Instituto Superior de Contabilidade e Administração

Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade e Administração

Politécnico de Coimbra

André Duarte Medina da Costa e Silva Louro

Impacto do *Lean Management* na Qualidade de Vida no Trabalho: Estudo em Empresas da Região Centro

Coimbra, janeiro de 2024

Impacto do *Lean Management* na Qualidade de Vida no Trabalho

André Louro

ISCAC | 2024

Instituto Superior de Contabilidade e Administração
Politécnico de Coimbra
COIMBRA BUSINESS SCHOOL
ISCAC.pt

André Duarte Medina da Costa e Silva Louro

Impacto do *Lean Management* na Qualidade de Vida no Trabalho: Estudo em Empresas da Região Centro

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão Empresarial** realizada sob a orientação do Professor Irménio Silva e da Professora Clara Viseu.

Coimbra, janeiro de 2024

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

PENSAMENTO

Ninguém se deve contentar com o que foi alcançado, mas deve ter sempre o objetivo de fazer melhor.

Robert Bosch, 1940

AGRADECIMENTOS

Quero deixar o meu sincero agradecimento a todos os que participaram na investigação e especialmente aos que se dispuseram a ajudar a divulgar o estudo dentro das organizações. Foram um elemento fundamental ao desenvolvimento do trabalho.

Ao Professor Doutor Irménio Silva e à Professora Doutora Clara Viseu, os orientadores neste trabalho, pela disponibilidade, paciência, partilha de conhecimento e por toda a ajuda.

Por fim, mas não por último, à Marta, por todo o apoio incondicional e compreensão. Parceira de viagem, não só deste percurso, mas da vida.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo medir o impacto que a adoção do *Lean Management* tem nos recursos humanos das empresas, nomeadamente, nas dimensões mais importantes para estes.

Procede-se à definição de quais os fatores mais valorizados pelos recursos humanos e desenvolvida uma pesquisa, de inquérito por questionário, que procura obter a classificação de cada dimensão dentro dos grupos de empresas *Lean* e Não *Lean*, da Região Centro de Portugal.

Identificam-se, segundo a literatura, os setores que mais práticas *Lean* adotam e os que menos o fazem, estabelece-se uma ligação entre as empresas, a adoção do *Lean* e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Formulam-se cinco variáveis, a ser avaliadas através de um inquérito por questionário, que quantificam as dimensões que mais influência têm na Qualidade de Vida das Pessoas, nomeadamente as condições de trabalho, as relações socioprofissionais, a ligação trabalho-vida social, o reconhecimento e crescimento profissional e organização do trabalho e.

Os resultados obtidos demonstram que, entre as empresas *Lean* e Não *Lean*, existem diferenças estatisticamente significativas entre as quatro primeiras dimensões e que não se verificam diferenças significativas entre as classificações na última dimensão referida.

Conclui-se que o *Lean* poderá ter influência na QVT, pois os resultados obtidos demonstram uma maior satisfação no grupo de empresas que adotam estas práticas em relação ao das que não as adotam.

Palavras-chave: *Lean Management*; *Lean Thinking*; Qualidade de Vida no Trabalho; Recursos-humanos; bem-estar.

ABSTRACT

The main goal for this study is to measure the impact that the Lean Management has on the human resources of the companies, namely, on the critical and important points for them.

There will be identified the most valued factors for the workforce of a company, and developed research, through survey application, which seeks to get a score for each dimension of the two groups, Lean and Non-Lean.

This work will concern organizations based on Portugal's Center Region, identifying on the literature which activity sectors apply Lean the most and the ones who don't, to stablish a connection between the companies, Lean adoption and Quality of Working Life.

Five variables, to be assessed through survey by questionnaire, are formulated, which quantify the most influential dimensions on Quality of Working Life, namely, working conditions, professional relationships, work-social life link, recognition and professional growth and work organization.

The obtained results show that there are significant statistic differences between the two groups of companies, Lean and Non-Lean, on the first four dimensions and non-significant on the last.

The main conclusion of this work is that Lean adoption may have potential influence on Quality of Working Life. The obtained results show that companies with these practices have better labor satisfaction.

Keywords: Lean Management; Lean Thinking; Quality of Working Life; Human Resources; well-being.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO 15

1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO 22

1.1 Introdução 22

1.2 Conceito de *Lean Management* 22

1.3 Origem do *Lean Management* 24

1.4 Ferramentas e práticas *Lean* 27

1.5 Implementação *Lean* 29

1.6 *Lean Thinking* e os Recursos Humanos 32

1.7 Pontos Críticos que Influenciam os Recursos Humanos 33

1.8 Qualidade de Vida, Bem-Estar e Ergonomia 35

1.9 Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho 36

1.10 Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho 39

2 INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA 42

2.1 Metodologia 42

2.1.1 Introdução 42

2.1.2 Objetivos e Desenho da Investigação 42

2.1.3 Descrição da Amostra 48

2.1.4 Método de Recolha de Dados 63

2.1.5 Técnicas Estatísticas de Análise de Dados 70

2.2 Resultados 73

2.2.1 Introdução 73

2.2.2 Resultados Relativos ao Questionário 73

2.3 Análise e Discussão de Resultados 76

3 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA 82

3.1 Introdução 82

3.2 Conclusões da Investigação 82

3.3 Limitações da Investigação 85

3.4 Sugestões para Investigações Futuras 86

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 88

APÊNDICES 96

APÊNDICE 1 96

APÊNDICE 2 101

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Figura 1 - Cultura do Modelo Toyota 25

Figura 3 - As Etapas do Procedimento de Investigação 44

Figura 2 - Modelo Conceptual 47

Figura 5 – Estado civil da amostra 53

Figura 6 - Nível de escolaridade da amostra.....53

Figura 7 - Faixa etária da amostra 54

Figura 8 - Área profissional dos inquiridos 55

Figura 9 - Tempo de serviço dos inquiridos nas respetivas organizações 56

Figura 10 - Faixa etária dos inquiridos da área profissional "Administrativa" 56

Figura 11 - Faixa Etária dos inquiridos da área profissional "Operador" 57

Figura 12 - Faixa etária dos inquiridos da área profissional "Chefia Intermédia".....57

Figura 13 - Faixa etária dos inquiridos da área profissional "Gestão de Topo" 58

Figura 14 - Nº de horas trabalhadas semanalmente pelos inquiridos da área profissional "Administrativa" 59

Figura 15 - Nº de horas trabalhadas semanalmente pelos inquiridos da área profissional "Operador" 59

Figura 16 - Nº de horas trabalhadas semanalmente pelos inquiridos da área profissional "Chefia Intermédia".....60

Figura 17 - Nº de horas trabalhadas semanalmente pelos inquiridos da área profissional "Gestão de Topo” 60

Figura 18 - Género dos inquiridos da área profissional "Administrativa" 61

Figura 19 - Género dos inquiridos da área profissional "Operador".....61

Figura 20 - Género dos inquiridos da área profissional "Chefia Intermédia" 62

Figura 21 - Género dos inquiridos da área profissional "Gestão de Topo".....62

Figura 4 - Modelo teórico do questionário 67

Figura 22 - Comparação entre a avaliação das diferentes dimensões de empresas "Lean" e "Não Lean" 73

Tabela 1 - Roadmap de implementação Lean 31

Tabela 2 - Fatores que influenciam o método de investigação 44

Tabela 3 - Utilização de ferramentas Lean em empresas de diferentes dimensões em Portugal 49

Tabela 4 – Variáveis para caracterização da amostra em estudo 51

Tabela 5 - Vantagens e limitações do questionário como método de pesquisa 64

Tabela 6 - Escala ordinal utilizada no questionário 65

Tabela 7 - Cartografia psicométrica de interpretação dos resultados do questionário 66

Tabela 8 - Alfa de Cronbach da dimensão "Condições de Trabalho" 70

Tabela 9 - Alfa de Cronbach da dimensão "Relações Socioprofissionais" 71

Tabela 10 - Alfa de Cronbach da dimensão "Elo Trabalho-Vida Social" 71

Tabela 11 - Alfa de Cronbach da dimensão "Organização do Trabalho" 71

Tabela 12 - Alfa de Cronbach da dimensão "Reconhecimento e Crescimento Profissional" 71

Tabela 13 - Cruzamento da avaliação das diferentes dimensões de empresas consideradas "Lean" e "Não Lean" com a cartografia de leitura de resultados do questionário 74

Tabela 14 - Testes de Normalidade de Kolmogorov-Smirnov para cada dimensão 75

Tabela 15 - Testes t-Student para cada dimensão 76

Tabela 16 - Resultados obtidos vs. Revisão da literatura 80

Tabela 17 - Dados de caracterização da amostra 97

Tabela 18 - Resultados do Questionário Respostas às Questões da Dimensão "Condições de Trabalho" 102

Tabela 19 - Resultados do Questionário: Respostas às Questões da Dimensão "Relações Socioprofissionais" 113

Tabela 20 - Resultados do Questionário: Respostas às Questões da Dimensão "Elo Trabalho-Vida Social" 126

Tabela 21 - Resultados do Questionário: Respostas às Questões da Dimensão "Organização do Trabalho" 138

Tabela 22 - Resultados do Questionário: Respostas às Questões da Dimensão "Reconhecimento e Crescimento Profissional" 150

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

CPBS – Contexto de Produção de Bens e Serviços

CT – Condições de Trabalho

Eurofound – Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho

FIFO – First In First Out

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IAQVT – Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho

IEA – International Ergonomics Association

JIT – Just in Time

LPO – Lean Promotion Office

OT – Organização do Trabalho

PDCA – Plan (planear), Do (fazer), Check (verificar), Act (implementar)

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RCP – Reconhecimento e Crescimento Profissional

RSP – Relações Socioprofissionais

SMED – Single Minute Exchange of Dies

TPS – Toyota Production System

TVS – Elo Trabalho-Vida Social

VSM – Value Stream Mapping

WIP – Work in Process

INTRODUÇÃO

A presente dissertação incide sobre a metodologia *Lean* que é largamente reconhecida como uma abordagem comprovada de melhoria do rendimento operacional das empresas. O *Lean* é caracterizado como um conjunto de métodos, procedimentos, técnicas e ferramentas que, de forma contínua criam valor para o cliente, reduzindo o tempo de resposta da organização desde o momento em que entra a encomenda até ao destino final do produto (Knol, Slomp, Schouteten, & Lauche, 2018).

Knol et al. (2018), identificaram doze fatores chave do sucesso na implementação das práticas *Lean* nas empresas, sendo eles: compromisso da gestão de topo; visão de melhoria transversal à empresa; boa comunicação; liderança; foco nas pessoas; foco na aprendizagem; recursos suficientes; formação dos colaboradores; sistema de gestão de *performance*; ligação com os fornecedores; ligação com os clientes; e sistema de recompensa pelos objetivos.

Dos autores referenciados na revisão literária do estudo levado a cabo por estes autores, 55% identificaram o foco nas pessoas como fator crítico, 45% referiram que uma boa comunicação é fundamental, 40% referenciaram o foco na aprendizagem das pessoas, 75% a formação dos colaboradores e 40% o sistema de recompensa pelos objetivos. Embora o fator humano seja um denominador comum a todas as atividades da empresa, estes fatores, segundo os autores, estão diretamente ligados às pessoas das organizações. Assim, os dados revelados pelo estudo, demonstram que as pessoas são parte fulcral e central do sucesso de uma implementação *Lean* numa empresa e, consequentemente, diretamente ligados ao seu resultado operacional.

Vários estudos, mencionados por Hakansson, Holden, Eriksson e Dellve (2017) apontam a produção *Lean* como indutora de um aumento de produtividade, qualidade e rentabilidade. O *Lean* está ligado a uma intensificação do trabalho o que, segundo a revisão literária realizada por estes autores, leva a que existam relatos de piorias nas condições sociais das organizações depois de uma implementação.

Para Tortorella e Fogliatto (2014), embora o *Lean* não seja um conceito novo, poucas organizações compreendem verdadeiramente a filosofia que se encontra por trás das conhecidas técnicas que são aplicadas, por vezes de forma avulsa, aleatória e sem um

correto enquadramento sociocultural, o que, por sua vez, se torna num fator limitante do sucesso das medidas implementadas. Estes autores expõem, também, que a maioria da literatura relacionada com o *Lean* não tem em conta as dimensões humanas, como a motivação, *empowerment* [1] e respeito, nos processos de mudança, leia-se, de uma implementação, e que se focam por defeito na componente técnica.

Womack & Jones (1996), identificaram cinco princípios da filosofia *Lean Thinking*, aos quais Pinto (2014) acrescentou outros dois. Assim sendo, os princípios do *Lean* são, respetivamente, a criação de valor; a definição da cadeia de valor; a otimização do fluxo; o sistema *pull*; a procura da perfeição, a identificação e conhecimento dos *stakeholders;* e inovar sempre.

Pinto (2014) menciona que o valor está associado a uma classificação ou julgamento sobre um determinado produto ou serviço em termos de satisfação, ou seja, se foi benéfica a sua aquisição ou usufruto. Porém, valor não se resume ao que se obtém em troca do que se paga. Este pode estar presente em produtos ou serviços que são usufruídos de forma gratuita, na medida em que valor é tudo aquilo que justifica a atenção, o tempo e o esforço que se dedica a algo.

O valor, na ótica económica e organizacional, é o que justifica a existência de uma organização e refere-se à satisfação de, não apenas os acionistas ou os clientes, mas sim de todas as partes interessadas na atividade desta, ou sejam, os *stakeholders* – sociedade, colaboradores, clientes, acionistas (CLT, 2007). Segundo estes autores, valor dá-se quando o beneficiário está disposto a realizar um esforço, que pode não ser simplesmente financeiro, mas também o dispêndio de tempo ou atenção, para usufruir de um produto ou serviço. Assim, descurar a criação de valor para os restantes intervenientes da organização, para além dos clientes e dos acionistas, é comprometer seriamente o futuro da empresa. Todas as partes envolvidas no negócio da empresa esperam receber algo que "valha a pena", de forma a que continuem a apoiar o desenvolvimento da organização.

[1] Miguel (2014), com base no trabalho de Zimmerman (2000), refere que *empowerment*, a nível individual, pode definir-se pelas oportunidades de aprendizagem de competências de tomada de decisão, de gestão dos recursos e de trabalho com os outros. A nível organizacional define-se pela existência de oportunidades de participação na tomada de decisão, pela partilha de responsabilidades e pela partilha de liderança. A nível comunitário caracteriza-se pelo acesso aos recursos, pela estrutura de governação aberta e pela tolerância à diversidade.

São estes motivos que fazem com que se pretenda abordar, no estudo a realizar, a criação de valor para o *stakeholder* colaboradores da empresa.

As organizações *Lean*, através do aproveitamento, utilização e valorização das capacidades dos colaboradores promovem e premeiam a intervenção e criatividade. Através do *empowerment* dos seus funcionários, estas empresas conseguem ganhos significativos de eficiência e desempenho operacional e financeiro de excelência (Ohno, 1988).

