os fatores da relação com o cliente que não têm efeito na produtividade dos trabalhadores de produção são apresentados na tabela das regressões hierárquicas onde se mostra que nem todas as variáveis da Relação com o Cliente têm verdadeiro impacto quando enquadradas com outros fatores. A Qualidade da Relação, a Longevidade da Relação, as Queixas do Cliente e as Visitas do Cliente explicam muito pouco relativamente à produtividade dos trabalhadores de produção. Embora quando estudadas isoladamente a Qualidade da Relação e as Visitas do Cliente apresentam valores elevados, no último modelo das regressões hierárquicas apresentam valores bem inferiores. O que significa que quando enquadradas em conjunto com todas as variáveis da Relação com o Cliente estas perdem relevância na produtividade dos trabalhadores de produção.

Relativamente aos resultados das moderações podemos observar que o efeito da Relação com o Cliente na APP é moderado por Justiça Processual, Engagement e Sustentabilidade. Não é moderado por Feedback nem por Justiça Distributiva. Feedback e Justiça Distributiva são fatores que estão mais relacionados com a empresa, o trabalhador de produção não tenta compensar a falta deles com uma maior Relação com o Cliente.

Conclui-se, portanto, que a Relação com o Cliente tem impacto na produtividade dos trabalhadores de produção. Sendo esta a pergunta central deste estudo fica demonstrado que a Relação com o Cliente tem um impacto positivo na produtividade dos trabalhadores de produção. Embora não seja o fator que mais influencia a produtividade, a Relação com o Cliente, aumenta efetivamente a produtividade do trabalhador de produção. Esta constatação deve levar as organizações a mobilizar esforços no sentido de fomentar a relação entre cliente e trabalhador de produção para aumentar a sua produtividade e atingir níveis de excelência.

Limitações e futuros estudos

A reduzida associação entre as duas medidas de produtividade - autoavaliação e avaliação pela entidade empregadora - e associação idiosincrática destas duas mediadas com as variáveis de desempenho estudadas são um resultado potencialmente importante e que não são explorados com detalhe.

Por ou lado, estes resultados podem apontar para fragilidades nos sistemas de avaliação nas organizações. As empresas e equipas de recursos humanos não despendem dos recursos necessários para efetuar uma avaliação de desempenho correta dos seus trabalhadores de produção. A avaliação é feita apenas pelas chefias e com critérios muitas vezes subjetivos ou apenas administrativos (assiduidade e pontualidade) e não pelos pares e de modo cruzado com as chefias. O que gera enviesamentos das avaliações de desempenho do pessoal e consequentemente baixos níveis de envolvimento e produtividade.

De facto, do feedback das entidades empregadoras ficou também latente que estas não conhecem suficientemente o trabalho dos trabalhadores de produção. Isto acontece apenas pelo facto de não existir relação entre a liderança das empresas e o seu pessoal. Quanto maior for a dimensão da empresa mais se verifica este fenómeno, dado que a estrutura necessária é maior e a informação vai-se perdendo nos vários níveis da hierarquia. O que gera desresponsabilização do pessoal e consequentemente baixos níveis de produtividade enquanto aumenta os custos de estrutura.

Por outro lado, estes resultados também podem indicar que a *“autoavaliação e avaliação pela entidade empregadora tocam em dimensões diferentes de desempenho”*(Pransky et al., 2006). Neste sentido, poderia ser realizada uma análise mais detalhada aos métodos de

avaliação utilizados em cada organização estudada e estudar de que forma se poderiam relacionar com a AAP e com outros indicadores desempenho. Esta granularidade é um caminho futuro importante para perceber de que forma elementos específicos da avaliação de desempenho se relacionam e condicionam outras variáveis do comportamento organizacional.

