

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

METODOLOGIAS DE TRABALHO
MODERNAS, SATISFAÇÃO E
PRODUTIVIDADE NO TRABALHO

André Filipe Trindade Pataquinho

Lisboa, Julho de 2019

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

METODOLOGIAS DE TRABALHO
MODERNAS, SATISFAÇÃO E
PRODUTIVIDADE NO TRABALHO

André Filipe Trindade Pataquinho

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor José Moleiro Martins, Diretor de Curso do Mestrado em Gestão e Empreendedorismo.

Constituição do Júri:

Presidente _____ Prof. Especialista Carlos Nunes

Agente _____ Prof. Doutor António Abreu

Vogal _____ Prof. Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, Julho de 2019

Declaro ser o autor desta Dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação à minha família e amigos, sem os quais não seria quem sou hoje, e não poderia ter concluído este mestrado. Agradeço por me apoiarem, me motivarem a querer mais da minha vida e não me deixarem acomodar. Obrigado por acreditarem e me fazerem acreditar em mim e nas minhas capacidades.

EPÍGRAFE

“Failure is simply the opportunity to begin again, this time more intelligently.”

- Henry Ford

“Failure is a wonderful way of learning. As an entrepreneur, if you are not taking risks, you’re not going to achieve anything. If you give something a go and it doesn’t work out, you certainly haven’t failed, you just learned.”

- Richard Branson, Virgin Group CEO

A G R A D E C I M E N T O S

Em primeiro lugar queria agradecer à minha família pelo apoio que me prestou durante estes 2 anos e, pelas condições que me deu para eu conseguir desenvolver este trabalho académico. Um agradecimento especial aos meus pais, e à minha irmã, pois não seria quem sou hoje se não fosse pela vossa educação, mas especialmente pelo vosso amor. Um grande obrigado por me apoiarem e motivarem a atingir este importante objetivo na minha vida.

De seguida, quero agradecer ao Professor Doutor José Moleiro Martins pela sua orientação, paciência, e pelo tempo que dedicou a ajudar-me a dar um rumo a esta Dissertação.

Quero deixar um agradecimento especial à Dr.^a Ana Cunha, ao Professor Doutor João Rita, ao Eng.^o Alexandre Garcia, ao Dr. Pedro Vaz, à Dr.^a Raquel Neves, ao Dr. Néilson Canelas e ao Dr. José Reto, por me terem dispensado um momento do Vosso tempo para que eu os entrevistasse e pelo conhecimento partilhado comigo, essencial à realização desta dissertação.

Aproveito ainda para agradecer aos Professores que me formaram e tornaram esta viagem memorável desde 1993. Destes, destaco os que me acompanharam desde a minha entrada na faculdade, e me fizeram compreender a importância das ferramentas para a vida que nos transmitem.

Por fim, quero agradecer aos meus amigos, nomeadamente aos membros do *TEAM*, que me mostram o verdadeiro sentido da amizade desde 2003, e que me motivam para ser e querer mais, nomeadamente a fazer um mestrado, e a ser melhor do que fui ontem. Carrego um pouco de todos vós no meu coração.

A todos os referidos, os meus profundos agradecimentos.

RESUMO

A presente dissertação aborda algumas das metodologias de trabalho modernas, utilizadas por algumas empresas, de diferentes setores, nos dias de hoje. A questão central deste trabalho prende-se com a transversalidade das metodologias a essas mesmas empresas e, potencialmente, a outras.

Com recurso à análise de conteúdo qualitativa de um estudo de caso, com sete empresas, foi possível apurar uma transversalidade de metodologias em diferentes setores de atividade. A análise de conteúdo incidiu sobre as respostas às sete entrevistas semiestruturadas feitas a elementos de empresas proeminentes de diversas áreas de atividade.

As entrevistas seguem um guião igual para todas as empresas, a fim, de tentar estabelecer alguma comparação, entre os resultados obtidos com as respostas dos gestores de departamento das mesmas.

No âmbito deste estudo de caso, são abordados assuntos relevantes para o tema, tais como a facilidade de implementar novos métodos de trabalho face à satisfação dos trabalhadores, a felicidade no local de trabalho e o impacto que tem na produtividade dos trabalhadores, ou as condições dos trabalhadores e o efeito que têm na retenção dos mesmos por parte das empresas.

Palavras – chave: Metodologias de trabalho; satisfação dos trabalhadores; produtividade; gestão de projetos; eficiência; atualização de competências; ferramentas ágeis; inovação; tecnologia.

A B S T R A C T

This dissertation addresses some of the modern working methodologies used by some companies from different sectors today. The central issue of this work is the transversality of the methodologies to these same companies and, potentially, to others.

Using the qualitative content analysis of a case study with seven companies, it was possible to determine a transversality of methodologies in different sectors of activity. The content analysis focused on the responses to the seven semi-structured interviews with prominent companies from various areas of activity.

The interviews follow a similar guide for all companies, in order to try to make some comparison, between the results obtained with the answers of the department managers of these companies.

In this case study, some subject's relevant topics are addressed, such as the ease of implementing new working methods in the face of worker's satisfaction, happiness in workplace and its impact on worker's productivity, or the worker's job conditions and their effect on their job retention.

Keywords: Work methodologies; worker's satisfaction; productivity; project management; efficiency; skills update; agile tools; innovation; technology.

ÍNDICE

ÍNDICE DE QUADROS E TABELAS	XII
ÍNDICE DE FIGURAS	XIII
LISTA DE ABREVIATURAS / SÍMBOLOS	XIV
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1 METODOLOGIAS DE TRABALHO	4
2.1.1 <i>Metodologias e Teorias do Trabalho</i>	4
2.1.2 <i>Modelos de Trabalho</i>	5
2.1.3 <i>Evolução no Design do Trabalho</i>	7
2.2 SATISFAÇÃO E PRODUTIVIDADE NO TRABALHO	9
2.2.1 <i>Tecnologia e Eficiência</i>	9
2.2.1.1 <i>Gestão Over the Top</i>	9
2.2.1.2 <i>Modelo Cascata</i>	10
2.2.1.3 <i>Modelo SCRUM</i>	12
2.2.2 <i>Satisfação no Trabalho</i>	15
2.2.3 <i>Produtividade e Modelos de negócio</i>	17
2.2.3.1 <i>Produtividade e Implementação de Metodologias</i>	17
2.2.3.2 <i>Produtividade, Modelos e Atualização de Competências</i>	18
2.2.3.3 <i>Modelo S.M.A.R.T.</i>	19
2.2.3.4 <i>To do Lists</i>	20
2.2.3.5 <i>Modelo de Gestão de Projetos</i>	21
2.2.3.6 <i>Modelo do Balanced Scorecard</i>	25
2.2.3.7 <i>Lean e Six Sigma</i>	27
2.3 RESUMO DA REVISÃO DE LITERATURA	30
2.3.1 <i>Análise de Metodologias, Modelos e Teorias:</i>	30
2.3.2 <i>Análise à Satisfação e Produtividade no Trabalho:</i>	33
2.3.3 <i>Análise de Metodologias e Modelos de Negócio:</i>	35
2.4 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	38
2.4.1 <i>Guião de Entrevista</i>	39
3 METODOLOGIA	40
3.1 RECOLHA DE DADOS PRIMÁRIOS ATRAVÉS DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS PRESENCIAIS	40
3.2 TRATAMENTO DE DADOS	40

3.2.1	<i>Entrevistas Semiestruturadas</i>	40
3.2.2	<i>Análise de Conteúdo</i>	43
3.2.2.1	Pré-Análise	44
3.2.2.2	Exploração do Material	45
3.2.2.3	Interpretação	46
3.3	MÉTODO DE ESTUDO	46
3.3.1	<i>O Estudo de Caso</i>	46
3.3.2	<i>Vantagens e Desvantagens do Estudo de Caso</i>	47
4	PARTE EMPÍRICA OU RESULTADOS OBTIDOS DA INVESTIGAÇÃO	50
4.1	DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS	50
4.2	RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	51
4.2.1	<i>Dimensão 1:</i>	51
4.2.2	<i>Dimensão 2:</i>	52
4.2.3	<i>Dimensão 3:</i>	53
4.2.4	<i>Dimensão 4:</i>	54
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	56
6	CONCLUSÃO	65
6.1	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA	66
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
8	APÊNDICES	72
	APÊNDICE A – DESCRIÇÃO DAS METODOLOGIAS ABORDADAS	72
	APÊNDICE B – GUIÃO DE ENTREVISTA	78
	APÊNDICE C – REGISTO DOS DADOS PRIMÁRIOS OBTIDOS ATRAVÉS DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS	80

ÍNDICE DE QUADROS E TABELAS

QUADRO 3.1: REGRAS, CLASSIFICAÇÕES E CATEGORIAS	45
QUADRO 3.2: QUADRO DE FORÇAS E FRAQUEZAS DAS FONTES NO ESTUDO DE CASO	48

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.2: MODELOS CASCATA, ITERAÇÃO E <i>TIME BOXING</i>	11
FIGURA 2.3. INTRODUÇÃO AO SCRUM.....	13
FIGURA 2.4: TRIANGULO DA GESTÃO DE PROJETOS CLÁSSICO VERSUS SCRUM	14
FIGURA 2.5. MODELO DE TUCKMAN	15
FIGURA 2.6: RELAÇÃO ENTRE PROGRAMA E PROJETOS	22
FIGURA 2.7: RELAÇÃO ENTRE PORTEFÓLIO, PROGRAMA E PROJETOS	23
FIGURA 2.8: ESQUEMA DO BSC.....	25
FIGURA 2.9: RELAÇÃO DO DESEMPENHO COMPETITIVO COM O TEMPO EM <i>SIX SIGMA</i>	28
FIGURA 2.10: ORGANIGRAMA DE CARREIRAS NUMA EMPRESA HIPOTÉTICA	31

LISTA DE ABREVIATURAS / SÍMBOLOS

B.I. – *Business Intelligence*

BSC – *Balanced Scorecard*

CDS – *Compact Discs*

CRM – *Customer Relationship Management*

DEVOPS – *Development Operations*

ICT – *Information and Communication Technology*

IOPM – *International Organization for Project Management*

IT – *Information Technology*

KPI's – *Key Performance Indicators*

M2M – *Machine to Machine*

PEST – *Política, Económica, Social, Tecnológica*

PME – *Pequeñas e Médias Empresas*

PMO – *Project Management Office*

PMPI – *Project Management People International*

RH – *Recursos Humanos*

ROI – *Return on Investment*

SAP – *Systems, Applications and Products in Data Processing*

SAS – *Statistical Analysis System*

SLA's – *Service Level Agreements*

SMART – *Specific, Measurable, Attainable, Relevant/Realistic, Timely*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TPS – *Toyota Production Systems*

TQM – *Total Quality Management*

TV – Televisão

1. INTRODUÇÃO

A estatística pode ser descrita como uma ciência que utiliza probabilidades para tentar explicar determinados intervalos na ocorrência de eventos. Como consequência de ser uma ciência de análise de dados que possam explicar certos comportamentos, é frequentemente utilizada em estudos económicos que ajudam a determinar um resultado concreto.

No entanto, na economia moderna, estes estudos com base em análises de dados estão presentes em todas as ações humanas que possam ser contabilizadas. Queremos um padrão de comportamento do consumidor no seu consumo de café? Análise de dados. Queremos compreender quantas pessoas estão interessadas em viajar para Lisboa no próximo ano? Análise de dados. Queremos saber quantas pessoas falam sobre o nosso clube nas redes sociais? Análise de dados. Queremos saber quantos eleitores estão contra o ponto de vista que defendemos e se essa defesa nos pode custar as eleições? Análise de dados. Entre muitos outros exemplos que poderiam ser relevantes, podemos afirmar que existe uma transversalidade nesta ciência e que a utilização da mesma em diversas áreas é uma metodologia comum.

De acordo com o dicionário online da Língua Portuguesa da Priberam, uma metodologia é a aplicação do método e, um método, é maneira de proceder, ou o processo racional para chegar a um determinado fim. Desta forma é possível afirmar que uma metodologia de trabalho é o processo ou conjunto de processos aplicados num contexto de trabalho que nos permita atingir um objetivo específico. Uma metodologia de trabalho tem a finalidade de introduzir uma modificação, de modo a verificar uma ou mais melhorias na empresa.

Esta dissertação tem o propósito de demonstrar que para além de existirem diversas metodologias, que as mesmas podem ser transversais a diversas áreas de negócio, tal como o exemplo da ciência estatística descrito acima. Serão abordadas desde ferramentas completas a boas práticas que, quando utilizadas corretamente poderão aumentar os níveis de produtividade nas empresas, bem como a satisfação das pessoas que as implementam no seu trabalho.

No seguimento deste Mestrado em Gestão e Empreendedorismo, venho procurar reafirmar com esta dissertação que para se inovar e ser empreendedor não é necessário criar algo

completamente novo, um novo fogo, ou uma nova roda. No que respeita a processos, se numa empresa que utiliza um processo A – B – C, se um indivíduo descobrir um processo que vá de A a C sem ter de executar B e sem perder valor nesse mesmo processo, isso é uma inovação. Nesse mesmo sentido vem a análise a este tema. Se alguém sugerir uma metodologia de trabalho na sua empresa que possa vir a complementar a que está a ser utilizada atualmente, sem fazer a empresa perder valor e até conseguir criar algum valor para a mesma, é uma mais valia para a empresa ter um colaborador assim e uma mais valia para o colaborador que se sente valorizado nesta organização.

A revisão da literatura apresentada no próximo capítulo reúne algumas metodologias e teorias do trabalho. As mesmas foram selecionadas de acordo com a sua relevância para o mercado laboral moderno, bem como pela acessibilidade à informação que as mesmas dispunham (quantidade de artigos, informação não protegida, notoriedade das práticas em questão, etc).

Objetivos:

- Determinar a existência de transversalidade de metodologias e práticas de trabalho em diferentes empresas de diferentes setores de atividade e, responder às questões de investigação.
- Apurar se existe uma correlação entre a satisfação dos trabalhadores e a produtividade dos mesmos.
- Estabelecer uma correspondência entre as condições oferecidas pelas empresas, ambiente no local de trabalho e atualização de competências, e entre a permanência dos trabalhadores nas empresas.
- Saber se as metodologias abordadas na revisão da literatura são utilizadas, e que impacto ou utilidade têm nas empresas face a outras metodologias.

Metodologia geral: O estudo de caso será a metodologia escolhida para o apuramento dos objetivos do objeto. É um estudo social que analisa como um todo o objeto de pesquisa. Pode utilizar dados quantitativos e qualitativos. Nesta dissertação, a abordagem será maioritariamente através de uma análise qualitativa dos testemunhos dos trabalhadores das empresas, utilizando como técnica de tratamento de dados a análise de conteúdo.

Conclusões: Neste estudo foi possível apurar a transversalidade de diversas metodologias em diferentes setores de atividade. Concluiu-se também que apesar de haver transversalidade de metodologias de trabalho, nem todas as metodologias abordadas são utilizadas ou adequadas a todas as áreas. Percebeu-se, também, que a satisfação e motivação de um trabalhador está interligada com a sua produtividade, bem como com a sua abertura à inovação e à mudança. Por fim, foi possível afirmar que, dentro das empresas abordadas no estudo de caso, existe alguma aposta na formação dos trabalhadores, e que os mesmos transitam para outras empresas, maioritariamente, por situações relacionadas com a melhoria salarial.

Estrutura da dissertação: Esta dissertação está dividida em sete capítulos principais e mais um de apêndices. O capítulo 1 é a introdução à dissertação e ao tema, o capítulo 2 é a revisão da literatura, o capítulo 3 é a metodologia, o capítulo 4 é a parte empírica ou os resultados obtidos da investigação, o capítulo 5 é a discussão dos resultados, o capítulo 6 é a conclusão ou conclusões apuradas, o capítulo 7 são as referências bibliográficas e, o capítulo 8 é constituído por apêndices da dissertação.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 METODOLOGIAS DE TRABALHO

2.1.1 METODOLOGIAS E TEORIAS DO TRABALHO

Com o virar do século, Ford e Taylor focaram-se mais na eficiência e em mecanismos de controlo dos trabalhadores. Com o avançar do tempo, a simplificação de funções ficou enraizada na cultura industrial, tendo avanços em estudos sobre as consequências dos trabalhos com funções repetitivas. Por volta da década de 50, chegou-se à conclusão que os trabalhos com funções repetitivas eram desinteressantes, aborrecidos e poderiam trazer perigos para a saúde mental. A solução proposta na altura foi a rotação de pessoas por diversas funções simplificadas, a fim de diminuir a sua insatisfação com as mesmas.

As limitações, sobre a falta de variedade nos requisitos para cada função, foram abordadas até à década de 80. Parker, Wall e Cordery (2001) afirmam que três grandes teorias contribuíram para o enriquecimento da função e trabalho autónomo, ajudando assim a ultrapassar as limitações referidas anteriormente.

A primeira foi a teoria motivacional de Herzberg. Esta teoria consistia em 2 fatores: Intrínsecos e extrínsecos. Os fatores intrínsecos baseavam-se nas tarefas a desempenhar em cada função. Os extrínsecos baseavam-se no ambiente envolvente e condições de trabalho. Esta teoria, segundo Paul e Robertson (1970), contribuiu para o enriquecimento da função e crescimento pessoal.

Segundo Parker et al. (2001), esta teoria de Herzberg foi substituída pelo modelo de características do trabalho de Hackman e Oldman em 1976 que identificava cinco características nucleares: variedade de capacidades, identificação da tarefa, importância da tarefa, autonomia e *feedback*. A análise deste modelo permitiu ler melhor as respostas de motivação e satisfação nos trabalhadores.

A terceira grande teoria que se seguiu, segundo Parker et al. (2001), tem uma perspetiva mais alargada ou abrangente, em que afirma que as descrições mínimas do que um trabalhador deve fazer deve estar especificado, no entanto as variáveis deveriam ser lidas na origem das mesmas. Esta teoria chamou-se de Pensamento de Sistema Sociotécnico. No

entanto, a ausência de uma determinação por um resultado específico, impossibilitou uma análise coerente aos resultados.

Partindo do princípio que a percepção do trabalhador acerca do seu trabalho seria o fator mais determinante para a sua atitude e comportamento sobre o mesmo, Parker et al. (2001) afirmam que segundo uma perspectiva social de processamento de informação, o ambiente social no qual o trabalhador está inserido terá um impacto direto na metodologia de trabalho que vai utilizar, ou no design, ou forma como desempenha o seu trabalho.

Parker et al. (2001), afirmam que hoje em dia as teorias mais tradicionais são insuficientes para compreender o ambiente de trabalho moderno.

Conforme afirmam Black e Lynch (1997), as práticas e metodologias no local de trabalho importam, independentemente como é estimada a função de produção. Estes afirmam que não importa tanto se um empregado usa uma metodologia, mas sim se um estabelecimento a implementa no seu todo.

A participação do funcionário na tomada de decisão ajuda à assimilação das metodologias que a proporcionaram e aumenta a produtividade, tal como o uso de computadores aumenta a produtividade em fábrica.

O que aparenta ter mais impacto na produtividade é o “como” os RH implementam essa metodologia. Interação tem mais resultados do que distribuir relatórios.

A implementação de um sistema de partilha de lucros nas empresas aumenta drasticamente a produtividade, desde que essa partilha se estenda aos postos de não-gestores.

2.1.2 MODELOS DE TRABALHO

Parker et al. (2001) apresentam um modelo dividido em cinco categorias (ver Figura 2.1) para ajudar melhor a compreender o ambiente moderno: antecedentes, características do trabalho expandidas, mecanismos de resultados intermédios, resultados expandidos e contingências.

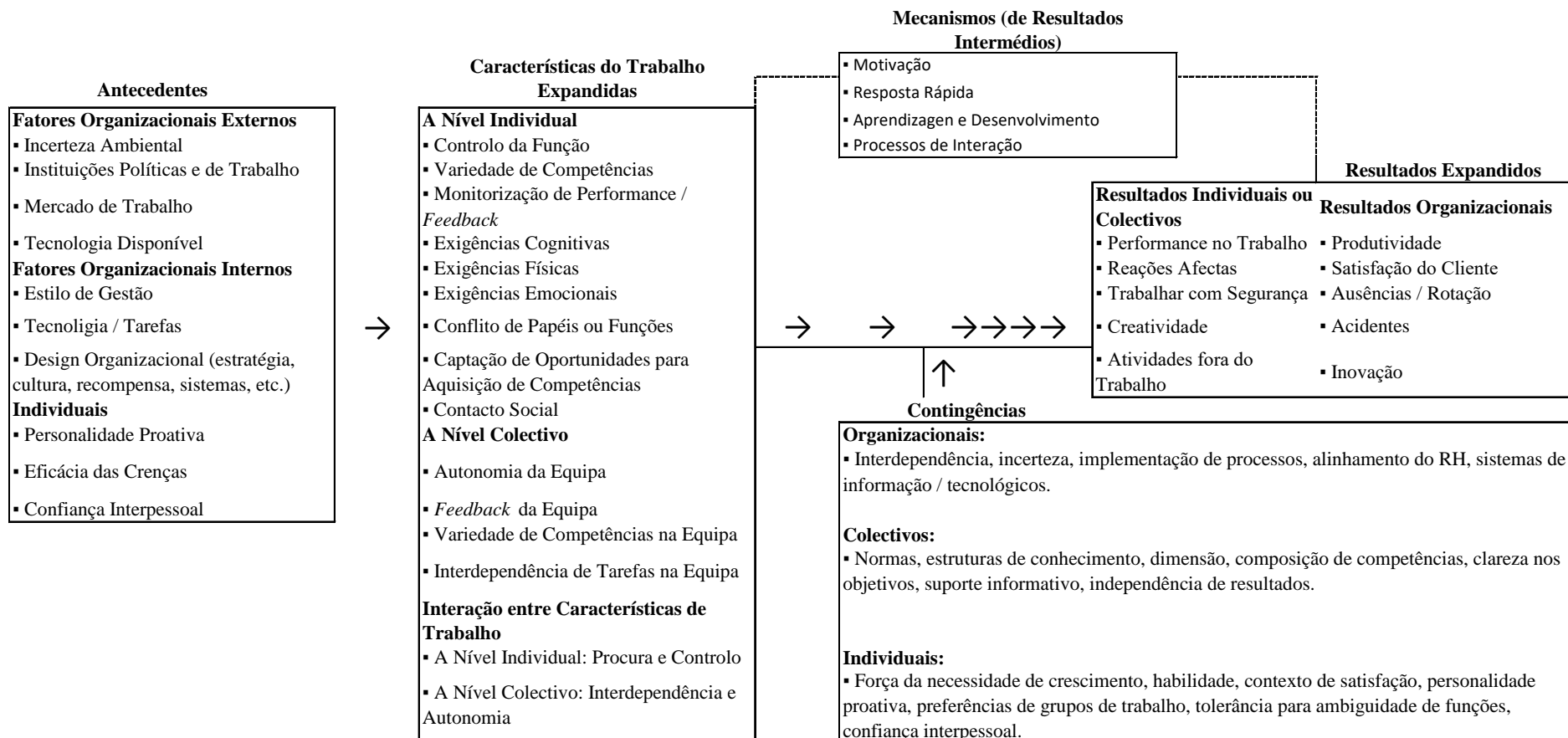


Figura 2.1 – Design de Modelo de Trabalho

Fonte: Adaptado de Parker et al. (2001)

No fundo os autores Parker et al. (2001) consideram as seguintes abordagens:

1 – Antecedentes | ver o que está para trás: qual o mercado, meio envolvente, tecnologia, tipo de gestão e cultura organizacional, personalidade, etc;

2 – Características do trabalho expandida | detalhes da função: nível de responsabilidade, exigências físicas, exigências cognitivas, oportunidades de aprendizagem, trabalho em equipa, *feedback* da equipa, autonomia do indivíduo, etc;

3 – Mecanismos de resultado intermédio | inputs no indivíduo e processo: motivação, capacidade de resposta e aprendizagem, interação com o processo, liderança, etc;

4 – Resultados expandidos | Output esperado: aumento da performance no trabalho, *feedback* positivo dos colegas, revelação da criatividade do indivíduo, satisfação do cliente, aumento da produtividade da empresa, inovação, etc;

5 – Contingências | melhoramentos e segundo plano: implementação de novos processos mais produtivos com base na análise do processo decorrido, estabelecimento de normas e divulgação de conhecimento para melhorar todo o processo, necessidade de desenvolvimento dos indivíduos.

Segundo Tomsen e Pedersen (2000), existem casos em que os donos das empresas e os gestores têm visões diferentes do que é a estratégia da empresa. Isto implica que as metodologias que ambos queiram implementar possam ser diferentes e, em certos casos, com efeitos contraditórios, o que poderá ter um impacto negativo na produtividade da empresa.

2.1.3 EVOLUÇÃO NO DESIGN DO TRABALHO

O design de trabalho moderno assenta num modelo base que vem desde a revolução industrial: a divisão de trabalho complexo em funções mais simples e o recrutamento de mão de obra mais barata que possa desempenhar essas funções mais básicas.

Segundo Parker et al. (2001), a comissão europeia no ano 2000 divulgou que entre 1975 e 1999 o número de trabalhadores no sector dos serviços cresceu mais de 65%, apenas no

Reino Unido. Isto implicou um maior contacto com o cliente, a criação de *call centres*, um novo tipo de organização virado para as vendas, com uma maior interação entre o cliente e o produto. Ora, isto foi uma implementação de novas estratégias, novas premissas e novas metodologias de trabalho.

O aparecimento de uma força de trabalho mais especializada, mais educada, com mais conhecimento, permitiu o aparecimento de áreas como desenvolvimento de produto, consultoria e sistemas de informação, trazendo com eles novas metodologias de trabalho.

Segundo Parker et al.(2001), Morris, Cascio e Young (1999) afirma que as organizações tradicionais estão a desaparecer e estão a tornar-se numa rede de parceiros, em firmas independentes com alianças estratégicas.

O aparecimento do trabalho computadorizado e um ambiente de trabalho virtual, quebra as barreiras da “semana de trabalho” com horários e postos fixos. Este, foi um dos grandes passos para as metodologias de trabalho modernas que entram agora no campo da Inteligência Artificial e os largos postos de trabalho são agora substituídos em diversos sectores por um computador e, no caso de ambientes industriais, máquinas automatizadas.

Parker et al. acreditam que se devem seguir dois caminhos simultaneamente:

1. seguir uma teoria geral com antecedentes, tipos de trabalho, produtos finais esperados, etc;
2. diversidade num contexto específico que levem a um resultado que possa levar a alguma inovação nos processos utilizados.

Segundo Fernandes (2007), a burocratização das empresas veio trazer uma nova e melhorada economia às empresas, bem como nas suas metodologias de trabalho. O autor afirma que a teoria da burocracia de Max Weber veio trazer mais racionalidade e uma maior afetação dos recursos às tarefas, o que permite atingir os objetivos com maior eficiência. A burocracia baseia-se no planeamento, o que torna a organização mais eficaz. A mesma prende-se com a definição do cargo e funções, rapidez na tomada de decisão, pragmatismo, afirmando uma forma única de interpretar a informação. Fernandes (2007) afirma ainda que segundo outros autores, a característica principal é a de atribuir regras e procedimentos. A má comunicação, resistência à mudança e uma liderança autoritária

associam muitas vezes uma conotação ou interpretação negativa do que deve ser a burocracia, o que nos leva muitas vezes a associar a palavra a lentidão de processos, excesso de trabalhadores para uma tomada de decisão, e confusão.

2.2 SATISFAÇÃO E PRODUTIVIDADE NO TRABALHO

2.2.1 TECNOLOGIA E EFICIÊNCIA

A tecnologia potencia a coesão dentro dos grupos e um grupo coeso tem mais tendência a ser eficiente (Kulyk, Wang & Terken, 2005).

2.2.1.1 Gestão Over the Top

A gestão *Over The Top* permite providenciar um serviço que substitua um serviço tradicional. Por exemplo, nos media, os serviços de televisão da Netflix estão a substituir alguns dos operadores tradicionais; nas telecomunicações, o Skype substitui em alguns casos os operadores de telefone; o Spotify, que transmite em *stream* ou permite o download de milhões de músicas para milhões de utilizadores em simultâneo, substituindo, em muitos casos, a venda de cds em lojas. Estes serviços são inovações que estão a alterar as metodologias de serviços, o que tem um impacto direto nas funções destas empresas e nas metodologias a aplicar nos respetivos locais de trabalho.

Podemos também considerar o ensino à distância com um processo *Over The Top*. Este método de ensino potenciou a professores e alunos o aparecimento de novas metodologias de trabalho, nomeadamente as aulas por Skype, as aulas em *stream*, o acesso a sebatas ou conteúdos disponibilizados pelos professores em plataformas online, etc.

Segundo Ruckert, Blendin, Hausheer (2014) e também Sujata, Sohag, Tanu, Chintan, Shubaham e Sumit (2015), o aparecimento destes novos métodos de prestação de serviço na área da multimédia consegue, de uma forma tão competente ou até mais competente que os meios tradicionais, criar valor acrescentado para o cliente.

2.2.1.2 *Modelo Cascata*

Segundo Jalote, Palite e Kurien (2004), o tempo é um fator decisivo nos negócios da atualidade. Desta forma uma metodologia mais interativa permite uma melhor funcionalidade e uma gestão de risco mais eficiente.

Aquando da execução de um projeto, é mais produtivo “partir” o mesmo em várias partes, do que tentar encarar a tarefa como um todo. A partição de um modelo em várias fases é no que um processo modelo consiste. Num projeto de software, as fases mais relevantes segundo Jalote et al. (2004) são a análise dos requisitos e especificações, o design, a construção e como testar. Os modelos de processos especificam como estas tarefas se dividem e organizam. Segundo Jalote et al. (2004), o modelo ou metodologia de trabalho mais influente é o modelo em cascata ou *waterfall*. Aqui, as diferentes fases do projeto são executadas de forma sequencial, onde a fase seguinte do projeto só é iniciada depois da anterior ter sido terminada.