Covey (2004), refere que as pessoas não são entidades que possam ser motivadas ou controladas, mas sim o resultado de quatro dimensões, nomeadamente, corpo, mente coração e espírito. As pessoas fazem opções, pelo que não podem ser geridas, mas sim lideradas. Conscientemente ou não, as pessoas tomam decisões quanto à sua dedicação e entrega ao trabalho que realizam, em função da forma como são tratadas e das oportunidades de usar e desenvolver as quatro dimensões referidas anteriormente. As pessoas sentem-se valorizadas ao terem consciência que existe, no âmbito da organização a que pertencem, alguém que se preocupa e que se mostra disponível para as ajudar e apoiar, se assim o necessitarem. Se tal se verificar, é inevitável um aumento do sentimento de pertença e de propriedade quanto à empresa, o que se traduz, segundo este autor, num aumento da produtividade e eficiência.

A promoção, na organização, de uma cultura de colaboração e integração está na essência do *Lean*, pelo que na opinião do Mestrando, se revela importante definir métricas que permitam avaliar o seu impacto nos seus *stakeholders*, situação que motiva a opção pela realização deste estudo.

Ao longo do tempo, tem-se vindo a verificar um aumento da pesquisa quanto ao efeito da variável recursos humanos no sucesso do *Lean*. Passou-se da ponderação apenas do nível técnico para uma abordagem vocacionada para todas as questões relacionadas com as pessoas (Bonavia & Marin-Garcia, 2011).

A melhoria contínua tem cada vez mais relevância e importância para o meio empresarial, na medida em que, dada a crescente exigência e concorrência dos mercados, as empresas necessitam de encontrar formas de maximizar o valor para os seus clientes, minimizando os desperdícios, consumindo apenas os recursos necessários.

Cada vez mais empresas adotam a cultura *Kaizen* e *Lean*, seguindo exemplos de grandes organizações, como a *Toyota*, a *Ford* ou a *Bosch*, tornando-se adequado compreender a relevância da adoção destas práticas na atividade e, consequentemente, nos resultados das empresas.

Biazzo e Panizzolo (2000), *apud.* Tortorella e Fogliatto (2014), defendem que uma cultura de trabalho suportada por princípios *Lean* depende fortemente da flexibilidade e envolvimento das pessoas. Assim, segundo os autores, a gestão de uma implementação *Lean* deve ter em consideração fatores como os impactos nas pessoas, os efeitos de uma liderança positiva e a eficácia dos canais de comunicação.

Segundo Pinto (2014), um dos princípios do *Lean* consiste na identificação e conhecimento dos *stakeholders*, de forma a que se oriente para estes a criação de valor. Nota-se, por conseguinte, que um dos pilares das organizações, segundo o *Lean*, incide no capital humano, ou seja, nos colaboradores. Desta forma, a medição do valor criado para estes revela-se de grande importância e utilidade para que se consiga avaliar o grau de sucesso, impacto e influência que tem o *Lean* para as pessoas das organizações.

A cultura *Lean*, segundo este autor, consiste na análise da cadeia de valor da organização, procurando identificar e eliminar fontes de desperdício, visando gerar o maior valor possível para todos os *stakeholders* da organização. Os *stakeholders* são todas as partes interessadas na atividade da empresa, nomeadamente, colaboradores, acionistas, clientes, Estado e sociedade.

Numa organização, a partilha de valores, crenças e pressupostos designa-se por cultura organizacional, que é considerada um recurso ou ativo de valor, que pode atuar como fator diferenciador e mesmo como vantagem competitiva. A literatura demonstra que se os colaboradores se sentirem bem, terão melhor desempenho. Nesse sentido, fatores como prazer no trabalho realizado, flexibilidade de horários e ambiente laboral agradável e criativo são valorizados pelas pessoas (Ali, Mahmood, Ahmad & Ikram, 2020).

Posto isto, revela-se importante, para a academia, a determinação se a adoção de uma cultura *Lean* vai de encontro aos fatores valorizados pelas pessoas e se é capaz de dar resposta às suas necessidades, tornando as organizações melhores sítios para trabalhar,

com maior qualidade de vida no trabalho e, consequentemente, mais produtivas e eficientes.

Anholon e Sano (2015), descobriram que os processos mais críticos de uma implementação *Lean* envolvem os recursos humanos e os *stakeholders*, entre outros, como a gestão de risco, a seleção de fornecedores e a comunicação.

Dentro desta linha de pensamento, De Sanctis, Meré e Ciarapica (2018) referem que a partilha de conhecimento entre colaboradores é o principal meio, através do qual, estes conseguem contribuir positivamente para a sua aplicação efetiva, inovação e, consequentemente, vantagem competitiva da empresa. Estes autores defendem que as organizações *Lean* não possuem áreas isoladas.

Através da comunicação, envolvimento e desenvolvimento de uma força de trabalho multifuncional, eliminam-se barreiras, acabam-se as áreas fechadas e promove-se a partilha de conhecimento e experiência pelas diferentes áreas da organização, o que faz com que as melhorias sejam transversais a toda a organização (Lotfi, Sodhi & Kocabasoglu-Hilmer, 2013).

Por outras palavras, estes autores defendem que, de forma geralmente consensual, uma cultura organizacional de bem-estar, integração, abertura e comunicação tem efeito de potenciação das capacidades dos recursos humanos e, por conseguinte, do crescimento e demarcação de vantagens ao nível da competitividade das empresas.

Ali et al. (2020) destacam a importância dos recursos humanos nas organizações, sejam industriais ou de serviços, e expõem sete práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH): segurança do emprego; contratação ponderada de pessoal; descentralização; compensações; formação no terreno; *status*; e partilha de informação dentro da organização. Estas têm um papel importante na criação de um melhor capital humano e na retenção de talento que, defendem os autores, conduzem a uma vantagem competitiva sustentável.

Segundo estes autores, práticas de GRH, como recrutamento e seleção, comunicação, envolvimento e relacionamento interpessoal entre colaboradores estão diretamente relacionadas com uma melhoria no desempenho operacional individual e são fatores indutores dos resultados da organização.

Porter (1980), diz que uma empresa apresenta vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor que não é simultaneamente implementada por outro competidor atual ou potencial.

Este autor refere que a vantagem competitiva pode ocorrer pela liderança em custos ou pela diferenciação. Esta última consiste em fornecer benefícios como a qualidade, as características principais, a entrega, o serviço, as facilidades de uso e outros meios distintos do custo que diferenciem a empresa dos seus concorrentes.

Porter (1980) defende ainda que qualquer fonte de vantagem competitiva deve ser sustentável, ou seja, coloca a ênfase no desempenho da empresa a longo prazo, resistindo à evolução do comportamento da concorrência, do mercado e da economia.

De acordo com Hoskisson et al. (1999), citado por Silva e Silva (2020), nos anos 90, a investigação para explicar a existência de resultados acima da média por parte das empresas, deslocou a análise para o estudo dos recursos e capacidades das empresas, nomeadamente para os ativos que sustentam resultados acima da média.

Também Johnson et al. 2017, no sentido de analisar e valorizar a existência de recursos relevantes, os quais poderão contribuir para a existência de vantagem competitiva, classifica os recursos - os quais devem ser explorados pela empresa - nas dimensões seguintes:

- Valor: os recursos e capacidades são valorizados pelos clientes e permitem aproveitar oportunidades e mitigar ameaças?
- Raridade: os recursos e capacidades são detidos por poucos concorrentes?
- Imitabilidade: os recursos e capacidades são difíceis ou custosos de obter ou imitar pelos concorrentes?
- Organização: a empresa está devidamente organizada para explorar e potenciar estes recursos e capacidades?

A capacidade dinâmica de uma empresa em dar resposta às flutuações do mercado e adaptar-se às mudanças inesperadas do seu ambiente é altamente influenciada pela atitude e pensamento proativo dos seus indivíduos, através da procura de soluções inovadoras e flexíveis. Porque as empresas consistem em pessoas, e só pessoas, o seu sucesso é determinado pela capacidade dos seus colaboradores (Kamalahmadi & Parast, 2016).

Vários estudos, expostos por De Sanctis et al. (2018), demonstram que colaboradores que tenham uma atitude positiva em relação ao trabalho, impactam favoravelmente o rendimento da empresa, em fatores como produtividade e satisfação do cliente.

Estes autores demonstram, também, que colaboradores otimistas ou pessimistas terão tendencialmente interpretações diferentes da mesma situação. Colaboradores otimistas irão abraçar um desafio e procurar satisfação através do reconhecimento dos seus resultados, enquanto colaboradores com uma visão pessimista irão preocupar-se com os percalços, incidentes, erros ou fraco desempenho, e, desta forma, impedir o seu próprio crescimento e evolução, assim como da empresa, e procurar uma estrutura mais segura, com menos risco, mas também com menor desenvolvimento e aprendizagem.

Posto isto, os referidos autores defendem que, se a atitude dos colaboradores impacta o seu rendimento profissional, devem ser tomadas medidas de liderança que a influenciem, através do atendimento das suas necessidades, de maneira a que estes encarem o trabalho positivamente, produzindo, assim, os melhores resultados individuais e, consequentemente, para a empresa.

O principal objetivo deste trabalho é verificar, medir e quantificar o impacto que tem a implementação de uma metodologia *Lean* nos recursos humanos, ou seja, no *stakeholder* colaboradores das empresas da Região Centro de Portugal.

Por outras palavras, pretende-se verificar de que forma o *Lean Management*, como cultura que adota estas práticas, se mostra relevante na melhoria de indicadores relacionados com qualidade de vida dos colaboradores, com impacto na produtividade e no desempenho da organização, tornando-se eventualmente numa vantagem competitiva da empresa no mercado.

1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 Introdução

Neste capítulo irá ser desenvolvida uma fundamentação teórica do estudo a realizar, através da abordagem e definição de conceitos subjacentes ao tema, com base na revisão da literatura, de modo a fornecer um enquadramento e contextualização ao leitor para a posterior análise da componente prática deste trabalho.

1.2 Conceito de *Lean Management*

Lean Management é definido como uma abordagem sociotécnica que consiste num conjunto de práticas com o objetivo de reduzir ou eliminar atividades sem valor acrescentado, através da análise do fluxo de valor, prestando especial atenção à gestão dos recursos humanos (De Sanctis et al., 2018).

Os conceitos desta filosofia, segundo Womack (1996), são baseados em aspetos como, a melhoria do fluxo produtivo, foco no cliente, flexibilidade, eliminação do desperdício, zero defeitos, ambiente de trabalho seguro e organizado, gestão visual e qualidade na ótica do cliente.

O conceito *kaizen* significa, literalmente, "boa mudança" e caracteriza-se essencialmente pela constante procura de melhores resultados e pelo estabelecimento de sólidos hábitos de proatividade (Pinto, 2014).

Segundo este autor, a melhoria contínua em si, consiste em três itens: o primeiro encoraja ativamente as pessoas a cometer erros, o que pode parecer contraintuitivo, no entanto reflete-se numa diminuição do medo de arriscar, de falhar e de cometer erros. Assim, consegue-se que as pessoas procurem soluções por elas próprias, mesmo que errando muitas vezes para as concretizar, conduzindo a um processo de aprendizagem constante; o segundo incentiva e recompensa as pessoas a identificar os problemas e a solucioná-los, assentando no princípio de que, quem elabora e participa nas atividades é quem melhor as conhece. Por outras palavras, um gestor não terá o mesmo conhecimento do processo de fabrico que o operador de chão-de-fábrica, não existindo com efeito há ninguém melhor que este último para efetuar melhorias operacionais. Finalmente, a terceira componente desafia as pessoas a identificar formas de produzir melhor, ou seja,

incute nas pessoas a insatisfação com os atuais níveis de desempenho, levando-as a superarem-se constantemente, o que se traduz numa forma de *empowerment* coletivo.

A melhoria contínua, assenta no princípio da sustentabilidade, ou seja, na procura do ganho de longo prazo, na evolução gradual e na aprendizagem constante (Tortorella & Fogliatto, 2014), mesmo que isso represente algum sacrifício atual.

Womack e Jones (1996), referem-se ao *Lean Thinking* como o "antídoto para o desperdício". O desperdício respeita a todas as atividades que não acrescentam valor, ou a recursos utilizados que gerem um aumento de custos e não contribuam para a satisfação do cliente ou dos *stakeholders* em geral. Estas consomem recursos e tempo, fazendo com que os custos dos produtos e serviços fornecidos aumentem.

Mi Dahlgaard e Pettersen (2009), apontam como principal objetivo da produção *Lean* a eliminação de desperdício, acrescentando o foco na melhoria do fluxo de trabalho. Para estes autores, produção *Lean* é um método que aumenta a eficiência, qualidade e reduz o tempo e custo de produção.

Van Assen e de Mast (2019) definem *Lean Management* como um "sistema integrado técnico-social" que deve ser enquadrado adequadamente no ambiente empresarial em que se insere, através de configuração específica de práticas e ferramentas relacionadas entre si e não da adoção de procedimentos predefinidos.

Para os referidos autores, o *Lean* procura melhorar os processos através da eliminação de desperdício, numa ótica operacional, trazido pelos fornecedores, clientes e pela variabilidade interna, e numa ótica estratégica através da compreensão do conceito de valor. Portanto, a maioria das práticas *Lean* e ferramentas operacionais são utilizadas no chão de fábrica para analisar, melhorar e controlar a "*value stream".* Com efeito, estas práticas focam-se predominantemente na análise e melhoria sistemática dos processos, bem como na simplificação destes, na redução da variabilidade e na identificação de atividades sem valor acrescentado.

Para Anvari, Zulkifli, Yusuff, Hojjati e Ismail (2011), *Lean Management* é um sistema sociotécnico em que os principais objetivos são a eliminação de desperdício e a redução da variabilidade quanto aos fornecedores, clientes, recursos internos e processos.

Por outras palavras, a gestão *Lean* é considerada uma filosofia de produção que coloca ênfase na minimização de todos os recursos utilizados nas várias atividades da empresa. Isto envolve reconhecer e eliminar atividades que não acrescentam valor, desde o desenho e conceção do produto ou serviço, até aos processos de produção, gestão de clientes e cadeia de abastecimento (Ale, Ahmed & Taha, 2010).

1.3 Origem do *Lean Management*

O conceito *Lean Thinking*, ou "pensamento magro", foi utilizado pela primeira vez por James Womack e Daniel Jones (1996), tendo desde essa altura sido orientando como filosofia de liderança e gestão, tendo como objetivo a sistemática eliminação do desperdício e a criação de valor, inspirada no *Toyota Production System* (TPS).