Referências

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bernolak, I. (1997). Effective measurement and successful elements of company productivity: The basis of competitiveness and world prosperity. *International Journal of Production Economics*, 52(1–2), 203–213. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(97\)00026-1](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(97)00026-1)
- Bloom, N. and J. V. R. (2007). *Quarterly Journal of Economics*. CXXII(May), 441–485.
- Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (1998). Beyond the Productivity Paradox. *Communications of the ACM*, 41(8), 49–55. <https://doi.org/10.1145/280324.280332>
- Drucker, P. F. (1999a). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *IEEE Engineering Management Review*, 27(4), 41–50.
- Drucker, P. F. (1999b). *Management*.
- Englander, A., & Gurney, A. (1994). OECD productivity growth: medium-term trends. *OECD Economic Studies*, 22(1), 1.
- Eugene W, A., Claes, F., & Roland T, R. (1997). Customer Satisfaction, Productivity and Profitability: Differences between goods and services. *Marketing Science*, 16(2), 129–145.
- Hoboubi, N., Choobineh, A., Kamari Ghanavati, F., Keshavarzi, S., & Akbar Hosseini, A. (2017). The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry. *Safety and Health at Work*, 8(1), 67–71.
<https://doi.org/10.1016/j.shaw.2016.07.002>
- McGuckin, R. H., Streitwieser, M. L., & Doms, M. (1998). The effect of technology use on productivity growth. *Economics of Innovation and New Technology*, 7(1), 1–26.
<https://doi.org/10.1080/104385998000000026>

- Nojani, M. I., Arjmandnia, A. A., Afrooz, G. A., & Rajabi, M. (2012). The Study on Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction in Teachers Working in General, Special and Gifted Education Systems. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 2900–2905. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.586>
- Patel, P. C., & Conklin, B. (2012). Perceived Labor Productivity in Small Firms-The Effects of High-Performance Work Systems and Group Culture Through Employee Retention. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(2), 205–235. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00404.x>
- Pransky, G., Finkelstein, S., Berndt, E., Kyle, M., MacKell, J., & Tortorice, D. (2006). Objective and self-report work performance measures: A comparative analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(5), 390–399. <https://doi.org/10.1108/17410400610671426>
- Schmidt, K. M. (1997). Managerial Incentives and Product Market Competition. *Review of Economic Studies*, 64(2), 191–213. <https://doi.org/10.2307/2971709>
- Skinner, W. (1986). *The Productivity Paradox*. 86414.
- Syverson, C. (2011). What determines productivity. *Journal of Economic Literature*, 49(2), 326–365. <https://doi.org/10.1257/jel.49.2.326>

Anexos

Anexo I – Dicionário de Variáveis

Preditores

Satisfação do cliente

Definição Auto-percepção do trabalhador sobre o nível de satisfação do cliente relativamente ao trabalhador.

Relevância

Instrumentos de medida Item único desenvolvido no contexto da presente investigação.

Dados psicométricos N. D.

Itens Em que grau considera que os clientes para quem trabalha estão satisfeitos com o seu desempenho?

Formato de resposta 1 = Nada satisfeitos a 11 = Totalmente satisfeitos

Referências N.D.

Visitas presenciais

Definição Número de visitas presenciais i) do cliente ao local de trabalho do trabalhador e ii) do trabalhador ao cliente, num contexto que permita a comunicação entre os dois.

Relevância

Instrumentos de medida Itens únicos desenvolvidos no contexto da presente investigação.

Dados psicométricos N. D.

Itens (i) Com que frequência os clientes para quem trabalha realizam visitas ao seu(s) local(is) de trabalho e comunicam diretamente consigo?

(ii) Com que frequência realiza visitas ao(s) cliente(s) para quem trabalha e comunica diretamente com o cliente?

Formato de resposta *Escala de Frequência:*
1 = Nunca
2 = Pouco frequentemente
3 = Nem muito nem pouco frequentemente

4 = Frequentemente

5 = Sempre

Referências N.D.

Queixas do cliente

Definição Frequência de queixas reportadas pelo cliente ao trabalhador ou ao empregador do trabalhador, com o conhecimento do trabalhador.

Relevância

Instrumentos de medida Itens únicos desenvolvidos no contexto da presente investigação.

Dados psicométricos N. D.

Itens Com que frequência tem conhecimento que o(s) seu(s) cliente(s) tenha(m) feito queixas sobre o seu trabalho durante o último ano?