Ao aplicar um modelo interativo, cada cascata é dividida numa sub-cascata, que permite entregar ao cliente uma parte do software para o mesmo ir interagindo com o software e aprendendo o mesmo ou trabalhando já com aquela fase que já está terminada, ao mesmo tempo que os programadores continuam a desenvolver as outras sub-cascatas que o cliente encomendou.

Outro modelo interativo é o *time box*. Aqui o método consiste em definir um espaço temporal para que as funções sejam desenvolvidas e que as interações sejam adaptadas ao tempo que têm para se desenvolverem. Aqui, algumas das outras fases podem ser executadas em paralelo, desde que respeitem o espaço temporal definido. Isto permite reduzir o tempo do *pipeline* de entrega dos projetos, contando que a equipa consiga desenvolver múltiplas tarefas em simultâneo.

De acordo com Jalote et al. (2004) o modelo em cascata foi inicialmente proposto por Winston Royce em 1970 para sugerir que haviam diferentes fases na execução de um projeto. O grande problema com o modelo de cascata é que assume que os pressupostos do projeto são estáticos e imutáveis ao longo do tempo. Hoje em dia é muito difícil começar

um projeto e que os pressupostos não sejam ajustados quer por uma gestão de tempo, de orçamento, de ideias do cliente, de contrapartidas que aparecem no decorrer dos projetos, etc. Para além do mais, se o modelo cascata não for interativo e só for entregue no fim do projeto ao cliente, o mesmo corre o risco de receber o produto e não saber bem o que é, como funciona e, o tempo que vão demorar a assimilar o projeto como um todo e não em pequenos módulos, será significativamente maior do que ir assimilando um módulos de cada vez à medida que o projeto está a ser desenvolvido. Na Figura 2.2 estão esquematizados os modelos de *waterfall*, *iteração* e *time boxing*.

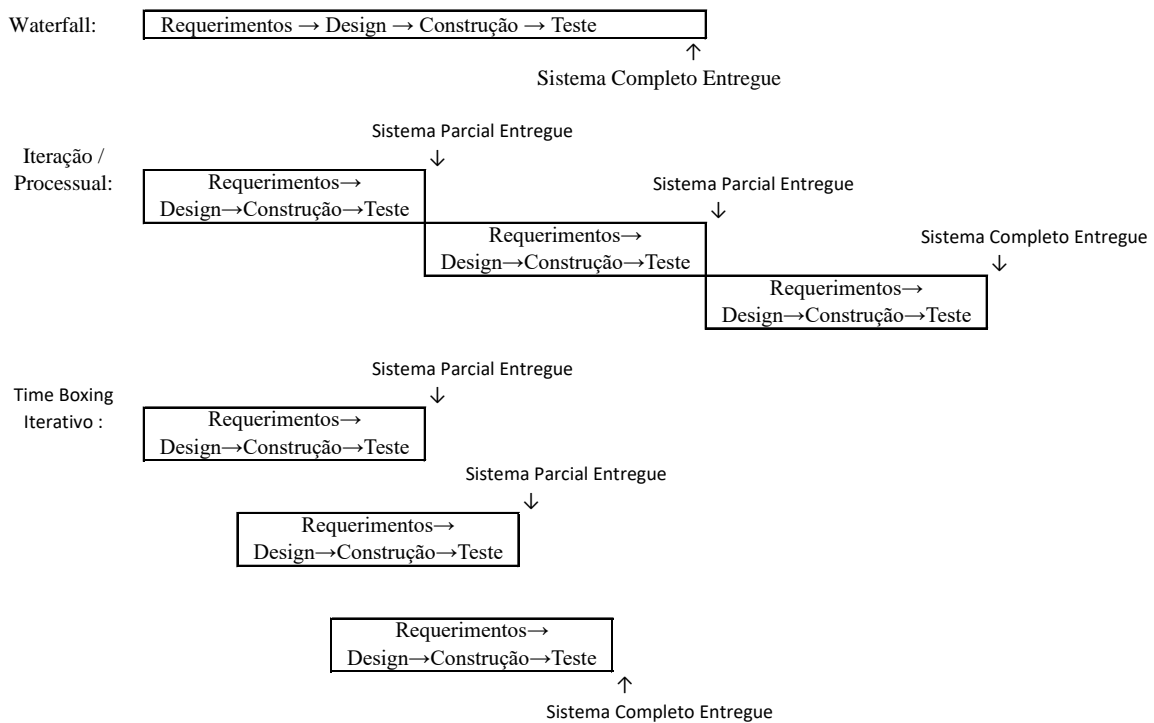


Figura 2.2: Modelos Cascata, Iteração e Time Boxing

Fonte: Adaptado de Jalote et al. (2004)

2.2.1.3 Modelo SCRUM

O que é o SCRUM? O SCRUM é uma ferramenta *AGILE* de gestão de projetos, usado principalmente em desenvolvimento de *Software*. O método de trabalho SCRUM define orientações gerais de trabalho, definindo apenas um conjunto de regras, sendo cada uma independente e fulcral para o desenrolar do projeto. As principais regras ou questões associadas a este método de trabalho são:

- Os papéis – SCRUM Master, SCRUM Product Owner e SCRUM Team;
- O painel que descreve ou orienta para os desejos do cliente;
- *Sprint* ou fase;
- Eventos: calendarização de reuniões de “o quê” e “como”, reunião diária, reunião para revisão de fase, reunião de retrospectiva de fase.

A auto-organização e a comunicação constante com a equipa de trabalho são os principais focos destes gestores de projeto, abandonando o gestor de projeto clássico que definia todos os passos para a sua equipa. Aqui existe uma interação e comunicação constante para que a equipa se possa ajustar e adaptar às situações que vão aparecendo no dia a dia com maior facilidade e agilidade. Cada equipa decide o que pode e quanto pode fazer numa determinada fase ou interação, ao invés de ter um chefe a planear o trabalho de todos.

O método SCRUM é um método de melhoria contínua através da análise e adaptação| capacidade de reposta. As equipas assumem frequentemente que os pressupostos sobre o que estão a trabalhar vão mudando ou evoluindo, dependendo do projeto a que estejam associados. Estas mudanças são parte da engenharia do ciclo de processo que abrange todas estas variantes.

A comunicação constante é um foco. É requerido que as equipas deixem um registo do seu progresso para que cada membro possa situar o seu progresso e trabalho em relação aos outros membros da equipa. A autodefinição de objetivos de progresso e autoavaliação sobre o seu trabalho permitem uma maior consciencialização dos membros da equipa uns para com os outros, diminuindo a probabilidade de fatores externos afetarem o trabalho da equipa.

Esta metodologia costuma ser mais bem-sucedida em projetos pequenos, com apenas uma equipa, não invalidando a sua aplicação a projetos com equipas múltiplas, como por exemplo o desenvolvimento em simultâneo de vários módulos. A Figura 2.3 representa esquematicamente um modelo de trabalho SCRUM.

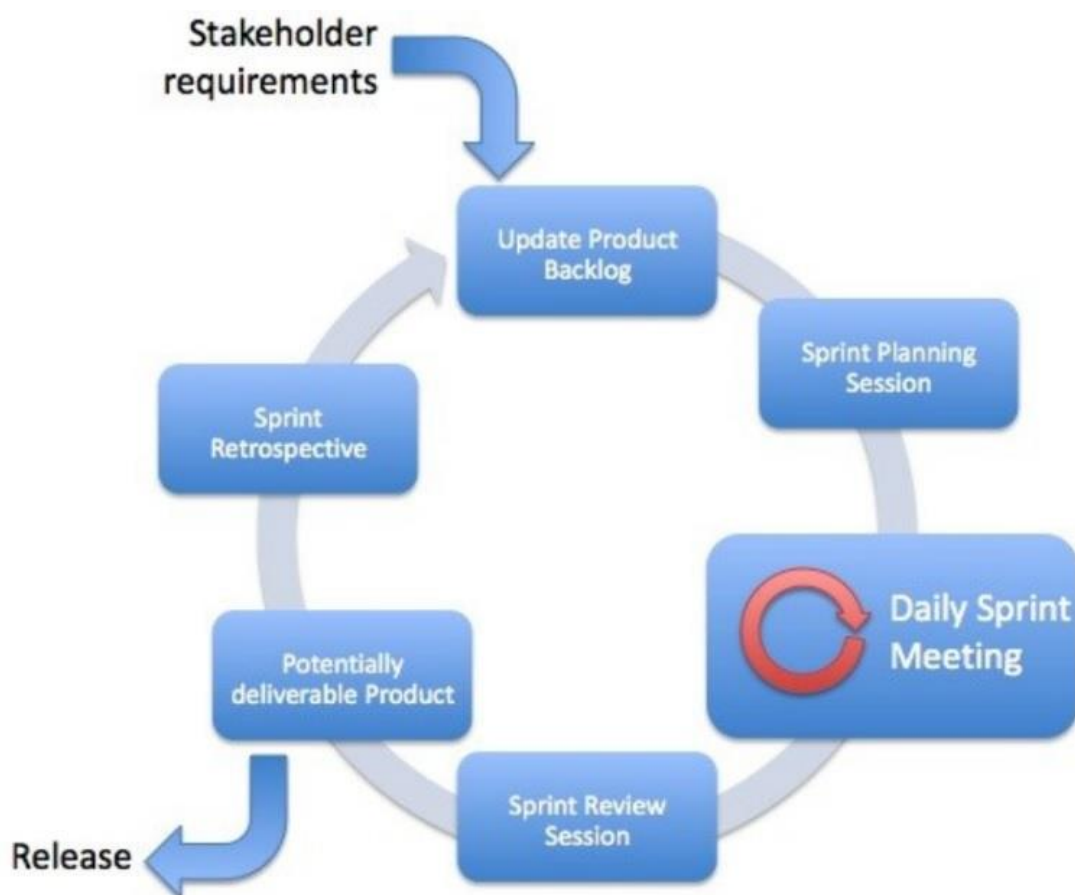


Figura 2.3. Introdução ao SCRUM

Fonte: Adaptado de International Scrum Institute

A melhoria mais significativa que o *SCRUM* tem sobre o *Waterfall* prende-se com o facto de o *Waterfall* avançar para a fase ou interação seguinte apenas ou maioritariamente quando termina a anterior, enquanto no método *SCRUM*, a equipa pode ir trabalhando em

simultâneo pois a comunicação e registo de atividades constante mantém o foco no projeto e evita erros de sobreposição de trabalho ou outros.

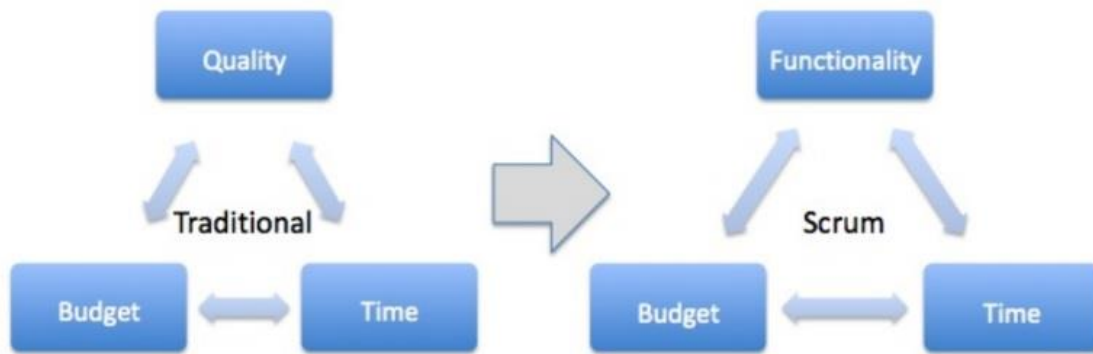


Figura 2.4: Triângulo da Gestão de Projetos Clássico versus SCRUM

Fonte: Adaptado de International Scrum Institute

Na figura acima (Figura 2.4) podemos constatar as maiores diferenças entre a gestão de projetos tradicional e a gestão *SCRUM*. Na tradicional, a qualidade depende do orçamento do cliente e do tempo que as equipas têm para entregar o produto, ao que no *SCRUM*, não se põe em causa a qualidade mas sim a funcionalidade e quantidade de funções que o pedido do cliente vai ter dependendo do seu orçamento e tempo para entrega.

Segundo Evans do International Scrum Institute, a prática desta metodologia nos projetos aumenta a produtividade, o produto final sai com melhor qualidade, a introdução de metodologias ágeis tende a reduzir os custos da empresa ao desenvolver o produto, maior satisfação do cliente e maior satisfação e realização por parte dos trabalhadores.

Tal como referido acima, as equipas *SCRUM* têm três papéis: o *master*, o *product owner* e a *team*. O *master* funciona como o líder de projeto que articula as ideias entre o *product owner* e a *team*. O *product owner* é a empresa que detém o *software*. É o responsável principal da equipa sobre os registos do projeto e argumentação com o cliente. A *team*, tal

como o nome indica é a equipa que o *master* lidera para atingirem um objetivo comum, a entrega do produto final ao cliente. Cada equipa tem em média 7-9 pessoas.

A equipa atua principalmente sob o modelo de Tuckman (Bruce Wayne Tuckman em 1965): *forming* ou formação, que identifica as metas e competências do projeto; *storming* ou confrontação, onde se define as responsabilidades de cada elemento no projeto de acordo com as suas competências; *norming* ou normatização, que define o processo de trabalho; *performing* ou atuação, que aumenta a produtividade, a execução e melhorias de processo (Bonebright, 2010). Pode-se considerar ainda um quinto passo que é a conclusão da tarefa e entrega do produto ao cliente. Estes passos estão esquematizados na Figura 2.5.



Figura 2.5. Modelo de Tuckman

Os registos do projeto são muitas vezes definidos através de uma “*to do list*” com as prioridades de cada item que constituem o projeto.

2.2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

What gets measured, gets managed. Quer tenha sido Peter Drucker, Lord Kelvin ou outro a preferir a frase anterior, podemos concordar que quando conseguimos quantificar algo, seja a quantidade de trabalho, número de trabalhadores, orçamento da empresa, etc, podemos mais facilmente gerir os ativos do que tentar apontar para uma gestão de algo que não sabemos muito bem quantificar. Um dos aspetos que Peter Drucker agrega aos objetivos é a sua mensurabilidade, pelo que faz sentido gerir aspetos tangíveis. Cláudia Teixeira (2014) da Winning Consulting refere no seu artigo *ROI da Felicidade no Trabalho* que hoje em dia já é possível quantificar a felicidade de um trabalhador no seu local de trabalho.

A mesma refere um ciclo da felicidade que relaciona o pensamento positivo, com ações positivas, com desafios de alta performance, com conquistas, sejam estas em objetivos, tempo, sucesso pessoal, etc. Teixeira (2014) refere ainda no seu artigo que a felicidade dos trabalhadores e a produtividade estão interligadas, aumentando esta última em 31% segundo estudos feitos por Shawn Achor.

No entanto esta felicidade simbiótica entre trabalhadores e empresa não pode derivar apenas de atingir objetivos e definições próprias de sucesso. Tem que ser um estado de espírito no trabalho constante, caso contrário sempre que algo corresse mal, poderia ser catastrófico para a empresa. Emoções positivas levam a um clima organizacional saudável, deixando as pessoas mais à vontade para pensar em novas estratégias para desempenharem as suas funções e atingir os seus objetivos, potenciadas por um clima favorável à criatividade.

Existe também o *mindset* do trabalhador. Está provado que um trabalhador que trabalha sob o reconhecimento das suas chefias é mais produtivo do que aquele que trabalha por medo, quer seja de ser repreendido se algo não estiver bem, quer seja por medo de perder o seu trabalho. Um trabalhador cujo trabalho teve reconhecimento tem muito mais probabilidade de atingir níveis superiores de produtividade e dar aquela *extra mile* que a empresa precisa de livre vontade do que um trabalhador que trabalhe como reação ao medo de ser despedido.

Para haver esta felicidade tem que haver um compromisso dos trabalhadores para com a empresa. Cláudia refere que Meyer e Allen (1997) definiram 3 tipos de compromisso:

1. Afetivo: a organização satisfaz as necessidades básicas dos trabalhadores e as experiências vão de encontro às suas expectativas, então permanecem porque querem;
2. Continuidade: perceção que foram acumuladas determinadas regalias e que se forem embora as vão perder, logo permanecem porque precisam;
3. Normativo: Sentem lealdade e reciprocidade para com a organização, logo ficam porque acham que é o seu dever.

Porque é que a felicidade é relevante para este tema? Porque a implementação de metodologias nas empresas depende na sua maior parte de pessoas, e sendo o ser humano um ser resistente à mudança por natureza, se as pessoas não estiverem felizes no seu local de trabalho, maior será a dificuldade em implementar novas metodologias de trabalho e largar velhos hábitos laborais. Ao longo dos vários exemplos que foram dados sobre diferentes autores sobre metodologias no trabalho, as mesmas passam de pessoas para pessoas. Ou seja, mesmo que haja um recurso a tecnologia, a implementação das várias metodologias depende das pessoas que as implementam. Se essas mesmas pessoas não se sentirem motivadas a introduzir uma mudança na sua rotina de trabalho, a velocidade e sucesso de implementação das metodologias nas empresas será significativamente menor do que se estivermos a trabalhar com trabalhadores felizes e motivados.

De acordo com Clements-Croome e Baizhan (2000), a produtividade está ligada à satisfação dos trabalhadores. Se os mesmos estiverem mais satisfeitos, a sua produtividade aumenta.

2.2.3 PRODUTIVIDADE E MODELOS DE NEGÓCIO

2.2.3.1 Produtividade e Implementação de Metodologias

A participação do funcionário na tomada de decisão ajuda à assimilação das metodologias que a proporcionaram e aumenta a produtividade, tal como o uso de computadores aumenta a produtividade em fábrica. O que aparenta ter mais impacto na produtividade é o “como” os RH implementam essa metodologia. Interação tem mais resultados do que distribuir relatórios.

A implementação de um sistema de partilha de lucros nas empresas aumenta drasticamente a produtividade, desde que essa partilha se estenda aos postos de não-gestores (Black & Lynch, 1997).

Clements-Croome e Baizhan (2000) defendem que a produtividade e o ambiente dentro do escritório estão interligados e que são potenciados por outros fatores como os indicadores de stress. O barulho, a iluminação, a temperatura, a qualidade do ar, espaço de trabalho sobrelotado, etc, são variantes que influenciam o desfecho de um dia de trabalho.

Os autores conduziram um estudo no reino unido que indica que à medida que o espaço de trabalho vai tendo o seu espaço sobrelotado, a produtividade e descontentamento aumentam. Os autores concluíram que ao aumentar as condições de ambiente de trabalho em cerca de 10%, a produtividade dos trabalhadores aumenta. Esse mesmo estudo comprovou que o a insatisfação causada pelo stress do trabalho era inferior à insatisfação causada pelas condições no local de trabalho. A satisfação com o seu trabalho e a satisfação com o seu local de trabalho são duas premissas diferentes, mas ambas fundamentais para o aparecimento de criatividade no local de trabalho. Foi determinado que a qualidade do ar é o fator mais influenciador para a satisfação | insatisfação no local de trabalho.

2.2.3.2 Produtividade, Modelos e Atualização de Competências

Segundo de Boer e Grossi (2018), os avanços na tecnologia digital permitem um trabalhador, hoje em dia, trabalhar de qualquer parte. É criado mais valor através de indivíduos que não estão presos a um lugar específico e, a flexibilidade de decisões que este fator acarreta.

Estes avanços permitiram também o aparecimento de mais empreendedores que se auto-empregaram e, na Europa, 9 em cada 10 destes empreendedores gostam de ser o seu próprio patrão por uma série de fatores divulgados pelo Eurofundo. Os autores afirmam também que estes empreendedores sentem mais entrosamento com o seu trabalho ou produto em termos de valor e propósito.

No entanto, apesar deste espírito empreendedor, estima-se que cerca de 93% dos trabalhadores a nível mundial, votem a segurança no posto de trabalho como o fator mais determinante para estarem num determinado trabalho. De Boer e Grossi (2018) referem também que a diversidade no mercado laboral, veio aumentar a competitividade entre os trabalhadores, mas teve como consequência o aumento de produtividade e inovação no trabalho. Este aumento de competitividade catalisou também a rápida modificação dos modelos de negócio e das metodologias que os mesmos acarretavam.

De Boer e Grossi referem que é indispensável que os trabalhadores façam uma atualização das suas competências para se manterem no mercado de trabalho atual. Hoje em dia quem tem competências digitais terá acesso a melhores ofertas e melhores formações que os demais.

Automação de funções repetitivas é também uma certeza num futuro próximo. Os trabalhadores dessas funções serão os mais suscetíveis a procurarem atualizar-se no mercado de trabalho atual, nomeadamente em competências digitais. O World Bank achou indícios deste fenómeno já a um nível global, talvez com a exceção da China. A capacidade de adaptação está cada vez mais valorizada à medida que o mercado, as funções, e as metodologias de trabalho evoluem.

Diferentes Estados Europeus estão a apostar num sistema de inovação social que permita aos trabalhadores fazer uma transição de trabalho com mais facilidade, e que assim sejam colocados em outros sectores com maior facilidade. Os fundos de formação bipartidos são o direito portátil na indústria que mais aceitação tem tido nestes países. No entanto os beneficiários são apenas alguns trabalhadores seniores que tenham atingido um determinado nível e necessitem agora de formação. A Bélgica lançou um programa para desempregados, a França também lançou uma formação para desempregados, mas com o sentido de dar formação para uma determinada função numa determinada empresa, onde posteriormente os trabalhadores seriam colocados. Seria um caso de formação *on-the-job*. A Suíça está a considerar lançar um programa em que ex-trabalhadores da empresa (saída inferior a 12 meses) se possam candidatar para formação nessa determinada empresa. Quanto mais sénior o trabalhador, maior ou melhor seria a formação.

2.2.3.3 Modelo S.M.A.R.T.

Quer tenha sido Peter Drucker em 1954, George Doran em 1981 ou Hersey & Blanchard em 1988, é reconhecido que a sigla SMART formado pelas palavras *specific, measurable, attainable, relevant* ou *realistic e timely*. Em português de Portugal assumem os nomes de específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes ou realistas e calendarizáveis. Estes adjetivos correspondem a metas ou objetivos que os gestores definem para as empresas ou

projetos no sentido de promover a organização da empresa e aumentar a produtividade da mesma. Segundo Lawlor e Hornyak (2012), estes objetivos podem ser de processos, deixando saber o que fazer e como; podem ser objetivos de impacto, ou seja, quais as implicações a longo termo das atividades da organização; podem ser objetivos virados para os resultados no sentido de compreender que atitudes, comportamentos e conhecimento irão ser gerados através dos mesmos; e objetivos pessoais, com o fim de compreender um crescimento pessoal.

Lawlor e Hornyak (2012), professores na University of West Florida, lançaram um desafio aos seus estudantes, em conceberem uma apresentação digital num determinado projeto. Apesar de diversos feedbacks positivos relacionados com a criatividade, a maioria dos grupos considerou que o maior obstáculo foi a procrastinação. E apesar de ser uma metodologia válida, não é uma das metodologias mais produtivas e eficientes. Desta forma, os professores introduziram a metodologia SMART nos projetos. Os estudantes abraçaram de tal forma a metodologia que afirmaram ter utilizado a mesma em diversos projetos durante o semestre. Estes, afirmaram que para além de os ter ajudado a compreender exatamente o que estavam a apresentar, esta metodologia ajudou-os a compreender como podiam medir o trabalho para atingir o objetivo e se o mesmo era passível de ser alcançado ou não. De resto, identificaram uma série de obstáculos e formularam uma lista com os mesmos, focando-se no que poderiam ultrapassar e como é que poderiam não ter de se debater com os mesmos de futuro.

2.2.3.4 *To do Lists*

Segundo Leshed e Sengers (2011), o estilo de vida americano está direcionado para uma cultura de ação de produtividade. Nesse sentido, é frequente os americanos adotarem estratégias de produtividade na sua vida pessoal. Um desses exemplos é a adoção de listas e aplicações que giram o seu tempo e calendário, como por exemplo a *Remember The Milk* (www.rememberthemilk.com) ou a *Rescue Time* (www.rescuetime.com). A definição de criar emails automáticos para os clientes com maior conta ou maior dívida também é uma metodologia frequente para não se esquecerem do que fazer e tornar o seu dia mais produtivo. Este tipo de aplicações informáticas reduzem a utilização de memória por parte

do utilizador, o que os torna muitas vezes mais eficientes pelo facto de algo ou alguém se lembrar das suas tarefas. Tomemos o caso da aplicação *Facebook* (www.facebook.com) que nos recorda diariamente dos aniversários dos nossos amigos. Esta simples ação, retira-nos um peso da memória que pode ser substituído por outro foco que nos esteja a ser mais útil no dia a dia.

No caso da *Remember The Milk / The Milk*, a metodologia por detrás desta aplicação prende-se com a calendarização e criação de *To-Do-Lists* ou listas de afazeres. Leshed e Sengers (2011), entre Novembro de 2009 e Abril de 2010 fizeram um estudo sobre o uso de ferramentas para o potenciamento da sua produtividade. Este estudo estava dividido em 3 partes: Enumeração das atividades, ferramentas utilizadas e sentimentos de valor para o negócio ou pessoal.

Entre todos os candidatos entrevistados, a calendarização e criação de listas de afazeres estavam entre as metodologias mais utilizadas para tornar o seu dia mais produtivo.

Os autores determinaram que estas ferramentas ou metodologias de produtividade, não são apenas um pilar funcional na vida dos entrevistados, como também lhes traz sentimentos de autorrealização, sentido e identidade.

Apesar dos benefícios claros identificados por Leshed e Sengers (2011), foram também identificados alguns pontos negativos. A abertura para criar uma lista de afazeres por parte de um trabalhador pode também levar a uma desorganização de prioridades. Aquando a criação da lista, o seu criador deverá criar um sentido de prioridades e não apenas de tarefas a fazer, caso contrário poderá perder a eficiência no desempenho das suas tarefas que tanto procura.

2.2.3.5 Modelo de Gestão de Projetos

Segundo a *International Organization for Project Management*, um projeto é um esforço temporário com vista a criar um produto, serviço ou resultado único. A gestão de um projeto pode ser dividida em diversas equipas, em que cada uma é responsável por um aspeto do processo, ou em vários processos distribuídos faseadamente pela equipa, como

por exemplo o planeamento, execução, monitorização, controlo de resultados e desfecho ou conclusão.

A gestão de projetos visa a interação entre a equipa, as diferentes áreas do projeto como RH ou contabilidade e as partes envolvidas ou *stakeholders*.

Um grupo de projetos que estão relacionados denomina-se de programa (Figura 2.6). Um portefólio é um conjunto de programas e projetos individuais que visam atingir um objetivo estratégico comum (Figura 2.7).

O gabinete de gestão de projetos ou *project management office* (PMO) é um departamento que gere de uma forma centralizada os projetos que estão associados à empresa. É responsável pela assistência e treino às equipas bem como o recrutamento de designação dos gestores de projeto das equipas. Este gabinete associa os recursos às tarefas em causa, organiza reuniões de revisão do estado do projeto, define prioridades, etc.

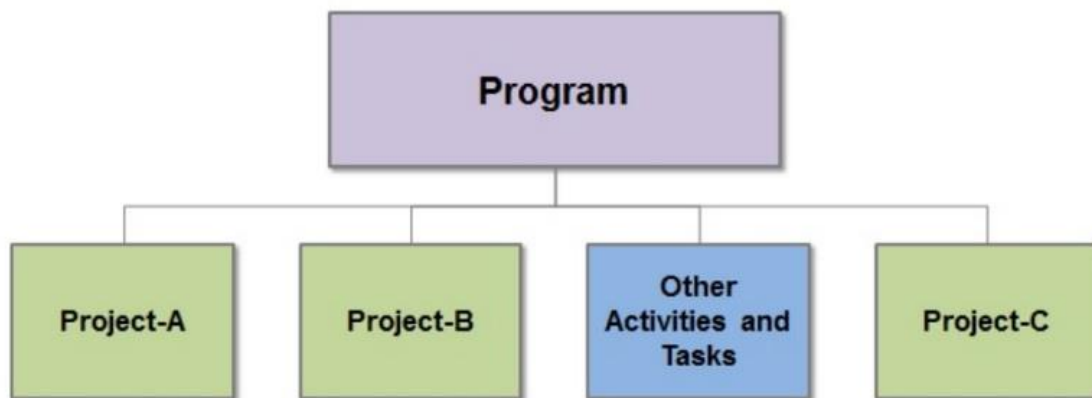


Figura 2.6: Relação entre Programa e Projetos

Fonte: Adaptado de *International Organization for Project Management*

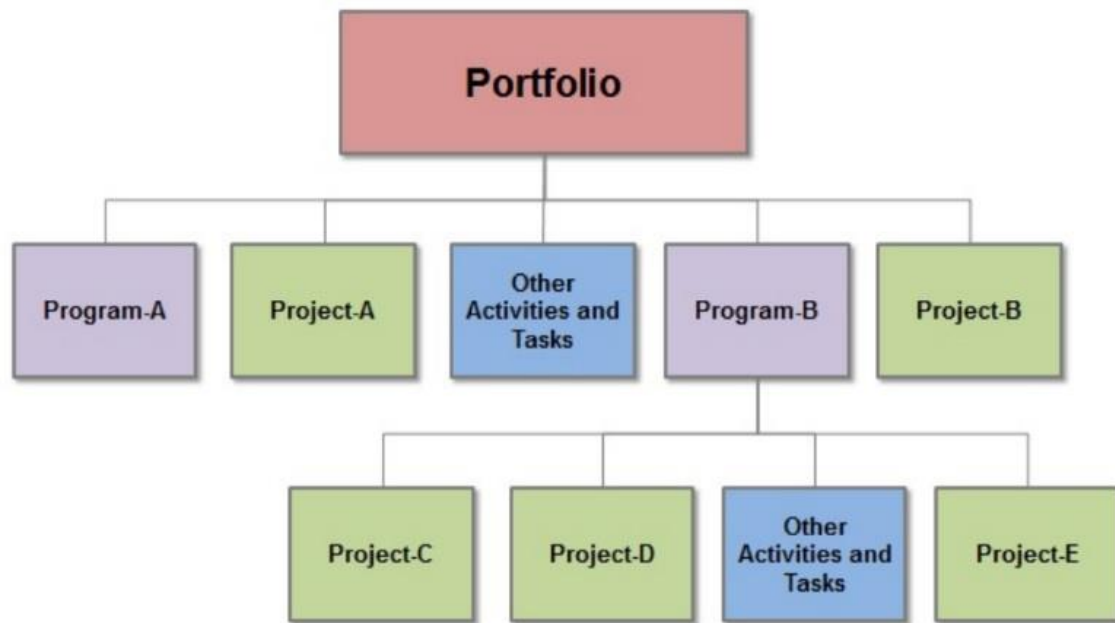


Figura 2.7: Relação entre Portefólio, Programa e Projetos

Fonte: Adaptado de *International Organization for Project Management*

Dentro da gestão de projetos também podemos encontrar a gestão por objetivos. Esta metodologia tem três etapas:

- Estabelecer objetivos de uma forma articulada, clara e concisa;
- Marcar reuniões periódicas para verificar se os objetivos estão a ser cumpridos;
- Implementar ações corretivas sempre que se observem desvios dos planos e estas sejam necessárias.