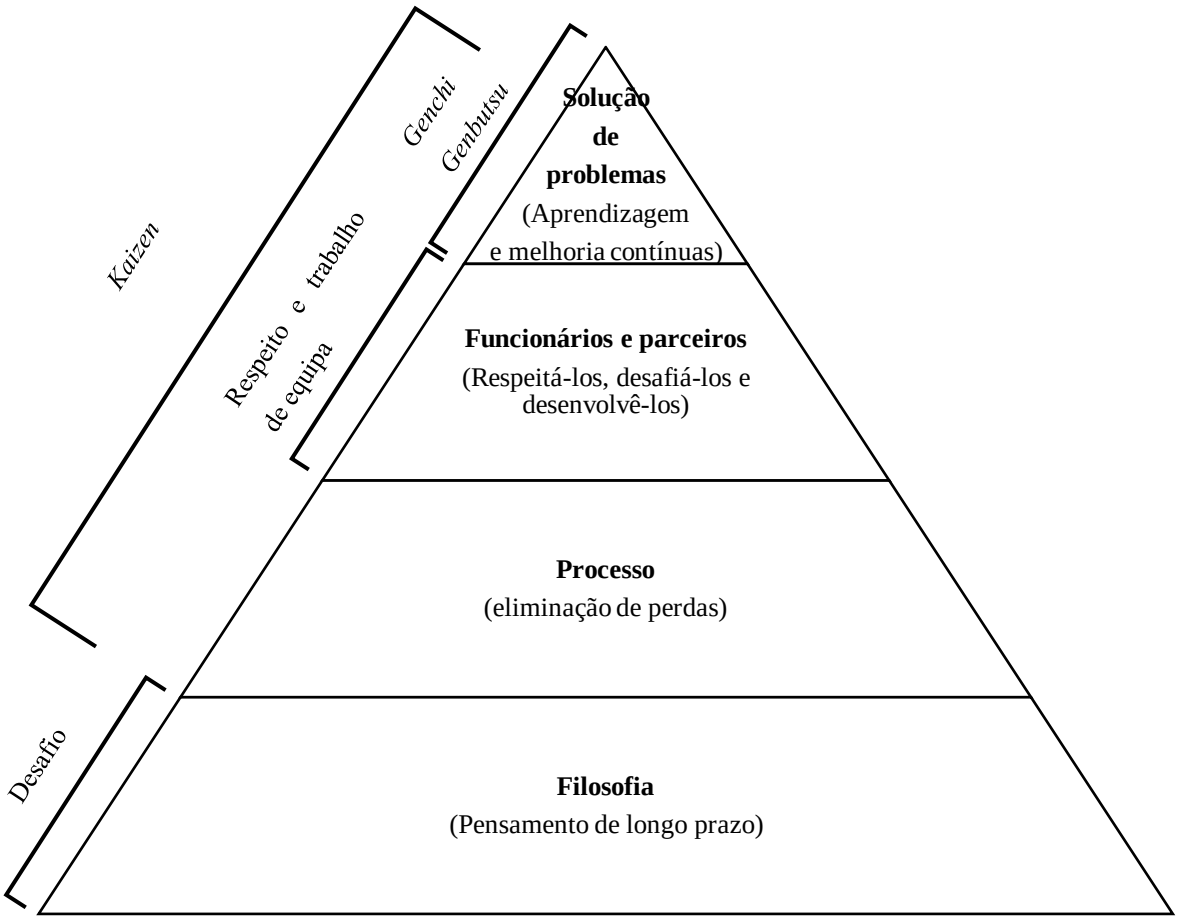
O TPS, tem as suas origens no período pós Segunda Guerra Mundial, altura em que a indústria japonesa, uma das mais fustigadas, se tentava reerguer. A *Toyota,* por Taichii Ohno, desenvolveu um conjunto de práticas e metodologias de forma a aumentar a qualidade dos seus produtos e reduzir o desperdício na sua produção. Assim, foram desenvolvidas um conjunto de ferramentas e métodos de trabalho que deram origem à cultura *kaizen* (palavra japonesa que designa a melhoria contínua) e, posteriormente, à produção e pensamento magro, ou *Lean Manufacturing* e *Lean Thinking.* Ohno (1988) diz que o TPS consiste em "observar a linha temporal desde o momento em que o cliente faz um pedido até ao ponto em que se recebe o pagamento e reduzir essa linha de tempo, removendo as perdas que não agregam valor."

Taiichi Ohno e Shigeo Shingo, durante o desenvolvimento do TPS, identificaram sete categorias de desperdícios, nomeadamente, o excesso de produção, esperas, o transporte e movimentações, os desperdícios do processo, os *stocks*, *e* os defeitos e trabalho desnecessário. A estes sete desperdícios, Pinto (2014) acrescenta um de grande pertinência para o projeto a realizar, que se traduz no desperdício de talento. Segundo este autor, as grandes empresas aprenderam de forma dura e dispendiosa que a automatização da fábrica não beneficia diretamente a melhoria contínua e, consequentemente, a produtividade. Segundo este autor, as pessoas são o principal recurso de qualquer organização devendo ser valorizadas. Neste seguimento, verifica-se que as pessoas são

um dos pilares da cultura *Lean Thinking* e, com efeito, a criação de valor deve também estar orientada a elas.

Liker (2005) esquematiza, conforme exposto na Figura 1, a forma a cultura da Toyota que deu origem ao pensamento *Lean* adotado atualmente nas mais variadas indústrias.

Figura 1 - Cultura do Modelo Toyota



Fonte: adaptado de Liker (2005)

Neste âmbito, o autor, para cada patamar da pirâmide proposta, expõe, de forma resumida, os seguintes processos:

"Filosofia":

- Basear as decisões de gestão numa filosofia de longo, mesmo em detrimento de metas financeiras de curto prazo;

"Processo":

- Criar um fluxo de processos para trazer os problemas à tona;
- Utilizar sistemas *pull* para evitar a sobreprodução;
- Parar quando houver um problema de qualidade;
- Padronizar tarefas para melhoria contínua;
- Usar controlo visual para que os problemas não passem despercebidos;
- Usar apenas tecnologia confiável totalmente testada.

"Funcionários e parceiros":

- Desenvolver líderes que vivenciem a filosofia;
- Respeitar, desenvolver e desafiar o pessoal e as equipas;
- Respeitar, desafiar e auxiliar os fornecedores.

"Solução de problemas":

- Aprendizagem organizacional contínua através do *Kaizen*;
- Ver por si mesmo para compreender a situação *(Genchi Genbutsu)*;
- Tomar decisões lentamente, através de consensos, considerando todas as opções. Implementá-las com rapidez.

Existe outra vertente de gestão e melhoria operacional, diferenciada do *Lean*, nomeadamente, o *Six Sigma*. Este conceito, desenvolvido em 1985 pela Motorola, surgiu como resposta ocidental ao TPS e à concorrência exercida pelo elevado nível do desempenho nipónico.

O *Six Sigma* surge através do desenvolvimento de importantes práticas de gestão. A sua implementação traz melhorias substanciais em vários indicadores de desempenho, garantindo, assim, vantagem competitiva. Esta metodologia, é diferenciada do *Lean*, na medida em que se concentra, essencialmente, na identificação e resolução de problemas e foca-se sobretudo na eficiência operacional, enquanto que o *Lean* recai mais sobre o pensamento e a cultura da empresa (Ali et al., 2020)

1.4 Ferramentas e práticas *Lean*

A gestão *Lean* engloba uma série de práticas, tais como, envolvimento dos colaboradores em equipas de trabalho funcionais; resolução de problemas; *design* de produtos de forma integrada; controlo estatístico do processo; criação de células de produção; produção *pull*; partilha de informação, colaboração e desenvolvimento de fornecedores; soluções tecnológicas desenvolvidas internamente; e a integração dos requisitos do cliente nos processos de desenvolvimento e produção (Anvari et al., 2011).

Anholon e Sano (2015) defendem que a produção *Lean* assenta em sete elementos principais: redução do tempo de *setup*; redução de desperdícios; produção controlada por sistema *kanban*; desenvolvimento de parcerias com fornecedores; otimização do *mix* de produção; desenvolvimento de programas de qualidade e melhoria contínua; e implementação de sistemas à prova de erro (*poka yoke*).

Lean Management providencia ajuda na redução de custos, *lead time*, *stock* de *work in process* (WIP) e, consequentemente, o aumento da satisfação do cliente. Para além do supramencionado, as práticas *Lean* levam a altos níveis de qualidade, o que se deve ao facto de estas almejarem a redução da variabilidade e de atividades sem valor acrescentado, assim como, a prevenção de defeitos (Ali et al., 2020).

Ali et al. (2020) apresentam treze práticas de gestão *Lean*, categorizando-as em três principais vertentes, nomeadamente, *just in time* (JIT), minimização do desperdício e gestão do fluxo. JIT engloba seis das práticas: redução de *stock*; medidas preventivas; diminuição do tempo de ciclo; novas técnicas relativas aos processos; técnicas de rápida troca de ferramentas, como por exemplo, a *Single Minute Exchange of Dies* (SMED[2]); e diminuição do tempo de operação através da reorganização/otimização das tarefas.

Eliminação de desperdício, procedimentos à prova de erro, utilização de sistema de produção *pull* e remoção dos *bottlenecks* são as quatro práticas incluídas na vertente de diminuição do desperdício. As restantes três práticas são as que, segundo os autores, se

[2] Single Minute Exchange of Dies (SMED) é uma técnica que visa a rápida troca de ferramentas, com o objetivo de reduzir o tempo de paragem de um determinado equipamento (Pinto, 2014).

enquadram dentro da diminuição do desperdício e apresentam-se como a redução do tamanho de lote, o foco num único fornecedor e fluxo de peças contínuo.

Os autores concluem a sua análise sobre esta temática referindo que, devido ao facto de as práticas *Lean* serem interdependentes, devem ser implementadas coletivamente e, de modo a serem obtidos resultados sustentáveis, enquadradas numa adequada estratégia operacional e organizacional. A revisão literária levada a cabo por Ali et al. (2020) evidencia que estas práticas estão diretamente ligadas à eficiência operacional e excelência do desempenho do negócio.

A redução do *stock* e restantes desperdícios, pressupõe que o cliente está disposto a financiar apenas atividades que acrescentem valor ao produto ou serviço final, pelo que a empresa deve procurar o sistema de produção que gera o mínimo de desperdício e que seja rápido a responder a alterações do ambiente interno ou externo, isto é, que seja ágil.

O processo de fabrico deve ser ágil de modo a permitir a aplicação do sistema de produção *pull*. Num *pull system*, ou sistema de produção puxada, os produtos são fabricados perante colocação de encomenda pelo cliente, evitando, assim, a geração de especulação e desperdício resultante da produção para *stock*. O sistema *kanban* é caracterizado como a técnica que puxa os processos, desde o cliente até à compra de matérias-primas em bruto para a fabricação. Assim sendo, está fortemente associado ao sistema *pull* (Anholon & Sano, 2015).

Anholon e Sano (2015) defendem ainda que o desenvolvimento de parcerias com os fornecedores é outro dos elementos importantes que caracterizam a filosofia *Lean*. A obra destes autores expõe que as empresas devem trabalhar colaborativamente com os seus fornecedores, ajudando no seu desenvolvimento através da partilha de conhecimento, dividindo responsabilidades na melhoria dos custos, requerendo assim, maior precisão nas entregas e altos padrões de qualidade, através da produção JIT.

A gestão *Lean* possui as seguintes ferramentas e técnicas fundamentais: células de produção; formação das pessoas; decisões tomadas em equipa; controlo e gestão visual (Panizzolo, 1998); sistemas *pull*; *kanban*; supermercados; nivelamento da produção

(*heijunka*); fluxo; sistemas à prova de erro (*poka yokes*); otimização de *layout* de fabrico; melhoria contínua; e ciclos PDCA[3].

De acordo com Bicheno e Holweg (2009), o ciclo PDCA é uma das técnicas mais importantes do *Lean*, por ser uma metodologia assertiva e de base na resolução de problemas, associada à melhoria contínua. No entanto, segundo Liker (2005), o *Lean* não funciona através da implementação de ferramentas de forma isolada, mas sim como uma filosofia, como um caminho para a excelência.

1.5 Implementação *Lean*

Feld (2003) propõe cinco elementos denominados de base a considerar aquando de uma implementação do *Lean Manufacturing*, nomeadamente, fluxo produtivo, organização, controlo do processo, métricas utilizadas e sistema de logística. Estes elementos representam a variedade de aspetos necessários para sustentar o sucesso de um projeto de implementação *Lean*.

A gestão *Lean* foca-se em ter as "coisas certas", no "sítio certo", na "altura certa" e na "quantidade certa" de modo a que se otimize o fluxo de trabalho, enquanto se minimiza o desperdício e se obtém a capacidade de ser ágil e flexível o suficiente para lidar com a mudança, garantindo, assim, a satisfação de todos os *stakeholders* envolvidos no negócio (Moutabian, 2010).

Desta forma, quanto mais rápida e efetiva for uma implementação *Lean*, maiores serão os ganhos e evidências das vantagens desta gestão. Num estágio inicial de implementação poderão existir dificuldades e entropias geradas pela mudança, o que poderá induzir, nas pessoas envolvidas, a perceção errada de que o *Lean* está a gerar desperdícios e perdas à organização (Anvari et al., 2011).

Existem inúmeros estudos que demonstram a correlação positiva entre a eficiência de uma implementação desta filosofia numa organização e o desempenho do seu negócio, incluindo pesquisas extensivas levadas a cabo por Losonci e Demeter (2011). No seu

[3] O ciclo PDCA é uma metodologia de abordagem e resolução de problemas. PDCA é o acrónimo de *Plan* (planear), *Do* (fazer/colocar em prática), *Check* (verificar) e *Act* (atuar/implementar e fazer standard) (Bicheno & Holweg, 2009).

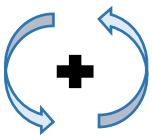
trabalho, estes autores descrevem os impactos significativos resultantes de uma implementação *Lean* em fatores como rotação de *stock*, qualidade, tempo de produção, produtividade da mão de obra, rentabilização do espaço físico, volume de produção, flexibilidade, *mix* de produtos e custos. Os argumentos utilizados por Losonci e Demeter (2011) são sustentados por uma extensa revisão literária e nas propostas de Anvari, que também servem de suporte ao presente trabalho.

Vários estudos demonstram que entre 50% a 95% das implementações *Lean* não são bem-sucedidas (Armstrong, 2017). Este facto está, segundo este autor, diretamente relacionado com uma abordagem superficial, pouco direcionada, longe do denominado "terreno" e com escasso envolvimento de quem executa as tarefas no chão de fábrica.

De modo a ultrapassar as barreiras que surgem durante a jornada, Armstrong (2017) defende a importância de envolver os colaboradores na jornada *Lean* e diz que a preparação deverá ocorrer em quatro fases. A primeira, de recolha e análise de dados, que servirá a definição da segunda fase, a avaliação do estado atual. A terceira fase consiste em selecionar e materializar objetivos estratégicos e, por fim, a quarta etapa trata de não só reportar e enfatizar os benefícios futuros, mas também oferecer uma visão global da dimensão do projeto, culminando na criação de um *roadmap* detalhado do desenvolvimento do mesmo.

No estudo levado a cabo por Anvari et al. (2011) é proposto um modelo dinâmico de *roadmap* que serve de base para a generalidade dos projetos de implementação, conforme indicado na Tabela 1.