Formato de resposta *Escala de Frequência:*

1 = Nunca

2 = Pouco frequentemente

3 = Nem muito nem pouco frequentemente

4 = Frequentemente

5 = Sempre

Referências N.D.

Longevidade da relação

Definição Quantidade de tempo da relação entre o cliente e o trabalhador.

Relevância

Instrumentos de medida Itens únicos desenvolvidos no contexto da presente investigação.

Dados psicométricos N. D.

Itens A maioria dos clientes tem uma relação com a minha empresa

Formato de resposta *Escala de Frequência:*

1 = muito recente

2 = recente

3 = nem muito recente nem muito antiga

4 = antiga

5 = muito antiga

Referências N.D.

Qualidade da relação entre trabalhador e cliente

Definição Grau da satisfação e de confiança entre os intervenientes. "Relationship quality is accordingly a bivariate construct comprised of trust and satisfaction.", "levels of trust and the mutual integration of needs seemed to be the most common attributes of relationship quality" (P. Naudé and F. Buttle, 2000, p. 352, 360).

Relevância

Instrumentos de medida Itens únicos desenvolvidos no contexto da presente investigação.

Dados psicométricos N. D.

Itens Em que grau concorda com cada uma das seguintes afirmações:

1. Em geral, estou muito satisfeito com os clientes para quem trabalho
2. Em geral, estou muito satisfeito com a imagem dos clientes para quem trabalho
3. Em geral, estou muito satisfeito com o produto ou serviço que os clientes para quem trabalho fornecem
4. Eu confio nos clientes para quem trabalho
5. Os clientes para quem trabalho não fazem falsas acusações sobre o meu trabalho
6. Os clientes para quem trabalho têm competências para avaliar o meu trabalho
7. Os clientes para quem trabalho assumem o erro mesmo quando a responsabilidade é minha

Formato de resposta 1 = discordo completamente
2 = discordo
3 = nem discordo nem concordo
4 = concordo
5 = concordo completamente

Referências N.D.

Outcomes

Produtividade do trabalhador medida pelo empregador

Definição	Rácio entre resultados obtidos por unidades de recursos utilizados. It is the ratio of output to input for a specific production situation (M. Rogres, 1998).
Relevância	Produtividade do trabalhador medida pela entidade empregadora
Instrumentos de medida	Resultados obtidos pela entidade empregadora relativamente à produtividade do trabalho.
Dados psicométricos	N. D.
Itens	A serem fornecidos pela entidade empregadora do trabalhador.
Formato de resposta	A serem fornecidos pela entidade empregadora do trabalhador
Referências	N.D.

Auto-percepção de Desempenho

Definição	Percepção de Desempenho corresponde a uma autoavaliação subjetiva do desempenho no contexto de trabalho.
Relevância	Resultado obtido através de inquérito feito ao trabalhador sobre a sua produtividade.
Instrumento de medida	N. D.
Dados psicométricos	N. D.
Itens utilizados	<ol style="list-style-type: none">1. Penso que não poderia executar as minhas tarefas com eficácia se não tivesse uma certa experiência2. A forma como executo as tarefas básicas exigidas no meu trabalho corresponde totalmente ao desempenho que a minha empresa espera de mim3. Às vezes, fico desapontado com meu desempenho no trabalho, porque sei que poderia ter feito melhor4. Considero que sou um trabalhador fundamental para a empresa onde trabalho dado o alto nível do meu desempenho5. Caso a empresa não providencie a formação, que considero necessária para executar as minhas funções eficazmente, vou

procurar informação a outras fontes.

6. Desempenho as minhas funções eficazmente mesmo que esteja a trabalhar sob pressão

7. Estou sempre disposto a ajudar outros colegas, mesmo quando não tenho muito tempo disponível

8. Frequentemente executo tarefas que não estão relacionadas com o meu trabalho

9. Para mim é muito difícil faltar ao trabalho, mesmo quando me sinto doente

10. Eu levo muito a sério o meu trabalho, por isso cumpro sempre as regras e os procedimentos impostos (pelo meu superior ou pela empresa), mesmo que ninguém esteja a ver

11. As minhas capacidades de comunicação são tão boas que consigo sempre captar a atenção de todos

12. A comunicação dentro da empresa, mesmo em pequenos grupos, é fundamental para que se consiga executar as tarefas eficazmente

Formato de resposta 1 = discordo completamente
2 = discordo
3 = nem discordo nem concordo
4 = concordo
5 = concordo completamente

Referências N.D.