A metodologia a implementar e os resultados dos projetos dependem de uma série de fatores que vão influenciar o resultado final. Tais fatores podem ser os custos, o espectro de pesquisa e raio de ação, a qualidade dos produtos utilizados, a satisfação do cliente face aquilo que encomendou versus aquilo que recebeu, o tempo que a empresa, ou a equipa, têm para desenvolver o projeto, risco de falhanço e recursos disponíveis para alocação ao projeto. Os recursos são o fator principal que determinam os resultados de uma atividade. Uma empresa que disponha de mais recursos ou de uma maior variedade de recursos pode

propor um maior leque de opções aos seus clientes ou aos PMO que ficam com mais opções para agregar aos projetos.

Como fatores críticos de sucesso, a International Organization for Project Management recomendam as seguintes metodologias em gestão de projetos:

- Revisão de registos anteriores: as equipas podem já ter contribuído em projetos anteriores com ideias que se apliquem ao projeto atual e assim possam fazer um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis;
- Entrevistas: entrevistar os *stakeholders* em diversos momentos ou de diversas formas antes de iniciar o projeto, de forma aquando o decorrer do mesmo, tentar ir de encontro às expectativas de todas as partes envolvidas;
- Fazer reuniões de grupos de foco com os *stakeholders* e com as equipas para não perder a visão do que são os objetivos mais importantes;
- Se o produto tiver várias fases ou componentes, tentar promover *workshops* com os *stakeholders* para verificar se os resultados estão a ir de encontro às expectativas dos mesmos;
- Brainstorming: marcar reuniões com o objetivo de discutir ideias que possam vir a melhorar o produto ou serviço encomendado pelo cliente;
- Técnica de Delphi: enviar questionários de resposta anónima para que as mesmas possam ser compiladas até encontrar um consenso entre as mesmas;
- Discutir diagramas mentais com os grupos envolvidos para organizar as ideias e verificar estão todos de acordo;
- Envio de questionários para os utilizadores do produto ou serviço para tentar perceber quais são os seus pontos mais valorizados pelos mesmos, quais as dificuldades encontradas pelos utilizadores, recomendações de melhorias, etc.

É necessário também criar grupos de decisão, quer entre as equipas, quer com os *stakeholders*. Isto vai permitir que alguém decida e faça avançar o projeto aquando da indecisão destes grupos sobre os assuntos discutidos.

2.2.3.6 Modelo do Balanced Scorecard

Segundo Mónica de Souza (2015), a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) é o sistema de avaliação organizacional por excelência. Relaciona e mede objetivos de curto prazo ou longo prazo, «indicadores financeiro e não financeiros (intangíveis e operacionais)». Abrange o passado e projeta o futuro, «visão interna (envolvendo processos operativos, aprendizagem, inovação e crescimento) e externa (centrada nos clientes e concorrentes)». Abrange ainda objetivamente, medidas quantificáveis de impacto futuro.

De Souza (2015) apresenta um modelo (Figura 2.8), representando a perspectiva de Kaplan e Norton sobre o *Balanced Scorecard*:

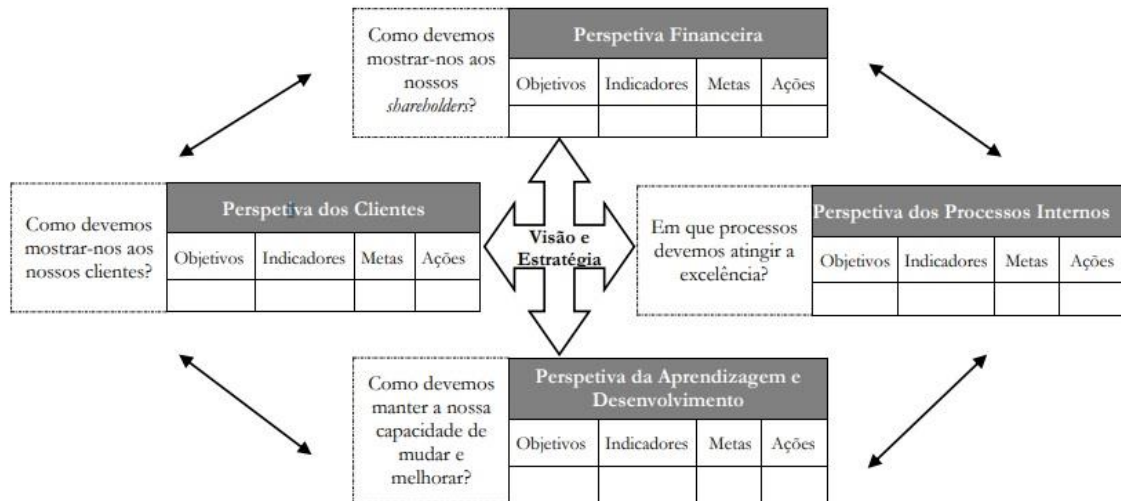


Figura 2.8: Esquema do BSC

Fonte: Adaptado de Mónica de Souza (2015)

Segundo de Souza (2015), esta figura retrava a visão e estratégia da empresa como ponto central e conexão entre as outras vertentes do BSC. É ao redor deste núcleo que as outras perspectivas se desenvolvem, tendo sempre em conta objetivos, indicadores, metas e ações de cada.

Os objetivos estratégicos estão dispostos numa relação de causa – efeito nos mapas e traduzem-se na estratégia quantitativa e qualitativa que estão apresentados acima nos quadros da figura 8.

Segundo de Souza (2015), as 4 perspetivas do BSC representam:

- **Financeira:** objetivos financeiros a longo prazo e modo como os acionistas vêem a empresa;
- **Clientes:** como devemos ser vistos pelo nosso público alvo. Existe uma referência à definição do valor que algo tem para o cliente de Kaplan e Norton exposto por de Souza (2015) que assenta em o valor = atributos do produto / serviço + imagem + relacionamento com o cliente. O valor que algo tem para o cliente potencia bastante a visão que o mesmo tem de nós.
- **Processos internos:** «onde podemos ser excelentes?»
- **Aprendizagem e Crescimento:** promoção do talento e capacidades internas para uma inovação constante e criação de valor.

A estratégia do BSC é um plano de comunicação e aprendizagem contínua. De Souza (2015) refere que as principais críticas a esta metodologia são a subjetividade na escolha de indicadores de desempenho, o foco nos indicadores financeiros de curto prazo, o excesso de indicadores numa avaliação, a ausência de *benchmarks* de comparação, e, entre outras, a necessidade de adicionar pontos de vista que visem satisfazer todos os *stakeholders*.

A Professora Doutora Joana Motta, no Instituto Superior de Línguas e Administração (ISLA) de Lisboa em 2008, referiu que a elaboração do BSC está assente ou é construída com base nos seguintes fatores:

- Análise estratégica: Análise externa PEST e análise interna SWOT;
- Declaração da missão e objetivos;
- Formulação da estratégia;
- Fatores críticos de sucesso;
- Escolha de indicadores estratégicos para cada perspetiva.

Foi também referido que a implementação do BSC deve ser:

- Do topo para a base e da base para o topo como comunicação para a base da pirâmide hierárquica;
- Adequada a cada empresa;
- Dispendiosa em tempo e se necessário em recursos financeiros;
- Que motive mudanças na organização;
- Ao ser utilizada que não o seja como ferramenta de controlo dos trabalhadores;
- Pouco complexa e fácil de compreender.

2.2.3.7 Lean e Six Sigma

De acordo com Arnheiter e Maleyeff (2005), são reconhecidas duas grandes metodologias no meio industrial: *Lean Management e Six Sigma*. Ambos têm fundamentos distintos, mas objetivos comuns, a otimização de algo.

A metodologia *Six Sigma* tem por base uma metodologia orientada para a qualidade, o *total quality management* (TQM) e o sistema métrico de estatística *Six Sigma*. Hoje em dia é um método de decisão estratégia a longo prazo sobre o negocia da empresa, tal como esquematizado na Figura 2.9.

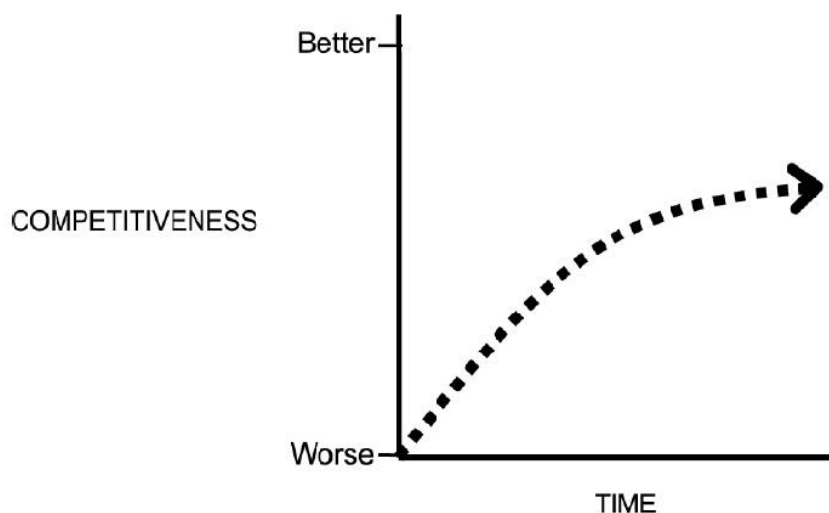


Figura 2.9: Relação do desempenho competitivo com o tempo em *Six Sigma*.

Fonte: Adaptado de Arnheiter e Maleyeff (2005).

A satisfação do cliente no momento da decisão e a formação, treino em estatística, e outras metodologias do mesmo género que visem a resolução de problemas estão na base do Sistema métrico estatístico *Six Sigma*.

Já no TQM, as ferramentas mais utilizadas são os gráficos de controlo, registos históricos de desempenho, diagramas de causa-efeito, diagramas de Pareto ou afins. Aqui a qualidade do produto é o foco.

O modelo *Six Sigma* foi desenvolvido pela Motorola em 1987 para dar resposta aos produtos abaixo de qualidade standard, que com esta metodologia, iriam aumentar a qualidade do fabrico num determinado intervalo de produção. É expectável que se atinja 99,7% da qualidade esperada no produto e apenas 3,3% fora das conformidades de qualidade.

Relativamente à metodologia *Lean*, Arnheitei e Maleyeff (2005), tal como Jeffrey Dyer e Nile Hatch (2004), descrevem o TPS como uma metodologia quase filosófica para ser utilizada na empresa. Apesar de se dedicar à otimização de processo como o *Six Sigma*, a metodologia *lean* tem como foco principal a redução do desperdício. A eliminação de desperdício ao longo do pipeline de atividades na produção cria valor para a empresa.

O *lean* persegue a redução de desperdício através do *kaizen*, ou seja, um processo de melhoria contínua, tal como uma melhoria radical das atividades da empresa ou *kaikaku*. Um outro elemento de *lean management* é a redução de variáveis a cada oportunidade, mantendo um maior controlo sobre o produto final. A gestão do tempo *versus* a customização do produto permite ao cliente final um maior controlo sobre o seu pedido e à empresa sobre o resultado final. Ou seja, se o cliente utilizar um modelo estandardizado, terá uma maior eficiência na gestão do tempo em que o produto é produzido. Se quiser customizar terá de se adaptar aos novos tempos de processo que a fábrica vai precisar. No *lean*, o objetivo passa também por reduzir drasticamente o tempo de produção. Desta forma, um produto que seja estandardizado terá uma produção mais célere. Outro bom exemplo desta eficiência é o modelo de Henry Ford em que o mesmo dizia que o cliente poderia ter o carro da cor que desejasse, desde que fosse preto. A estandardização dos seus processos tornava a produção mais eficiente e baixava os custos para a empresa. Quando existe um erro em *lean*, a produção pára para assegurar a qualidade do produto final.

Segundo Dyer e Hatch (2004), a Toyota, através de uma metodologia de partilha de conhecimento com os seus fornecedores conseguiu aumentar os índices de produtividade (próprios e dos fornecedores) e, aumentou os níveis de confiança com os mesmos, tornando-se praticamente uma única empresa.

Foi criada uma associação entre a Toyota e os seus fornecedores, que tratava de todas as questões associadas à melhoria contínua. Foram criados consultores internos para discutir os problemas associados à relação entre a Toyota e os seus fornecedores, bem como na aceleração no desenvolvimento de produto ou conhecimento.

A partilha de conhecimento permite uma disseminação da cultura organizacional e dos métodos de trabalho. Segundo Dyer e Hatch (2004), na DELL já existia uma cultura e maneira de pensar única entre empresa e fornecedores.

Para a implementação da *Toyota Production Systems* (TPS) eram enviados consultores para as empresas por 3 ou 4 meses para garantir que as medidas da Toyota e da sua rede de fornecedores era bem implementada, o que aumentava largamente a produtividade nessas empresas. O conhecimento tácito ou prático era posto em uso em 3 fases de processos interorganizacionais:

- Associações de fornecedores: partilha de informações, boas práticas e políticas;
- Grupos de consultores: assistência em fábrica ou locais de produção. Implementação de *workshops*;
- Equipas de aprendizagem: partilha de informação em sito com pequenos grupos de fornecedores.

2.3 RESUMO DA REVISÃO DE LITERATURA

Ao analisar a revisão de literatura é possível organizar o mesmo em 3 partes distintas bem como organizar em apenas uma parte que interliga todos os assuntos abordados na revisão. Neste caso, e para facilitar a leitura, será abordada faseadamente em 3 pontos:

2.3.1 ANÁLISE DE METODOLOGIAS, MODELOS E TEORIAS:

Sob uma perspetiva sociológica de Carvalho e Carvalho (2000), poder-se-ia abordar Emile Durkheim em como a educação escolar motiva as pessoas a trabalharem de uma forma mais coesa e com uma maior solidariedade para com os seus colegas; ou de acordo com Tucker (1978), Karl Marx afirma que a exploração do trabalhador leva a um conflito com as chefias e posteriormente a uma luta de classes pelo sentimento de uma desigualdade entre operários de baixos extratos sociais e empresários de classes altas; segundo Leão (2012), poder-se ia analisar Max Weber em como o trabalho árduo dos trabalhadores era visto de uma forma positiva, quase como religiosa, como o protestantismo, que criava uma maior empatia entre trabalhadores ou trabalhadores e chefias, levando a um sistema de recompensa. No entanto, como afirmam Parker et al. (2001), as teorias clássicas pouco adicionam ao ambiente de trabalho nos dias modernos, pelo que será melhor analisar uma perspetiva sociológica intra-organizações ao invés de generalizar o estudo.

No entanto, quando um empreendedor lança a sua empresa hoje em dia, é necessário analisar e compreender algumas teorias clássicas para melhor poder realizar o seu processo de decisão ao implementar metodologias na sua empresa. Isto levou este capítulo a analisar perspetivas como de Taylor ou Ford. Nas célebres palavras de Henry Ford que disse que o cliente pode ter o carro da cor que quiser desde que seja preto, para além de manter uma

política de eficiência nas linhas de produção, é possível saber também que o mesmo quis, com estas políticas de produção, aplicar uma metodologia de trabalho que levava os seus operários a manterem pensamentos simples e funções simples, levando à diminuição do erro em linhas de produção.

No entanto, com o passar dos anos e através de diversos estudos, foi possível compreender que os trabalhadores ao executarem funções simples e repetitivas criavam uma desmotivação e descontentamento com a sua função de trabalho. Isto levou a uma implementação de uma nova metodologia de trabalho que foi a rotatividade por diferentes funções simples para evitar a desmotivação dos trabalhadores com funções repetitivas. Esta metodologia poderá ter sido um dos fundamentos base que possa ter levado à origem das promoções ou progressões horizontais nos sistemas de carreiras dos dias de hoje (ver Figura 2.10).

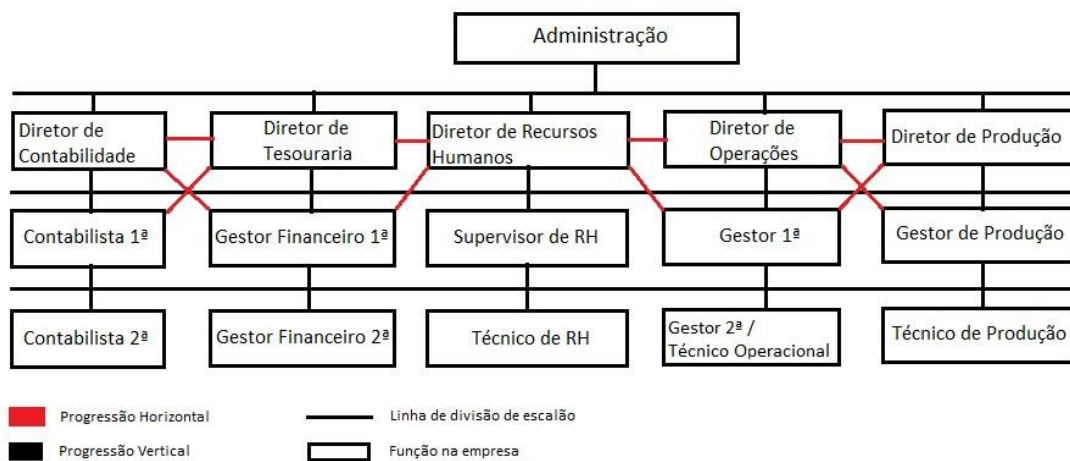


Figura 2.10: Organograma de carreiras numa empresa hipotética

De seguida seguem-se as teorias de desempenho dos trabalhadores. Primeiramente, com Hertzberg, é abordada a teoria dos dois fatores, intrínseco e extrínseco. Aqui verifica-se que a motivação dos trabalhadores depende tanto da tarefa que desempenham como do ambiente empresarial em que se aplicam nessa mesma tarefa ou função. Depois foi descrito

o modelo de Hackman e Oldham (1976). Aqui, o desempenho e motivação do trabalhador para executar uma função, metodologia ou tarefa dependem de cinco fatores:

- Leque de capacidades ou *skills* do trabalhador;
- Identificação e compreensão da tarefa e das atividades que a mesma acarreta;
- Deter a noção da importância que a sua função e tarefas têm no *pipeline* de funções e tarefas da empresa;
- Autonomia que o trabalhador tem e desenvolve ao desempenhar a função;
- Feedback que o mesmo dá às chefias e que os clientes dão acerca do produto ou serviço executado por esse trabalhador.

A finalizar estas teorias clássicas vem o Pensamento de Sistema Sociosintético que dá ao trabalhador uma descrição geral e mínima sobre as funções que vai desempenhar juntos dos outros trabalhadores, mas, aplica variáveis específicas ao seu trabalho para o mesmo seja mais fácil de avaliar e comparar.

Com o avançar das décadas e depois de vários estudos, o ambiente social na cultura empresarial vai determinar como e qual a metodologia mais indicada para aplicar na empresa. Se o trabalhador estiver num ambiente mais orientado para a inovação. e com um ambiente social em que se encontra satisfeito. e a sentir companheirismo. e apoio das chefias, para além de condições físicas adequadas ao desempenho da sua função, o trabalhador vai conseguir assimilar e implementar a metodologia que a empresa quer implementar com uma maior facilidade e sucesso, que ao invés se estiver numa empresa que não lhe facilite estas opções. A implementação não deve ser individual, mas empresarial. A participação do trabalhador em tomadas de decisão sobre o seu trabalho motiva o mesmo e aumenta a produtividade.

No modelo de design de trabalho sugerido por Parker et. al. (2001) podemos verificar 5 campos para analisar o trabalhador face à função ou metodologia que vai desempenhar ou implementar:

- Antecedentes: conhecimentos adquiridos anteriormente pelo trabalhador que lhe proporcionem um *background* adequado à função;

- Características do trabalho: exigências individuais como capacidades físicas, cognitivas e emocionais ou exigências de grupo como autonomia, *feedback* e diversidade de capacidades na equipa;
- Resultado intermédio: capacidade de interação e *report* com o processo em causa;
- Resultados finais: o efeito produzido foi de encontro às expectativas da empresa e do cliente? A performance do trabalhador foi positiva? Qual o *feedback* dos colegas, das chefias e dos clientes? O trabalhador e os outros *stakeholders* ficaram satisfeitos?
- Contingências: onde é que o indivíduo pode melhorar?

A decisão de implementação de uma metodologia pode diferir entre gestores e administradores, tal como a liderança difere entre o líder, o gestor e o chefe. O líder procura cumprir um propósito, o gestor os seus objetivos e o chefe as tarefas que lhe são atribuídas. Desta forma o administrador pode pensar em implementar algo a longo prazo e o gestor a curto, ou outro motivo neste alinhamento, e as suas visões não se cruzarem.

2.3.2 ANÁLISE À SATISFAÇÃO E PRODUTIVIDADE NO TRABALHO:

A satisfação de um trabalhador pode depender de várias situações: do espaço físico e da qualidade do mesmo, da relação com os colegas e chefias, da adaptação à própria função, da capacidade de progressão dentro da empresa, do reconhecimento que recebe ou da ausência do mesmo, etc.

A felicidade no local de trabalho está associada a um aumento de produtividade por parte dos trabalhadores. Esta felicidade gera 3 tipos de compromisso com os trabalhadores: afetivo, que vai de encontro ao que o trabalhador acordou com a empresa; de continuidade, o trabalhador quanto mais tempo ficar na empresa mais regalias tem e mais tem a perder se sair; e normativa, sentem que é o seu dever de ficar com a organização.

Uma empresa com trabalhadores felizes e motivados, para além do incremento na produtividade, consegue mais facilmente introduzir novas metodologias de trabalho e que

estes trabalhadores concordem em utilizá-las e estejam mais receptivos a uma potencial mudança na sua rotina.

A produtividade e os sistemas de reconhecimento dos trabalhadores estão interligados. Uma empresa que introduza uma melhoria nas condições de trabalho tem resultados mais produtivos com os trabalhadores. Um trabalhador que faça parte do plano de distribuição de dividendos da empresa ao final do ano está muito mais motivado a ajudar a empresa a progredir e ter mais sucesso a todos os níveis que, um trabalhador que, independentemente da empresa ter um aumento nos resultados, vê o seu salário imutável ano após ano.

Com o passar das décadas e com a introdução de cada vez mais tecnologia na vida das pessoas, as metodologias de trabalho também vão mudando. Vão aparecendo sistemas de trabalho online, trabalhar remotamente de qualquer lado, o desaparecimento de lojas físicas para o aparecimento de vendas online, a modificação de fazer algo totalmente analógico ou manual para o uso quase exclusivo de ferramentas computadorizadas, etc. Os pressupostos de trabalhador também mudam. Na geração 50, 60 ou 70 havia uma procura por “um emprego para a vida toda” e hoje em dia existem cada vez mais empreendedores que apenas têm de dar contas a si, criando a sua própria empresa, uns após o término da faculdade, outros alguns anos depois. Os pressupostos de implementação de uma metodologia ficam ao mesmo tempo mais fácil e mais difíceis, dependendo da área de trabalho em questão, devido à inovação tecnológica crescente, que nos permite ter acesso a informações em todo o lado a toda a hora. Uma empresa que queira implementar um novo método de organização de projetos com os colaboradores em sítio na empresa poderá ter algumas dificuldades se a maioria dos mesmos trabalhar remotamente e ou passar grande parte do tempo fora do local de implementação.

Depois, surge outra questão que é a necessidade cada vez maior de atualização de competências com o passar dos anos. As ferramentas mudam com uma rapidez tremenda e um trabalhador que passe 10 – 15 anos sem fazer qualquer tipo de atualização de competências, nomeadamente no que respeita às novas tecnologias, poderá vir a ficar fora do mercado de trabalho se por algum motivo ficar sem emprego. A chegada da inteligência artificial e a automação de algumas funções mais simples são apenas os primeiros passos de algumas áreas mais industriais que necessitam rapidamente de atualização de competências para não se verem sem trabalho num futuro próximo. E caberá

exclusivamente aos trabalhadores essa atualização? Uma empresa que substitua diversos postos de trabalho por máquinas não terá pelo menos um dever moral de preparar os seus trabalhadores para esta mudança? Uma nação não se deverá preparar para um boom de centenas de milhares de desempregados que viram a sua realidade mudar em poucos anos devido à velocidade de desenvolvimento da tecnologia? Países como a França, Suíça, Bélgica ou Holanda já estão a criar alguns programas para integrar trabalhadores que necessitem de atualização de competências. Já existe uma noção que os mesmos não serão capazes de desempenhar uma metodologia, ou mesmo uma função se virem a sua realidade mudar para uma tecnologicamente mais avançada e não tiverem formação sobre essa tecnologia.

Hoje em dia, a formação constante é recomendada, se não mesmo obrigatória por parte de grandes multinacionais como por exemplo a Fiat, a Nestlé, a Microsoft, entre outras.

2.3.3 ANÁLISE DE METODOLOGIAS E MODELOS DE NEGÓCIO:

O primeiro modelo de trabalho referido é a gestão *Over the Top* que é um processo que vem substituir um produto ou serviço tradicional por outro mais inovador, mas que em teoria efetue o mesmo tipo de função. É um modelo inovador no sentido em que cria algo novo, melhorando apenas algo que pode ser melhorado. Os exemplos mais sonantes são o e-learning, a Netflix ou o Spotify.

De seguida temos o modelo em cascata de Jalote et. al. (2004). Este modelo segue um princípio de desenvolvimento de um projeto em fases sequenciais. Num modelo iterativo é possível entregar parte do produto ou serviço ao cliente para o mesmo se ir afeiçoando e aprendendo com o mesmo enquanto a equipa vai terminando as fases sequenciais seguintes. Neste seguimento surge o *time box*. Aqui, existe uma evolução do modelo de cascata para um que é gerido em função do tempo disponível e em que cada fase pode começar antes do fim da fase anterior, para cumprir um calendário, ao contrário das cascatas tradicionais. Um gestor deve considerar os recursos que tem para cumprir os prazos estabelecidos.

Nesta linha surge o modelo *SCRUM*. Este modelo de ferramentas ágeis implementa uma metodologia que segue um conjunto de regras que se resumem nos papéis ou funções da equipa, no painel de objetivos ou desejos do cliente, o *sprint* ou fase, os eventos e reuniões e fazem toda a planificação e feedback do projeto. É uma metodologia conectada pela comunicação entre os *stakeholders* e as fases do projeto como o registo de atualizações do produto, a fase da sessão de planeamento, a reunião diária da fase, a sessão de revisão da fase, o potencial produto a entregar e a fase de retrospectiva. O triângulo dos projetos em scrum, relaciona a funcionalidade que o produto ou serviço possa vir a ter com o orçamento do cliente e o tempo disponível para desenvolver esse produto ou serviço.

A metodologia que foi abordada de seguinte foi a introdução do modelo SMART nos projetos. Esta metodologia é frequentemente associada à definição de objetivos de trabalho, mas é igualmente válida para a estipulação de métodos de trabalho. Estes devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e calendarizáveis.

A metodologia de criação de listas de afazeres ou *to do lists* é uma metodologia presente no quotidiano de quase todas as pessoas, evoluindo para aplicações informáticas que nos tiram algum peso de cima ao servirem como auxiliares de memória. A elaboração de listas numa forma sequencial permite a um trabalhador compreender o que já fez e o que lhe falta fazer, mantendo assim o foco no seu trabalho e reduzindo a probabilidade de se esquecer de alguma tarefa no seu dia. É muito fácil hoje em dia uma pessoa sentar-se à frente do computador, começar a responder a emails e perder o controlo sobre o seu tempo. É necessário estabelecer um tempo para cada tarefa de forma a conseguir cumprir todas as tarefas inerentes à função. Isto, auxilia também as chefias a compreenderem se necessitam de colocar mais trabalhadores para uma determinada função ou até a avaliar a produtividade do trabalho de um funcionário.