Tabela 1 - Roadmap de implementação *Lean*

Fase 0 Investigação inicial	**Fase 1** Preparação	**Fase 2** Piloto	**Fase 3** Expansão para todo o sistema	**Fase 4** Procura pela perfeição
Verificam-se os seguintes requisitos? 1. Existe uma crise atual ou futura? (Ex.: aumento de vendas) 2. Existe o compromisso da gestão na mudança para o *Lean*? 3. Existem conhecimentos de *Lean* na organização? Em caso de resposta positiva às três questões, avançar para fase seguinte, caso contrário parar até que sejam cumpridos os requisitos.	Planeamento estratégico (Hoshin Kanri/Balanced Score Card) e nomeação do *Lean Promotion Office* (LPO) Formar/treinar: 1. LPO; 2. Pessoas; 3. Especialistas *lean.* Análise dos recursos da empresa, limitações e estrutura organizacional. Determinar para o projeto *Lean*: valor; produto; objetivos; calendário; métricas; mecanismos de *feedback*; e *Value Stream Mapping* (VSM).	Elaborar e demonstrar à organização VSM atual e futuro para o projeto piloto; Implementar piloto com base no VSM futuro; Fluxo contínuo: 5S, *Kanban*, eliminar desperdícios e sistema de trabalho flexível (por exemplo, em célula). Estabilidade: trabalho *standard*, 5S, *Jidoka*, "autonomação", *poka yoke*, autocontrolo, gestão visual. Flexibilidade: polivalência da mão de obra, SMED, *Heijunka*. Sistema *Pull*: *Takt time*, produção peça a peça, linha FIFO[4], supermercados.	Elaborar VSM atual e futuro para todos os produtos; Implementar VSM futuros; Expandir implementação para secção administrativa e escritórios; Expandir implementação *Lean* para a totalidade do sistema de valor, ou seja, fornecedores e clientes.	Medição do desempenho com base em indicadores chave e matriz de maturidade.  Foco na melhoria contínua, através da aprendizagem *Lean*, pensamento *Lean* e ferramentas de autoavaliação da organização. Em busca da perfeição.

Fonte: adaptado de Anvari, et al. (2011)

[4] FIFO é o acrónimo de *First In, First Out* e corresponde a uma metodologia de gestão de *stocks* em que o primeiro item a ser armazenado é o primeiro a ser consumido (Pinto, 2014).

1.6 *Lean Thinking* e os Recursos Humanos

As empresas que obtém os melhores resultados operacionais através da adoção do *Lean* são aquelas que conseguem compreender que este não consiste apenas num conjunto de técnicas, métodos e ferramentas, mas sim que tem por base a mentalidade das pessoas que as aplicam. A única forma de uma organização se tornar verdadeiramente *Lean* é através da identificação por parte dos colaboradores com os princípios e identidade que esta manifesta através das suas decisões e ações (Oláh, Szolnok, Nag, Leng & Popp, 2017).

O trabalho de Oláh et al. (2017) demonstra que as pessoas são o recurso mais importante de qualquer empresa e que são determinantes para o estabelecimento de vantagens competitivas. A produção *Lean* requer competências diferentes da produção tradicional, quer ao nível técnico, quer ao nível pessoal e comportamental, ou seja, as comummente denominadas *softskills.*

Segundo Sterling e Boxall (2013), o sucesso de uma implementação *Lean* depende do grau atingido pelos colaboradores em termos de aquisição e aprendizagem das competências necessárias, de modo a aplicar corretamente a filosofia e a metodologia.

Vários estudos demonstram que existe uma melhoria no desempenho dos trabalhadores derivada da relação entre cultura *Lean* e práticas de gestão de recursos humanos que promovam o envolvimento das pessoas. A literatura propõe que a implementação de diferentes filosofias de gestão de operações, como *just-in-time* ou *total quality management*, depende simultaneamente da adoção de práticas de gestão de recursos humanos que promovam o seu envolvimento nestes processos (Marin-Garcia & Bonavia, 2015).

Neste âmbito, vários autores defendem que, de modo a proceder à análise dos modelos de *Lean Management* das empresas, é necessário incluir as políticas e práticas de envolvimento da força laboral nestes esforços. Para além disso, revela-se fundamental estabelecer previamente um enquadramento base destas políticas, ou seja, de que forma os recursos humanos são solicitados e estimulados a participar na jornada *Lean* (Cua, McKone & Schroeder, 2001).

De acordo com Marin-Garcia e Bonavia (2015), as práticas mais comuns de promoção do envolvimento dos trabalhadores nas ações da empresa são o provimento destes de competências, motivação, informação e poder de decisão. Este tipo de práticas, desenvolvidas de forma continuada e prolongada, pode, segundo estes autores, levar à transformação da força laboral numa vantagem competitiva e é, comprovadamente, um fator chave no sucesso de uma implementação *Lean*.

Indo de encontro ao exposto supra, Liker (2005) diz que um dos princípios do TPS que está na base do desenvolvimento da cultura *Kaizen*, é "desenvolver pessoas e equipas excecionais que sigam a filosofia da empresa" e explica também que deve existir um esforço contínuo para treinar os indivíduos e as equipas de forma a tornarem-se excecionais e para trabalharem na filosofia da organização, alcançando assim, os melhores resultados. Este autor conclui que para ser *Lean* não basta a uma organização implementar uma série de metodologias de forma isolada, mesmo que se verifiquem melhorias pontuais dos resultados, mas sim desenvolver todo um sistema integrado de interação entre as pessoas e as ferramentas, onde todos compreendem a filosofia e pensam de acordo com os mesmos princípios.

1.7 Pontos Críticos que Influenciam os Recursos Humanos

Segundo Oláh et al. (2017), os recursos humanos das empresas devem ser auscultados e medidos. Para tal, estes autores definem como indicadores relevantes os seguintes pontos:

1. Conhecimento – desenvolvido através de treino ou formação, mas também pela experiência, nomeadamente, o conhecimento empírico. Existe também o conhecimento histórico do seu local de trabalho, que consiste naquele que vai sendo transmitido pelos colegas e superiores;
2. Compromisso – é o fator chave do desempenho pois consiste em acreditar fortemente em algo e desenvolver esforços para o atingir. Pode ser percecionado pelo interesse demonstrado (Solomon, 1992), formalizado através de uma contribuição superior ao requerido para o sucesso da empresa (Mowday et al., 1982) e por comportamentos altruístas (Laabs, 1996);
3. Motivação – para renderem, os trabalhadores precisam de recursos, como informação e tecnologia, mas também necessitam de apoio e suporte dos seus

colegas e superiores, de modo a atingirem todo o seu potencial. A potenciação do rendimento dos colaboradores é possível através do *empowerment* e desenvolvimento das suas capacidades, que, por sua vez, são requisitos necessários para as práticas de trabalho impostas por uma implementação *Lean.* O *empowerment* promove um sentimento de utilidade o que se traduz em trabalhadores mais produtivos, flexíveis e proativos gerando-se, assim, equipas com maior propensão de sucesso e, logo, uma redução dos custos de falhas e de controlo (Parker et al., 2006);

4. Relações entre trabalhadores – a força de coesão que existe entre os membros de uma equipa é uma das características mais importantes das organizações *Lean.* A base desta união é a confiança e o entendimento. Muller, Vercouter e Boissier (2003), descrevem confiança como a experiência obtida por indivíduos ou comunidades durante as suas vidas através de vivências diretas. Estas experiências definem um determinado padrão de comportamentos que os membros de uma comunidade esperam que sejam adotados pelos outros. Existe uma relação significativa e direta entre baixos níveis de confiança, baixa rapidez de execução e altos custos. Pelo contrário, verifica-se uma correlação forte entre altos níveis de confiança, elevada eficiência, baixos custos e aumento de valor (Covey & Merrill, 2008).
5. Resolução de problemas – o pensamento *Lean* desenvolve-se no sentido de evitar reparações ou retrabalhos e dar prioridade à resolução dos problemas na raiz, evitando ocorrências de erros e reduzindo a sua emergência. Quando estes surgem, uma organização *Lean* imediatamente estabelece uma equipa para investigar a verdadeira causa. Não procura nenhum responsável em particular, mas sim uma solução que possa implementar de forma generalizada pela organização, de forma que não se volte a repetir o acontecimento.

Os recursos humanos enquanto contexto onde se desenvolve uma implementação *Lean* tem grande preponderância no sucesso desta. Alguns estudos mostram que a arquitetura dos recursos humanos, ou seja, a forma como as competências e o conhecimento estão organizados é fator decisivo na sustentabilidade do *Lean*. Por outro lado, os colaboradores têm questões que necessitam de ver atendidas. A maioria das empresas

aborda estes problemas de forma reativa, o que se relaciona com baixo desempenho dos esforços *Lean*, enquanto as empresas que pensam nas preocupações dos seus trabalhadores de uma forma mais estratégica têm maiores probabilidades de implementar o *Lean* com sucesso (Sparrow & Otaye-Ebede, 2014).

1.8 Qualidade de Vida, Bem-Estar e Ergonomia

Qualidade de vida, segundo a Organização Mundial da Saúde, é definida como a "perceção do indivíduo da sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expetativas, padrões e preocupações" (OMS, 1995).

O bem-estar no trabalho, segundo Silva e Ferreira (2013), consiste no resultado das avaliações positivas relativamente às diferentes características do ambiente laboral. Esta perceção abrange componentes cognitivos, afetivos, motivacionais, psicossomáticos e comportamentais. Os efeitos negativos de um reduzido bem-estar laboral geram sintomas organizacionais, como *stress*, acidentes de trabalho, absentismo e baixa produtividade (Pizzio & Klein, 2015).

De acordo com a International Ergonomics Association (IEA) (2017), a ergonomia tem o ano de 1949 como marco histórico do seu surgimento. Esta organização define-a como a disciplina que tem o objetivo de compreender as normas do trabalho visando aplicar a teoria, os princípios, os dados e os métodos para otimizar o bem-estar humano e o desempenho geral de um sistema. A IEA refere que a ergonomia trata principalmente da biomecânica, da antropometria e das condições físicas do trabalho. Esta organização expõe ainda que a ergonomia cognitiva possui foco nos processos mentais, o que inclui a perceção e memória, bem como os seus impactos nas interações humanas e outros elementos do contexto. Por fim, a IEA faz referência também à ergonomia organizacional, que, segundo esta, é mais direcionada aos processos e procedimentos da organização, como, por exemplo, a otimização dos sistemas sociotécnicos.

Ferreira (2012) define ergonomia como sendo a abordagem científica antropocêntrica que se fundamenta em conhecimentos interdisciplinares das ciências humanas e da saúde para, por um lado, compatibilizar os produtos e as tecnologias com as características e necessidades dos utilizadores, e, por outro, humanizar o contexto sociotécnico do

trabalho, adaptando-o tanto aos objetivos dos indivíduos como às exigências das situações de trabalho.

A Ergonomia no Trabalho, pretende estudar a mediação indivíduo-trabalho-ambiente primando pelos aspetos cognitivos e sociais, de modo que o seu principal objetivo consiste em compreender os indicadores críticos presentes no contexto de produção de bens e serviços, para transformá-los com base em compromissos que atendam às necessidades e aos objetivos de trabalhadores, gestores, utilizadores e consumidores (Ferreira, Almeida & Guimarães, 2013).

De acordo com estes autores, os fundamentos teóricos da Ergonomia no Trabalho são: o ser humano em atividade, como sendo portador de subjetividade própria e construtor da realidade organizacional; o ambiente sociotécnico, denominado como Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS), definido como espaço material, organizacional e social em que se realiza a atividade do trabalho; e o custo humano do trabalho, expresso pelo investimento individual e/ou coletivo dos trabalhadores – de natureza física, cognitiva e afetiva em função das exigências do CPBS – que, a prazo, trará resultados e impactos positivos ou negativos.

1.9 Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho

Segundo Taylor, com a análise do trabalho e o estudo dos tempos e movimentos, encontrar-se-iam as pessoas adequadas à execução de cada tarefa e o melhor método operativo, aumentando a eficiência do trabalhador. Deste modo, Taylor fundou uma escola de pensamento que permeia a sociedade até aos dias de hoje, estruturada numa conceção de operário (aquele que opera) como alguém que deve ser controlado continuamente através da supervisão e racionalização do trabalho, bem como do estabelecimento de tempos padrão, separando quem pensa e planeia de quem executa as tarefas (Lemos, 2017).

Borges e Yamamoto (2014) concluem que, posteriormente a Taylor, Henry Ford estabeleceu um modo de organizar o trabalho no qual o controlo do ritmo da produção se dava pela cadência da máquina e não pela supervisão direta do pessoal.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), de acordo com Ferreira e Brusiquese (2014), tem que ser encarada como uma abordagem de promoção da saúde, mais do que uma

ferramenta estratégica de melhoria da produtividade. Esta melhoria de desempenho da organização é uma consequência de elevados níveis de saúde e qualidade de vida dentro da organização.

As primeiras tentativas de formulação de uma definição da QVT foram elaboradas por Boisvert (1977) e Morton (1977). O primeiro defende que a QVT é um conjunto de consequências da vida laboral benéficas para o indivíduo, a organização e a sociedade (Boisvert, 1977), enquanto o último refere-se a este conceito como sendo qualquer aspeto possível da ética laboral e das condições de trabalho, incluindo as medidas objetivas das condições de trabalho, formas de expressão de satisfação ou insatisfação dos trabalhadores e considerações mais abrangentes da coesão social (Morton, 1977).

De acordo com Stefana et al. (2021), a QVT é a concetualização relacionada com a satisfação de várias necessidades dos trabalhadores, mas que também está ligada à perceção e avaliação que estes fazem do trabalho.

A qualidade do trabalho está relacionada com o conjunto de fatores que afetam os trabalhadores e que têm um efeito positivo direto no seu bem-estar (Boccuzzo & Gianecchini, 2015).

Para a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (Eurofound), a qualidade do trabalho é, numa perspetiva objetiva, constituída pelas características e atributos do trabalho que vão de encontro às necessidades dos trabalhadores, e numa ótica subjetiva, a perceção de utilidade que o trabalhador retira do seu trabalho, dependendo das características do mesmo. Neste seguimento, Diaz-Chao et al. (2016) descrevem a qualidade do trabalho como, objetivamente, um estado geral de satisfação que inclui relações com o ambiente físico e social e o nível de saúde percecionado, e num cariz mais subjetivo, como as características físicas, psicológicas e sociais associadas ao bem-estar humano.

Muñoz de Bustillo et al. (2009) consideram a qualidade do trabalho uma conjugação entre qualidade do emprego e qualidade do trabalho. A qualidade do emprego engloba elementos que influenciam o bem-estar dos trabalhadores ao nível da relação com o empregador, como o tipo de contrato, o número e distribuição das horas trabalhadas, salário e benefícios sociais. A qualidade do trabalho, de acordo com estes autores,

considera a forma como a atividade em si e as condições em que é exercida afetam o bem-estar dos trabalhadores. Esta pode ser afetada por fatores como a autonomia no trabalho, as condições físicas em que é desempenhado, o risco de acidentes e o ambiente socio laboral.

A satisfação laboral pode ser caracterizada como o sentimento global em relação ao trabalho ou como o conjunto de atitudes quanto a vários aspetos ou facetas deste (Spector, 1997). Stefana et al. (2021) defende que apesar de alguns autores proporem a satisfação laboral como representativa da QVT, esta é apenas um dos seus vários indicadores e que se torna redutor realizar essa afirmação, pois o conceito de QVT é muito mais abrangente e complexo. Para estes autores, a vida laboral é a experiência que os trabalhadores têm no seu trabalho e questões profissionais que afetam a sua vida. Assim, definem a QVT como sendo o conjunto de características do trabalho, do balanço vida pessoal - vida laboral e a avaliação que os trabalhadores fazem delas.

O conceito de QVT surge a partir do conceito inicial de qualidade de vida, sendo expressa através das representações globais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) que os trabalhadores constroem, indicando o predomínio de experiências de bem-estar no trabalho, de reconhecimento institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais. Nesse cenário, a atenção à QVT surge como efetiva possibilidade de aumentar o bem-estar da organização, resultando em repercussões positivas para a saúde dos trabalhadores (Camargo et al., 2019).