Absentismo e Presentismo

Definição O Absentismo refere-se ao padrão habitual de ausência numa função ou obrigação. Por sua vez, o Presentismo refere-se ao desempenho atual em comparação com desempenho possível. O elevado Absentismo refere-se a uma ausência prolongada na função. Por sua vez, um elevado Presentismo consiste na presença na função, mas com um desempenho muito abaixo do desempenho possível

Instrumento de medida Itens retirados de *The World Health Organization Health and Work Performance Questionnaire (HPQ)*.

Absentismo:

B4. Quantas horas o seu empregador espera que trabalhe, numa

semana de 7 dias?

B3. Quantas horas trabalhou no total na última semana (7dias), aproximadamente.

Presentismo:

B9. Como classificaria o desempenho habitual da maioria dos funcionários da sua empresa com trabalho semelhante ao seu?

B11. Como classifica o seu desempenho geral no trabalho nos dias em que trabalhou nas últimas 4 semanas?

Escala: 1 – Pior desempenho a 11 – Melhor desempenho.

Dados psicométricos Absentismo:

Absentismo Absoluto: é expresso em horas

Absentismo Relativo: expresso em percentagem

Ambos se baseiam na diferença entre o número de horas trabalho esperadas pelo número de horas de trabalho efetivas. Valores positivos representam a perda em horas de trabalho, valores negativos representam excedentes em horas de trabalho, e 0 representa nem perda nem excedente de horas de trabalho

Absentismo absoluto: $4 \times B4 - 4 \times B3$

Absentismo Relativo: $(4 \times B4 - 4 \times B3) / 4 \times B4$

Horas de trabalho relativo: $B3 / B4$

Presentismo:

Presentismo Absoluto: Corresponde à proporção da perda de desempenho do próprio ($10 \times \text{PresentismoB11}$). Este indicador varia entre 0 e 100%, e quanto maiores os valores, menor a perda de desempenho.

Presentismo Relativo: Corresponde ao rácio entre o desempenho atual do próprio e o desempenho possível ($\text{PresentismoB11} / \text{PresentismoB9}$). Este indicador é constringido a valores compreendidos entre o limite inferior 0.25 (i.e., o próprio trabalha o equivalente a 25% ou menos que outros trabalhadores na mesma função) e o limite superior de 2 (i.e., o próprio trabalha o equivalente a 200% ou mais que outros trabalhadores na mesma função), notando que 1 corresponde à inexistência de diferenças no desempenho (i.e., o próprio trabalha o equivalente a 100%, portanto, o mesmo que outros trabalhadores na mesma função)

Formato de resposta Indicados acima

- Referências** Kessler, R. C., Ames, M., Hymel, P. A., Loeppke, R., McKenas, D. K., Richling, D., ... Üstün, T. B. (2004). Using the WHO Health and Work Performance Questionnaire (HPQ) to evaluate the indirect workplace costs of illness. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46(Suppl. 6), S23-S37.
- Kessler, R. C., Barber, C., Beck, A. L., Berglund, P. A., Cleary, P. D., McKenas, D., ... Wang, P. S. (2003). The World Health Organization Health and Work Performance Questionnaire (HPQ). *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 45(2), 156-174.