A *International Organization for Project Management* analisa a gestão de projetos moderna como uma interação entre a equipa de desenvolvimento e os outros *stakeholders*. Um programa é um conjunto de vários projetos e um portefólio é o conjunto de vários programas. Há 3 etapas em gestão de projetos:

- Estabelecer objetivos de uma forma articulada, clara e concisa;
- Marcar reuniões periódicas para verificar se os objetivos estão a ser cumpridos;

- Implementar ações corretivas sempre que se observem desvios dos planos e estas sejam necessárias.

A metodologia a implementar em cada processo depende de diversos fatores que influenciam os processos de tomada de decisão, como a gestão de recursos como o tempo, orçamento do cliente, a disponibilidade dos recursos humanos nas nossas equipas face à sua presença noutros projetos, o alinhamento das ideias do cliente com a empresa e a capacidade de execução dos desejos do mesmo face à gestão de recursos disponível, etc.

Segundo algumas das fontes consultadas, o *Balanced Scorecard* é a metodologia mais eficaz de medir diferentes perspectivas de gestão estratégica ao nível interno e externo nas empresas. Está dividido em quatro vertentes:

- Clientes
- Financeira
- Processos internos
- Aprendizagem e crescimento

A estratégia do BSC consiste num plano de melhoria contínua assente em aprendizagem e comunicação.

Arnheiter e Maleyeff (2005) afirmam que são reconhecidas duas grandes metodologias no meio industrial: *Lean Management* e *Six Sigma*. Que ambas têm bases distintas, mas um objetivo comum, a otimização de algo. O *Six Sigma* está orientado para a qualidade e afirmam que a competitividade qualitativa da empresa melhora com o passar do tempo. Esta metodologia relaciona informações estatísticas com gráficos e diagramas de controlo interno e é frequentemente utilizada em intervalos de fabrico para testar uma melhoria na qualidade específica.

Relativamente à metodologia *Lean*, a mesma assenta eficiência através de processos de melhoria contínua. Tem também um grande controlo sobre toda a linha de processo para assegurar a qualidade nos produtos finais. Para além destes processos de eficiência, há o objetivo de realçar a metodologia de partilha de conhecimento de várias empresas para atingir os seus objetivos. Esta partilha de conhecimento com diversos *stakeholders* envolvidos nos processos é um caso de sucesso na medida que permite ter um controlo

sobre o que o fornecedor sabe e como vai implementar por que fomos nós que divulgámos essa informação. É uma metodologia maioritariamente industrial, mas este método de partilha de conhecimento deve ser analisado e pensado para outras áreas de negócio, como por exemplo para fins de controlo de resultados em contratação outsourcing.

Uma outra metodologia a analisar é a realização de reuniões para orientação de trabalho. Diferentes empresas têm diferentes culturas e diferentes metodologias de trabalho. Contudo, existe uma necessidade de compreender se o trabalho dos nossos funcionários está a ser desempenhado com orientações precisas. Desta forma existe necessidade de reuniões periódicas: para feedback, para orientação, para formação, para avaliação, etc.

2.4 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

A questão de investigação central nesta dissertação é:

- Será que existem metodologias transversais a áreas de negócio distintas?

Metodologias são aplicadas todos os dias em diferentes áreas. Mas será que se as trocarmos para outra área de negócio as mesmas continuam a ser aplicáveis e eficientes? É o que se vai querer demonstrar.

Outra questão de investigação será:

- Quais das metodologias abordadas estarão presentes nas diversas empresas abordadas?

Às vezes os trabalhadores executam as suas tarefas de uma forma que lhes é transmitida pelas chefias. Mas será que sabem que essa forma é uma metodologia academicamente estudada? É o que vamos descobrir.

Ainda poderemos colocar outras questões de investigação:

- Será que as empresas estão dispostas a implementar metodologias diferentes das que estão acostumadas a trabalhar?
- Será que os elementos entrevistados sentem que têm condições físicas adequadas ao desempenho do seu trabalho?
- Será que os elementos entrevistados sentem satisfação ou felicidade no seu local de trabalho ou se notam que os seus colegas sentem?

- Será que as empresas entrevistadas dão oportunidade aos trabalhadores de participarem no processo de decisão sobre o seu trabalho?
- Será que as empresas têm a noção da facilidade ou dificuldade em implementar uma nova metodologia de trabalho face à satisfação dos seus funcionários?

2.4.1 GUIÃO DE ENTREVISTA

Foi elaborado um guião de entrevista para a realização das entrevistas semiestruturadas. Este, pode ser visualizado no Apêndice B.

3 METODOLOGIA

3.1 RECOLHA DE DADOS PRIMÁRIOS ATRAVÉS DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS PRESENCIAIS

Nesta dissertação optou-se pela recolha de dados primários no estudo de caso, que foram obtidos através de entrevistas com as entidades referidas abaixo:

- Dr. Pedro Vaz – *Manager* de consultoria na Deloitte;
- Dr.^a Ana Cunha – Ex consultora de RH na Unilever e agora responsável de RH numa empresa de serviços profissionais;
- Eng.^o Alexandre Garcia – Eng.^o de manufatura e processos numa empresa do sector do ramo automóvel – TIER1.
- Dr. Néilson Canelas – Gestor de projeto de recursos humanos na Randstad.
- Professor Dr. João Rita – Gestor de operações de serviço TV na Altice
- Dr. José Reto – *Senior account executive* de desenvolvimento e vendas *telecom* e retalho na SAS Institutes e ex Microsoft.
- Dr.^a Raquel Neves – Gestora de serviço ao cliente numa empresa no sector das telecomunicações.

3.2 TRATAMENTO DE DADOS

3.2.1 ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

De acordo com Boni e Quaresma (2005), uma entrevista é um processo de interação social entre duas pessoas, na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado, tal como descrito por Haguette (1997), segundo os mesmos. Na entrevista são coletados dados objetivos e subjetivos. Os dados objetivos podem também ser obtidos através de fontes secundárias como estatísticas,

censos, ou outros, mas os dados subjetivos são apenas recolhidos em entrevista pois baseiam-se, unicamente, na opinião do entrevistado.

A entrevista está ainda sujeita a várias etapas, como o planeamento com vista ao objetivo, a escolha dos entrevistados e a familiaridade com o tema, a disponibilidade do entrevistado para conceder a entrevista, se o mesmo tem autorização para da sua entidade empregadora para responder a questões específicas, e por fim organizar o guião de entrevista para responder a questões específicas.

Dentro dos vários tipos de entrevistas como as projetivas, aberta, com grupos focais, histórias de vida, etc, existem as entrevistas estruturadas e **semiestruturadas** que são as mais relevantes para o estudo em questão.

Nas entrevistas estruturadas, o questionário está totalmente estruturado e há um cuidado para não se fugir às mesmas, para que possa haver uma comparação mais exata entre as respostas dos entrevistados, perante a igualdade das perguntas. São frequentemente utilizadas em questionários de análise estatística, como as sondagens eleitorais.

Algumas das principais vantagens da entrevista estruturada, segundo Boni e Quaresma (2005), são: como o questionário é tão exato, nem sempre é necessário que o entrevistador esteja presente para responder às questões; este questionário pode abranger várias pessoas numa determinada localização, se esse for o objetivo; é rápido e preciso e, é sugerido pelos autores Boni e Quaresma (2005) como tendo maior possibilidade de anonimato.

Algumas das desvantagens do questionário através de entrevista estruturada são: a baixa percentagem de questionários devolvidos por correio, ou enviados tardiamente, podem prejudicar o estudo; por vezes há um número elevado de perguntas sem resposta devido à sua exatidão e à ausência de uma resposta por parte de quem preenche; na casualidade de o entrevistador estar ausente e o questionário ter sido enviado, pode ocorrer que o entrevistado não compreenda a questão e não responda à mesma.

As entrevistas **semiestruturadas** coincidem perguntas abertas e fechadas, onde o entrevistado pode desenvolver acerca do tema proposto. Existe um conjunto de perguntas pré-definidas, no entanto são colocadas como se numa conversa informal. O entrevistador deve, quando oportuno, redirecionar a conversa no sentido do tema, se a mesma se dispersar e colocar questões adicionais para elucidar respostas menos claras. Este tipo de

entrevista é mais utilizada para conseguir um maior volume de informação sobre o tema, pretendendo dessa forma alcançar os objetivos propostos.

A principal vantagem da entrevista **semiestruturada** é que a mesma cria uma melhor amostra dos indivíduos de interesse. Ao contrário dos questionários da entrevista estruturada que têm um baixo teor de retorno, ou ficam incompletos, neste tipo de entrevista as pessoas estão mais à vontade para falar de determinados assuntos, à partida, logo existem mais perguntas respondidas nesse ponto de comparação. Outra vantagem é a da oralidade. Há pessoas que podem ter dificuldade a responder por escrito aos questionários devido à exatidão da pergunta, no entanto, por via oral, é muito mais fácil dizer nas suas palavras a resposta à pergunta e, se não estiverem a perceber a mesma, podem perguntar no momento, como se fosse uma conversa informal. Desta forma até é possível entrevistar pessoas analfabetas que não saibam ler ou escrever. Uma outra vantagem é que em caso de erro, é possível fazer a correção, o que não acontece com questionários fechados de acordo com Boni e Quaresma (2005). Outra vantagem é a elasticidade da duração: dura durante o tempo que for preciso até ter a profundidade de cobertura de assunto pretendida. E a interação entre ambas as partes torna a entrevista mais espontânea. Esta interação pode aproximar ambas as partes podendo facilitar respostas sobre assuntos mais delicados. Existe ainda a possibilidade de utilizar recursos visuais que possam servir como auxiliar de memória no caso de alguma das partes não se recordar de algo.

Relativamente a desvantagens da entrevista **semiestruturada**, estas, dizem respeito às próprias limitações do entrevistador, como as limitações financeiras, ou de tempo para perseguir uma determinada entrevista, junto de uma determinada entidade. Por vezes, em caso de anonimado da pessoa, ou da empresa, são retidas informações importantes por parte deste elemento, com o receio que esse anonimato se venha a esfumar. A qualidade das entrevistas depende bastante de como o seu planeamento é feito. Por exemplo, há que ter a certeza que as informações são fidedignas e válidas. O entrevistador deve transmitir segurança ao entrevistado, pois o estado em que a entrevista for feita vai determinar as respostas e o resultado da mesma.

3.2.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO

A análise de conteúdo é uma técnica que apela aos sentidos do analista no sentido de puxar pela sua intuição, criatividade e imaginação para definir as categorias em análise. Para tal é necessário ter disciplina e rigor para seguir este método.

É um método de recurso crescente, principalmente para análises qualitativas. É uma metodologia de análise de dados com aplicação em diversas áreas, desde a gestão à psicologia, publicidade, sociologia, etc. A pesquisa qualitativa tem um contexto teórico específico, bem como uma realidade específica, como tal a sua própria metodologia. Qualquer técnica de análise de dados tem a sua estratégia, como tal, uma análise de conteúdo de um tema poderá ter um critério de avaliação completamente diferente de outra análise de conteúdo sobre outro tema. Os dados encontram-se numa forma bruta e são tratados através da análise de conteúdo (Silva e Fossá, 2015).

É na verdade um conjunto de técnicas de análise comunicativa que utiliza processos sistemáticos que descrevem o conteúdo da comunicação. É uma afirmação ou são afirmações sobre uma verdade relativa às condições analisadas em que ocorrem, uma compreensão crítica do que foi descrito. Tem de tornar objetivo o que está a ser dito sobre esse tema

A documentação dos conteúdos pode ser feita de diversas formas: notas de campo, diários de pesquisa, fichas de documentação, transcrições, etc. Fotografias, filmes e áudios são também válidos para a documentação.

A análise é passível de se dividir em 3 fases:

- Uma pré-fase ou pré-análise (leitura flutuante, escolha de documentos, formulação de objetivos, elaboração de indicadores)
- A exploração do material (estabelecimento das regras da contagem, classificação e agregação em categorias simbólicas)
- Tratamento de resultados e interpretação (captação de conteúdo, análise comparativa, semelhanças e diferenças nas categorias)

Estas fases consistem em organização de ideias, a fase de descrição analítica, codificação e classificação e, a fase de análise reflexiva e crítica. Não se deve analisar apenas os documentos disponibilizados, mas também o significado latente que os mesmos podem deixar.

Historicamente, a análise de conteúdo começou a ser utilizada após a Primeira Guerra Mundial por Harold Laswell que estudava a propaganda durante a mesma. No século XXI a utilização é diversa, nomeadamente em estudos académicos.

O pesquisador tem diversos métodos de análise de dados. O mesmo deverá escolher o que melhor se aplique ao estudo em causa.

A análise de conteúdos tem limitações. A categorização de um esquema quantitativo por uma análise qualitativa pode deixar a interpretação confusa e levar o leitor ou investigador a deixar de investigar mais profundamente. Essa falta de profundidade é uma crítica a este método. Outra limitação é a neutralidade do investigador. A análise do mesmo, por muito neutra que seja, é feita com base nos conhecimentos e sentimentos do investigador. Ser imparcial e neutro na análise do conteúdo não é de todo fácil e há tendência que o mesmo coloque as suas opiniões pessoais no assunto. Outra limitação é que esta metodologia tende a privilegiar a comunicação oral e escrita, excluindo por vezes outros meios de comunicação que possam fazer a diferença no estudo.

Hoje em dia, já existe software, como o Nvivo, que para além de fazer uma análise quantitativa, também já faz qualitativa, desde que se identifiquem claramente os pressupostos, fator essencial para os softwares (Mozzato & Grzybovsky, 2011).

3.2.2.1 Pré-Análise

A escolha dos documentos desta pré-análise incide sobre a leitura dos registos das entrevistas semiestruturadas. Estes podem ser encontrados no Apêndice C.

3.2.2.2 Exploração do Material

As regras desta análise são determinadas por 3 fatores:

- Unidades de registo (frases do entrevistado)
- Palavras Chave: referência aos assuntos abordados na bibliografia e listados no Quadro 1.
- Categorias: Modelos abordados na dissertação.

É Atribuído 1 ponto à presença de palavras chave na entrevista e 1 ponto a cada unidade de registo, tal como esquematizado no Quadro 3.1.

Quadro 3.1: Regras, Classificações e Categorias

Entrevistados ↓ Categorias	Dr. ^a Ana Cunha	Dr. ^a Raquel Neves	Dr. João Rita	Dr. Nélson Canelas	Eng. Alexandre Garcia	Dr. Pedro Vaz	Dr. José Reto
Modelo de Parker, Wall e Cordery				1	1	1	
Burocratização	1			1	1		
Gestão <i>Over the Top</i>		1		1			
<i>Waterfall</i>		1	1			1	1
<i>SCRUM</i>		1	1			1	1
Satisfação	1	1	1	1	1	1	
Atualização de Competências	1	1	1	1	1	1	
SMART		1		1		1	
<i>To do Lists</i>		1		1	1	1	

<i>Project Management</i>		1		1	1	1	
Balanced Scorecard	1					1	
Lean e Six Sigma	1	1			1	1	
Unidades de registo	78	87	35	131	58	85	68
Total	83	96	39	139	65	95	70

3.2.2.3 *Interpretação*

Esta exploração só tem um tipo de categorias. Esta análise não é representativa de nenhum sector ou área, ou mesmo de uma única empresa, é mais útil analisar a presença das diferentes categorias nas entrevistas realizadas. Desta forma é obtém-se uma análise mais orientada para a questão central de investigação acerca da transversalidade das metodologias nas diferentes áreas através da observação do quadro 1.

A utilização de frases como unidade de registo deve-se à sua relevância. Tendo em conta que cada dimensão ocupa, geralmente, 1 ou 2 parágrafos, não se iria verificar uma diferença analisável entre cada entrevista. O mesmo se passa com as palavras. Não é por uma frase ter mais um advérbio ou um pronome que se torna mais relevante para a análise em causa, não vai mudar o conteúdo analisado. Já as frases fazem sentido serem a unidade de registo. Cada frase é, potencialmente, uma afirmação analisável acerca do assunto em causa. Um parágrafo pode ter frases positivas ou negativas sobre um determinado assunto e a análise separada das mesmas como unidades de registo pode enriquecer essa mesma análise do que se interpretar o parágrafo como um só.

3.3 MÉTODO DE ESTUDO

3.3.1 O ESTUDO DE CASO

Segundo Magda Ventura (2007), o estudo de caso é uma forma de organizar os dados, preservando o carácter unitário do objeto em estudo. Pretende investigar, como unidade, as características importantes do objeto de estudo da pesquisa. É uma investigação empírica

que compreende um método abrangente, lógico e com planeamento, da recolha e análise de dados. Pode ser um caso de estudo único como vários casos de estudo. Pode ser executado através de análise quantitativa como qualitativa.

De acordo com Winston Tellis (1997) o estudo de caso deverá organizar-se da seguinte forma:

- Vista geral do caso em estudo;
- Procedimentos no campo e acesso à informação;
- Questões do estudo de caso;
- Relatório

Neste caso, foram entrevistados diversos elementos de variadas áreas com vista a responder às questões de investigação para poder dar resposta às mesmas.

Segundo Sylvie Chetty (1996), o estudo social é uma ferramenta essencial de pesquisa nas ciências sociais e Gestão.

O ponto chave no estudo de caso é a investigação empírica que:

- Investiga um fenómeno contemporâneo na vida real (quando);
- As fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são totalmente evidentes (qual);
- Podem ser usadas fontes de provas múltiplas.

3.3.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO ESTUDO DE CASO

Chetty (1996) diz que o estudo de caso também pode ser um risco, e que a análise a um universo específico possa ser tomada como uma prática ou informação generalizada. Diz também que o estudo de caso é muito forte no que respeita a medição e registo de comportamentos. Outra valência é que os dados podem ser recolhidos de uma forma ampla, com vertentes quantitativas ou qualitativas. No entanto, existe uma crítica generalizada em que o estudo de caso não gera uma grande base científica generalizada, mas de situações específicas.

Tellis (1997) sugere ainda as seguintes forças e fraquezas no Quadro 3.2:

Quadro 3.2: Quadro de Forças e Fraquezas das fontes no Estudo de Caso

Fonte da Evidência	Forças	Fraquezas
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> • estável – revisão repetida • discreta – existência anterior ao estudo de caso. • exatidão – nomes, etc. • cobertura ampla – período de tempo estendido. 	<ul style="list-style-type: none"> • recuperabilidade - difícil • seletividade tendenciosa • distorção de relatório – reflete a distorção do autor • acesso – poderá estar bloqueado
Registos de Arquivo	<ul style="list-style-type: none"> • O mesmo que acima • preciso e quantitativo 	<ul style="list-style-type: none"> • O mesmo que acima • privacidade poderá inibir o acesso
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • segmentadas – enfoca o tópico do estudo de caso • perspicaz – fornece inferências casuais percebidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • distorção devido a más perguntas • distorção nas respostas • recolha incompleta • reflexividade – o entrevistado reflete aquilo que o entrevistador quer ouvir
Observação Direta	<ul style="list-style-type: none"> • realidade – cobre eventos em tempo real • tempo - consumido • seletividade – poderá falhar alguns factos. 	<ul style="list-style-type: none"> • tempo - consumido • seletividade – poderá falhar factos • reflexividade – a presença do observador poderá causar

	<ul style="list-style-type: none"> • contextual – abrange o contexto do evento. 	<p>mudanças.</p> <ul style="list-style-type: none"> • custo – os observadores necessitam de tempo.
Observações do Participante	<ul style="list-style-type: none"> • O mesmo que acima • perspicaz no comportamento interpessoal 	<ul style="list-style-type: none"> • o mesmo que acima • distorção devido às ações do investigador.
Artefactos Físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Perspetiva em variantes culturais • perspectiva em operações técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> • seletividade • disponibilidade

Fonte: Adaptado de Tellis (1997)

No estudo de caso em questão a amostra de conveniência não é representativa de uma área ou sector, o que pode ser considerado uma fraqueza. No entanto é um método descritivo e qualitativo, baseado numa análise de estudo de caso e realização de entrevistas semiestruturadas, o que é uma valência quando aplicado um método descritivo e qualitativo segundo Chetty (1996).

4 PARTE EMPÍRICA OU RESULTADOS OBTIDOS DA INVESTIGAÇÃO

4.1 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS

- A Dr.^a Ana Cunha trabalha para uma empresa de serviços profissionais que desenvolve atividades de contabilidade, representação jurídica e gestão imobiliária. Previamente trabalhou na Unilever que é uma das maiores empresas de bens de consumo do mundo.
- O Dr. João Rita trabalha na Altice, que é uma das maiores distribuidoras de serviço de telecomunicações em Portugal. A Altice faz parte de um grupo internacional que é a Altice Europe presente na bolsa Euronext de Amsterdão. É um grupo ligado principalmente ao sector das telecomunicações e televisão e publicidade. Tem também um foco muito forte na pesquisa e desenvolvimento de tecnologia. De momento, está presente em França, Israel, Portugal e República Dominicana.
- O Eng.^o Alexandre Garcia trabalha numa empresa multinacional do sector automóvel com TIER 1 – o grau de classificação mais alto recebido pelos fornecedores daquele ramo. A empresa tem como maior função a venda de barras de tejadilho e suportes de bagageira dos automóveis.
- O Dr. Pedro Vaz trabalha na Deloitte, que é uma das *big4* na área da consultoria. As atividades chave da empresa são auditoria, aconselhamento fiscal, consultoria, aconselhamento financeiro e aconselhamento sobre o risco. A empresa está presente em mais de 150 países em diversas áreas de atuação.
- A Dr.^a Raquel Neves trabalha no departamento de gestão de serviço ao cliente para uma empresa no sector das telecomunicações em Portugal. É uma das maiores empresas em Portugal, nascida da fusão de 2 grandes empresas. Está presente em vários sectores como fornecedor de serviços de televisão, telefone, internet fixa, internet móvel, etc. Dispõe ainda de serviços M2M, ICT e cloud. Tem milhões de clientes pelo mundo.
- O Dr. Néilson Canelas trabalha na Randstad, que é uma empresa multinacional com sede na Holanda e diversas subsidiárias pelo mundo. As suas atividades centrais centram-se em aconselhamento de carreiras, formação, *outsourcing*, trabalho temporário, consultoria, *outplacement*, recrutamento e seleção, *assessment & development*, etc.
- O Dr. José Reto trabalha na SAS Institutes e trabalhou, até recentemente, na Microsoft Portugal. A Microsoft é uma das maiores empresas tecnológicas do mundo tendo soluções para os seus clientes em diversas áreas e sob a forma de diversos produtos. A SAS Institutes é uma empresa de foro tecnológico, um dos

líderes mundiais em *software* analítico. Para além das atividades principais ligadas a este software, estão presentes em áreas de *business intelligence*, *Big Data*, *data analytics*, e inteligência artificial. Está presente em cerca de 150 países, é uma das empresas presentes na Fortune 500, tem mais de 13.000 funcionários pelo mundo, usa cerca de um quarto da sua receita em pesquisa e investigação, e, a sua sede está nos Estados Unidos da América, nomeadamente, no estado da Carolina do Norte, em Cary.

4.2 RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

As questões de investigação foram canalizadas para as dimensões do Guião de Entrevista, estando as respostas às mesmas nas dimensões abaixo:

4.2.1 DIMENSÃO 1:

A questão central desta dissertação prende-se com a transversalidade das metodologias de trabalho a diferentes áreas de negócio. Através da análise de conteúdo às entrevistas que foram feitas é possível afirmar que existe transversalidade nas metodologias de trabalho. Esta resposta foi apurada através das respostas às questões 1 e 2 desta dimensão. Todos os entrevistados afirmaram ser possível utilizar metodologias de outras áreas na sua empresa, ou utilizar metodologias em prática na sua empresa em outras áreas de negócio. Um bom exemplo é a resposta à pergunta 1 desta dimensão onde o Dr. João Rita afirma «... nós aqui utilizamos uma metodologia que vem das áreas de desenvolvimento das metodologias ágeis, SCRUM na nossa área em específico» e «...vem muito das áreas de desenvolvimento de *software*, uma coisa dessa metodologia que podes usar são aquelas reuniões de sprint, as *daily meetings*.». Outro bom exemplo é a resposta à pergunta 2 do Dr. Pedro Vaz quando afirma que «... há muito boas práticas nesta indústria de consultoria, que faz todo o sentido serem utilizadas por outras indústrias ...» e «... eu acho que isto é o que às vezes vemos em clientes nossos que acabam por falhar, que é em termos destes exemplos todos, prazos, objetivos, se está dentro do budget, garantir que as pessoas certas são envolvidas, se temos as corretas equipas de trabalho, se existe a visibilidade das formas de trabalhar que são feitas e, isso pode ser replicado para outras indústrias.».

A questão 3 desta dimensão prendia-se com o apuramento da facilidade de utilização de conhecimento previamente adquirido, das mais valias que o mesmo poderia trazer à implementação sobre uma metodologia previamente utilizada, e os efeitos que teria nos funcionários. De uma forma geral, a grande maioria dos entrevistados concordou, que um funcionário que já trabalhou com uma determinada metodologia no passado, é uma mais valia para a empresa. Apesar de alguns entrevistados concordarem que existe um risco associado às experiências negativas que os funcionários possam ter tido no passado com essa metodologia, essas mesmas experiências trazem pontos positivos, nomeadamente ao nível do conhecimento dos problemas de implementação e operacionalização, de compreender o que foi feito de errado em implementações passadas e corrigir numa implementação futura, da possibilidade de poder construir equipas mistas com pessoas mais e menos experientes numa determinada metodologia, etc. A única exceção foi na análise às empresas de foro tecnológico como a Microsoft ou a SAS. Estas empresas detêm uma cultura organizacional virada para a inovação e modernização. Este fator faz com que os seus funcionários abracem mais facilmente uma nova metodologia, ou criem eles algo novo, do que ir rebuscar algo já usado no seu passado. Apesar de serem detentores do conhecimento tácito, vão tentar inovar nesse campo em vez de tentarem simplesmente replicar conhecimento, ou transformar em conhecimento explícito. Exemplo desta dualidade é a resposta da Dr.^a Raquel Neves em que diz «... Por um lado, pode ser mais fácil, porque as pessoas podem já estar habituadas, ou saber de uma forma mais leve, diria eu, as principais metodologias e *guidelines*, como fazer as coisas ao pormenor. No entanto, o que pode acontecer quando as pessoas já tiverem alguma experiência prévia, algum background, podem trazer algumas “bengalas” e alguns vícios que podem não ser tão vantajosos para um projeto.».

4.2.2 DIMENSÃO 2:

A Dimensão 2 está diretamente relacionada com as metodologias abordadas na revisão bibliográfica e a sua aplicação nas empresas entrevistadas. Através das questões 1 e 2 desta dimensão foi possível canalizar as respostas dos entrevistados para o apuramento das metodologias com que trabalhavam, metodologias essas que foram analisadas na revisão bibliográfica, e ainda outras não abordadas que os entrevistados recomendaram. A melhor

informação que é possível retirar destas questões é que as metodologias estudadas estão presentes nos variados sectores das empresas abordadas. No entanto, nem todas as metodologias servem a todas as empresas e a todos os sectores. Algumas são mais transversais que outras. Provavelmente, os resultados obtidos no quadro 1 prendem-se com as áreas de negócio das empresas entrevistadas. De qualquer forma, as metodologias abordadas na revisão bibliográfica, são metodologias atuais, ou modernas, presentes na vida de grandes empresas no mercado, úteis e produtivas, tal como foi possível apurar através das entrevistas executadas. Um bom exemplo da presença das metodologias abordadas na revisão bibliográfica nas empresas entrevistadas está na resposta à questão 1 desta dimensão do Dr. Pedro Vaz quando diz «... Começando pelo modelo de Parker, Wall e Cordery, isto sem dúvida que faz parte do nosso modelo de negócio. Até porque, novamente, o nosso modelo ou tipo de trabalho, o modelo de trabalho em projetos exige muito isto, pelos vários tópicos que você abordou, faz de facto parte de muito o que é a forma como nós trabalhamos. Depois, o modelo *waterfall* também, claramente. Eu diria que isto é muitas vezes o modelo típico de execução de projetos e trabalho, e muitas vezes até é o modelo mais tradicional de projetos.».

A questão 3 da dimensão 2 é sobre a abertura das empresas face à utilização de novas metodologias que não usam, mas que poderiam, eventualmente, melhorar os seus resultados ou desempenho. Aqui, as respostas foram em uníssono. Todas as empresas entrevistadas estariam dispostas a abraçar novos métodos de trabalho, se, lhes fosse provado, que as mesmas lhes trariam uma mais valia óbvia. Um exemplo desta afirmação é a resposta da Dr.^a Ana Cunha quando afirma «... Partiu das chefias fazer estas alterações que nós estamos a fazer e tentar melhorar. Quando parte de cima as coisas funcionam melhor e a mudança é mais fácil.».

4.2.3 DIMENSÃO 3:

A Dimensão 3 está relacionada com a perspetiva de impacto das metodologias de trabalho nos trabalhadores das empresas. Foi determinado que a satisfação e motivação de um trabalhador estão interligadas com o seu desempenho e capacidade de aceitação de mudança. As empresas, no geral, dão condições adequadas aos seus trabalhadores para que os mesmos desempenhem bem as suas funções. A satisfação ou felicidade dos mesmos

com essas condições, são, na sua maioria, medidas pelas entidades competentes, e são tomadas ações para manter os trabalhadores contentes. Um trabalhador satisfeito tem uma maior abertura na implementação de novas ideias. Uma empresa que promove boas condições de trabalho tem maiores índices de satisfação. Quanto mais satisfeitos, mais produtivos. Um bom exemplo encontra-se na resposta à pergunta 1 desta dimensão por parte do Dr. José Reto, onde afirma «... nós fazemos parte do *best places to work*, portanto, uma organização internacional, onde os colaboradores são chamados a pronunciar-se sobre diversas dimensões, seja a qualidade do ar, as instalações, a relação com a chefia, a relação entre os colegas, portanto há uma medição da satisfação global e, nós este ano, inclusivamente, ficámos em 2º. lugar. Claramente, a resposta à pergunta é que existem muito boas condições, uma preocupação de quem testa essa responsabilidade, nomeadamente a gestão de topo e os recursos humanos, para que as pessoas tenham as condições necessárias para se sentirem bem e, conseqüentemente, produzirem melhor.». É possível afirmar que um trabalhador satisfeito produz mais, ao analisarmos a resposta do Dr. João Rita à pergunta 2 desta dimensão onde afirma «Ajuda muito! As pessoas estão motivadas e querem fazer e querem mostrar que fazem.».