A QVT tem vindo a ganhar importância na Ergonomia no Trabalho. Esta pode possuir caráter preventivo, no qual se identificam os indicadores críticos que aumentam o risco de doença e de acidentes de trabalho para atuar diretamente sobre eles, ou caráter reativo, que significa colocar o foco no indivíduo como variável ajustável e procurar atenuar as consequências das condições e exigências do trabalho e do CPBS (Ferreira, 2011).

Pode-se considerar que tanto o objeto de estudo da ergonomia como o ponto central da ergonomia no trabalho estão presentes no âmbito da QVT (Maia, 2014), pois o seu estudo de forma contextualizada numa organização contribui para o alcance de quatro dimensões interdependentes: vigilância em saúde e segurança; assistência psicossocial; promoção de bem-estar no trabalho; e felicidade no trabalho (Ferreira, 2016). Ainda neste âmbito, este

autor expõe ainda que a aplicação da ergonomia no trabalho à QVT é desenvolvida numa perspetiva de construir uma abordagem com foco na prevenção, que impulsione alterações estruturais ao nível dos recursos humanos nas organizações como um todo.

1.10 Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho

A avaliação e medição da QVT, atualmente, é concretizada através de um largo espectro de indicadores e métodos (Boccuzzo & Gianecchini, 2015).

A literatura existente, de acordo com Stefana et al. (2021), apresenta estudos conduzidos em determinados setores, atividades e áreas geográficas ou utilizando bases de dados específicas. Os autores defendem que se revela mais eficaz uma caracterização e medição tendo em conta indicadores compostos, que tenham em conta as diferentes vertentes e contextos indutores da QVT.

Um indicador composto da QVT é uma métrica única que sintetiza a informação de todos os diferentes atributos da qualidade do trabalho e a combinação matemática de indicadores individuais, cada um deles relativo a uma dimensão particular do fenómeno a ser estudado (Santero-Sanchez et al., 2015). Um indicador deste género permite uma compreensão unívoca e inequívoca da QVT, posicionando e hierarquizando os sujeitos de estudo dentro de um eixo unidimensional, de bom a mau (Muñoz de Bustillo et al., 2011).

Este tipo de indicadores é útil para: resumir questões complexas e multidimensionais, servindo de matéria de suporte para a tomada de decisões; permitir comparação efetiva entre dimensões complexas; reduzir a quantidade de indicadores utilizados em determinada avaliação; planear objetivos e acompanhá-los devidamente; e aumentar a clareza e transparência das operações de decisão (OCDE, 2008).

As barreiras quanto à definição de QVT surgem, principalmente, devido à sua natureza multidimensional (Schnalzenberger, Schneeweis, Winter-Ebmer & Zweimüller, 2014), que deve ser capturada por um dos indicadores utilizados no seu estudo e medição. As várias dimensões que afetam a atividade laboral devem ser consideradas, definidas e agregadas baseadas no seu impacto na QVT (Muñoz de Bustillo et al., 2011).

Stefana et al. (2021) identificam na literatura duas perspetivas de avaliação da QVT. Uma perspetiva mais objetiva, ligada às características do ambiente de trabalho e aspetos concretos da função, como segurança, ergonomia, tecnologia, sistemas de gestão, processos e salário, e outra de foro subjetivo, relativa às preferências dos trabalhadores e a sua perceção de realização pessoal, isto é, satisfação, atitude, motivação, compromisso e orgulho.

Antloga, Pinheiro, Maia e Lima (2014) e Camargo (2019) nomeiam uma série de fatores que indicam ser críticos na avaliação da QVT, nomeadamente, as condições de trabalho, a organização do trabalho, as relações socioprofissionais, o reconhecimento e crescimento profissional e o elo profissão-vida social.

Segundo estes autores, as condições de trabalho é um fator que expressa as condições físicas (local, espaço, iluminação e temperatura), materiais, instrumentais (equipamentos, mobiliário e posto) e suporte técnico que influenciam o exercício do trabalho e de onde derivam os riscos que colocam em causa a segurança física.

A organização do trabalho, de acordo com os autores, expressa as variáveis temporais (prazos e pausas), controlo (supervisão, pressão e exigência), características das tarefas (ritmo, repetibilidade e monotonia), sobrecarga e normas que influenciam o trabalho.

As relações socioprofissionais, defendem os autores, é o fator que engloba as interações intraorganizacionais, ou seja, as relações entre colegas, onde se estabelecem sentimentos de ajuda, harmonia e confiança, e com as chefias, que devem ser pautadas por valores como a liberdade, o diálogo, o interesse e a cooperação. O ambiente laboral é influenciado pela comunicação, a liberdade de expressão, a harmonia e a existência de conflitos que influenciam a atividade.

O quarto fator que os autores dizem impactar a QVT é o reconhecimento e crescimento profissional. Este expõe variáveis relativas ao reconhecimento no trabalho, por meio de valorização da dedicação profissional e da meritocracia no acesso às oportunidades de evolução na carreira.

Por fim, Antloga et al. (2014) e Camargo (2019) referem como fator crítico na QVT a ligação trabalho-vida social, ou seja, as perceções sobre a organização e as analogias com a vida social que impactam o exercício do trabalho. Por outras palavras, verificar se a

função é bem vista socialmente e faz com que o individuo que a exerce sinta prazer, bem-estar, zelo, sentimento de utilidade e reconhecimento social.

2 INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

2.1 Metodologia

2.1.1 Introdução

Neste capítulo expõem-se as questões de investigação que serão alvo de resposta e discussão, bem como os objetivos que o presente trabalho pretende atingir. Com estes pontos devidamente definidos, estão reunidas as condições para formular o modelo conceptual, apresentado no ponto 2.1.2. Desenha-se também a estrutura da investigação, caracteriza-se a amostra do estudo e apresenta-se o instrumento de recolha de dados.

O desenho da investigação permite ao leitor obter uma maior perceção e visão macro dos passos percorridos no trabalho empírico.

No subcapítulo da caracterização da amostra do estudo, onde são identificadas as características principais dos indivíduos que responderam ao inquérito, é elaborado o enquadramento destes em subgrupos, de modo a providenciar uma melhor perceção e entendimento da mesma. Esta caracterização define uma plataforma de suporte na análise da confiabilidade e rigor do estudo, na medida em que evidencia o grau de heterogeneidade da amostra.

Quanto ao subponto da exposição do instrumento de recolha de dados, procede-se à sua identificação, justificando a sua escolha e enumeram-se vantagens e limitações do mesmo através de revisão literária.

2.1.2 Objetivos e Desenho da Investigação

De acordo com Hill e Hill (2002) existem três possibilidades aquando da realização de um estudo de investigação.

A primeira possibilidade consiste em estudar a totalidade da população. Esta deve ser opção quando a população considerada é reduzida e pode ser integralmente estudada.

A segunda possibilidade é estudar uma amostra representativa da população. Esta fórmula impõe-se quando estão reunidas duas condições: quando a população é muito volumosa e é preciso recolher muitos dados para cada indivíduo ou unidade; e quando, sobre os aspetos que interessam ao investigador, é importante recolher uma imagem globalmente

conforme à que seria obtida interrogando o conjunto da população, ou seja, quando se coloca um problema de representatividade.

A terceira possibilidade exposta por Quivy e Campenhoudt (1998), é estudar componentes não estritamente representativos, mas características da população. Os autores referem que esta é a fórmula mais frequente e apresentam um exemplo prático: se um investigador deseja analisar o impacto do modo de gestão do pessoal das empresas sobre os seus resultados no trabalho, contentar-se-á em estudar em profundidade o funcionamento de um pequeno número de empresas muito características dos principais modos de gestão do pessoal. Este método é o que irá ser utilizado na investigação desenvolvida no presente trabalho.

Jacquinet (2021), inspirada na obra de Quivy e Campenhoudt (1998), refere que num trabalho de investigação devem ser evitadas três "armadilhas", que são também três problemas de método. O autor designa a primeira por "gula de livros" que consiste em ler inúmeras publicações sem seleção prévia e sem se saber exatamente o objeto da procura. Para o autor, este facto pode gerar desânimo e é preferível a aplicação da "lei do menor esforço", regra essencial do trabalho de investigação.

A segunda "armadilha" apontada por Jacquinet (2021) é descrita como o "impasse das hipóteses", que acontece quando se apressa a recolha de dados, desenvolvendo este passo antes da formulação de hipóteses, que, segundo a autora, é uma etapa prévia do processo de investigação.

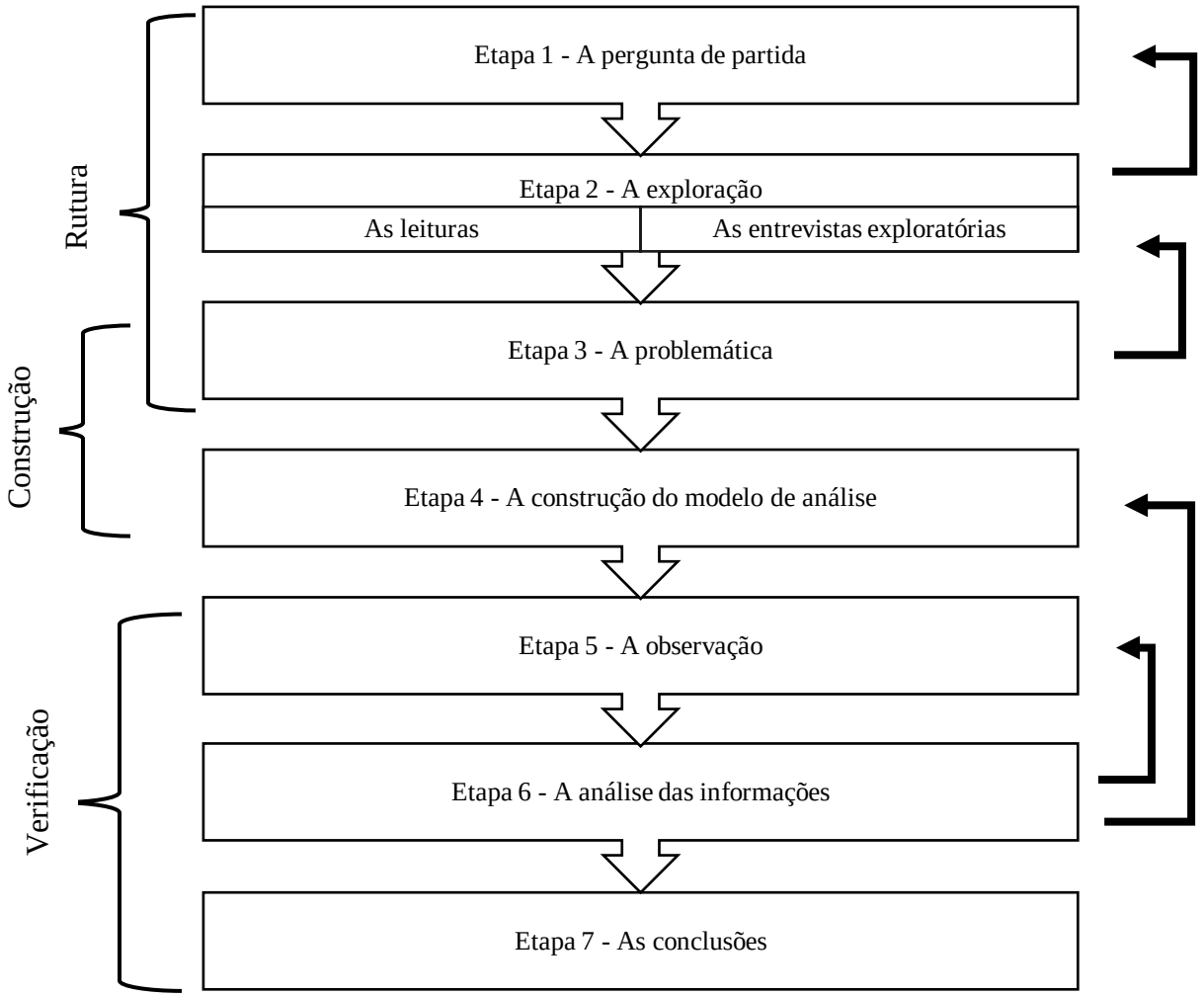
A terceira e última "armadilha" é denominada pela autora de "a ênfase que obscurece". Esta explica que se deve evitar a expressão de forma pomposa e ininteligível sobre o projeto porque se corre o risco de cair na divagação e perder o significado da investigação.

Jacquinet (2021) refere ainda que, para além de evitar estes três problemas, é preciso seguir as sete etapas da investigação indicadas por Quivy e Campenhoudt (1998), que se encontram esquematizadas na Figura 3. Esta figura mostra que existem três atos na constituição de conhecimento e da investigação que estão interligados: a rutura, ou seja, ir além dos preconceitos, que está presente nas etapas um, dois e três; a construção, que se desenvolve nas etapas três e quatro; e a verificação que é realizada nas etapas cinco, seis e sete.

Por outro lado, Carmo e Ferreira (1998) apresentam vários tipos de investigações, nomeadamente, a histórica, a descritiva, o estudo de caso, podendo este ser etnográfico, correlacional, experimental e causal. No caso do presente trabalho, a investigação a ser desenvolvida assume o modelo causal.

Yin (2003) reforça que a estratégia adotada ou o método a aplicar depende de determinados fatores, conforme se demonstra na Tabela 2.

Figura 2 - As Etapas do Procedimento de Investigação



Fonte: adaptado de Quivy e Campenhoudt (1998)

Tabela 2 - Fatores que influenciam o método de investigação

Estratégia	Formas de questão de pesquisa	Requer controlo dos eventos comportamentais?	Tem enfoque nos eventos contemporâneos?
Experimentação	Como, porquê?	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim/Não
Histórico	Como, porquê?	Não	Não
Estudo de caso	Como, porquê?	Não	Sim

Fonte: adaptado de Yin (2003)

São caraterizados no presente subcapítulo a pergunta de partida, os objetivos, as questões de investigação e o modelo concetual, baseados na literatura mais relevante revista na presente dissertação.