Moderadores

Feedback

Definição	<i>Feedback</i> is information about the gap between the actual level and the reference level of a system parameter which is used to alter the gap in some way. The information about the gap, by itself, is not feedback. The information can be called feedback only if, and when, the information is used to alter the gap (A. Ramaprasad, 1983).
Relevância	O feedback é uma das variáveis de produtividade utilizadas para estudar o efeito da relação com o cliente.
Instrumentos de medida	Itens únicos desenvolvidos no contexto da presente investigação.
Dados psicométricos	N. D.
Itens utilizados	<ol style="list-style-type: none">1. O meu supervisor faz observações uteis sobre o meu desempenho no trabalho2. O meu supervisor trata bem as pessoas quando faz observações e reparos de desempenho3. Quando faço um bom trabalho o meu supervisor elogia o meu desempenho4. O meu supervisor diz-me quando o meu desempenho no trabalho não atinge os padrões da empresa5. O meu supervisor, normalmente, está disponível para me dar informações sobre o meu desempenho
Formato de resposta	1 = discordo completamente 2 = discordo 3 = nem discordo nem concordo 4 = concordo 5 = concordo completamente
Referências	Albright, M. D., & Levy, P. E. (1995). The effects of source credibility and performance rating discrepancy on reactions to multiple raters. <i>Journal of Applied Social Psychology</i> , 25, 577-600.

Justiça Processual e Distributiva

Definição A justiça processual foi conceptualizada de várias formas, mas os

principais componentes pertencem à justiça das políticas e procedimentos, e justiça no processo ou aplicação de procedimentos. Justiça distributiva é definida como equidade ou justiça de recompensas em relação às contribuições dos trabalhadores (Thomas G. Brasheara, Charles M. Brooks, James S. Boles, 2002).

Relevância A Justiça Procedimental e Distributiva é um mediador para estudar o efeito da relação com o cliente.

Instrumento de medida Itens únicos desenvolvidos no contexto da presente investigação.

Dados psicométricos N.D.

Itens utilizados (i) Justiça processual
1. O meu supervisor segue regras diferentes ao lidar com trabalhadores diferentes
2. O meu supervisor segue procedimentos justos na tomada de decisões
3. Todos os trabalhadores são tratados de forma igual pelo meu supervisor

(ii) Justiça distributiva
Até que ponto você é recompensado de forma justa
1 . . . pelo investimento de tempo e energia que fez para apoiar sua empresa?
2 . . . em relação ao que sua empresa ganha com seu trabalho?
3 . . . considerando as responsabilidades que tem?
4 . . . pelos riscos e exposições devido ao trabalho na sua empresa?

Formato de resposta (i) 1 = discordo completamente
2 = discordo
3 = nem discordo nem concordo
4 = concordo
5 = concordo completamente
(ii) 1 = nada recompensado a 5 = totalmente recompensado

Referências N.D.

Engagement Profissional

Definição O *Engagement* define-se de acordo com três dimensões positivas: Vigor, Dedicção e Absorção. O Vigor, corresponde a altos níveis de energia, um forte investimento de esforço e persistência na realização das tarefas. A Dedicção traduz-se em elevados sentimentos de entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio no trabalho. Finalmente, a Absorção refere-se a altos níveis de concentração e de felicidade

durante o desempenho das atividades profissionais (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró, & Grau, 2000).

Relevância

Instrumento de medida *Itens retirados de Utrecht Work Engagement Scale - UWES (Schaufeli & Bakker, 2003); tradução portuguesa de Schaufeli, Martinez, Marques Pinto, Salanova, e Bakker (2002); estudo com enfermeiros portugueses de Marques Pinto, Jesus, Mendes, e Fronteira (2015); versão breve, UWES-9 de Schaufeli, Bakker, e Salanova (2006) (a *itálico* estão indicados os itens que compõem a versão breve):*

Itens utilizados

1. No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia
2. Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade
3. O tempo passa a voar quando estou a trabalhar
4. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho
5. Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha roda
6. Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar
7. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente
8. Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho
9. Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos de tempo muito longos
10. É-me difícil desligar-me do meu trabalho

Dados psicométricos N.D.