A questão 3 desta dimensão prende-se com a flexibilidade das empresas em deixar os seus funcionários participar na tomada de decisão sobre as funções dos mesmos. Apesar de numa entrevista a resposta ter sido negativa, todas as outras foram positivas. Aliás, foi frequentemente afirmado que é um fator motivacional para os funcionários, até porque confere alguma autonomia aos mesmos, e ainda dá à empresa novas visões sobre aquela função e como as pessoas se podem tornar mais produtivas e ficar mais satisfeitas. Tal pode ser verificado, por exemplo, na resposta da Dr.^a Raquel Neves quando afirma «Sim. Aliás, eu própria quando considero a melhor forma de chegar a um ponto, e a forma atual não for a melhor, se eu sugerir outra forma, é sempre discutido, e se trouxer mais vantagens, não há como não o fazer.».

4.2.4 DIMENSÃO 4:

A Dimensão 4 é sobre a retenção de funcionários e atualização de competências. De uma forma geral, todas as empresas promovem a atualização de competências. Podemos verificá-lo, por exemplo, na resposta do Dr. José Reto quando afirma «... é uma empresa

que tem um plano de formação para cada colaborador, no qual cada um de nós tem a contribuição de dizer quais são as áreas que gostaria de incrementar ou melhorar e, é um processo bastante monitorizado e bastante, ou quase, obrigatório.».

No entanto, os trabalhadores ficarem mais aptos para o mercado de trabalho e mais formados nas metodologias que se vão atualizando, são consequências secundárias. Em objetivo primário, as empresas formam os trabalhadores para que os mesmos sejam melhores no seu trabalho. Secundariamente, para que possam abraçar mais responsabilidades e que possam melhorar as suas condições de permanência. No entanto, estas formações deixam os trabalhadores mais interessantes aos olhos do mercado de trabalho, que procura trabalhadores qualificados para integrar as suas vagas. Isto, remete-nos para a retenção e não retenção dos funcionários. Estes deixam as empresas entrevistadas maioritariamente para melhorarem as suas condições salariais. Há poucos casos em que os trabalhadores fiquem tecnicamente desatualizados pois as empresas utilizam as formações para que essa opção não aconteça. O segundo motivo prende-se com a satisfação. Novamente, como referido acima, um trabalhador insatisfeito e desmotivado vê-se com menos vontade de abraçar projetos na empresa, como tal, este fator pode levar à sua saída. Exemplo disto é a resposta do Dr. Néilson Canelas quando afirma que «... sendo uma empresa muito grande, uma escola, facilmente existem muitas propostas de outras empresas, e com esta economia houve muitas empresas a nascer, como recursos salariais maiores e (...) a parte salarial é o principal motivo para as pessoas saírem. Quanto à satisfação, creio que o salário não será o principal motivo. A retenção passa muito pelas condições de trabalho e ambiente.».

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A entrevista com a Dr.^a Ana Cunha demonstrou que existe uma transversalidade de práticas de áreas diferentes. A mesma referiu a utilização do TQM, uma ferramenta Lean referida no estudo de Arnheiter e Maleyeff (2005), bem como no de Dyer e Hatch de (2004), como uma ferramenta de eficiência em processos empresariais e industriais. Foi também referida a utilização do *balanced scorecard*, tal como descreve Souza (2015), como uma ferramenta de criação e medição de diversos indicadores que incidem não só sobre a empresa, mas também sobre o cliente. Isto, associado a uma normatização, como refere Fernandes (2007) torna o trabalho de quem avalia e de quem desempenha mais claro e orientado. A entrevista permitiu também associar fatores que levam à satisfação ou insatisfação do trabalhador, fatores esses enumerados também por Teixeira (2014) e Clements-Croome e Baizhan (2000) e na facilidade que essa satisfação ou insatisfação leva à implementação de metodologias. Falou-se também na necessidade e acesso à atualização de competências e formações, na linha de pensamento que sugerem de Boer e Grossi (2018).

A entrevista com o Professor João Rita também demonstrou que existe uma transversalidade de metodologias a diferentes áreas. Neste caso foi confirmada a utilização da metodologia *waterfall* referida na revisão bibliográfica através de Jalote et al. (2004) bem como a metodologia SCRUM abordada na revisão através do International SCRUM Institute. Foi estabelecida uma correlação entre área de software e telecomunicações ou gestão de operações através da utilização de práticas associadas a estas metodologias. No entanto, fica em aberto a questão de como é feita esta transversalidade entre áreas. Se é passado de chefes para funcionários ou aplicada pelo departamento de RH. Se é mais eficiente fazer *top – down* ou *bottom – up*. Poderá ser uma limitação. Se a empresa não descobrir qual a melhor maneira de fazer o processo, poderá chegar a uma altura que se depare com uma situação tal como na fábula dos macacos, frequentemente abordada em modelos comportamentais de RH:

Um grupo de macacos está numa jaula. Dentro da jaula com os macacos está um cacho de banana pendurado e um escadote para aceder ao mesmo. Sempre que um macaco vai alcançar as bananas através do escadote, os restantes levam com água. Com o tempo os

macacos que ficavam no chão começam a repreender quem sobe o escadote pois levam sempre com água. Então começa-se a substituir os macacos. É introduzido um macaco novo e retirado um antigo. Quando o macaco novo tenta subir o escadote os outros repreendem-no. E aí substitui-se outro macaco. Quando esse macaco tenta chegar às bananas através do escadote, os outros macacos repreendem-no, inclusive o macaco novo que ainda não levou com água. E a sequência continua. Resultado, vamos ter um grupo de macacos que nunca levou com a água e não acede à bananas.

Ou seja, se uma empresa não compreender como se implementa uma metodologia, corre o risco de ter um grupo de trabalhadores que realiza uma tarefa sem saber o porquê e sem saber como conseguirá atingir o objetivo pois não compreende as limitações colocadas ao mesmo.

À semelhança das entrevistas anteriores, também foi possível demonstrar uma transversalidade na utilização de metodologias que não são unicamente específicas da área. Foi referido que a preparação do modelo de Parker, Wall e Cordery (2001) é algo que está presente, mesmo que não soubessem que era este o modelo ou de quem era. Muitas vezes são assumidas boas práticas sem serem integrantes de um modelo global para a empresa. Nesse seguimento vem também a utilização das *to do lists* onde cada trabalhador opta pela utilização da metodologia como forma de organização pessoal e não tanto como uma metodologia empresarial, tal como sugerem Leshed e Sengers (2011). É utilizada como metodologia principal o Lean ou o Six Sigma por ser uma metodologia que inicialmente foi projetada para a área industrial, como referido por Dyer e Hatch (2004) ou Arnheiter e Maleyeff (2005). No entanto é referida a dificuldade em aplicar uma metodologia a todas as áreas da empresa. É referido também nessa entrevista a facilidade em trabalhar depois do estabelecimento de regras e procedimentos, tal como sugere Fernandes (2007) com a teoria da burocratização que é aplicada como metodologia nas empresas. A atualização de competências não surge tanto no prisma de De Boer e Grossi (2018) mas mais como um plano de formação que pode ser aplicado trimestralmente ou anualmente. Nesta entrevista foi também referido o tema da satisfação e felicidade, mas ao contrário das duas primeiras entrevistas, aqui é referido um clima de insatisfação na empresa. Esta insatisfação, para além de dificultar a implementação de metodologias no trabalho, está a ter um efeito de rotação excessiva de pessoal, lesando a empresa quer em conhecimento que as pessoas

adquirem e depois ao saírem levam consigo sem deixar algo que substitua em troca, bem como em processos que sofrem atrasos cada vez que a empresa tem de substituir alguém. É referido também que o trabalho dos trabalhadores de escalão mais baixo pode vir a melhorar se a empresa distribuir equitativamente os materiais de trabalho aos trabalhadores. Foi possível também determinar que, devido ao elevado grau de regras na empresa, os funcionários não têm poder de tomada de decisão sobre as suas funções.

Na entrevista com o Dr. Pedro Vaz da Deloitte também foi determinado que existe transversalidade de metodologias entre áreas. Aliás, foi apurado que em consultoria, muitas vezes é a empresa que se adapta às metodologias existentes no cliente, para que assim possam compreender melhor o negócio e gerar uma resposta mais adequada às necessidades do cliente. À semelhança da entrevista com o Eng.º Alexandre Garcia, o Dr. Pedro Vaz afirmou que o modelo de Parker Wall e Cordery (2001) está intrínseco na forma de trabalhar da empresa, mesmo que não o tratem por esse nome. Depois foi apurada a utilização da metodologia *waterfall* como modelo básico de gestão de projetos, tal como é sugerido por Jalote et al. (2004). É referido que a empresa está a passar no estrangeiro do modelo *waterfall* para o modelo *SCRUM*, mas, que em Portugal, ainda existe alguma resistência a essa transição e que isso poderá estar a atrasar o processo de trabalho da empresa. No entanto é um modelo de metodologias ágeis que cada vez mais está a ser implementado nas empresas, tal como sugere Evans do International SCRUM Institute. A satisfação é medida tal como sugere Teixeira (2014) no seu artigo como forma de controlo e apuramento da satisfação e felicidade dos trabalhadores na empresa a fim de poder aumentar a probabilidade de retenção dos mesmos. As listas “*to do*” são utilizadas mais como um método de organização pessoal como Leshed e Sengers (2011) disseram que poderia acontecer. A atualização de competências é vista como um modelo intrínseco à atividade das consultoras do ponto de vista que têm de estar sempre na vanguarda do mercado para melhor poderem satisfazer as necessidades dos seus clientes. O modelo *SMART* tal como é abordado por Laylor e Hornyak (2012) é sugerido como uma metodologia essencial e intrínseca à forma das equipas de consultoria trabalharem na Deloitte. A determinação e especificação dos objetivos do cliente é muitas vezes o hiato que separa o cliente de conseguir ter sucesso e a necessidade de contratar a consultora devido à sua forma de trabalhar. O modelo de gestão de projetos pela IOPM está

intrinsecamente ligado à forma de trabalhar desta empresa e das empresas de consultoria que trabalham na sua maioria por projetos de acordo com o Dr. Pedro Vaz. A estrutura em como a metodologia de trabalho é dividida é essencial para a realização com sucesso dos demais programas, bem como a afunilação de necessidades por parte do cliente tendo em conta os recursos que tem, os recursos que a consultora oferece e os resultados que o mesmo pretende atingir. O *balanced scorecard* como é referido por De Souza (2015) não é aplicado na sua íntegra, tendo apenas a perspetiva de clientes e a perspetiva financeira como parte do modelo de negócio que a empresa desenvolve. Quanto ao modelo *Lean* e *Six Sigma*, tal como descritos por Arnheiter e Maleyeff (2005) é vendido a clientes como forma de otimização da operação, no entanto não é tão aplicado dentro da empresa, como deveria ser.

Nesta entrevista surgiu também outra informação. Foi a da comparação da dificuldade de tentar implementar uma metodologia transversal a toda a empresa. É possível afirmar que é muito mais difícil implementar uma metodologia numa empresa de grandes proporções do que numa PME. Isto poderá dever-se à sua dimensão bem como à descentralização de comando ao longo das diferentes áreas.

O tema da satisfação surge ainda como uma comparação entre um indivíduo satisfeito e a retenção do mesmo. Apesar de haver bom ambiente de trabalho e o indivíduo estar satisfeito na generalidade, o mesmo pode querer deixar a empresa por uma questão de falta de equilíbrio. Falta de equilíbrio nas horas trabalhadas, tipo de projetos em que é inserido ou, até mesmo pela composição das equipas em que é colocado. Se uma empresa desta dimensão não começar a tomar mais atenção a estes fatores poderá vir a perder pessoal qualificado, já experienciado nas metodologias existentes, para outros agentes no mercado.

A entrevista com a Dr.^a Raquel Neves também possibilitou a verificação da transversalidade de metodologias em diferentes áreas. Nesta entrevista foi possível determinar que esta empresa trabalha com um tipo de CRM que poderia ser aplicado a diferentes áreas de negócio, tendo em conta o seu objetivo de gestão de necessidades, quer de clientes, quer da empresa. Assenta num modelo de *business intelligence* ou *big data* e a utilização desses dados é a base de funcionamento e exportação desse CRM. Foi possível determinar também que o equilíbrio ideal entre trabalhadores experientes e inexperientes numa metodologia seria um conjunto de ambos, pois ambos trazem visões diferentes à

implementação da metodologia, uns pela experiência de já conhecerem os aspetos que a mesma traz, outros pelo sentido crítico que desenvolvem ao tentarem implementar algo novo, questionando assim aspetos que outros poderiam não ter lembrado até aquela altura. Foi possível observar também pela primeira vez a utilização da metodologia “*over the top*” numa das empresas entrevistadas. Neste caso surge como um serviço complementar que é oferecido aos clientes do serviço TV, mas em análise, poderia facilmente substituir as funcionalidades do mesmo, levando o cliente a escolher apenas aquilo que quer em vez de receber um pacote pré feito pelo serviço tv, tal como sugerem Ruckert et al. (2014) e Sujata et al. (2015). É possível analisar todo um plano direcionado para a inovação dentro desta empresa. Quer pelas metodologias que vão testando dentro de diferentes projetos para otimização da eficiência numa determinada tarefa, quer pela abertura na utilização de novas ferramentas de trabalho que permitem às equipas serem mais produtivas.

Nesta entrevista foi possível apurar outra situação. A motivação e satisfação das pessoas é determinada pela ligação que têm à empresa. Ou seja, uma pessoa que esteja em regime de *outsourcing* através de outra empresa não tem a mesma motivação de criar valor para a empresa que um trabalhador do quadro, pois não vê benefícios pessoais associados a esse aumento de produtividade. O mesmo se passa em sentido de lealdade e percorrer aquela *extra mile*. Se o trabalhador externo não vê benefícios para si, tal como os trabalhadores do quadro, mais facilmente será seduzido por propostas de outras empresas no mercado que um trabalhado com outros benefícios ou perspectiva de crescimento e evolução dentro da empresa. Novamente, existe a referência a que um trabalhador insatisfeito não tem tanta abertura a aprender ou implementar novas metodologias na sua rotina de trabalho. Existe o sentimento que se não houver um plano mais frequente de atualização de competências, como sugerido por de Boer e Grossi (2018), os trabalhadores podem vir a sentir-se mais insatisfeitos e procurar outras oportunidades no mercado, dentro de empresas que facilitam estes planos, não perdendo assim o seu fator de inovação e mantendo o dinamismo entre áreas e dentro da empresa. Esta última vertente foi determinada como o fator que mais contribui para a saída de trabalhadores nesta empresa.

Na entrevista com o Dr. Néilson Canelas das Randstad foi novamente possível determinar que existe transversalidade de metodologias. Um bom exemplo que o mesmo deu foi, que

apesar de trabalharem muito virados para os *Key Performance Indicators* (KPI's) e *Service Level Agreements* (SLA's), utilizam modelos transversais como o do *outsourcing*. Foi enfatizado que a aplicação de novas metodologias e o sucesso que as mesmas têm dependem das pessoas que trabalham com elas. Ou seja, existem empresas que produzem produtos ou serviços para outras pessoas que podem atingir determinados resultados através da aplicação de uma certa metodologia. Em recursos humanos, é mais complicado pois associa-se o serviço de outra pessoa, o que implica que o serviço seja desenhado de pessoas, para pessoas, executado por pessoas. Isto, tem um grau de compromisso maior no sentido que necessitam de treinar as pessoas muitas vezes antes de as entregarem ao cliente para cumprir uma metodologia na empresa do cliente. Acaba por ser uma espécie de processo dobrado, implementando uma metodologia no trabalhador que posteriormente a vai implementar no cliente, ao invés do cliente tratar de tudo. É uma área em que a satisfação tem uma importância tremenda, pois se o nosso colaborador não estiver satisfeito, pode acabar por não só lesar a nossa empresa, como também a do nosso cliente diretamente. Prende-se com o referido processo dobrado, em que a metodologia é implementada não só na empresa como no trabalhador em si, que é o produto, ou serviço, que este tipo de empresas transaciona.

Foi também estabelecida uma correlação entre o modelo descrito por Parker et al. (2001) e o modelo de trabalho da Randstad, no sentido da verificação de antecedentes, que possam gerar um *input*, que determinem um *output* esperado. A burocratização como descrita por Fernandes (2007) e o modelo *SMART* por Lawlor e Hornyak (2012) são descritos como modelos chave para o desenrolar das atividades primárias na empresa, implementando regras e procedimentos e classificando os novos projetos sob uma metodologia que compreenda o que o cliente quer em específico, que seja mensurável, atingível, realista e num espaço tempo calendarizável. Novamente, uma empresa virada para a inovação, com metodologias tecnológicas que têm vindo a substituir sistemas tradicionais, tal como sugerem Ruckert et al. (2014) e que criam um clima de modernização que potencia a retenção dos colaboradores. A introdução da formação dos colaboradores com aulas de inglês vem na linha de pensamento de de Boer e Grossi (2018) quando se afirma que existe uma necessidade de atualização de competências dos trabalhadores para os deixar mais aptos para os desafios na empresa e mercado de trabalho. É sugerido que um bom ambiente

de trabalho, e uma boa relação com as chefias potencia a satisfação do indivíduo e melhora as probabilidades de o mesmo decidir ficar na empresa atual, quando tentado por outras propostas no mercado de trabalho. Esta análise vai de encontro às afirmações de Teixeira (2014) e de Quirino (2018).

Com a última entrevista ao Dr. José Reto foi novamente possível determinar a transversalidade de metodologias de trabalho. Neste caso, será uma transversalidade que ocorre sob a forma de um *output* ou *outbound*, do que sob a forma de um *input* ou *inbound*. Ou seja, à semelhança de Dyer e Hatch (2004) que consideram o modelo Lean da Toyota um modelo de partilha de conhecimento, as empresas do foro tecnológicas estão hoje em dia a partilhar as suas metodologias com outras empresas de outras áreas, o que poderá ser considerado como um sistema de partilha de conhecimento e, essa partilha, de acordo com o Dr. José Reto, é feita maioritariamente no sentido *tech companies* para outras, do que em sentido inverso. De acordo com José Martins (2010), trata-se de um processo de transferência de conhecimento. Os gestores das empresas não tecnológicas sentem uma necessidade em absorver novas metodologias e novos conhecimentos para crescerem. Utilizam uma série de instrumentos de informação que identificam as suas necessidades de conhecimento e, através de empresas transmissoras de conhecimento, neste caso as *tech companies*, e tornam-se uma subsidiária de conhecimento ao receberem conhecimento da empresa transmissora, da sua fonte. Ao utilizarem os conhecimentos pertencentes às metodologias tecnológicas, as empresas criam conhecimento tácito. No entanto, quando adaptam essas mesmas metodologias às suas realidades através da reflexão, experiência, criação de documentos próprios ou vídeos, o conhecimento passa a ser explícito, pronto por sua vez a ser partilhado com outros.

A contrário de outros entrevistados, o Dr. José Reto acredita, na área tecnológica, ser mais fácil um trabalhador implementar uma metodologia nova do que uma que já tenha tido contacto. Isto, deve-se à cultura de inovação presente neste tipo de organizações, que levam os trabalhadores a procurar e adaptar facilmente o novo e o inovador, do que algo que já tenham trabalhado no passado e possa já estar desatualizado, ou que tenham tido uma experiência negativa. Estar sempre na vanguarda permite ser o primeiro a chegar a uma metodologia que crie mais valor ou mais produtividade por parte dos trabalhadores. No entanto, a desadequação de outras metodologias a esta organização pelo facto de só

usar o que está na vanguarda pode, eventualmente, ou não, fazer com que se desconsidere uma metodologia mais antiga e produtiva para privilegiar a utilização de outras metodologias mais inovadoras e modernas.

Tal como sugere Teixeira (2014) a satisfação dos trabalhadores é constantemente medida. Esta preocupação levou a empresa a ser considerada uma das melhores empresas para se trabalhar. É sugerido que a ausência de uma estrutura de acionistas com agendas próprias leva a uma maior autonomia, não só nas metodologias de trabalho, mas como nos processos de decisão por parte da gestão de topo, nomeadamente decisões que melhorem a qualidade de vida dos trabalhadores. É referido que esta preocupação com os trabalhadores beneficia a empresa e aumenta os índices de retenção dos mesmos. Novamente, é referido que um clima de satisfação só pode ajudar na implementação de novas metodologias, pois as pessoas estão mais abertas a novas visões e modos de trabalhar. Uma organização descontente apresenta resistências a quaisquer iniciativas que visem a introdução de mudanças no trabalho dos colaboradores. Outra boa iniciativa prende-se com a obrigatoriedade das formações. Para além de ir na linha de pensamento de de Boer e Grossi (2018) em que deixa os trabalhadores mais bem preparados no mercado de trabalho, faz com que os trabalhadores vão às formações que a empresa cria e que os próprios se auto propõem, não ficando a empresa com formações pagas e sem participantes e, ao mesmo tempo ficando com os seus recursos humanos mais formados e preparados, sob o risco de uma avaliação negativa neste campo.

Numa análise às respostas das questões de investigação, relativamente à dimensão 1, é possível afirmar que existem metodologias transversais a diversas áreas de negócio. A utilização das metodologias abordadas no resumo bibliográfico por diversas entidades constitui uma demonstração da afirmação anterior. Foi ainda possível determinar que, a maioria dos entrevistados acredita que, um trabalhador que utilize uma metodologia com que já trabalhou anteriormente, terá uma maior facilidade em aplicar a mesma nas suas funções atuais e, que trará o seu conhecimento como um catalisador positivo, para assimilação da metodologia por parte da sua equipa. A exceção, poder-se-á verificar, se o trabalhador pertencer a uma empresa, cuja cultura organizacional seja virada para a inovação e vanguarda, onde, nesse caso, o trabalhador poderá vir a preferir trabalhar com uma metodologia completamente nova.

No que respeita à dimensão 2, foi possível verificar que as metodologias abordadas no resumo bibliográfico estão presentes nas empresas entrevistadas. Embora não se usem todas as metodologias em todas as empresas entrevistadas, todas as empresas utilizam algumas das metodologias abordadas no resumo bibliográfico, tal como podemos verificar no **quadro 3.1** da exploração de material, na análise de conteúdo, no tratamento de dados, no capítulo da metodologia. Também foi possível apurar que todas as empresas entrevistadas estariam dispostas a integrar novas metodologias de trabalho, se lhes fosse demonstrado que estas iriam melhorar o seu desempenho ou os seus resultados.

Na dimensão 3 comprovou-se que motivação e satisfação estão interligadas com o desempenho e a vontade de aceitar novas rotinas por parte de um trabalhador. Verificou-se que, no geral, as condições dadas pelas empresas aos trabalhadores são boas, e, existe felicidade ou satisfação no local de trabalho dos mesmos, situação controlada pelas medições de satisfação efetuadas pelas empresas. Existe também uma flexibilidade geral por parte das empresas em deixar o trabalhador fazer parte do processo de decisão sobre as suas funções.

Finalmente, na dimensão 4, compreendeu-se que existe uma promoção de atualização de competências dos funcionários, mas sob a forma de formações que visem ajudar a empresa no momento. Apurou-se também que, na sua maioria, os trabalhadores saem das empresas por falta de atualização salarial, causada, por vezes, pela falta de combatividade financeira das empresas face a alguns concorrentes no mercado.

6 CONCLUSÃO

Em suma, é possível afirmar que os objetivos presentes na introdução foram cumpridos. Foi cumprido ainda um outro objetivo pessoal, de compreender as metodologias de trabalho presentes no tecido empresarial e o efeito que têm nos trabalhadores. Como se trabalhou com uma amostra de conveniência para o fim específico de análise nesta dissertação, estes resultados não são representativos das áreas ou sectores onde as empresas entrevistadas se situam. No entanto, a função de utilidade que estas empresas tiveram para esta dissertação, nomeadamente pela sua complexidade e peso que têm nos respetivos setores, poderá ser olhado de uma forma crítica, no sentido de transmitir alguma aprendizagem a terceiros, sobre metodologias e práticas de organizações de topo, não sendo necessário que as mesmas representem todo um sector. Tal como descrito em capítulos anteriores, foi determinada uma transversalidade de metodologias e boas práticas de trabalho entre várias áreas. Podemos concluir desta afirmação que, independentemente do sector de atuação, existem metodologias de trabalho modernas que são aplicáveis a várias áreas pela sua utilidade e impacto que têm nas organizações. Foi possível também apurar que organizações que se preocupam com o bem-estar e satisfação dos colaboradores tendem a ter melhores ambientes de trabalho, menos resistência a mudanças e, conseqüentemente, um melhor desempenho das equipas. Talvez por coincidência, sorte, disponibilidade de conteúdo, ou um trabalho de pesquisa competente, apurou-se que as metodologias abordadas na revisão de literatura são algumas das metodologias mais utilizadas pelas empresas entrevistadas e, que dão mais garantias de organização e resultados pessoais ou coletivos, face a metodologias de trabalho que eram utilizadas anteriormente. Foi possível entender ainda que existem outras metodologias que os profissionais recomendam para trabalhar em empresas semelhantes. Do ponto de vista de atualização de competências, as empresas fornecem formação, essencialmente, para que os seus funcionários consigam dar resposta aos desafios do dia a dia. No entanto, existem algumas, que permitem aos funcionários escolher as formações que querem ter. Isto, vai permitir a um funcionário manter-se atualizado no mercado de trabalho, se assim for a sua intenção, tornando-se um ativo valioso no mercado, mas, principalmente, para a sua própria organização. A retenção de funcionários está diretamente ligada com a sua satisfação e ambiente que vive na

empresa, bem como a sua não retenção está maioritariamente associada a questões financeiras, nomeadamente a receção de propostas de remuneração superior que as empresas podem não conseguir acompanhar.

Numa perspetiva mais pessoal, estou entusiasmado com o que consegui aprender com esta dissertação e, como as informações e relações que tirei com estes resultados me vão ajudar a ser mais competitivo no mercado e em entidades empregadoras futuras.

6.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA

Apesar de ser uma amostra de conveniência, o tamanho da amostra foi determinado por mim. Inicialmente aponte para uma amostra superior, no entanto, o tempo determinou as possibilidades de análise nesta dissertação. Para além do tempo, senti também algumas limitações para conseguir avançar determinadas entrevistas devido aos apertados calendários das entidades que queria entrevistar.

Outra limitação prende-se com ter escolhido uma série de empresas de determinados setores e ter deixado outros de fora. Desta forma, a minha análise poderia ter sido diferente se tivesse tido a oportunidade de entrevistar outros setores e os mesmos me dessem resultados diferentes. Uma prova disto foi o facto de entrevistar pessoas do mesmo sector e de áreas diferentes dentro das empresas e, os resultados sobre as metodologias utilizadas e análise aos dados fornecidos não ter sido igual. Cada entrevista é um caso único, tal como sugerido por Ventura (2007), pelo que cada resposta e os dados retirados das mesmas fornecem perspetivas únicas. Estas têm ainda mais valor quando comparadas com outras de outras pessoas. Desta forma foi possível estabelecer uma correlação e determinar a transversalidade de metodologias. Outras respostas de outras pessoas poderiam eventualmente ter outro resultado, ou não.

Outra limitação, prende-se com a vastidão de metodologias e boas práticas que existem. Como existem muitas, ter que escolher algumas é de alguma forma limitador para o resultado final, pois metodologias diferentes tendem a ser utilizadas por mais empresas, logo quantas mais melhor. No entanto, como referido acima, o tempo para a realização desta dissertação determinou um número de metodologias a abordar. Como sugestão futura, posso dizer que numa possível tese de Doutoramento, seria possível abordar mais

metodologias, mais setores, mais empresas e mais entrevistados, tentando atingir, dessa forma, alguma correlação mais estatística e representativa em vez de ser de conveniência.