Deste modo, os **objetivos** da presente dissertação consubstanciam-se na tentativa de compreender aspetos relevantes da vida das empresas face à implementação de medidas de otimização – e.g. *Lean* – vd. pontos 1,2,3, e 4. seguintes:

1. **Adoção do *Lean Management* por parte das empresas:**
    - 1.1. Vantagens da aplicação do *Lean*;
    - 1.2. Desvantagens da aplicação do *Lean*;
    - 1.3. Barreiras à implementação *Lean*;
    - 1.4. Impacto que o *Lean* provoca nas empresas da Região Centro;
    - 1.5. Que tipos de empresas mais adotam o *Lean* e que menos adotam;
    - 1.6. Relação entre o nível de habilitações literárias médio das empresas e a adoção do *Lean*;
    - 1.7. Características ou circunstâncias fundamentais que levam uma empresa a implementar o *Lean*.
2. ***Lean Management* e os Recursos Humanos (RH)**
    - 2.1. Vantagens e desvantagens da aplicação *Lean* no ponto de vista dos RH;
    - 2.2. Relação entre resultados e utilização do *Lean*;
    - 2.3. Métodos e ferramentas de comunicação do *Lean*;

2.4. Impacto do *Lean* na gestão de pessoas;

2.5. Relação entre *Lean* e criatividade dos colaboradores;

2.6. Relação entre empresas *Lean* e sentimento de valorização por parte dos seus funcionários;

2.7. Impacto do *Lean* nos fatores valorizados pelas pessoas na sua vida profissional.

3. Benefícios do *Lean Management*

3.1. Relação entre *Lean Management* e produtividade no local de trabalho;

3.2. Relação entre motivação e satisfação no local de trabalho;

3.3. Contributos do *Lean Management* na redução de desperdício e criação de valor;

3.4. Relação entre *Lean Management* e sustentabilidade e duração das vantagens competitivas;

3.5. Benefícios sociais, económicos e financeiros provenientes do *Lean Management*;

3.6. Impactos que o *Lean Management* tem na qualidade de vida das pessoas das organizações.

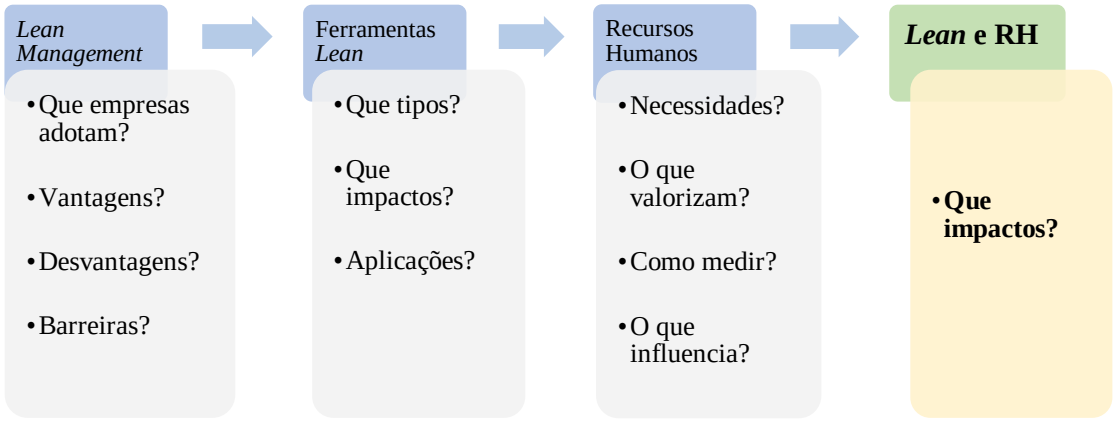
4. *Lean Management* nos diversos setores de atividade

4.1. Aplicação do *Lean* nos vários setores de atividades, nomeadamente, indústria e serviços;

4.2. Setores de atividade que mais frequentemente adotam o *Lean Management*.

Visando uma melhor compreensão dos objetivos, as questões a desenvolver no trabalho encontram-se sintetizadas na Figura 2.

Figura 3 - Modelo Conceptual



Fonte: elaboração própria

Neste seguimento, e como meio de potenciar o rigor do estudo e dos seus objetivos será necessário proceder à definição de valor para os colaboradores, ou seja, identificar o que valorizam os colaboradores das empresas e estabelecer indicadores que permitam medir o seu grau de cumprimento.

Deste modo, e tendo por base os objetivos do trabalho, é definida a **pergunta de partida** que consiste em questionar se a adoção de uma cultura de gestão *Lean* influencia os indicadores de geração de valor para os recursos humanos das empresas.

Por conseguinte, e no sentido de dar cumprimento aos objetivos atrás mencionados, foram definidas as seguintes **questões de investigação**, as quais consubstanciam a base para a elaboração dos inquéritos:

1. O *Lean Management* traz benefícios significativos para a qualidade de vida no trabalho das pessoas nas empresas?
2. Que fatores as pessoas valorizam na qualidade de vida no trabalho?
3. Que setores de atividade mais frequentemente utilizam o *Lean*?
4. Que impacto tem o *Lean* na Gestão de Pessoas?
5. A qualidade de vida dos trabalhadores tem influência direta no desempenho da empresa?

2.1.3 Descrição da Amostra

Quanto à amostra, Quivy e Campenhoudt (1998), defendem que a banalização das sondagens de opinião demonstrou que é possível, por exemplo, obter uma informação digna de confiança sobre uma população de várias dezenas de milhões de habitantes interrogando apenas alguns milhares deles. Este fenómeno entende-se por amostragem de uma população. Não obstante, estes autores argumentam ainda que o inquérito por questionário de perspetiva sociológica distingue-se da simples sondagem de opinião, pelo facto de visar a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem.

Battaglia, Sampling e Lavrakas (2008) mencionam que as amostras podem ser classificadas de duas formas distintas, nomeadamente, a probabilística, quando a amostra se caracteriza por ser aleatória e permite fazer inferências para a população geral, e a não probabilística, que é quando a amostra não é selecionada com base num critério estatístico.

Estes autores salientam ainda o facto de que, no âmbito das primeiras, a amostra intencional representa um papel importante no estudo em causa e que os investigadores optam por estas por questões de facilidade em obter respostas, pois permitem explorar de forma relativamente rápida uma questão de investigação.

No entanto, devido à sua natureza, estão mais propensas a influências fora do controlo do investigador e impossibilitam a afirmação com rigor, de forma geral, de dados ou características da população (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016).

Magalhães e Lima (2004), referem que se poderá aceder a toda a população para estudar características de interesse, mas em muitas situações, tornará inviável a pesquisa, tendo e consta os custos envolvidos e o prazo alargado subjacente a tal procedimento.

Para o desenvolvimento do presente trabalho foram definidos determinados critérios de seleção da amostra, nomeadamente o facto de as empresas adotarem ou não práticas *Lean*. Assim sendo, foram selecionadas uma série de empresas para formar a amostra do estudo. Desta forma, poderá dizer-se que se irá seguir o método de amostragem casual estratificada na medida em que a escolha dos indivíduos a incluir na amostra foi efetuada

segundo critérios objetivos (Gil, 2008), nomeadamente o setor de atividade e o número de colaboradores das empresas.

Nascimento (2020) elabora um estudo de pesquisa entre a literatura existente, relativamente à adoção de práticas *Lean* em empresas portuguesas, caracterizando-as pela dimensão e setores. Descobriu que, na maioria da literatura, são referenciadas empresas de grande dimensão (mais de 250 trabalhadores). A autora refere que uma possível causa para este facto é que poderá existir um maior conhecimento de ferramentas *Lean* neste tipo de organizações, assim como das suas potencialidades para o aumento da competitividade e também dos recursos disponíveis para a sua implementação.

Quanto aos setores mais representados na literatura sobre *Lean* em Portugal a autora demonstra que são os setores Alimentar, Automóvel, Eletrónica, Metalúrgica e Mobiliário. Nascimento (2020) leva a cabo ainda um levantamento da frequência da aplicação das ferramentas *Lean* nestes cinco setores, conforme se pode verificar a conclusão na Tabela 3.

Tabela 3 - Utilização de ferramentas Lean em empresas de diferentes dimensões em Portugal

Setor	Alimentar	Automóvel	Eletrónica	Metalúrgica	Mobiliário
Total Ferramentas utilizadas	10	55	33	28	71

Fonte: adaptado de Nascimento (2020)

A pesquisa desenvolvida por esta autora irá servir como referência para a determinação da amostra do presente trabalho de investigação, no sentido em que se irão tomar por aplicadoras de fortes práticas *Lean*, empresas de grandes dimensões dos setores, constantes neste conjunto.

No lado oposto do espectro de pressupostos, as empresas que se irá assumir com fraca adoção *Lean*, serão de setores não presentes no estudo, como por exemplo, a cerâmica,

com presença forte na região Centro Norte, mantendo-se o facto de serem também de grande dimensão, de forma a fomentar a base comparativa.

Num trabalho de investigação, como é o caso da presente dissertação, Hill e Hill (2002) consideram satisfatório uma amostra entre 100 e 500 inquiridos.

De modo a caracterizar a amostra alvo do estudo, procedeu-se à elaboração da Tabela 4, onde estão expostas as variáveis a ter em conta.

Tabela 4 – Variáveis para caracterização da amostra em estudo

Variáveis	Variáveis
Estado Civil	**Chefia Intermédia**
Casado	Feminino
Solteiro	Masculino
Divorciado/Separado	**Gestão de Topo**
União de Facto	Feminino
Viúvo	Masculino
Nível de Escolaridade	**Área Profissional / Carga Horária**
Não sabe ler/escrever	**Administrativa**
Ensino Básico	Menos de 30h
Ensino Secundário	Entre 31h a 40h
Ensino Superior	Entre 41h a 50h
Faixa Etária	Mais de 50h
18-29	**Operador**
30-39	Menos de 30h
40-49	Entre 31h a 40h
50-59	Entre 41h a 50h
+60	Mais de 50h
Tempo de Serviço na Organização	**Chefia Intermédia**
Menos de 3 anos	Menos de 30h
3 a 5 anos	Entre 31h a 40h
6 a 10 anos	Entre 41h a 50h
11 a 16 anos	Mais de 50h
17 a 30 anos	**Gestão de Topo**
31 ou mais	Menos de 30h
Área Profissional / Sexo	Entre 31h a 40h
Administrativa	Entre 41h a 50h
Feminino	Mais de 50h
Masculino	**Género**
Operador	Feminino
Feminino	Masculino
Masculino	
Administrativa	**Chefia Intermédia**
18-29	18-29
30-39	30-39
40-49	40-49
50-59	50-59
60 ou mais	60 ou mais
Operador	**Gestão de Topo**
18-29	18-29
30-39	30-39
40-49	40-49
50-59	50-59
60 ou mais	60 ou mais

Fonte: elaboração própria

Hill e Hill (2002) consideram que se deverá escolher uma amostra de dimensão equilibrada, suficientemente pequena para facilitar a operacionalidade do estudo, mas suficientemente grande para suportar as análises de dados.

Pese embora a amostra de empresas inquiridas não seja de dimensão elevada, utilizou-se o método de amostragem casual – tipo estratificada, que segundo Gil (2008), se "caracteriza pela seleção de uma amostra de cada subgrupo da população considerada", sendo que, para a obter, foram tidos em consideração os passos sugeridos por Hill e Hill (2002):

1. Definição do número e natureza dos estratos – identificação de empresas da região centro que operem nos setores identificados por Nascimento (2020), isto é, com adoção práticas *Lean* e sem adoção de práticas *Lean*, ou seja, consideram-se dois estratos;
2. Da amostra global de empresas identificadas, que totaliza 32 empresas, utilizou-se uma fração de amostragem igual a 37,5%, ou seja, 12 empresas, sendo 8 delas de setores com adoção de práticas *Lean* e 4 de setores sem adoção destas práticas. Por questões de confidencialidade as empresas identificadas e participantes no estudo permanecerão anónimas e os seus setores não serão nomeados.

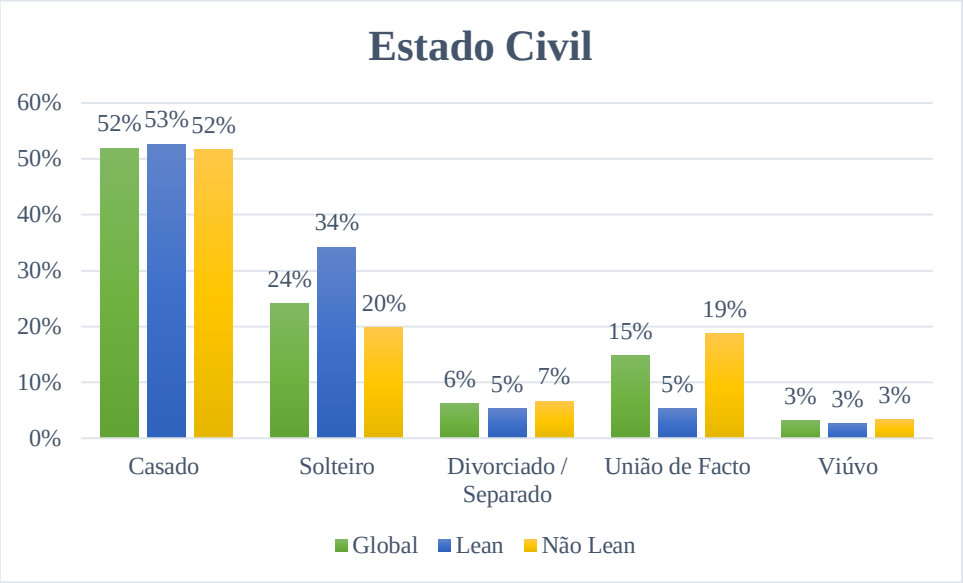
Este procedimento ocorreu na primeira fase da análise quantitativa, cujo tratamento dos dados obtidos do questionário foi efetuado com recurso ao SPSS e ao Microsoft Excell.

Na segunda fase, o tratamento dos dados foi objeto de utilização de uma metodologia baseada em médias ponderadas e utilizadas técnicas estatísticas, conforme descrito no ponto 2.1.4 do presente trabalho.

Conforme proposto na Tabela 7, e de forma a analisar o perfil dos participantes no estudo, foi feita a caracterização da amostra, que se encontra refletida nas Figuras 5 a 21.

A maioria dos inquiridos são casados (52%) e não se verificam diferenças entre empresas *Lean* e Não *Lean*.

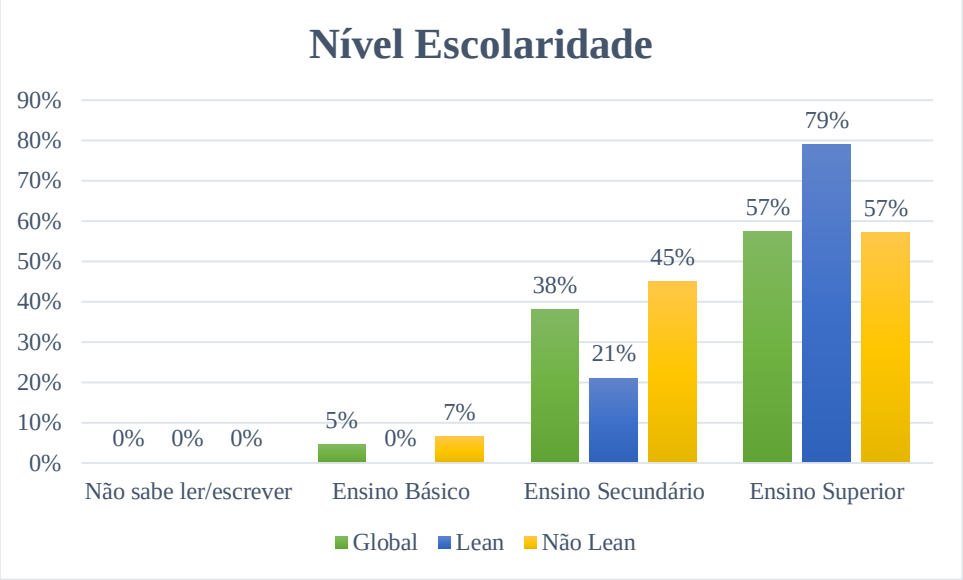
Figura 4 – Estado civil da amostra



Fonte: elaboração própria

57% dos inquiridos da amostra global têm o ensino superior. 79% dos inquiridos de empresas *Lean* têm o ensino superior, enquanto nas empresas Não *Lean* existe um maior equilíbrio entre colaboradores com o ensino secundário (45%) e os que têm o ensino superior (57%).