Formato de resposta 1 = discordo completamente
2 = discordo
3 = nem discordo nem concordo
4 = concordo
5 = concordo completamente

Referências

- Marques Pinto, A., Jesus, E. H., Mendes, A.M.O.C., & Fronteira, I.S.E. (2015). Estudo RN4Cast em Portugal: Work engagement dos enfermeiros. *Revista Investigação em Enfermagem, 10*(2), 26-37.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., & Grau, R. (2000). Desde el 'Burnout' al 'Engagement': ¿Una nueva perspectiva?. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, 16*(2), 117-134.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual*. Utrecht: Occupational

Health Psychology Unit, Utrecht University.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701-716. doi: 10.1177/0013164405282471

Schaufeli, W. B., Martinez, I., Marques Pinto, A. Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: Across national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 33*(5), 464-481. doi: 10.1177/0022022102033005003

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S.W. Gilliland, D.D. Steiner., & D. P. Skarlicki (Eds.). *Research in social issues in management: Managing social and ethical issues in organizations* (vol. 5, pp. 135-177). Greenwich, CT: Information Age Publishers.

Sustentabilidade

Definição Capacidade de um sistema ou processo de manter um certo nível ou rácio.

Relevância

Instrumento de medida Itens retirados de Corporate Social Responsibility (CSR): A Scale Development Study in Iran (Kambiz Heidarzadeh Hanzaee and Amanolla Rahpeima Department of Business Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran Department of Business Management, Zarghan Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran)

Itens utilizados

Em que grau concorda com as seguintes afirmações:

1. A minha empresa oferece boas condições para o desenvolvimento pessoal dos funcionários

2. A minha empresa participa em atividades que visam proteger e melhorar o meio ambiente

3. A minha empresa apoia programas de ação social e criação de oportunidades de emprego

4. Cumprir os regulamentos legais em todas as situações é um objetivo subjacente da minha empresa

Dados psicométricos N.D.

Formato de resposta 1 = discordo completamente
2 = discordo
3 = nem discordo nem concordo
4 = concordo
5 = concordo completamente

Referências N.D.

Humberto_produtividade_18092020 (2)

Start of Block: Instruções



Introdução Obrigado pelo seu interesse neste estudo. De seguida apresentamos-lhe algumas informações sobre este inquérito. **O que trata este inquérito?** Este inquérito enquadra-se numa investigação no âmbito de uma tese de mestrado em Gestão da Universidade Católica Portuguesa. Pretende-se estudar a relação dos trabalhadores com o cliente e a sua produtividade. **Quanto tempo levo a responder?** O inquérito é composto por um conjunto 5 blocos de questões e tem uma duração prevista de 10 minutos. **Quem vai ver as minhas repostas?** Os dados fornecidos são confidenciais (não serão partilhados com ninguém e apenas serão utilizados na investigação desta tese) e são anónimos (as respostas serão sempre analisadas de forma agregada e sem qualquer referência a respostas individuais). De modo a poder cruzar os dados do inquérito com dados da empresa para a qual trabalha, adiante será pedido o seu nome. Note que o seu nome será apenas utilizado neste cruzamento de dados e que antes da análises todos os dados serão anonimizados. **Quais as vantagens de participar?** A sua contribuição é extremamente útil para conhecermos um pouco mais sobre produtividade. Adicionalmente, durante este inquérito terá a oportunidade de refletir sobre si, sobre a forma como desenvolve o seu trabalho, e sobre a sua relação com os clientes e organizações para quem trabalha. **Tenho dúvidas, quem devo contactar?** Se tiver dúvidas, por favor, contacte o responsável pelo estudo Humberto.Lopes@deltrain.com Ao carregar em seguinte, está a concordar que compreendeu as instruções do estudo e a utilização prevista para os dados recolhidos.

- Seguinte (1)
- Não consinto (2)

End of Block: Instruções

Start of Block: Caracterização Socio Demográfica

Q25 Vamos começar por fazer-lhe algumas perguntas sobre si para o(a) conhecer um pouco melhor.



Idade Idade (em anos)



Sexo Sexo

- Masculino (1)
- Femenino (2)
- Não binário (3)
- Recusa (4)

Agregado Agregado Familiar

▼ 1 (1) ... mais de 8 (9)

Escolaridade Grau de escolaridade

▼ Ensino Básico (1) ... Ensino Superior (3)

Função Nome atribuído à sua função

Rendimento Rendimento mensal líquido

▼ Salário Mínimo (1) ... mais de 2000€ (5)

Experiência Anos de experiência na função

▼ até 1 ano (1) ... mais de 15 anos (5)

End of Block: Caracterização Socio Demográfica

Start of Block: Block 5

Q33 Antes de continuar precisamos que nos indique o seu nome. O seu nome é necessário para poderemos cruzar os dados do inquérito com dados da empresa para a qual trabalha. Note que seu nome será apenas utilizado neste cruzamento de dados e que posteriormente todos os dados serão anonimizados e que os seus resultados individuais nunca serão comunicados à empresa.