Ainda como sugestão de pesquisa futura, posso sugerir que em vez de tentar encontrar transversalidade entre vários setores, ser conduzida uma pesquisa num único setor, a fim de tentar encontrar as melhores formas de trabalhar dentro do mesmo, o que penso vir a acrescentar um valor a qualquer empresa que se encontre nesse mesmo setor.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arnheiter, E. D., Maleyeff, J. (2005). The integration of lean management and Six Sigma. *The TQM Magazine*, 17(1), 5-18.
- Black, S. E., Lynch, L. M. (1997). How to Compete: The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity. *NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH, Working paper 6120*, 3-29.
- Bonebright, D. A. (2010). 40 Years of Storming: a historical review of Tuckman's model of small group development. *Human Resource Development International*, 13, 111-120.
- Boni, V., Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós – Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, 2(3), 68 – 80.
- Carvalho, C., Carvalho L. (2000). O Positivismo e o Pensamento Educacional de Durkheim. *Educação e Filosofia*, 14(27/28), 81 – 88.
- Chetty, S. (1996). The Case Study Method for Research in Small – and Medium – sized Firms. *International Small Business Journal* (15), 73 – 85.
- Clements-Croome, D., Baizhan, L. (2000). Productivity and Indoor Environment. *Proceedings of Healthy Buildings*, 1, 629 – 634.
- De Boer, J., Grossi, T. (2018). Social Innovation: How social partners in the employment industry create portable social protection, learnability and employability in the Future of Work. *WORLD EMPLOYMENT CONFEDERATION*. Disponível em https://www.wecglobal.org/fileadmin/media/pdf/2018_WEC_Research-paper_Building_a_safety_net_for_the_21st_century_workforce.pdf
- De Souza, M. N. (2015). INTEGRAÇÃO DAS METODOLOGIAS DEA E BSC PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (Dissertação de Mestrado, ISCAL, Lisboa, Portugal) Disponível em <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/6547/1/Dissertacao%20200116.pdf>

- Dyer, J. H., Hatch, N. W. (2004). Using Supplier Networks to Learn Faster. *MIT Sloan Management Review*, 45 (3), 57-63.
- Evans, J. *SCRUM REVEALED: TRAINING BOOK* (2ª ed). INTERNATIONAL SCRUM INSTITUTE. Disponível em www.scrum-institute.org
- Fernandes, A. (2007). O paradigma económico de eficácia organizacional. *Revista dos Técnicos Oficiais de Contas*, 89, 54-56.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, 250–279.
- Haguette, T. (1997). *Metodologias qualitativas na Sociologia* (5ª edição). Petrópolis: Vozes.
- Jalote, P., Palit, A., Kurien, P. (2004). The Timeboxing Process Model for Interactive Software Development. *Journal of Systems and Software*, 70, 117-127.
- Kulyk, O. A., Wang, J., Terken, J. M. B. (2005). Real-Time Feedback on Nonverbal Behaviour to Enhance Social Dynamics in Small Group Meetings. *MLMI*, 3869, 150.
- Lawlor, K. B., Hornyak, M. J. (2012). SMART GOALS: HOW THE APPLICATION OF SMART GOALS CAN CONTRIBUTE TO ACHIEVEMENT OF STUDENT LEARNING OUTCOMES. *Development in Business Stimulation and Experimental Learning*, 39, 259 – 267.
- Leão, L. (2012). Psicologia do Trabalho: aspectos históricos, abordagens e desafios atuais. *ECOS (estudos contemporâneos da subjetividade)*, 2 (2), 292 – 303.
- Leshed, G., Sengers, P. (2011). “I Lie to Myself that I Have Freedom in My Own Schedule”: Productivity Tools and Experiences of Business. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 905-914.
- Martins, José. (2010). *Gestão do Conhecimento, Criação e transferência de conhecimento* (1ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Meyer, J., Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Sage Publications.

- Morris, J. R., Cascio, W. F., Young, C. F. (1999). Downsizing after all these years: Questions and answers about who did it, how many did it, and who benefited from it. *Organizational Dynamics*, 27, 78–87.
- Mozzato, A. R., Grzybovsky, D. (2011). Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. *RAC Curitiba* (15), 731 – 747.
- Parker, S. K., Wall, T. D., Cordery, J. L. (2001). Future work design, research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 413 – 440.
- Paul, W. P., & Robertson, K. B. (1970). *Job enrichment and employee motivation*. London: Gower.
- Quirino, Tomás Q. P. (2018). O IMPACTO DA GESTÃO E DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL NOS RH : ESTUDO DE CASO (Dissertação de Mestrado, ISCAL, Lisboa, Portugal) Disponível em <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/9413/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20definitiva%20-%20Tom%C3%A1s%20Paulino%20n%C2%BA20150129.pdf>
- Ruckert, J., Blendin, J., Hausheer, D. (2014). Software-Defined Multicast for Over-the-Top and Overlay-based Live Streaming in ISP Networks. *Journal of Network and Systems Management*, 23(2), 280-308.
- Silva, A. H., Fossá, M. (2015). Análise de Conteúdo: Exemplos de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. *Qualit@s Revista Eletrônica ISSN* (17), 1 – 14.
- Sujata, J., Sohag, S., Tanu, D., Chintan, D., Shubam, P. e Sumit, G. (2015). Impact Over The Top (OTT) Services on Telecom Service Providers. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(S4), 145-160.
- Teixeira, C. (Fevereiro de 2014) ROI da Felicidade no Trabalho. *Winning Consulting*. Disponível em <https://www.winning-consulting.com/roi-da-felicidade-no-trabalho/>

- Tellis, W. M. (1997). Application of a Case Study Methodology. *The Qualitative Report* (3), 1 – 19.
- Thomsen, S., Pedersen, T. (2000). Ownership Structure and Economic Performance in the Largest European Companies. *Strategic Management Journal*, 21, 689 – 705.
- Tucker, R. C. (1978). *The Marx-Engels Reader (Second Edition)*. New York – London: W. W. Norton & Company.
- Ventura, M. M. (2007). O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. *Rev SOCERJ* (20), 383 – 386.

8 APÊNDICES

APÊNDICE A – DESCRIÇÃO DAS METODOLOGIAS ABORDADAS

Descrição das Metodologias Abordadas

T - Modelo de Parker, Wall e Cordery (2001):

1 – Antecedentes | ver o que está para trás: qual o mercado, meio envolvente, tecnologia, tipo de gestão e cultura organizacional, personalidade, etc;

2 – Características do trabalho expandida | detalhes da função: nível de responsabilidade, exigências físicas, exigências cognitivas, oportunidades de aprendizagem, trabalho em equipa, *feedback* da equipa, autonomia do indivíduo, etc;

3 – Mecanismos de resultado intermédio | inputs no indivíduo e processo: motivação, capacidade de resposta e aprendizagem, interação com o processo, liderança, etc;

4 – Resultados expandidos | Output esperado: aumento da performance no trabalho, *feedback* positivo dos colegas, revelação da criatividade do indivíduo, satisfação do cliente, aumento da produtividade da empresa, inovação, etc;

5 – Contingências | melhoramentos e segundo plano: implementação de novos processos mais produtivos com base na análise do processo decorrido, estabelecimento de normas e divulgação de conhecimento para melhorar todo o processo, necessidade de desenvolvimento dos indivíduos.

T - Burocratização de Fernandes | Max Weber (2007):

1 – Planeamento, definição de cargos e funções, criação de regras e procedimentos.

Gestão “Over the Top” Ruckert, Blendin, Hausheer (2014) + Sujata, Sohag, Tanu, Chintan, Shubaham e Sumit (2015):

1 – Criação de um serviço que substitui um serviço tradicional.

Exemplos: Netflix a substituir alguns operadores tv; Skype a substituir o telefone; Spotify a substituir a venda de cds em loja para se ter música; *E-learning* a substituir as aulas tradicionais em sala.

Modelo Waterfall | Cascata por Jalote, Palite e Kurien (2004):

1 – Execução de projetos em várias partes, de uma forma sequencial. Cada fase seguinte só é iniciada após a anterior ter sido terminada.

2 – Os projetos são divididos em Sub- Cascatas, permitindo entregar parte do trabalho aos clientes antes do projeto estar finalizado. Isto, permite ao cliente ir aprendendo com cada módulo entregue até ter todos os módulos finalizados.

3 – Time Box – É definido um tempo para a entrega do projeto e é seguido um processo sequencial que pode coincidir com sobreposições de fases para que o projeto seja entregue a tempo e o cliente consiga ir interagindo com o mesmo.

Modelo SCRUM pelo International Scrum Institute:

1 - O que é o *SCRUM*? O *SCRUM* é uma ferramenta *AGILE* de gestão de projetos, usado principalmente em desenvolvimento de *Software*. O método de trabalho *SCRUM* define orientações gerais de trabalho, definindo apenas um conjunto de regras, sendo cada uma independente e fulcral para o desenrolar do projeto. As principais regras ou questões associadas a este método de trabalho são:

- Os papéis – *SCRUM Master*, *SCRUM Product Owner* e *SCRUM Team*;
- O painel que descreve ou orienta para os desejos do cliente;
- *Sprint* ou fase;

Eventos: calendarização de reuniões de “o quê” e “como”, reunião diária, reunião para revisão de fase, reunião de retrospectiva de fase.

2 – Comunicação Constante para melhoria contínua.

3 – Fases e projetos múltiplos em simultâneo.

4 – A funcionalidade é atingida em função do orçamento do cliente e não do tempo que demora a preparar.

5 – Master: Líder de Projeto

Owner: Empresa que detém o pedido do cliente ou o produto/serviço em questão.

Team: equipa liderada pelo master para atingir um objetivo comum.

6 – Opera sobre o modelo de Tuckman: *Forming*, *Storming*, *Norming*, *Performing*, Conclusão.

Forming: metas e competências do projeto

Storming: atribuição de responsabilidades a cada elemento do projeto de acordo com as suas competências

Norming: Definição do processo de trabalho

Performing: Execução e melhoria contínua

Conclusão: Entrega do processo ao cliente

Satisfação no local de trabalho:

Felicidade dos trabalhadores associada a aumentos de produtividade; Clima organizacional propício para o desempenho de funções com satisfação pelo trabalhador. Condições físicas adequadas para desempenhar as funções na empresa.

Motivos de saída e retenção associados ao risco de encontrar algo melhor.

Atualização de Competências por de Boer e Grossi (2018):

Capacidade das empresas de darem formação aos trabalhadores para que os mesmos estejam sempre presentes no mercado de trabalho e lhes seja possível evoluir dentro da empresa.

Modelo SMART por Lawlor e Hornyak (2012):

Introdução de tarefas e objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e calendarizáveis.

Listas “to do” por Leshed e Sengers (2011):

- 1 - Criação de ferramentas que potenciem a produtividade no dia a dia. (*Remember the milk e rescue time*)
- 2 – Enumeração de atividades, ferramentas utilizadas para as concretizar, sentimento de criação de valor pessoal e para o negócio.
- 3 – Listas de afazeres podem levar à perda de prioridades por parte dos funcionários.

Modelo de Gestão de Projetos pela International Organization for Project Management:

Programa – Detém vários projetos e atividades

Portefólio – Detém vários Programas

Como fatores críticos de sucesso, a International Organization for Project Management recomendam as seguintes metodologias em gestão de projetos:

- Revisão de registos anteriores: as equipas podem já ter contribuído em projetos anteriores com ideias que se apliquem ao projeto atual e assim possam fazer um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis;
- Entrevistas: entrevistar os *stakeholders* em diversos momentos ou de diversas formas antes de iniciar o projeto, de forma aquando o decorrer do mesmo, tentar ir de encontro às expectativas de todas as partes envolvidas;
- Fazer reuniões de grupos de foco com os *stakeholders* e com as equipas para não perder a visão do que são os objetivos mais importantes;

- Se o produto tiver várias fases ou componentes, tentar promover *workshops* com os *stakeholders* para verificar se os resultados estão a ir de encontro às expectativas dos mesmos;
- Brainstorming: marcar reuniões com o objetivo de discutir ideias que possam vir a melhorar o produto ou serviço encomendado pelo cliente;
- Técnica de Delphi: enviar questionários de resposta anónima para que as mesmas possam ser compiladas até encontrar um consenso entre as mesmas;
- Discutir diagramas mentais com os grupos envolvidos para organizar as ideias e verificar estão todos de acordo;
- Envio de questionários para os utilizadores do produto ou serviço para tentar perceber quais são os seus pontos mais valorizados pelos mesmos, quais as dificuldades encontradas pelos utilizadores, recomendações de melhorias, etc.

Balanced Scorecard por Mónica Souza (2015)| Kaplan e Norton:

1 – Indicadores Financeiros e Não Financeiros

2 – Visão Interna e Externa

3 – Objetivos, Indicadores, Metas e Ações para:

- Perspetiva financeira (como nos devemos mostrar aos *shareholders*?)
- Perspetiva dos processos internos (Em que processos devemos atingir a excelência?)
- Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento (Como devemos manter a nossa capacidade de mudar e melhorar?)
- Perspetiva dos Clientes (Como devemos mostrar-nos aos nossos clientes?)

A metodologia é um pouco subjetiva no que respeita aos indicadores de desempenho.

Lean e Six Sigma por Arnheiter e Maleyeff (2005):

Six Sigma – Orientado para a qualidade num intervalo objetivo de produção. A competitividade na produção aumenta com o tempo.

Lean - redução de desperdício / eficiência ao longo do pipeline de produção. Melhoria contínua e redução de variáveis. Análise ao modelo de partilha de conhecimento da Toyota ou DELL com a metodologia lean sob a forma de metodologia de trabalho.

- Associações de fornecedores: partilha de informações, boas práticas e políticas;
- Grupos de consultores: assistência em fábrica ou locais de produção. Implementação de *workshops*;
- Equipas de aprendizagem: partilha de informação em sito com pequenos grupos de fornecedores.

Obrigado pela sua colaboração,

André Pataquinho

APÊNDICE B – GUIÃO DE ENTREVISTA

Guião de Entrevista

Dimensão 1: Metodologias transversais a áreas de negócio distintas?

Questão 1: É possível aplicar metodologias de outras áreas a este negócio?

Questão 2: É possível replicar as metodologias e práticas utilizadas neste negócio noutras áreas?

Questão 3: É mais ou menos difícil implementar um método de trabalho que os trabalhadores já tenham tido contacto antes?

Dimensão 2: Metodologias abordadas na revisão da literatura presentes nas empresas entrevistadas.

Questão 1: Quais das seguintes metodologias estão implementadas nesta empresa? (Fornecidas a lista de metodologias abordadas na revisão de literatura – ver Apêndice A)

Questão 2: Que outras metodologias não mencionadas recomendaria num ambiente de trabalho semelhante ao da empresa em questão?

Questão 3: Esta empresa estaria disposta a implementar metodologias de trabalho diferentes das que usa, se lhe fosse sugerido para melhorar os seus resultados / desempenho?

Dimensão 3: Perspetiva de impacto das metodologias nos trabalhadores das empresas entrevistadas.

Questão 1: Existem condições físicas e psicológicas para o entrevistado, ou os seus subalternos, desempenharem as suas funções na empresa atual? (Fornecer exemplos)

Questão 2: Existe felicidade ou satisfação no local de trabalho dos entrevistados? Essa satisfação ou ausência da mesma ajuda ou dificulta na implementação de metodologias de trabalho?

Questão 3: A empresa em causa deixa os seus funcionários participar no processo de decisão sobre as suas funções?

Dimensão 4: Retenção de funcionários e atualização de competências

Questão 1: Esta empresa promove algum tipo de programa de atualização de competências dos funcionários para os deixar mais aptos para os desafios tecnológicos e constante atualização das metodologias de trabalho?

Questão 2: A retenção, ou não retenção, dos funcionários nesta empresa prende-se principalmente com motivos de satisfação, ordem técnica ou atualização salarial?

APÊNDICE C – REGISTO DOS DADOS PRIMÁRIOS OBTIDOS ATRAVÉS DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS.

Entrevista com Dr^a Ana Cunha

P (entrevistador): Dimensão 1: Metodologias transversais a áreas de negócio distintas. É possível aplicar metodologias de outras áreas à área que a Dr.^a Ana está?

R (entrevistado): Sim, tudo é replicável em qualquer área desde que seja bem aplicado.

P: E as metodologias que estão a ser utilizadas neste negócio, vê-as serem replicadas noutras empresas?

R: Sim. A empresa onde me encontro atualmente ainda está numa fase de recursos humanos básica. Estamos a evoluir numa medida que é uma réplica de outros negócios de outras áreas. Estamos a descentralizar a gestão e dar parte da gestão e da decisão a outras equipas para que as mesmas giram os seus próprios clientes, os seus próprios núcleos de negócio. Claro que é reportado às chefias de topo, mas, isto é replicável em qualquer modelo que centralizado em uma ou duas pessoas é muito difícil gerir tudo. A descentralização é sempre uma forma de tornar a gestão mais participativa. É uma forma de conseguir abranger mais pessoas e assuntos em mais áreas dentro da empresa.

P: E do ponto de vista de quando estava na Unilever, havia mais práticas a nível de recursos humanos?

R: Sim, a nível de recursos humanos e não só. Nós tínhamos o TQM, que é algo que está referido aqui nas metodologias abordadas, que era zero desperdício, zero acidentes, zero tudo. No fundo é a produtividade no seu máximo. E nós já estávamos num estado muito avançado, nomeadamente nas fábricas onde isso é muito fácil de medir e aplicar. Isto é uma metodologia japonesa e eles não dão certificados a toda a gente. É necessário que as fábricas estejam numa forma mais evoluída e, as fábricas da Unilever estão num nível muito avançado de TQM e, aplica-se também noutras áreas. Nós nos escritórios também tínhamos de deixar tudo conforme encontrávamos. Mesmo nas reuniões se usássemos copos e outros materiais, quando saíssemos tínhamos de deixar tudo conforme

encontrámos. São metodologias que podem ser para todas as áreas, poupam tempo e fazem com que não haja tanto desperdício, não tem que vir ninguém por trás limpar a sala, há que deixar como a encontrámos, pronta para outra reunião seguinte. É um exemplo.

P: Na sua opinião, é mais ou menos difícil implementar um método que os trabalhadores já tenham tido contacto antes?

R: Normalmente é mais fácil. O ser humano é avesso à mudança, e quando nós estamos a tentar introduzir uma nova metodologia de trabalho há sempre resistências. No entanto, se nós envolvermos as pessoas, e as pessoas perceberem que aquilo é melhor para elas, a comunicação das novas metodologias e as vantagens que vão trazer às pessoas é fundamental. Perguntar-lhes como é que o seu trabalho seria melhor, ou o que teríamos de mudar ou implementar. Ter esse *input* é mais importante do que impingir uma metodologia nova e pronto. A resistência é maior se não envolvermos as pessoas que sabem. Porque por vezes quem decide não sabe como as coisas são feitas na prática. Por isso perguntar às pessoas o que fazem e como poderiam melhorar é a melhor medida de conseguir alterar melhores métodos. Quem faz sabe melhor as dificuldades que tem e as melhorias que poderiam ser feitas.

P: Dimensão 2: Metodologias abordadas na revisão da literatura presentes nas empresas. Nas metodologias que são abordadas nesta dissertação (Descrição das Metodologias Abordadas fornecida – ver Apêndice A), estão algumas a ser utilizadas na sua empresa atual?

R: Eu acho que neste momento nós estamos a tentar implementar uma espécie de *balanced scorecard*. Com objetivos, indicadores e metas, estamos a tentar que estes indicadores, como nos recebimentos, nas cobranças, a faturação das horas, o registo das horas, uma série de coisas fique de uma forma mais sistematizada e eficiente. Tem a ver com a área. Estas empresas de serviços profissionais, geralmente, têm uma dificuldade com esta parte normativa, e por objetivos, e por processos, e por processos de automatismos, é hoje em dia uma vantagem muito grande ter mecanismos informáticos que possam fazer tarefas repetitivas ou outras coisas que possam simplesmente ser automatizadas, e nisso nós temos prazos que podem ser automatizados e estamos a melhorar nessa parte, e acho que vamos ter sucesso no futuro assim que acabemos a implementação.

P: Que outras metodologias que não estão mencionadas recomendaria para um ambiente de trabalho semelhante ao da empresa em questão?

R: É uma pergunta difícil. Como estamos num processo de mudança é difícil dizer o que podíamos melhorar. Acho que há sempre espaço para melhorar em qualquer local. Acho que melhorar a comunicação interna seria algo que eu faria. Comunicar é muito importante. As pessoas preferem saber com o que contam, mesmo que seja mau, do que não saberem. Comunicar internamente, meter regras, procedimentos, podem ser melhores ou piores, mas se já souber com o que conta, o ser humano reage melhor se avisado.

P: Esta empresa atual estaria disposta a utilizar metodologias de trabalho diferentes se lhes fosse sugerido para melhorar os seus resultados ou desempenho? Ou é adversa a isso?

R: Não, muito pelo contrário. Partiu das chefias fazer estas alterações que nós estamos a fazer e tentar melhorar. Quando parte de cima as coisas funcionam melhor e a mudança é mais fácil. Claro que há sempre resistências, mas como partiu de cima vai funcionar melhor.

P: Dimensão 3: Perspetiva de impacto das metodologias nos trabalhadores das empresas entrevistadas. Existem condições físicas e psicológicas para a Dr.^a Ana ou para os seus subalternos desempenharem as funções na sua empresa atual? Por exemplo: a qualidade do ar, a luz, a comodidade do mobiliário onde vocês trabalham, se vos fornecem material adequado.

R: Sim, eu penso que sim. Há uma preocupação em melhorar as condições. Por exemplo, nós colocámos uma película nas janelas porque batia lá o sol, para não estar tanto calor. Há umas coisas que realmente são uma preocupação. Não é a maior preocupação que existe, mas é uma preocupação. Temos o material necessário, está-se a melhorar os computadores. Os computadores é algo que passa o tempo e ficam desatualizados e lentos, está-se a tentar melhorar essa parte também. Há algumas melhorias e preocupações, mas nem sempre é possível fazer as coisas todas como nós queremos, há que ter atenção aos valores de investimento e por vezes não está assim tão disponível como gostaríamos.

P: Sente que existe satisfação ou felicidade no seu local de trabalho?

R: Eu acho que felicidade é uma palavra muito forte e depende da perspectiva de cada um o que é a felicidade. Acho que há pessoas que estão mais contentes, acho que há pessoas que estão menos contentes, mas no geral, há alguma insatisfação em algumas coisas, como em todo o lado. Mas como nós estamos a tentar melhorar um bocadinho as coisas acho que as pessoas estão um pouco a ver o que vai acontecer, se vai ou não melhorar. Portanto agora estamos na expectativa sobre o que vai acontecer.

P: E essa satisfação ou ausência da mesma ajuda ou dificulta na implementação de metodologias no trabalho?

R: A insatisfação nunca ajuda novas metodologias no trabalho. As pessoas têm a tendência para levar tudo para o lado negativo. Depende como nós comunicamos as coisas. Se supostamente é algo que ajuda as pessoas a trabalhar melhor tem que se comunicar dessa forma. Há sempre um “velho do Restelo”, não é? Mas a maioria das pessoas tende a abraçar as novas metodologias. As reuniões de equipa novas mostram que as pessoas estão a aderir imenso a esta nova metodologia de trabalho, tem é que continuar a ser uma coisa boa para as pessoas. Se em algum momento passa a ser mau, temos que tentar recuar ou tentar achar algum tipo de compromisso. Agora está a correr bem.

P: Dimensão 4: Retenção de funcionários e atualização de competências. Esta empresa promove algum tipo de programa de atualização de competências dos funcionários para os deixar mais aptos para os desafios tecnológicos e constante atualização das metodologias do trabalho?

R: Em relação a metodologias do trabalho, acho que não. No entanto tudo o que tem a ver com aprender o trabalho em si e saber fazer o trabalho sim. Nós temos formação *on the job* e fazemos também formações online, quer para os clientes, quer internamente sobre novas coisas relacionadas com o trabalho que estamos a fazer. Estamos a desenvolver um plano de formação para tentar complementar algumas falhas comportamentais. A formação comportamental era algo que até agora não havia e estamos a tentar desenvolver um plano de formação nesse sentido.

P: A retenção ou não retenção dos funcionários nesta empresa prende-se principalmente com motivos de satisfação, ordem técnica ou atualização salarial?

R: Bom, eu diria que se prende por várias coisas. Uma das quais é a grande concorrência que há entre as empresas neste tipo de sector. Há uma grande concorrência e tende-se a ir buscar as pessoas já formadas. Quando a pessoa já tem um ano, dois anos de experiência nesta área basta oferecer o dobro ou mais cinquenta por cento e as pessoas vão. As pessoas que já passaram um determinado nível já não vão tão facilmente porque já construíram uma carreira e, portanto, já têm perspectivas de crescer e de se tornar mais importantes e ganhar mais e já não saem assim tao facilmente. Os mais jovens com 1 ou 2 anos são mais fáceis de aliciar e aí a retenção é um bocadinho mais difícil. Até porque os jovens de hoje em dia têm uma perspectiva diferente da vida e do trabalho. Querem uma satisfação constante e novos desafios e projetos, e tendem a mudar mais vezes que a minha geração e muito menos a geração dos meus pais. É uma tendência de procurar novos desafios e não têm tanto “amor à camisola” como a geração anterior tinha. Hoje em dia as pessoas lutam por si próprias.

Entrevista com o Dr. João Rita

P: Dimensão 1: metodologias transversais a áreas de negócio distintas. É possível aplicar metodologias de outras áreas à área de negócios onde se encontra?

R: Sim, isso garantidamente. Aliás, nós aqui utilizamos uma metodologia que vem das áreas de desenvolvimento das metodologias ágeis, SCRUM na nossa área em específico.

P: É possível utilizar metodologias e práticas utilizadas neste negócio noutras áreas de negócio distintas?

R: Sim, é. Mas as metodologias como um todo, não. Ou seja, tem que se olhar para as metodologias com um olhar crítico. Nem tudo é compatível com todas as áreas. Eu posso dar o exemplo da metodologia de SCRUM. Como vem muito das áreas de desenvolvimento de *software*, uma coisa dessa metodologia que podes usar são aquelas reuniões de sprint, as *daily meetings*. São aquelas reuniões de 10 – 15 minutos em pé. Isso consegue-se replicar em qualquer área, e até era bom que todos fizessem isso em vez de estarem a perder 2 ou 3 horas em reuniões. Se fizessem reuniões em pé de 10 ou 15 minutos era preferível.

P: É mais ou menos difícil implementar um método de trabalho que os trabalhadores já tenham tido contacto antes?

R: Acho que não é por aí. Depende sempre muito da vontade do trabalhador. Ele conhecendo ou não, poderá ser mais fácil, mas acho que não é por aí, na minha opinião.

P: Dimensão 2: Metodologias abordadas na revisão da literatura presentes nas empresas entrevistadas. Quais das seguintes metodologias estão implementadas nesta empresa? (Fornecida a lista de metodologias abordadas na revisão de literatura – ver Apêndice A)

R: O modelo *waterfall*, o modelo SCRUM, e, entre aspas, as metodologias ágeis *DevOps*.

P: Que outras metodologias não mencionadas recomendaria num ambiente de trabalho semelhante ao da empresa em questão?

R: A metodologia *DevOps*. Aproxima a área de desenvolvimento da área de operações.

P: A empresa onde está estaria disposta a implementar metodologias de trabalho diferentes das que usa se lhe fosse sugerido para melhorar os resultados ou desempenho?

R: Sim, claro que sim. É preciso é mostrar o resultado. Ou seja, fazendo um piloto ou qualquer coisa que demonstre.

P: Dimensão 3: Perspetivas de impacto nas metodologias nos trabalhadores das empresas entrevistadas. Existem condições físicas e psicológicas para si e para os seus subalternos desempenharem as funções na empresa? Se existe boa qualidade no ar, se o mobiliário é adequado, se as condições físicas que a empresa fornece é boa, etc.

R: Na minha opinião, sim.

P: Existe felicidade ou satisfação no seu local de trabalho?

R: Julgo que sim. Na minha opinião sim.

P: E essa satisfação ou ausência da mesma, ajuda ou dificulta na implementação de metodologias de trabalho?

R: Ajuda muito! As pessoas estão motivadas e querem fazer e querem mostrar que fazem.

P: A empresa deixa os seus funcionários participar no processo de decisão sobre as suas funções?

R: Sim.

P: Dimensão 4: Retenção de funcionários e atualização de competências. Esta empresa promove algum tipo de programa de atualização de competências dos funcionários para os deixar mais aptos para os desafios tecnológicos e constante atualização das metodologias de trabalho?

R: Sim. Existe um plano de formação anual que é atualizado todos os anos. As pessoas podem ser formadas por empresas externas e depois dentro da própria empresa os colaboradores formarem também os colegas. Aí pode haver abordagens diferentes. Há muita formação *on job*, mas há sempre alguém que vai fora. Fora no sentido de procurar e receber o conhecimento.

P: A retenção, ou não retenção, dos funcionários nesta empresa prende-se principalmente com motivos de satisfação, ordem técnica ou atualização salarial?

R: Na minha opinião, questões salariais, de atualização salarial. As *startups*, à medida que foram aparecendo, foram oferecendo salários muito superiores aqueles que estávamos todos habituados a usufruir. Isso veio mexer muito com o mercado e houve muita gente, há muita gente, que sai destas empresas.

Entrevista com o Eng.º Alexandre Garcia

P: Dimensão 1: Metodologias transversais a áreas de negócio distintas. É possível aplicar metodologias de outras áreas a este negócio?

R: Sim. A empresa onde eu estou envolve desde a parte financeira, as metodologias da parte de gestão de projetos em si, a parte de desenvolvimento de produto, que tem as metodologias de desenvolvimento de produto, bem como a parte produtiva em si que utiliza metodologias ligadas ao aumento de produtividade, gestão de pessoas, etc.

P: É possível replicar as práticas e metodologias utilizadas neste negócio noutras áreas?

R: Sim. Esta empresa tem um modelo de desenvolvimento de produto interno, que basicamente é uma compilação daquilo que se acredita serem as melhores práticas de várias vias que cria entre si um *roadbook* e, dentro disso, é possível aplicar a outros produtos e a outras áreas.

P: É mais ou menos difícil implementar um método de trabalho que os trabalhadores já tenham tido contacto antes?

R: Se já tiveram contacto acho que é sempre mais fácil de integrar. Grande parte do trabalho de formação se calhar já está feito. Existe também a vertente de ter alguns vícios de trabalho, mas geralmente é mais fácil integrar coisas que as pessoas já conhecem, do que algo completamente inovador e, se calhar, algumas pessoas ainda não entenderam o conceito, pois não têm as bases para isso.