Figura 5 - Nível de escolaridade da amostra



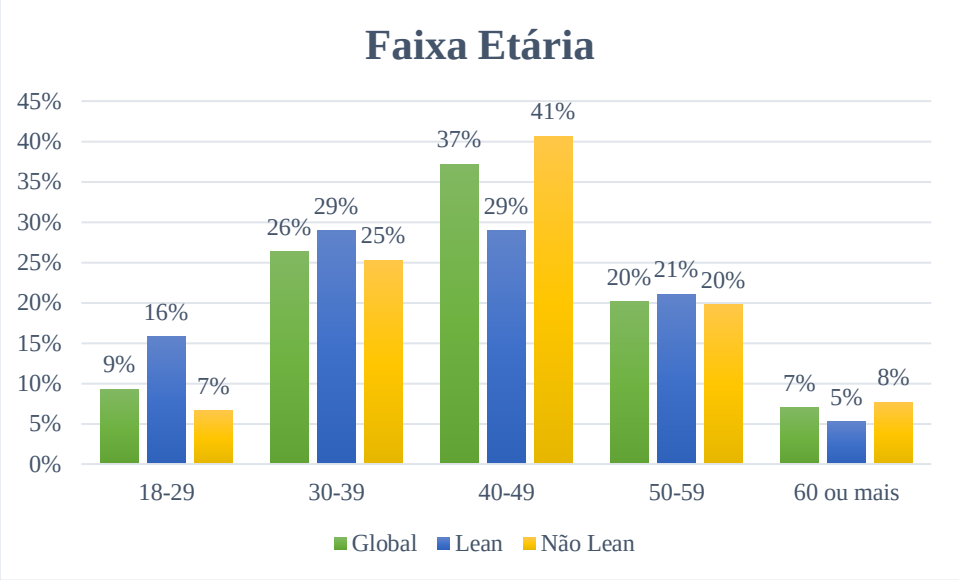
Fonte: elaboração própria

Os dados da plataforma Pordata referentes à distribuição das faixas etárias da população residente em Portugal em 2022 são os seguintes:

- 20-29 – 10,6%
- 30-39 – 11,4%
- 40-49 – 14,8%
- 50-59 – 14,5%
- 60-64 – 6,9%

Comparando com os dados dos respondentes, nota-se coincidência no facto da fatia da população mais representada ser a da faixa etária 40-49, embora, no caso do estudo este quadrante seja significativamente mais vincado do que a distribuição da totalidade da população. Os grupos menos significativos também coincidem, sendo os com menos de 30 anos e com mais de 60 os com menor representação.

Figura 6 - Faixa etária da amostra

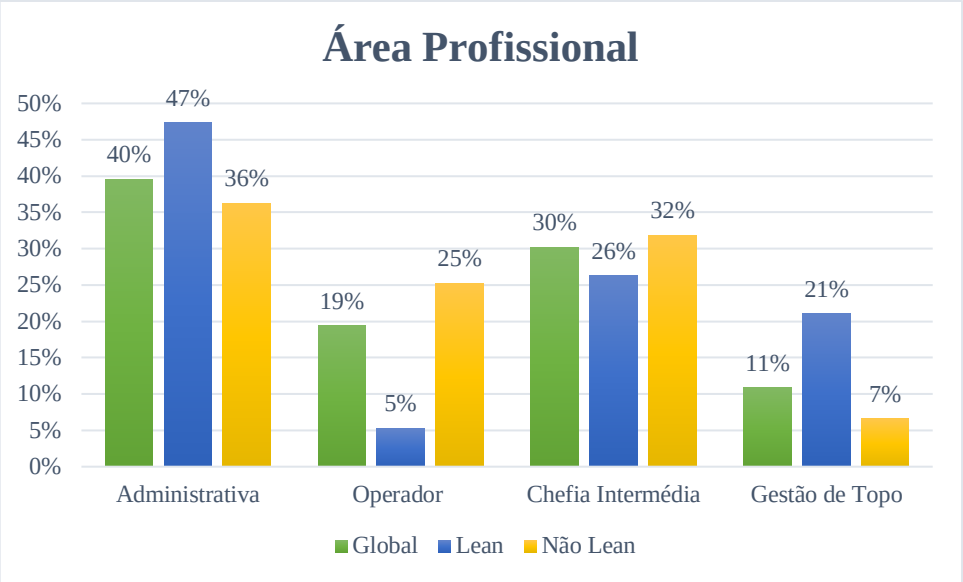


Fonte: elaboração própria

Quanto à área profissional, a maioria das respostas provieram de colaboradores administrativos (40%), seguidos de chefias intermédias (30%). De salientar o facto de o grupo dos operadores, ser o segundo menos representado, apenas acima da gestão de topo. Este é um dado relevante para a interpretação do estudo, dado que, na generalidade das

empresas industriais, a base da pirâmide hierárquica corresponde à classe mais numerosa, nomeadamente os operadores.

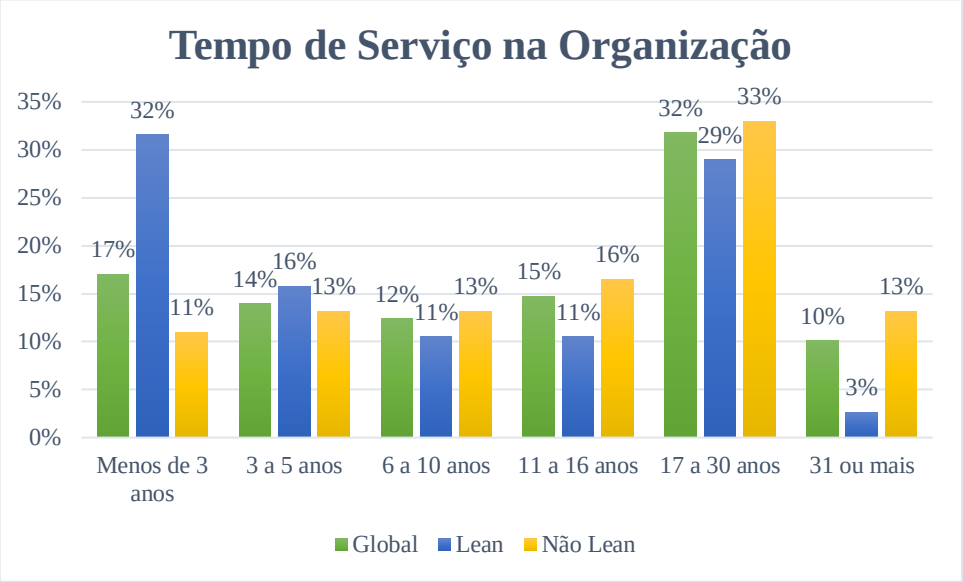
Figura 7 - Área profissional dos inquiridos



Fonte: elaboração própria

Em termos de tempo de serviço na organização, o grupo mais representado globalmente é o dos colaboradores que estão na mesma organização entre 17 e 30 anos (32%). Os restantes são distribuídos de forma homogénea, com exceção do grupo "Menos de 3 anos" das empresas *Lean*, com 32% de casos, contra 11% da mesma classe de empresas Não *Lean*.

Figura 8 - Tempo de serviço dos inquiridos nas respetivas organizações



Fonte: elaboração própria

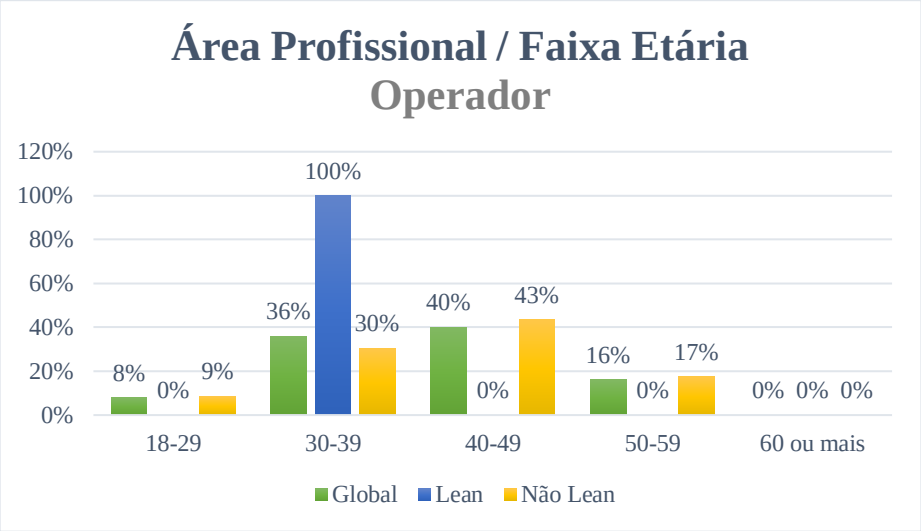
Dentro da área profissional "Administrativa" das empresas *Lean* dois terços dos respondentes têm menos de 40 anos, enquanto nas Não *Lean* o grupo mais representado é o da faixa 40-49 (33%), seguido do 30-39 (24%).

Figura 9 - Faixa etária dos inquiridos da área profissional "Administrativa"

Fonte: elaboração própria

Os operadores de empresas *Lean* que responderam ao inquérito têm todos entre 30-39 anos. Nas empresas Não *Lean* a distribuição de idades dos operadores concentra-se praticamente nas faixas 30-39 (32%) e 40-49 (40%).

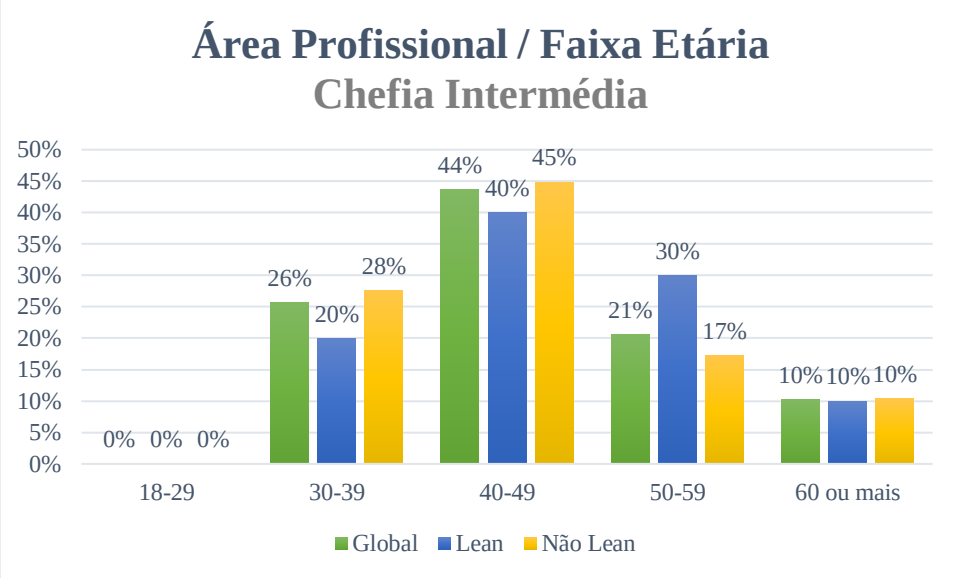
Figura 10 - Faixa Etária dos inquiridos da área profissional "Operador"



Fonte: elaboração própria

A maioria das pessoas com um cargo de chefia intermédia que responderam ao inquérito enquadram-se na faixa 40-49 anos, igualmente distribuídas entre empresas *Lean* e Não Lean.

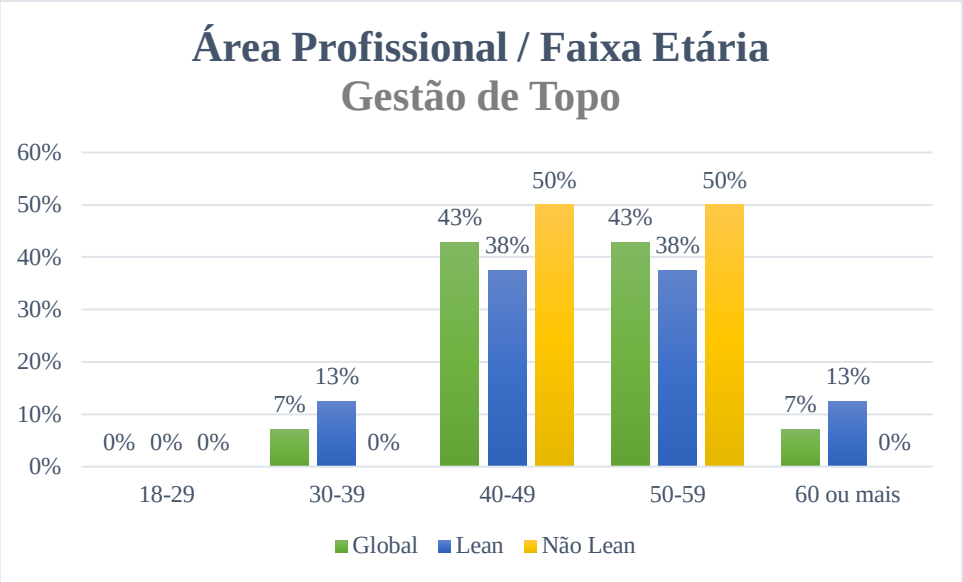
Figura 11 - Faixa etária dos inquiridos da área profissional "Chefia Intermédia"



Fonte: elaboração própria

Já na gestão de topo, a distribuição de idades encontra-se quase na totalidade nos 40-49 e 50-59, chegando mesmo, dentro das empresas Não *Lean* a perfazer 100% dos casos.