Nome Nome completo

End of Block: Block 5

Start of Block: Outcomes

Q26

Neste bloco, vamos perguntar-lhe sobre sua percepção de produtividade. Algumas das perguntas podem parece-lhe repetidas ou pouco claras – sempre que necessário volte a ler a questão e responda da forma mais honesta possível.



escala_produtividad Em que grau concorda com cada uma das seguintes afirmações

	discordo completamente (1)	discordo (2)	nem discordo nem concordo (3)	concordo (4)	concordo completamente (5)
Penso que não poderia executar as minhas tarefas com eficácia se não tivesse uma certa experiência (escala_produtividad_1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A forma como executo as tarefas básicas exigidas no meu trabalho corresponde totalmente ao desempenho que a minha empresa espera de mim (escala_produtividad_2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Às vezes, fico desapontado com meu desempenho no trabalho, porque sei que poderia ter feito melhor (escala_produtividad_3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que sou um trabalhador fundamental para a minha empresa dado o alto nível do meu desempenho (escala_produtividad_4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Caso a empresa não providencie a formação, que considero necessária para executar as minhas funções eficazmente, vou procurar informação a outras fontes (escala_produtividad_5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desempenho as minhas funções eficazmente mesmo que esteja a trabalhar sob pressão (escala_produtividad_6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Estou sempre disposto a ajudar outros colegas, mesmo quando não tenho muito tempo disponível
(escala_produtividad_7)

Frequentemente executo tarefas que não estão relacionadas com o meu trabalho
(escala_produtividad_8)

Para mim é muito difícil faltar ao trabalho, mesmo quando me sinto doente
(escala_produtividad_9)

Eu levo muito a sério o meu trabalho, por isso cumpro sempre as regras e os procedimentos impostos (pelo meu superior ou pela empresa), mesmo que ninguém esteja a ver
(escala_produtividad_10)

As minhas capacidades de comunicação são tão boas que consigo sempre captar a atenção de todos
(escala_produtividad_11)

A comunicação dentro da empresa, mesmo em pequenos grupos, é fundamental para que se consiga executar as tarefas eficazmente
(escala_produtividad_12)



Absentismo Quantas horas o seu empregador espera que trabalhe, numa semana normal de 7 dias?



Presentismo Quantas horas trabalhou no total na última semana (7 dias), aproximadamente?

Desempenho Semelhant Como classificaria o desempenho habitual da **maioria dos funcionários da sua empresa com trabalho semelhante ao seu?**

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	
O pior desempenho que alguém poderia ter no seu trabalho		((((((((((O melhor desempenho que alguém poderia ter no seu trabalho

Desempenho pessoal Como classifica o **seu desempenho geral** no trabalho nos dias em que trabalhou nas últimas 4 semanas?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	
O pior desempenho que alguém poderia ter no seu trabalho		((((((((((O melhor desempenho que alguém poderia ter no seu trabalho

End of Block: Outcomes

Start of Block: Preditores

Q29

Agora vamos perguntar-lhe sobre a sua relação com os clientes com quem trabalha.

Satisfação Cliente Em que grau considera que os clientes para quem trabalha estão satisfeitos com o seu desempenho?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	
Nada Satisfeitos		⊂	⊂	⊂	⊂	⊂	⊂	⊂	⊂	⊂	⊂	Totalmente Satisfeitos

Visitas Presenciais Com que frequência...

	Nunca (1)	Pouco frequentemente (2)	Nem muito nem pouco frequentemente (3)	Muito frequentemente (4)	Sempre (5)
os clientes para quem trabalha realizam visitas ao(s) seu(s) local(is) de trabalho e comunicam diretamente consigo? (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
realiza visitas ao(s) cliente(s) para quem trabalha e comunica diretamente com o cliente? (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tem conhecimento que o(s) seu(s) cliente(s) tenha(m) feito queixas sobre o seu trabalho durante o último ano? (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Longevidade Relação

A maioria dos clientes tem uma relação com a minha empresa...