P: Dimensão 2: Metodologias abordadas na revisão de literatura presentes nas empresas entrevistadas. Quais das seguintes metodologias estão implementadas nesta empresa? (Fornecida a lista de metodologias abordadas na revisão de literatura – ver Apêndice A)

R: Estando envolvido numa fábrica, e num meio de produção, tentamos sempre implementar metodologias Lean e Six Sigma. No entanto tê-las completamente implementadas numa empresa é complicado pois envolve desde os gestores de topo até aos níveis mais baixos de assistentes de fábrica como as operadoras e etc. Sendo tão transversal não está completamente implementado, mas nós como engenheiros, que tivemos essa formação, tentamos aplicar nos trabalhos internos. Depois, eu não conheço bem o modelo de Parker, Wall e Cordery, mas vendo a descrição do que está por detrás, no que consiste, nós intrinsecamente tentamos sempre fazer isso. É uma boa prática, como a parte de detalhar e caracterizar as funções, e os mecanismos, *inputs*. Intrinsecamente tentamos implementar este modelo de Parker, Wall e Cordery. Depois, também a metodologia das listas “*to do*”. Dentro do nosso dia a dia é uma coisa comum de se fazer. E também o modelo de gestão de projetos. É aplicado no dia a dia no modelo de desenvolvimento de novos produtos e também é muito usado na empresa. De resto, a parte da burocratização de Fernandes, planeamento de regras, cargos e funções, procedimentos, etc. Isso também são todas boas práticas neste tipo de indústria. Quase que é obrigatória através de certificações e auditorias dentro da indústria automóvel.

P: Que outras metodologias não mencionadas recomendaria num ambiente de trabalho semelhante ao da empresa em questão?

R: Não mencionadas... Nenhuma. Gostava era de ver mais das que estão aqui implementadas. Fora disto não conheço nenhuma.

P: Esta empresa estaria disposta a implementar metodologias de trabalho diferentes das que usa se lhe fosse sugerido para melhorar os seus resultados ou desempenho?

R: Sim, sem dúvida. Existe sempre uma definição, ou planeamento, ou normalização das maneiras de trabalhar. Ao início seria sempre encarado como um teste, mas, estaria sempre a melhorar a eficiência ou metodologias do trabalho, por isso sim.

P: Dimensão 3: Perspetiva de impacto das metodologias nos trabalhadores das empresas entrevistadas. Existem condições físicas e psicológicas para si ou para os seus subalternos desempenharem as funções na empresa atual? Boa qualidade do ar, mobiliário adequado, se fornecem material de escritório em quantidade suficiente, se não fazem demasiadas horas e pedem demasiado de vós, se não existe abuso psicológico.

R: Nesta empresa existem diferentes níveis de classe de tratamento. Na parte dos escritórios, onde se encontram os engenheiros, gestores de cliente, etc, é fornecido todo o material de escritório pedido. Têm atenção a esta questão do mobiliário. Desde que estou na empresa já vou para a quarta reforma de mobiliário: plantas, cores, material nas salas de reunião, etc. Antes tínhamos gabinetes, agora temos um *open space* que nos dá mais espaço. Já na parte da fábrica em si, não. Há operadores que levam as suas próprias canetas porque quando lhes é fornecido, se calhar não é fornecido em quantidade suficiente, e o que acontece é que guardam para elas mesmas. Por exemplo, o primeiro turno acaba por guardar o material no cacifo em vez de deixar no local de fabrico para as outras pessoas usarem. Isso seria fácil de resolver dando mais material até as pessoas não sentirem a necessidade de guardar o material existente para uso próprio. Nesta empresa existem estes dois tipos de abordagem. Onde existem mais pessoas acabam por haver menos recursos. É difícil garantir que toda a gente tem o mesmo tipo de apoios. Nos escritórios, somos menos e é mais fácil darem-nos as condições que precisamos.

P: Existe felicidade ou satisfação no seu local de trabalho?

R: Já houve, não atualmente. Antigamente havia mais respeito pelo indivíduo em si, em que se compreendia que o esforço de uma pessoa era fundamental para o sucesso da empresa. Quando alguém precisava de umas horas para ajudar o filho, ou receber o ordenado mais cedo porque aconteceu um acidente qualquer, isso era correspondido e havia uma maior felicidade no trabalho por haver uma maior contribuição para o indivíduo

em si. Atualmente, o negócio é gerido de acordo com números, logo não se pode estar a fazer algo por alguém em particular sem fazer para as outras, então nada disto é feito. É tudo pensado em forma de eficiência e obter números melhores. Hoje em dia existe uma maior insatisfação no local de trabalho.

P: Essa satisfação ou ausência da mesma ajuda ou dificulta na implementação de metodologias no trabalho?

R: Acho que dificulta. Uma pessoa quando não está satisfeita não tem uma mente tão aberta a novas mudanças. A não ser que sejam mudanças que a pessoa ache que vão de encontro às suas expectativas. Quando é dito a um operador que vai trabalhar mais para ter um aumento de eficiência para a empresa, sem se dar o retorno a esse operador, quer seja um prémio ou uma menção no jornal interno que é distribuído na empresa em todo o mundo, às vezes basta sair uma pequena reportagem ou algo que já é uma maneira de expor. Quando isso não acontece já não há retorno para o trabalhador, e nem precisa de ser financeiro, é exigir mais e mais sem fazer um elogio, um apreço pelo posto em si.

P: A empresa em causa deixa os seus funcionários participar no processo de decisão sobre as suas funções?

R: Não.

P: Dimensão 4: Retenção de funcionários e atualização de competências. Esta empresa promove algum tipo de programa de atualização de competências dos funcionários para os deixar mais aptos para os desafios tecnológicos e constante atualização das metodologias de trabalho?

R: Sim, pelo menos na parte de engenharia tenta-se ter uma ou duas formações por ano. Temos até avaliações trimestrais de performance em que um dos tópicos analisados são possíveis formações que se possam fazer ou tirar.

P: A retenção, ou não retenção, dos funcionários nesta empresa prende-se principalmente com motivos de satisfação, ordem técnica ou atualização salarial?

R: Eu acho que a retenção ou não retenção está unicamente dependente dos motivos de satisfação. Como disse, anteriormente havia maior satisfação e melhor ambiente de trabalho na empresa, e, não havia tanto *turnover* de pessoas como atualmente. Quando eu

entrei na empresa era frequente ter pessoas a trabalhar há 20 anos na empresa. Atualmente, pelo menos na parte de engenharia, estão a entrar e a sair pessoas constantemente. Estão 3 a 6 meses na empresa e depois saem. Isto não acredito que seja da parte salarial, porque até onde sei são relativamente bem pagos, tem a ver com a satisfação e gestão por números, onde existe muita pressão para atingir resultados. Em 3 meses, muitas vezes é difícil atingir logo resultados. E quando isso acontece, existe logo uma linha de excel a vermelho que incide ainda mais pressão nas pessoas.

Entrevista Dr. Pedro Vaz

P: Dimensão 1: Metodologias transversais a áreas de negócio distintas. É possível aplicar metodologias de outras áreas a este negócio?

R: É preciso ver o contexto, neste caso, da Deloitte. É uma empresa que, tipicamente, trabalha por projetos, sejam quais forem as áreas: consultoria, auditoria, *corporate finance* ou *tax*, e que, trabalha por norma com diferentes indústrias no mercado. Isto quer dizer que, a nossa forma de trabalhar, muitas vezes, também se adapta ao que são os projetos dos nossos clientes e indústrias, e forma de trabalhar deles. Para responder à sua pergunta, sim. Ainda que não conheça algumas das metodologias em concreto, das que disse aqui, qualquer uma delas se pode adaptar à nossa forma de trabalho, nós que trabalhamos com tantos tipos de clientes e muitas vezes nos adaptamos à forma deles de trabalhar.

P: É possível replicar as metodologias e práticas utilizadas neste negócio noutras áreas?

R: Eu acho que sim, sem dúvida. Acho inclusive que há muito boas práticas nesta indústria de consultoria, que faz todo o sentido serem utilizadas por outras indústrias. Algumas delas são, nomeadamente, a definição dos objetivos ser muito concreta, ser muito precisa, quer em termos daquilo que queremos entregar quer em termos dos *deadlines*, quer em termos das pessoas que queremos envolver. E depois, do respetivo controlo, seja ele na entrega, seja controlo financeiro do projeto. E eu acho que isto são coisas que muitas vezes vemos como lacunas nos nossos clientes e, muitas das vezes, são as razões pelo qual somos chamados. Em princípio quando entregamos isto a uma consultora, estás a garantir, estás a comprar – e é o extra que também se paga – que determinado projeto é entregue, e é entregue dentro daqueles prazos e, dentro daquele orçamento. Mesmo que às vezes as

empresas até tenham *know how* interno. Portanto, sem dúvida que sim, e nesse aspeto eu acho que a indústria de consultoria tem essas boas práticas, não só na entrega mas na própria execução do projeto, o facto de envolver as pessoas necessárias que têm de ser envolvidas, haver pontos de situação constantes, haver apresentações constantes para validar o trabalho que está a ser feito, se está a evoluir no melhor caminho, se devem haver alterações. Portanto, eu acho que isto é o que às vezes vemos em clientes nossos que acabam por falhar, que é em termos destes exemplos todos, prazos, objetivos, se está dentro do budget, garantir que as pessoas certas são envolvidas, se temos as corretas equipas de trabalho, se existe a visibilidade das formas de trabalhar que são feitas e, isso pode ser replicado para outras indústrias.

P: É mais ou menos difícil implementar um método de trabalho que os trabalhadores já tenham tido contacto antes?

R: Em princípio será sempre mais fácil porque as pessoas já trabalharam com essas metodologias. Até porque, para todos os efeitos, quem já tenham trabalhado já conhece as especificidades daquilo que estamos a implementar, já sabe um bocadinho o que são as vantagens, quais são as próprias “dores” de implementação e operacionalização. Em teoria será sempre mais fácil, excetuando casos em que houveram pessoas que tiveram más experiências na implementação desta metodologia, ou seja, que elas não foram bem implementadas, ou porque não era a melhor forma, ou o mais adequado aquela empresa, ou a empresa ainda não tinha a maturidade ou a capacidade para eles conseguirem implementar a metodologia corretamente. Se calhar pode haver uns casos mais negativos, mas, eu acho, que até isso, as pessoas que passaram por isso trazem boas experiências sobre o que não fazer. Por isso sim, acho que é melhor já terem tido contacto.

P: Dimensão 2: Metodologias abordadas na revisão de literatura presentes nas empresas entrevistadas. Quais das seguintes metodologias estão implementadas nesta empresa? (Fornecida a lista de metodologias abordadas na revisão de literatura – ver Apêndice A)

R: Há aqui uma ou outra metodologia que eu não conhecia, mas que lendo por aqui, acho que posso dizer que estão presentes face aquilo que é. Começando pelo modelo de Parker, Wall e Cordery, isto sem dúvida que faz parte do nosso modelo de negócio. Até porque, novamente, o nosso modelo ou tipo de trabalho, o modelo de trabalho em projetos exige

muito isto, pelos vários tópicos que você abordou, faz de facto parte de muito o que é a forma como nós trabalhamos. Depois, o modelo *waterfall* também, claramente. Eu diria que isto é muitas vezes o modelo típico de execução de projetos e trabalho, e muitas vezes até é o modelo mais tradicional de projetos. O modelo *SCRUM* é utilizado às vezes. Eu acho que nós devíamos utilizar mais. Principalmente, por exemplo, na Deloitte, muitas vezes até em Londres e na Holanda. Na Europa já se utiliza mais o modelo *SCRUM*. Em Portugal utilizamos um pouco mas devíamos utilizar mais. Depois, o modelo de gestão de projetos pelo PMPI, sem dúvida. Aliás, inclusivamente, muitas das nossas pessoas são certificadas pelo Instituto de Gestão de Projetos, logo sem dúvida. A seguir, satisfação é genérico. Atualização de competências faz parte de uma consultora. Uma consultora tem que estar a par das tendências. O modelo *SMART* sim, era inclusive o que eu estava a descrever numa das perguntas anteriores. Listas “*to do*” sim, mas acho que é relativamente genérico. *Balanced scorecard* não é muito utilizado. Acho que temos aqui o tema financeiro e o tema da perspectiva de clientes, mas, os outros dois pontos, não os medimos de uma forma rigorosa. Por último, o Lean e Six Sigma, nós vendemos isto muito aos nossos clientes. Mas eu acho que internamente existem ali um conjunto de processos mais operacionais no espaço para serem muito otimizados. Que estão menos bem.

P: Que outras metodologias não mencionadas recomendaria num ambiente de trabalho semelhante ao da empresa em questão?

R: A que eu conheço e nós chamamos um modelo mais *Agile* e o modelo do *whats up*. O modelo *whats up* é um modelo em que as pessoas estão organizadas por tribos, em que diferentes tribos não são mais que grupos de trabalho têm diferentes objetivos, cada pessoa tem aqui diferentes papéis. A forma de trabalhar até é muito mais por via de comunicação dos *chats*, e de ferramentas mais práticas, não tanto às vezes por email, mas de um *trello*, um *Microsoft teams*, no *Facebook* o próprio *workplace* que o *Facebook* tem. Formas de comunicar e trabalhar mais simples, sem ter de ser por email, com uma pergunta que gera imediatamente uma resposta, com reuniões muito curtas, mas também muito orientadas essencialmente aquilo que foi atingido, não tanto comunicar progresso em si, porque se perde muito tempo a comunicar. Por isso este modelo que segue o modelo do *Facebook* traz umas coisas que conseguiam funcionar melhor.

P: Esta empresa estaria disposta a implementar metodologias de trabalho diferentes das que usa se lhe fosse sugerido para melhorar os seus resultados ou desempenho?

R: Sim, mas acho que de forma relativamente lenta, ou se calhar, um bocadinho conservadora. Porque estamos a falar duma empresa com 3000 pessoas, estamos a falar duma empresa que constantemente cresce em termos de volume de receitas de 15% - 20% ao ano, em que algumas linhas de negócio mais tradicionais na forma de trabalhar. Portanto eu acho que sim, porque há outras linhas de negócio mais progressistas, mas acho que iria sempre ser de uma forma mais pequena, dificilmente iria abranger a empresa a nível global, e ia sempre sofrer alguma resistência se fosse uma mudança mais agressiva.

P: Dimensão 3: Perspetiva de impacto das metodologias nos trabalhadores das empresas entrevistadas. Existem condições físicas e psicológicas para si ou para os seus subalternos desempenharem as funções na empresa atual? Por exemplo a condição do ar, se existe mobiliário adequado, se o material que vos fornecem é suficiente, se a pressão no ambiente é demasiada para aquilo que seria esperado.

R: Eu diria que são. No geral são bastante adequadas. Ou seja, tudo o que tem a ver temas mais de infraestrutural, ou mais físico é tudo bastante bom, desde os escritórios, equipamentos, as próprias ferramentas de trabalho que te são dadas, acho que isso é tudo bastante bom. No que não é físico, sim, mas existe sempre pressão, tal como dizia há pouco há pressão para entregar nos prazos, ou a expectativa adequada à do cliente, num determinado orçamento. Existe sempre alguma pressão nesse sentido, mas eu acho que na maioria das vezes é uma pressão saudável. Como sempre existem coisas a melhorar, mas em geral sim.

P: Considera que existe felicidade ou satisfação no local de trabalho dos entrevistados?

R: Existe. E é uma coisa que nós inclusivamente medimos com alguma regularidade e as respostas são positivas. Novamente, como é uma indústria mais intensiva, às vezes as pessoas trabalham mais horas, é o que é. Não é um trabalho típico das 9h – 18h e por isso há mais rotação, e eu acho que isso já foi uma coisa problemática há uns anos. Agora tem havido muita atenção para melhorar esses níveis de satisfação.

P: Considera que essa satisfação ou ausência da mesma ajuda ou dificulta na implementação de metodologias de trabalho?

R: Ajuda claro. Não podes implementar mecanismos de melhorar o que fazemos hoje se não tivermos mecanismos de satisfação, se as pessoas estão ou não contentes com a forma que estão a trabalhar. Não vais estar sempre ligado ao outro, ou que te traga mais felicidade ou não. Às vezes pode querer apenas ser mais eficiente. Mas eu acho que a medição de um e outro vão estar sempre ligados por inerência. Basta compreender se és mais eficiente num processo, depois as pessoas são menos contentes porque por um lado estamos a ser mais eficientes, mas por outro lado aquele processo gera entropia, ou muda a forma como as pessoas estavam a trabalhar e não ficam contentes com isso.

P: A empresa em causa deixa os seus funcionários participar no processo de decisão sobre as suas funções?

R: Deixa, e por norma até incentiva bastante isso. Nomeadamente, há diferentes tipos de decisões, mas em geral eu diria que incentivam isso.

P: Dimensão 4: Retenção de funcionários e atualização de competências. Esta empresa promove algum tipo de programa de atualização de competências dos funcionários para os deixar aptos para os desafios tecnológicos e constante atualização das metodologias de trabalho?

R: Acho que podia promover mais. Novamente, estamos a falar de uma área relativamente vasta, dentro da Deloitte, mais especificamente consultoria. É um dos pontos que nós muitas das vezes comentamos. São promovidas muitas metodologias mais em termos de formação *e-learning*, o facto dessa informação estar disponível, se quiseres aprender mais sobre o tema ou um determinado sector de uma indústria, isso existe. Mas acho que a formação, às vezes, de sala e, a formação onde existem conteúdos mais específicos, onde existe um formador, e interação, e partilhas de experiências de diferentes pessoas deveria ser mais fomentado. Seja uma formação dada internamente por pessoas da própria empresa sobre estes desafios mais tecnológicos, ou formas de trabalhar, etc, seja ela dada em contexto externo. Existe alguma promoção, sim, mas podia existir mais.

P: A retenção, ou não retenção, dos funcionários nesta empresa prende-se principalmente com motivos de satisfação, ordem técnica, ou atualização salarial?

R: Acho que a questão da satisfação engloba um bocadinho os outros. Porque a satisfação é uma ponderação de salário, ordem técnica, etc. Se calhar há aqui 3 grandes motivos pelos

quais as pessoas vão saindo. O primeiro tem a ver com balanço de vida pessoal versus profissional. A indústria de consultoria exige um bocado mais e, saindo de consultoria para qualquer outra área, ou na generalidade das outras áreas do mercado, em princípio consegue-se ter menos horas de trabalho. O segundo motivo pelo qual as pessoas saem está um pouco relacionado com a ordem técnica, mas ao contrário. Estamos a falar de pessoas que são bem qualificadas, e são pessoas atrativas para o mercado de trabalho, e o mercado de trabalho acaba por fazer ofertas muito difíceis de recusar, ou difícil para a consultora conseguir acompanhar essa oferta. De facto, acabam por ser propostas bastante boas que acabam por levar as pessoas a saírem. O terceiro motivo toca um pouco mais naquilo que a empresa poderia fazer. Temos pessoas que estão recorrentemente em projetos mais complicados, ou a trabalhar muitas horas, ou a trabalhar em projetos com pessoas que não gostam ou não têm uma boa relação, ou que acham que a sua avaliação não foi correta e já não tinha sido correta anteriormente. Atingem aqui um nível de desgaste, se calhar por haver um descuido da organização nesse sentido, e acabam por sair. Estes são os 3 grandes motivos que levam as pessoas a saírem.

Entrevista Dr.^a Raquel Neves

P: Dimensão 1: Metodologias transversais a áreas de negócios distintas: É possível aplicar metodologias de outras áreas a este negócio?

R: Sim, principalmente o modelo *waterfall*. Isto está mais aplicado em sistemas de apoio ao serviço ao cliente. O nosso CRM, que é uma plataforma que utilizamos para responder ao cliente, atualmente temos alguns projetos para desenvolver dentro dessa mesma plataforma no modelo *waterfall*. Eu estou a ver o modelo e, tendo implementado em alguns subprocessos dessa mesma plataforma outro *Agile* teria sido mais vantajoso.

P: É possível replicar as metodologias e práticas utilizadas neste negócio noutras áreas?

R: Sim. Eu estou numa área em que por exemplo estamos a trabalhar num modelo que melhor nos ajuda a servir o cliente. Esse modelo é construído com base em características de clientes, em comportamentos do cliente, em faturação do mesmo, contactos que o cliente tem connosco e, isto seria algo que seria replicável num sector, por exemplo, da saúde, que sabemos que se calhar o cliente que vai mais vezes ao hospital ou tem uma

prescrição face a outro, se calhar conseguimos antever consoante idade, sexo, estado civil, etc. Determinadas características que façam conseguir servir melhor os clientes nessa área. Este modelo é muito aplicado à área onde eu estou, mas era passível de aplicação por exemplo na saúde também para medir o número de pacientes e médicos, ou assistentes que teriam que ter à disposição das pessoas através dessas características.

P: É mais ou menos difícil implementar um método de trabalho que os trabalhadores já tenham tido contacto antes?

R: Por um lado pode ser mais fácil, porque as pessoas podem já estar habituadas, ou saber de uma forma mais leve, diria eu, as principais metodologias e *guidelines*, como fazer as coisas ao pormenor. No entanto, o que pode acontecer quando as pessoas já tiverem alguma experiência prévia, algum background, podem trazer algumas “bengalas” e alguns vícios que podem não ser tão vantajosos para um projeto. Quando tens uma pessoa que nunca teve contacto com uma determinada forma de trabalhar, uma determinada metodologia, pode ser uma vantagem porque, por um lado, pode trazer uma visão completamente diferente e está a aprender uma coisa nova. Claro que, pode ser uma desvantagem na fase inicial, pois existe uma curva de aprendizagem, mas por outro lado, pode desafiar mais aquilo que vê à frente face a uma pessoa que já está habituada. O ideal será ter a combinação de ambos os casos. Por exemplo, estou a desempenhar as minhas funções atuais há 2 anos mas, quando cheguei, nos primeiros 6 meses a um ano, eu senti que há colegas que são meus pares e desempenham as mesmas funções operacionais que eu em negócios distintos, e se calhar a forma como eu desafiei as coisas no meu negócio, fê-los também olhar para as coisas de forma diferente e quererem também crescer. Eles já estavam habituados a determinadas formas de trabalhar e determinados processos, o que por um lado me ajudou a ter alguma “bagagem” falando com eles, ou seja, conhecer o background e experiência delas que também é muito bom, mas por outro lado eu trouxe uma visão “fresca” da coisa e desafiei mais. Esta combinação é o ponto ótimo de metodologia de trabalho, trazer “sangue fresco”, mas ter também pessoas que saibam aquilo que se está a fazer por já terem tido algumas experiências boas ou menos boas relacionadas com essa metodologia ou mesmo outras metodologias. Porque sabem que esta metodologia tem algumas vantagens, mas há outras que também têm outras vantagens e, talvez, tendo em conta o tipo de projeto que queremos implementar, serem implementadas.

P: Dimensão 2: Metodologias abordadas na revisão de literatura presentes nas empresas entrevistadas. Quais das seguintes metodologias estão implementadas nesta empresa? (Fornecida a lista de metodologias abordadas na revisão de literatura – ver Apêndice A)

R: Que eu tenha conhecimento, e a empresa é muito grande com um conhecimento muito vasto, sei que o modelo *waterfall* é de certeza implementado e o modelo *SCRUM* tem vindo a ser mais nos últimos 2 a 3 anos. O *lean* tem vindo a ser aplicado em algumas coisas, projetos de otimização, operação, em todas as áreas, é a melhoria contínua de uma empresa. Nós temos a metodologia “*over the top*”. Temos uma aplicação ou programa que é uma plataforma de *streaming* que pode substituir o serviço de televisão. Neste caso, acaba por ser complementar. É um serviço que nós fornecemos quando o cliente já tem o serviço de televisão. Relativamente à gestão de projetos, nós temos vários tipos de gestores de projetos, mas nem todos têm certificação. É mais de boas práticas e as formações internas que são dadas ao nível da gestão de projetos, eles seguem as normas e práticas de gestão de projetos. O modelo *SMART* parte aqui um pouco da própria gestão de cada um e, também, da gestão da chefia. Quando nós sugerimos algo a ver com melhoria contínua, um novo processo, algo mais facilmente alcançável, ou não, parte do chefe tangibilizar a coisa. Por isso de um modo geral sim, penso que é implementado. As listas “to do” parte de cada um. É organização pessoal, é algo que tem que ser inerente à pessoa.

P: Que outras metodologias não mencionadas recomendaria num ambiente de trabalho semelhante ao da empresa em questão?

R: Nós estamos, há já cerca de um ano, a fazer algo muito interessante que acho que ajuda imenso na produtividade das pessoas. Por vezes, no nosso dia a dia estamos tão focados em resolver tudo, que perdemos o nosso foco. Há algo que estamos a testar em modo piloto em alguns processos de transformação que é alocar as pessoas. Dos 5 dias da semana, 2 as pessoas só estão alocadas aquele projeto e só estão a fazer aquilo a 100%. É lhes dada a informação que só trabalham para aquilo. Eu já estive envolvida nestes projetos numa fase mais operacional e, sempre que era necessária a minha disponibilidade, era marcado um dia inteiro e durante esse dia eu só fazia as coisas relacionadas com esse projeto e, notava que tinha muito mais produtividade e um sentido de concretização muito maior do que teria se não tivesse esta alocação a 100% durante 1 ou 2 dias da semana. Mas isto, lá está, é gestão de tarefas, gestão de emails. Muitas vezes acho que gerimos em demasiado as

nossas tarefas através do email, e pouco através das tarefas que temos para fazer no dia a dia. Isto ajuda-nos a ficar mais focados e mais concretizados. Mas ainda só está em fase piloto.

P: Esta empresa estaria disposta a implementar metodologias de trabalho diferentes das que usa se lhe fosse sugerido para melhorar os seus resultados ou desempenho?

R: Acho que sim, e acho que é isso que estão a tentar. Ou seja, em vez de projetos de transformação em que estão a olhar para várias coisas na empresa, estão a trabalhar de forma diferente. Utiliza-se o *Microsoft teams* que é uma plataforma online em que as pessoas falam através da plataforma em vez de estarem a trocar emails. Foram coisas que foram surgindo e estão a ser implementadas em alguns projetos de forma piloto. Realmente, se virmos que há vantagens em expandir para a empresa toda, então expande-se. Outra coisa que também se fez foi mudar a logística de alocação das pessoas aos locais de trabalho. Normalmente, dependendo do tipo de trabalho, uma pessoa tem uma secretária designada, fotos, os papeis e o resto das coisas acumuladas. Naquele local, não só a forma como as pessoas são dispostas no local de trabalho, mas todo o ambiente à volta, tudo foi testado em modo piloto. Passámos de ter um espaço pequeno a ter um piso inteiro com um projeto nesta área de transformação que está a olhar para o *workplace*. Por exemplo, eu tive uma formação em *power B.I.* e foi como mostrar como escalar as coisas, escalar o excel e andar um pouco mais para a frente. Essa formação foi dada a pessoas chave para começar a difundir dentro das próprias áreas. Tudo o que seja novas metodologias de trabalho que possam trazer melhor produtividade à empresa, ou às pessoas, que podem trazer mais rentabilidade à empresa, são sempre muito bem-vindas.

P: Dimensão 3: Perspetiva de impacto das metodologias nos trabalhadores das empresas entrevistadas. Existem condições físicas e psicológicas para si ou para os seus subalternos desempenharem funções na empresa atual? Por exemplo a qualidade do ar, se existe mobiliário adequado, se recebem material de escritório em quantidade suficiente, se estão num ambiente com uma pressão adequada que não seja excessiva para o desgaste psicológico, por exemplo.

R: Sim, de um modo geral existe esse cuidado. Como já disse, a empresa está a pensar no tal *workplace*, forma de trabalhar, como as pessoas estão dispostas no local de trabalho, o

próprio ambiente à volta, acho que a esse nível sim. A pressão depende do tipo de funções que as pessoas estão a desempenhar. Há que haver um equilíbrio e, de um modo geral, acho que sim, que existe uma pressão normal, nada fora do habitual. Parte também de cada um a forma de encarar a pressão. Há que relativizar. As chefias estão disponíveis para se ajustar dentro dos *timings*, a não ser que seja uma coisa muito, muito urgente, mas aí também há que priorizar as atividades.

P: Existe felicidade ou satisfação no seu local de trabalho, para si e para os seus subalternos?

R: Sim. As pessoas que estão abaixo de mim, pode ser diferente pois são subcontratados, se calhar não “vestem tanto a camisola”. Estão a representar outra empresa, acabam por não ter tanta empatia ou ligação com a empresa. As pessoas que estão dentro da empresa, dum modo geral sim, há ligação e “amor à camisola. As pessoas também vêm de empresas um pouco diferentes, geralmente. Aí pode não haver tanto “amor à camisola”, mas por trazerem um legado de empresa, mas de um modo geral penso que as pessoas estão contentes. As pessoas jovens estão bastante motivadas. As pessoas que se calhar têm mais de 5 ou 10 anos na empresa, podem estar um pouco mais desmotivadas, mas a motivação e a lealdade também partem um pouco de nós.

P: Essa satisfação, ou ausência da mesma, ajuda ou dificulta na implementação de metodologias de trabalho?

R: Se uma pessoa estiver insatisfeita, acho que não ajuda. Se a pessoa já estiver reticente, e já não estiver satisfeita, ou disposta a ter aqui um período de dor de crescimento, não teria tanta abertura a fazer esse sacrifício. Uma pessoa mais jovem, ou mais motivada, naturalmente, tem maior apetência a novas visões e aberturas.

P: A empresa em causa deixa os funcionários participar no processo de tomada de decisão sobre as suas funções?

R: Sim. Aliás, eu própria quando considero a melhor forma de chegar a um ponto, e a forma atual não for a melhor, se eu sugerir outra forma, é sempre discutido, e se trazer mais vantagens, não há como não o fazer. A empresa gosta de inovar e estar em constante movimento. As pessoas cá dentro vêm com bons olhos a mudança e, se alguém cá dentro vir as coisas de uma forma diferente, há que questionar a forma de trabalhar.