- muito recente (1)
 - recente (2)
 - nem muito recente nem muito antiga (3)
 - antiga (4)
 - muito antiga (5)
-

Qualidade da Relação Em que grau concorda com cada uma das seguintes afirmações:

	discordo completamente (1)	discordo (2)	nem discordo nem concordo (3)	concordo (4)	concordo completamente (5)
Em geral, estou muito satisfeito com os clientes para quem trabalho (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em geral, estou muito satisfeito com a imagem dos clientes para quem trabalho (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em geral, estou muito satisfeito com o produto ou serviço que os clientes para quem trabalho fornecem (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu confio nos clientes para quem trabalho (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os clientes para quem trabalho não fazem falsas acusações sobre o meu trabalho (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os clientes para quem trabalho têm competências para avaliar o meu trabalho (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os clientes para quem trabalho assumem o erro mesmo quando a responsabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

é minha (7) |

End of Block: Preditores

Start of Block: Mediadores

Q31 Neste último bloco, vamos fazer-lhe algumas perguntas sobre o seu nível de envolvimento com o trabalho e sobre as suas perceções em relação à organização onde trabalha. Novamente, algumas das perguntas podem parece-lhe repetidas ou pouco claras – sempre que necessário volte a ler a questão e responda da forma mais honesta possível.

Feedback Em que grau concorda com cada uma das seguintes afirmações:

	discordo completamente (1)	discordo (2)	nem discordo nem concordo (3)	concordo (4)	concordo completamente (5)
O meu supervisor faz observações uteis sobre o meu desempenho no trabalho (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu supervisor trata bem as pessoas quando faz observações e reparos de desempenho (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando faço um bom trabalho o meu supervisor elogia o meu desempenho (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu supervisor diz-me quando o meu desempenho no trabalho não atinge os padrões da empresa (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu supervisor, normalmente, está disponível para me dar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

informações
sobre o meu
desempenho
(5)

Justiça Processual Em que grau concorda com cada uma das seguintes afirmações:

	discordo completamente (1)	discordo (2)	nem discordo nem concordo (3)	concordo (4)	concordo completamente (5)
O meu supervisor segue regras diferentes ao lidar com trabalhadores diferentes (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu supervisor segue procedimentos justos na tomada de decisões (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todos os trabalhadores são tratados de forma igual pelo meu supervisor (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Justiça Distributiva Até que ponto você é recompensado de forma justa...

	Nada recompensado (1)	Mal recompensado (2)	Nem mal nem bem recompensado (3)	Bem recompensado (4)	Totalmente recompensado (5)
... para as funções que lhe são atribuídas? (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... em relação ao que sua empresa ganha com seu trabalho? (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... considerando as responsabilidades que tem? (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... pelos riscos e exposições devido ao trabalho na sua empresa? (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Engagement Com que frequência considera que:					
	Nunca (16)	Pouco frequentemente (17)	Nem muito nem pouco frequentemente (18)	Muito Frequentemente (19)	Sempre (20)
No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O tempo passa a voar quando estou a trabalhar (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou entusiasmada(o) com o meu trabalho (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha roda (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou orgulhosa(o) do que faço neste trabalho (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos de tempo muito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

longos (9)
É-me difícil
desligar-me do
meu trabalho
(10)

Sustentabilidade Em que grau concorda com cada uma das seguintes afirmações:

	discordo completamente (1)	discordo (2)	nem discordo nem concordo (3)	concordo (4)	concordo completamente (5)
A minha empresa oferece boas condições para o desenvolvimento pessoal dos funcionários (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha empresa participa em atividades que visam proteger e melhorar o meio ambiente (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha empresa apoia programas de ação social e criação de oportunidades de emprego (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumprir os regulamentos legais em todas as situações é um objetivo subjacente da minha empresa (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

End of Block: Mediadores