P: Dimensão 4: Retenção de funcionários e atualização de competências. Esta empresa promove algum tipo de programa de atualização de competências dos funcionários para os deixar mais aptos para os desafios tecnológicos e constante atualização das metodologias de trabalho?

R: Penso que poderia fazer mais do que faz atualmente. Temos alguns programas de formação online, internos e externos, mas não com a recorrência que nós gostaríamos. Relativamente à atualização de competências temos alguns *e-learning*s e coisas online, mas penso que não são suficientemente vastos para aquilo que podemos precisar. Por exemplos, eu queria ter acesso à formação de gestão de projetos, mas não tive oportunidade. É algo que a empresa devia ver. Se alguém não teve resposta a algo que se propôs fazer há 3 – 6 meses, há que criar uma avaliação para ver se a pessoa precisa de formação, se ainda quer aquele tipo de formação, se é necessário fazer aquela formação e, acho que tem que haver essa preocupação que talvez não exista. Talvez pela própria dimensão da empresa.

P: A retenção, ou não retenção, dos funcionários nesta empresa prende-se principalmente com motivos de satisfação, ordem técnica, ou atualização salarial?

R: Por um lado, é um *mix* dos 3. Começando pela parte salarial, neste tipo de empresa, as pessoas não têm uma evolução como têm numa consultora ou auditora, é normal que os salários não tenham uma atualização tão frequente como algumas pessoas gostariam. Outra coisa que pode não estar relacionado é a satisfação, que a pessoa pode não gostar do salário, mas pode gostar do que está a fazer. Eu diria que até é mais por ordem técnica. Apesar de nós termos o nosso programa de carreiras em que não crescendo verticalmente, podemos crescer horizontalmente e ir para outros departamentos adquirir outras competências. Acaba por ser uma boa forma de reter as pessoas. Como a progressão vertical não acontece tão frequentemente como a horizontal, acaba por desmotivar as pessoas. Às vezes é pelo desafio. As pessoas queriam mais dinamismo que aquele que se vê numa empresa desta estrutura.

Entrevista Dr. Néilson Canelas

P: Dimensão 1: Metodologias transversais a áreas de negócio distintas. É possível aplicar metodologias de outras áreas a este negócio?

R: Relativamente ao negócio de recursos humanos sim, é possível. Mas em recursos humanos existem muitos modelos de negócio que são aplicados muito especificamente para uma tipologia de cliente, principalmente quanto à sua dimensão. Ou seja, existem negócios de recursos humanos onde existe apenas a entrega dos colaboradores, e são modelos de negócios muito mais simples, onde depois a nível do negócio existem vários regimes de faturação. Há clientes que são faturados ao mês, há clientes que são faturados à hora de trabalho. Ou seja, isso é muito negociado com o cliente. Existem outros cliente nos modelos *outsourcing*, em que aí, a Randstad é responsável por todo o modelo de recursos humanos. Na metodologia *outsourcing* a Randstad já é responsável pela direção operacional de colaboradores, e como tal, esse modelo de negócio já é por KPI's e SLA's. O cliente não contrata a pessoa, mas o serviço em si e, o contrato, tem que ter uma garantia onde os serviços são cumpridos. Nesse regime contratual a Randstad já é responsável por formar os colaboradores, fornecer a tecnologia, regular e controlar a operação, manter os colaboradores contentes e felizes. E, é diferente de um trabalho temporário onde apenas se entrega a pessoa e depois o colaborador faz o necessário, o que a pessoa tem que fazer e é responsável pela pessoa em si. Há aqui vários modelos de negócio que podem ser aplicados ao cliente.

P: É possível replicar as metodologias e práticas utilizadas neste negócio noutras áreas?

R: Sim, creio que sim. O modelo de negócio de recursos humanos é muito abrangente. Como expliquei há pouco, é muito específico para cada cliente. Consoante a necessidade do cliente, o modelo que a empresa implemente é diferente. Ou seja, tanto o modelo como é faturado o colaborador, como o próprio modelo em que o colaborador vai trabalhar, dependendo do *outsourcing* ou do trabalho temporário. Isto não se aplica só a recursos humanos. Hoje em dia, o *outsourcing* é utilizado em muitas empresas em diversos serviços, não só os recursos humanos. *IT* ou qualquer necessidade que não seja o *core business* da empresa, regra geral é quase tudo realizado a nível externo. Por exemplo, temos um cliente, que é uma empresa de energia, tem a nível externo muitos serviços, como os *call centres*, *backoffice*, tudo o que não é o *core business* da empresa. Esses modelos de *outsourcing* são aplicados aqui na Randstad nos recursos humanos. Muitos

modelos de *outsourcing* ou trabalho temporário direto podem ser replicados nesses serviços. Qualquer empresa que queira prestar o seu serviço externo a outra empresa pode usar o modelo de negócio da Randstad. Nós colocamos pessoas, mas isto podia ser um serviço de atendimento, de limpezas, de qualquer outra atividade.

P: É mais ou menos difícil implementar um método de trabalho que os trabalhadores já tenham tido contacto antes?

R: Aqui será um pouco relativo. Depende muita da experiência que o colaborador já teve com esse método. Isto acontece muito nas operações, porque se o colaborador já teve noutra operação semelhante e o método em questão teve sucesso, e ele teve uma boa experiência com esse método, vai ser muito fácil replicar novamente. Inclusive, se o colaborador teve uma experiência positiva, passa essa experiência aos colegas, e o método torna-se muito fácil de aplicar. O problema é que também pode acontecer o contrário. Se este método foi aplicado noutra regíme, de maneira errada, ou pelas pessoas erradas, esse *feedback* negativo pode também dificultar a aplicação do método, não só à pessoa, como depois aos colegas que pela passagem do *feedback* negativo não vêem o positivo. Ou seja, na minha opinião, acho que quando se define um método em questão, a pessoa que o define deve tentar conhecer os colaboradores onde vai aplicar esse método, e, perceber antes de aplicar, se esse método teve repercussões positivas ou negativas no passado do colaborador. Se houver muitos colaboradores onde essa metodologia não funcionou, se calhar poderá ser melhor tentar aplicar outra metodologia. Ou pelo contrário, se tiverem um *feedback* muito positivo devem utilizá-la novamente. Mas tem muito a ver com o *background* dos colaboradores sobre o método em questão. Se for positivo é muito fácil aplicar, se for negativo, vai ser mais difícil.

P: Dimensão 2: Metodologias abordadas na revisão de literatura presentes nas empresas entrevistadas. Quais das seguintes metodologias estão implementadas nesta empresa? (Fornecida a lista de metodologias abordadas na revisão de literatura – ver Apêndice A)

R: Existem aqui modelos apresentados que eu reconheço e são utilizados na Randstad. A Randstad é uma multinacional com muitos negócios diferentes e temos muitas operações com muitos clientes diferentes. Depois, temos a nossa própria sede com os nossos procedimentos. Existem aqui clientes em que se usa um certo tipo de metodologia e outros

têm outras que eu não reconheço. O modelo de Parker é utilizado bastantes vezes nas nossas operações. Nas operações tenta-se dar *inputs* diferentes às equipas no terreno e tenta-se verificar o que resulta desses *inputs*. Ou seja, muitas vezes o que é feito nas operações, dá-se prémios de incentivo aos colaboradores e tenta-se verificar se a performance deles aumenta, são muitas vezes dadas horas aos colaboradores para eles descansarem para ver se preferem o descanso ao prémio monetário, para ver se a performance melhora. São também verificados muitas vezes os melhores indivíduos em certas áreas, que são especializados naquele tipo de atendimento. Por exemplo, temos uma operação, que verificamos colaboradores que resolvem problemas facilmente com boas auditorias numa determinada linha. Se houver várias auditorias positivas numa determinada área, canaliza-se mais informações dessa área para esse colaborador. Há colaboradores mais comerciais, outros mais analíticos e, as pessoas preferem, quando trabalham naquilo que gostam mais. Por norma, uma pessoa analítica é mais comunicativa e é-lhe canalizado mais trabalho analítico e menos trabalho comercial e, regra geral, o *output* é positivo. Relativamente a prémios e bancos de horas, esses *inputs* são dados nas operações, depende de colaborador para colaborador, a preferência depende de cada um. Mas o experimentar e verificar o *output* final das operações da Randstad, é utilizado muitas vezes. Depois, vê-se facilmente nos KPI's e SLA's os resultados.

O modelo de burocratização de Fernandes verifica-se, inclusive, na nossa sede. A definição de cargos e funções é bastante usada, assim como regras e procedimentos. Qualquer trabalhador que trabalhe aqui na Randstad, nomeadamente aqui no *headquarter*, sabe que tem uma função, sabe qual é o seu cargo e, também temos um organograma muito bem definido com o colaborador, a *business unit manager*, com *area manager*. Ou seja, existem várias funções que estão criadas, assim como regras e procedimentos. Recebemos diariamente procedimentos informáticos sobre as aplicações que utilizamos, sobre procedimentos legais que temos que cumprir, e esses procedimentos são constantemente partilhados pela empresa, assim como regras e comportamentos que têm de ser seguidos. Logo este modelo é utilizado muitas vezes aqui na empresa. A gestão “*over the top*” também está a ser muito utilizado aqui na empresa. A empresa tinha muitas ferramentas antigas que estavam já ultrapassadas e foram substituídas. Foram criadas n aplicações, e nós temos departamentos que estão constantemente a pensar neste tipo de modelo,

principalmente em criar ferramentas de *IT* mais universais, pegar em várias ferramentas e juntar numa só ferramenta essas várias que já estavam ultrapassadas. Relativamente às metodologias ágeis, não as vejo a serem aplicadas aqui na Randstad. Não quer dizer que não possa haver um modelo comercial com elas, mas de uma forma geral não são utilizadas.

O modelo *SMART* é utilizado na empresa. Nomeadamente, quando os nossos clientes nos pedem colaboradores. Ou seja, uma operação quando nasce e precisa de 150 pessoas, a Randstad, por regra geral, não disponibiliza 150 pessoas. Isso não é realista. Existe uma equipa inicial e, vai crescendo por fases. Ao final de um mês a operação tem de ter 40 pessoas, ao final de dois meses já tem de ter 80 pessoas. Por isso este modelo é muitas vezes utilizado em operações que nascem do zero. Normalmente são grandes operações, que têm de atingir grandes números, mas que têm uma calendarização muito específica que a Randstad vai cumprindo através da entrega das pessoas ao longo deste tempo. Listas to do são bastante utilizadas. Não é algo utilizado ao nível da organização, mas eu e vários colegas utilizamos. Especialmente ao longo do nosso dia quando temos tarefas muito diversificadas em diversas horas. Este é um método que sem dúvida é utilizado várias vezes.

O modelo de gestão de projetos também é utilizado na empresa. Dentro da Randstad há várias equipas que são geridas por *project managers*, onde, regra geral, o manager verifica com a sua equipa o que é necessário, ou seja, quando reúnem e o cliente pede perfis muito difíceis de atingir, que aqui tem muito a ver com mercados internacionais, com colaboradores que falem mais que uma língua, alemão e italiano são perfis muito difíceis de atingir, regra geral é definido com o cliente uma calendarização para atingir, mas é um modelo em que é criada uma equipa para atingir um fim. Regra geral, um *project manager*, que vai verificando o sucesso da equipa, e quando as reuniões acontecem diversas vezes, e quando não conseguem entregar um determinado perfil discutem com o cliente, com a equipa, várias opções para apresentar a realidade ao cliente para alterar os seus objetivos, pois o mercado não consegue satisfazer-los e, por isso, tem de se alterar uma realidade de percurso.

P: Que outras metodologias não mencionadas recomendaria num ambiente de trabalho semelhante ao desta empresa?

R: O modelo que é utilizado nas empresas de recursos humanos é um pouco o conjunto de vários dos modelos apresentados. Nem todos os modelos falam em formar os colaboradores, e a nível de recursos humanos existe um cuidado muito grande com a lei aplicada. Envolve fazer muitos contratos, muitos termos legais, muita informação contínua que seja aplicada a toda a hora. Há aqui modelos muito focados nos objetivos, mas, a formação também é muito importante. Existem empresas de RH que não cumprem tudo o que será legal para atingir o seu objetivo. Nós temos um modelo de trabalho sempre dentro da lei. A formação contínua para atingir objetivos é um modo da empresa. O cliente exige x pessoas em x tempo, mas também exige âmbitos legais que tenham que ser cumpridos. Muitas vezes a formação faz muita falta nestes casos porque temos de entregar um serviço ao cliente onde mais à frente podemos ter problemas se não dermos essa formação. De resto estes modelos são muito abrangentes e abrangem os modelos de negócio da Randstad.

P: Esta empresa estaria disposta a implementar metodologias de trabalho diferentes das que usa se lhe fosse sugerido para melhorar os seus resultados ou desempenho?

R: Eu creio que sim. Esse poder não está nas minhas mãos, mas pelo que eu conheço da Randstad, é uma empresa que está sempre à procura de melhorar. Tenho esse feedback e sinto isso ao trabalhar na empresa. Muitas inovações passam muitas vezes primeiro por nós antes de chegar à concorrência no mercado. Se uma metodologia for positiva para a empresa ou para os nossos colaboradores, sem dúvida que a Randstad iria abraçar o mesmo.

P: Dimensão 3: Perspetiva de impacto das metodologias nos trabalhadores das empresas. Existem condições físicas e psicológicas para si e para os seus subalternos desempenharem funções na empresa atual? Por exemplo: a qualidade do ar, se o mobiliário é adequado, se vos fornecem material de escritório suficiente, se a pressão psicológica é adequada ao tipo de trabalho que vocês fazem, etc.

R: Sim. Na Randstad, as condições que são dadas são excelentes, não existem queixas nesse sentido. A pressão por parte das chefias não é algo que eu não considere saudável. A profissão em si, por vezes é stressante. Quando falamos de recursos humanos, falamos em interagir muito com pessoas, salários e vencimentos, e, há certos tipos de pessoas muito

complicadas. Mas a Randstad como empresa fornece as condições necessárias para lidar com as adversidades.

P: Existe felicidade ou satisfação no seu local de trabalho, para si e para os seus colaboradores?

R: Creio que sim. No geral, a equipa, ou os trabalhadores são felizes a trabalhar pela Randstad. Não vou dizer que é um ambiente onde toda a gente está 100% feliz. A empresa atravessa uma reformulação onde, por vezes, o tempo que demora a repor colegas que saem é um pouco mais prolongado, o que traz algum trabalho a mais aos que ficam e com isso mais stress. É algo que a empresa pode melhorar, por isso não digo que tudo funcione a 100%. Mas no geral, os meus colegas que saem consideram uma experiência positiva e, a equipa, é feliz a trabalhar na Randstad.

P: E considera que essa satisfação, ou ausência da mesma, ajuda ou dificulta na implementação de metodologias no trabalho?

R: Um trabalhador que não esteja feliz com o seu trabalho, a sua chefia, os seus objetivos, o seu local de trabalho, obviamente vai ser muito mais resistente à mudança. Regra geral, um colaborador, quando está feliz, é porque gosta do que faz, gosta da sua chefia. Quando assim é, a comunicação é mais facilitada, e a chefia consegue melhor mudar ou moldar a equipa ao que pretende. Se tivermos de utilizar uma metodologia no trabalho e, tivermos que mudar as regras, os colaboradores se tiverem descontentes vão ainda ser mais resistentes.

P: Esta empresa em causa, deixa os seus funcionários participar no processo de decisão sobre as suas funções?

R: Sim. A Randstad dá alguma autonomia às pessoas. Não existe um modelo de trabalho a seguir. Existe uma *guideline*, mas dentro da mesma somos autónomos. Não temos todos de chegar ao mesmo ponto da mesma maneira, por isso existe uma autonomia saudável na empresa. Demasiada autonomia também era mau porque as pessoas se perdem.

P: Dimensão 4: Retenção de funcionários e atualização de competências. Esta empresa promove algum tipo de atualização de competências dos funcionários para os deixar mais aptos para os desafios tecnológicos e constante atualização das metodologias de trabalho?

R: Sim. Não só as metodologias de trabalho, mas também o próprio mercado em si. Por exemplo na Randstad iniciou-se há algum tempo aulas de inglês para os colaboradores. O mercado de RH cada vez tem mais necessidade de perfis internacionais, onde muitos colaboradores só falam inglês. Perante isso, a Randstad compreendeu essa necessidade e criou essas aulas de inglês para ajudar os seus trabalhadores. Para além disso, é recorrente termos formações, quer a nível tecnológico, quer de formações. Posso dizer que as 3 aplicações que mais uso, não existiam há 2 anos. Há uma preocupação de dar formação aos colaboradores para terem ferramentas mais modernas, que nos permitam atingir o fim mais rapidamente. Para além dos termos legais que já falei. Aqui nos RH, a formação também é dada frequentemente para acompanhar aparte legal no dia a dia, para garantir que corre tudo bem.

P: A retenção, ou não retenção, dos funcionários nesta empresa, prende-se por motivos de satisfação, ordem técnica ou atualização salarial?

R: Os colegas que acabaram por sair dos projetos, pelo conhecimento que tenho, foram na sua maioria por atualizações salariais. A Randstad, sendo uma empresa muito grande, uma escola, facilmente existem muitas propostas de outras empresas, e com esta economia houve muitas empresas a nascer, como recursos salariais maiores e captaram muitos recursos da Randstad. Por isso a parte salarial é o principal motivo para as pessoas saírem. Quanto à satisfação, creio que o salário não será o principal motivo. A retenção passa muito pelas condições de trabalho e ambiente. Existe uma boa condição, boas relações com a chefia e, a empresa foi modernizada há pouco tempo. Quem sai, tem de ter uma proposta muito boa, os colaboradores desta empresa não ficam à espera da primeira proposta para sair. As pessoas gostam de trabalhar na empresa logo sem terem uma proposta substancialmente melhor, nas pessoas preferem ficar na empresa.

Entrevista Dr. José Reto

P: Dimensão 1: Metodologias Transversais a áreas de negócio distintas. É possível aplicar metodologias de outras áreas a este negócio?

R: Neste negócio onde estou atualmente acho difícil. Difícil não é difícil. Acho que algumas das metodologias que sendo uma área de inovação ligada às tecnologias,

tipicamente, algumas das metodologias surgem nestas áreas. Algumas das metodologias derivam de outros conceitos de desenvolvimento de *software*, abordagem de projetos que de alguma forma a organização onde eu estou também vai incorporando. Isto para dizer que, provavelmente, esta empresa, ou estas empresas, onde eu tenho estado nas áreas de tecnologia são as primeiras a diversificar o modelo de gestão. Mas sim, acho que há conceitos que podem ser transitados e, hoje em dia, os modelos, quer de gestão, quer até de organização são cada vez menos estanques ao contexto específico do domínio onde estão a ser inseridos. Portanto, há sempre uma procura de partilha de conhecimento das equipas dentro dos modelos de gestão.

P: É possível replicar as metodologias e práticas utilizadas neste negócio noutras áreas?

R: Sim, isso claramente. Pelo que respondi anteriormente, claramente se consegue algumas ao nível da gestão e do ponto de vista de como é que se endereça uma nova iniciativa tem muito a ver com, sendo esta uma empresa de tecnologia, normalmente estás sempre a lidar com fatores da inovação. É um ponto obrigatório. Portanto, também nessa matéria há a capacidade da gestão, ou do management perceber aquilo que funciona, as metodologias que funcionam muito bem num determinado tipo de processo, ou projeto, e fazê-las transitar para outras áreas de negócio. Inclusivamente, até são, tipicamente as empresas onde tenho estado, e esta onde estou, muitas vezes esses modelos são utilizados por outros, como exemplo de como aplicar determinados conceitos em áreas diferentes daquelas que são as concretas da tecnologia.

P: É mais ou menos difícil implementar um método de trabalho que os trabalhadores tenham tido contacto antes?

R: Isso é uma pergunta interessante. Eu tenho a opinião que depende do universo e da cultura da empresa. Mas em cultura como a da minha empresa, mais uma vez digo, viradas para a inovação, aplicar novos métodos é mais fácil, e tem menos resistência que por vezes aplicar métodos que as pessoas já conhecem. Têm uma opinião já formada do seu conceito sobre o que é que é bom, e o que é que é mau, o que funciona, o que não funciona. Portanto, implementar dentro de uma organização métodos que as pessoas já conhecem, pode ser mais difícil pois já há pré opiniões, já há interpretações, o que pode ser positivo, ou pode não ser positivo. Tipicamente, em organizações como a minha, se quisermos

aplicar uma abordagem inovadora, preferencialmente, o *mindset* das pessoas é para a mudança, para a inovação, é mais fácil de implementar coisas que as pessoas não conhecem, que coisas que as pessoas possam, eventualmente, já conhecer, já estarem mais experimentadas.

P: Dimensão 2: Metodologias abordadas na revisão de literatura presentes nas empresas entrevistadas. Quais das seguintes metodologias estão implementadas nesta empresa? (Fornecida a lista de metodologias abordadas na revisão de literatura – ver Apêndice A)

R: Na minha empresa, os modelos *SCRUM* e *waterfall*. Provavelmente em diferentes dimensões, mas tipicamente mais aplicados. Quando se tem de fazer uma transformação, ou a aplicação de uma metodologia diferente numa determinada área, no entanto dentro da organização são estes modelos que tens tipicamente implementados.

P: Que outras metodologias não mencionadas recomendaria num ambiente de trabalho semelhante ao da empresa em questão?

R: Isso é difícil. Pois, como respondi, acho que, tipicamente, esta organização está sempre na vanguarda, por isso é difícil para mim ver outra metodologia. Quando estamos à frente, na vanguarda, quer em gestão, quer, inclusivamente, em tecnologia, onde estive anteriormente ou estou agora, têm essa característica. É uma coisa que me motiva a mim e aos meus colegas. É difícil eu olhar e dizer que, se calhar, se aplicasses um modelo A, B ou C seria mais interessante. Não consigo identificar nenhum outro modelo diferente destes que, eventualmente, fizesse sentido, ou fosse mais benéfico do que estes modelos, ou esta abordagem tipicamente tem. Não consigo aqui encontrar uma resposta direta para esta questão.

P: Esta empresa estaria disposta a implementar metodologias de trabalho diferentes das que usa se lhe fosse sugerido para melhorar os seus resultados ou desempenho?

R: Sim, aí claramente que sim. É uma empresa que tem uma característica aberta do ponto de vista da inovação, a própria empresa, ou a gestão está sistematicamente a inovar. É um processo iterativo, até um pouco baseado nas metodologias de aplicação, revisão, aplicação, portanto o ciclo de análise, implementação nos resultados é uma constante. Nessa perspetiva é uma empresa altamente aberta, e tem feito isso ao longo dos anos, na perspetiva de implementar coisas diferentes, e aferir até se os caminhos estão a ser

seguidos, resultantes da aplicação de determinadas metodologias, se estão a produzir o que se pretende, quer ao nível dos resultados, motivação das pessoas, quer ao nível da satisfação global da organização. Esta organização tem, tipicamente, iniciativas nas quais é medida a cultura da empresa, a satisfação das pessoas, portanto é uma empresa que, tipicamente, incorpora o feedback que obtém, portanto, a resposta é sim.

P: Dimensão 3: Perspetiva de impacto das metodologias nos trabalhadores das empresas entrevistadas. Existem condições físicas e psicológicas para si ou para os seus subalternos desempenharem funções na empresa atual?

R: Sim, claramente. Como disse, há pouco, uma das preocupações da SAS, do ponto de vista da organização é: nós fazemos parte do *best places to work*, portanto, uma organização internacional, onde os colaboradores são chamados a pronunciar-se sobre diversas dimensões, seja a qualidade do ar, as instalações, a relação com a chefia, a relação entre os colegas, portanto há uma medição da satisfação global e, nós este ano, inclusivamente, ficámos em 2º. lugar. Claramente, a resposta à pergunta é que existem muito boas condições, uma preocupação de quem testa essa responsabilidade, nomeadamente a gestão de topo e os recursos humanos, para que as pessoas tenham as condições necessárias para se sentirem bem e, conseqüentemente, produzirem melhor. Nós sabemos que há uma relação entre o estado de satisfação e motivação das pessoas *versus* os resultados que atingem. Não é por uma opinião minha, é porque algo está medido e comparado. É, talvez, uma das melhores empresas para trabalhar nesse sentido, no sentido da cultura das pessoas, de criar condições, quer físicas, quer psicológicas. Há uma linha de equação de todas as pessoas, nomeadamente de quem tem a capacidade de liderar as equipas, de manter esse nível de satisfação, e de sentimento de bem-estar muito presente.

P: Existe felicidade ou satisfação no seu local de trabalho?

R: Sim. Acho que existe um espírito de equipa, existe um espírito de satisfação global. Todas as organizações têm os seus stresses, os seus problemas, mas as pessoas envolvem-se de forma genuína, e até podes ter um tema de insatisfação específico, mas globalmente tenho a certeza que as pessoas estão muito satisfeitas com a empresa, com o local de trabalho, com o ambiente, com os colegas e com a gestão de topo.

P: E considera que essa satisfação, ou ausência da mesma, ajuda ou dificulta na implementação de metodologias do trabalho?

R: Claramente que ajuda. As pessoas satisfeitas estão mais abertas a procurar coisas novas, diferentes, com outras perspectivas e com outras dimensões de análise. Portanto, claramente. Organizações quando estão tristes, chateadas, “ressabiadas”, contra tudo e contra todo, é quase impossível tu implementares qualquer coisa de novas metodologias. Não é impossível, é muito difícil.

P: Esta empresa em causa deixa os seus funcionários participar no processo de decisão sobre as suas funções?

R: Sim. Existe um processo que, obviamente em todas as organizações, em particular as multinacionais norte americanas, tem-se muitas coisas que são definidas à partida, da função, dos processos, etc, mas há uma abertura grande para contribuir com a opinião, dar a sua visão, e até fazer alguns ajustamentos aos deferres. Neste caso em particular, ao contrário das outras empresas onde eu já estive, apesar de ser multinacional, tem uma característica, na minha opinião, não é uma empresa cotada em bolsa, não tem uma estrutura acionista, tem um fundador, que é o dono da empresa, e isso, na minha opinião, dá alguma liberdade de ação para delegares subsidiárias, ter alguma autonomia. Noutras organizações como a outra que eu estive anteriormente, são cotadas em bolsa, têm a pressão acionista, é mais difícil tu conseguires contribuir, ou alterar, mas continuam a ouvir, escutar, e a tentar adaptar, mas a flexibilidade para a tua opinião ter mais impacto é menor do que nesta onde estamos. Apesar de tudo, ainda continua a ser uma empresa em que o dono tem uma cultura, que vem desde a criação da empresa, que é dada alguma autonomia às subsidiárias, às regiões, e às pessoas, portanto como ele tem essa opinião, e não tem o contraponto, ou seja, não tem uma estrutura acionista, a chatear com outras dimensões, a coisa funciona muito bem.

P: Dimensão 4: Retenção de funcionários e atualização de competências. Esta empresa promove algum tipo de programa de atualização de competências dos funcionários para os deixar mais aptos para os desafios tecnológicos e constante atualização das metodologias de trabalho?

R: Sim. Objetivamente, é uma empresa que tem um plano de formação para cada colaborador, no qual cada um de nós tem a contribuição de dizer quais são as áreas que gostaria de incrementar ou melhorar e, é um processo bastante monitorizado e bastante, ou quase, obrigatório. Ao contrário de outras organizações que têm os programas de formação, mas depois aquilo não acontece exatamente como está planeado, aqui definimos um plano no início do ano, do ano fiscal, monitorizamos a meio do ano, o manager dos recursos humanos tem a responsabilidade de monitorizar esse plano, e no final do ano, as pessoas são, inclusivamente, avaliadas também pelo facto de terem feito as formações que diziam que gostariam. Isto contribui para um processo de valorização do trabalhador e da empresa.

P: A retenção, ou não retenção, dos funcionários nesta empresa, prende-se principalmente com motivos de satisfação, ordem técnica ou atualização salarial?

R: Sendo esta empresa de um foro tecnológico, a retenção, ou não retenção, está muito relacionada com o seu ecossistema. Não sendo esta empresa a que melhor remunera os seus colaboradores, eu diria que, essencialmente, a não retenção está relacionada com as condições financeiras. A retenção, claramente, está relacionada com todas as outras dimensões: satisfação, motivação, etc. Porque é uma empresa que tem tudo aquilo que referi, as pessoas gostam de lá estar, e ficam porque gostam de lá estar. Provavelmente as que saem, ou quando saem, normalmente, no prato da balança está do outro lado algo, ou alguém, que tem mais ou menos a mesma cultura, portanto tem os fatores positivos, e consegue aumentar do ponto de vista financeiro. Por comparação de mercado, a SAS não é a empresa que melhor paga para determinadas competências. E quando se fala em melhor, não é só um salário base, são as outras questões. Não sendo uma empresa cotada em bolsa não tem alguns mecanismos de remuneração, ou de valorização do colaborador, como as *stock options*, que tem sempre ali um fator de valorização indireta do ponto de vista do que é o teu *deal* com a empresa. Tem outros fatores, o ponto de vista de salarial também é um, mas essa é um nadinha inferior aos concorrentes, mas por exemplo se compararmos a SAS com uma Microsoft, ou uma Oracle, até com uma SAP, todos os outros como estão cotados em bolsa, normalmente utilizam instrumentos de *stock options*, *stock awards*, etc, para darem mais remuneração. Pelo menos daquilo que eu tenho observado, a maior parte das pessoas que decidem sair é, essencialmente, porque são confrontados com ofertas

financeiramente melhores. Não porque seja uma melhor empresa, não porque tenha um melhor ambiente de trabalho, mas porque têm um *compensation* muito mais interessante.