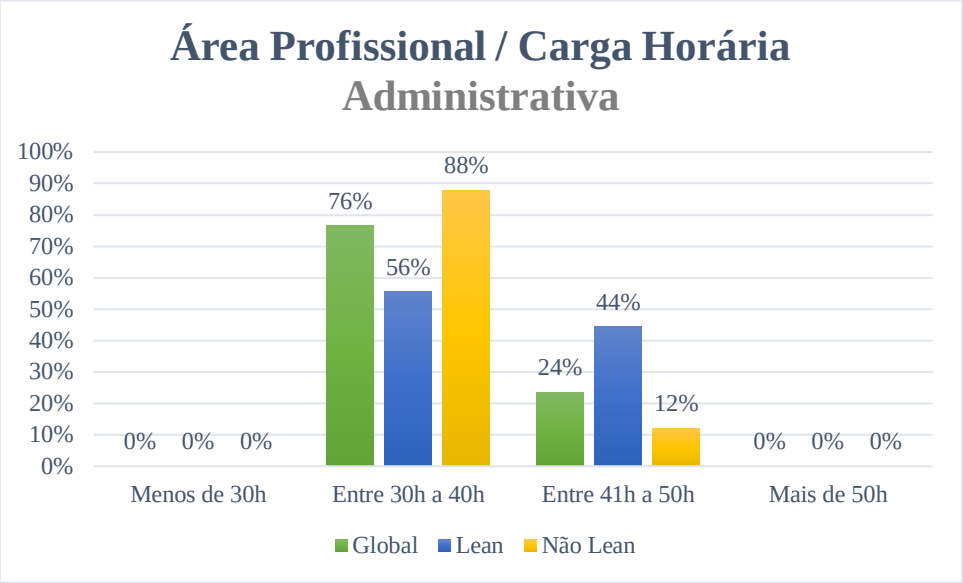
Figura 12 - Faixa etária dos inquiridos da área profissional "Gestão de Topo"



Fonte: elaboração própria

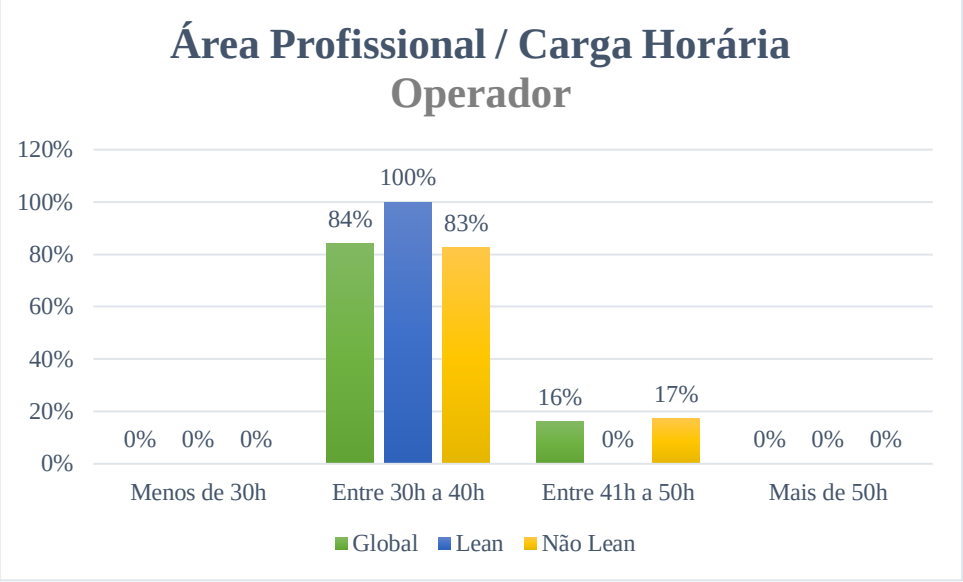
Quanto à carga horária semanal, a tendência observada é de acréscimo à medida que se sobe na hierarquia da organização, passando de 30h-40h nos administrativos e operadores para 41h-50h nas chefias intermédias e gestão de topo, registando-se mesmo, nesta última categoria, em 29% dos casos uma carga horária de mais de 50h semanais.

Figura 13 - Nº de horas trabalhadas semanalmente pelos inquiridos da área profissional "Administrativa"



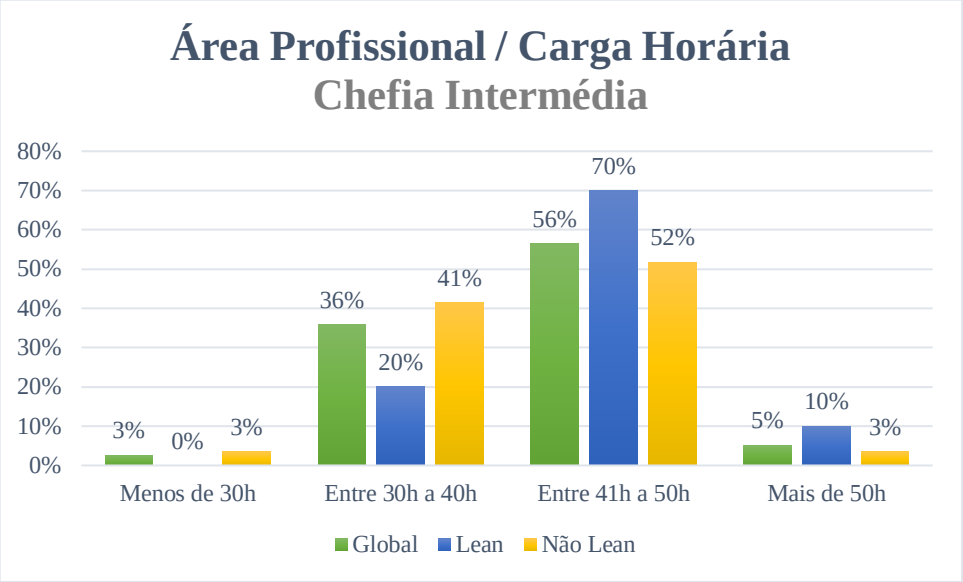
Fonte: elaboração própria

Figura 14 - Nº de horas trabalhadas semanalmente pelos inquiridos da área profissional "Operador"



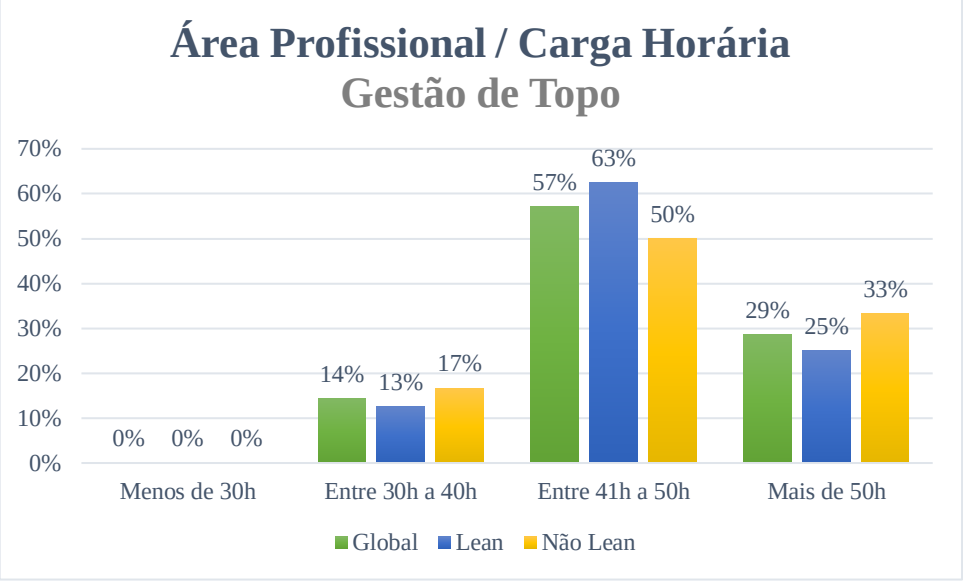
Fonte: Elaboração própria

Figura 15 - Nº de horas trabalhadas semanalmente pelos inquiridos da área profissional "Chefia Intermédia"



Fonte: elaboração própria

Figura 16 - Nº de horas trabalhadas semanalmente pelos inquiridos da área profissional "Gestão de Topo"

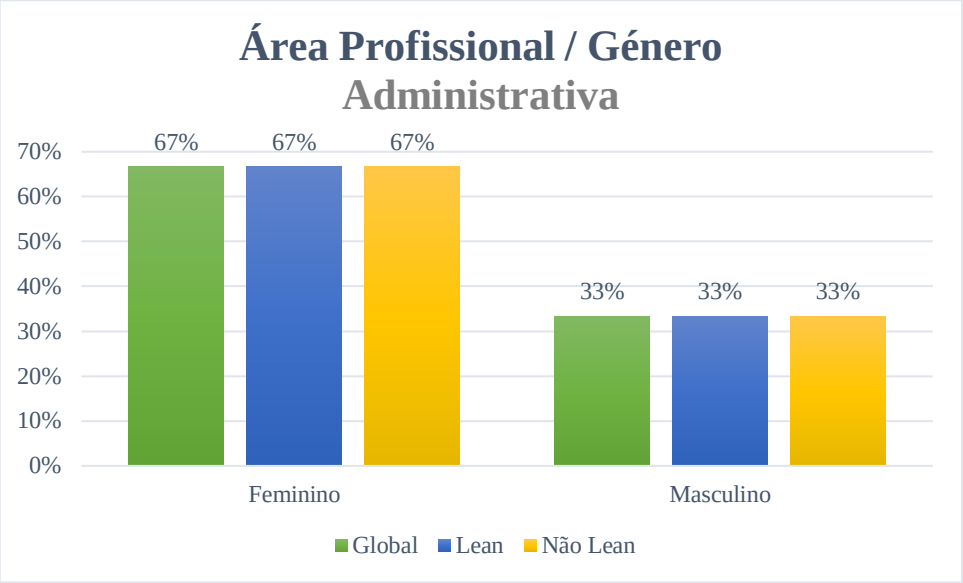


Fonte: elaboração própria

Por fim, nas Figuras 18 a 21 encontra-se a distribuição do género dos respondentes por área profissional. Nos grupos "Operador" e "Chefias Intermédia", observa-se um equilíbrio entre género masculino e feminino. Na área profissional "Administrativa 67%

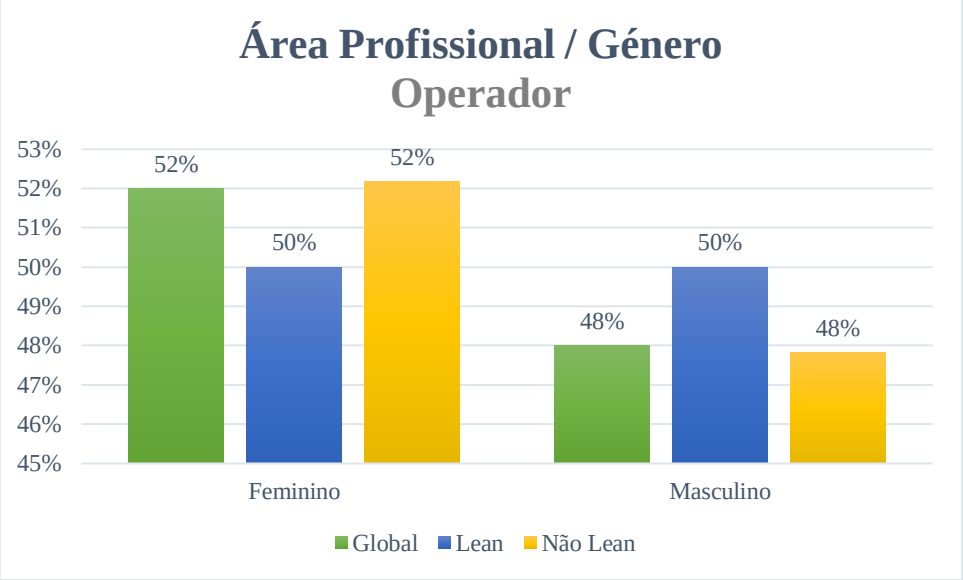
dos respondentes são do sexo feminino, enquanto que na "Gestão de Topo" 79% da amostra global deste grupo é do sexo masculino. Neste parâmetro, destaque para o grupo das empresas *Lean*, em que o sexo masculino representa 88% dos indivíduos.

Figura 17 - Género dos inquiridos da área profissional "Administrativa"



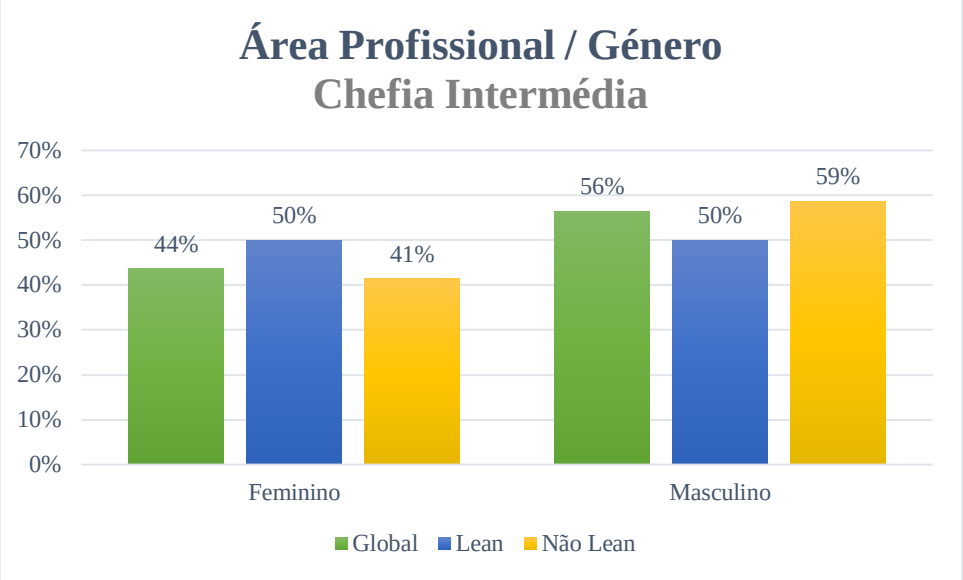
Fonte: elaboração própria

Figura 18 - Género dos inquiridos da área profissional "Operador"



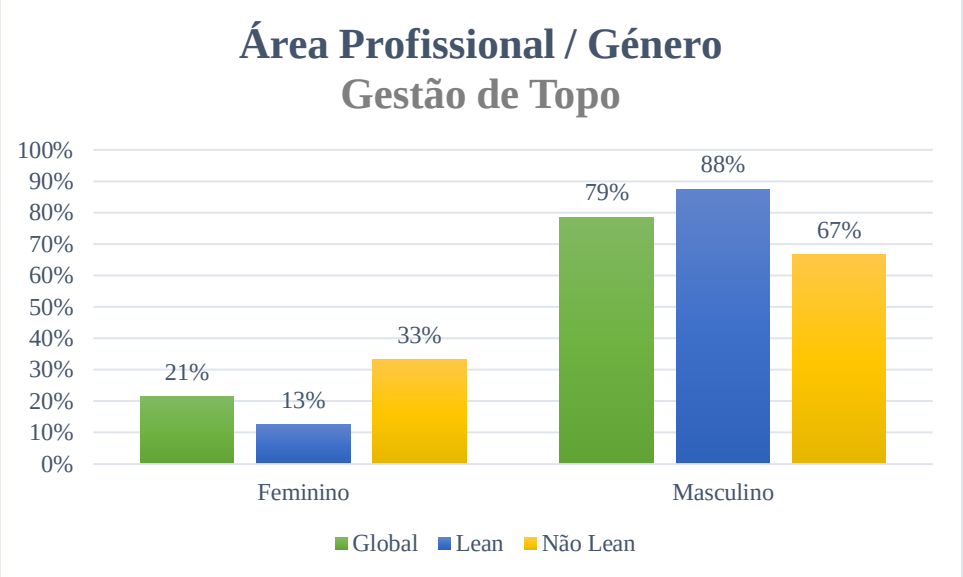
Fonte: elaboração própria

Figura 19 - Género dos inquiridos da área profissional "Chefia Intermédia"



Fonte: elaboração própria

Figura 20 - Género dos inquiridos da área profissional "Gestão de Topo"



Fonte: elaboração própria

2.1.4 Método de Recolha de Dados

O desenvolvimento do trabalho de investigação implica a obtenção de respostas, as quais dependem dos métodos de pesquisa utilizados. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2003), o cumprimento dos objetivos de um estudo depende do procedimento seguido, importando, acima de tudo, que o investigador apresente um método.

As técnicas de recolha de dados são um conjunto de regras ou processos utilizados por uma ciência, ou seja, corresponde à parte prática da recolha de dados (Lakatos & Marconi, 2001). Estes autores referem que, durante a recolha de dados, diferentes técnicas podem ser usadas, sendo as mais utilizadas a entrevista, o questionário, a observação e a pesquisa documental.

Dado o contexto, âmbito do estudo e de modo a atingir da melhor forma os objetivos do estudo, irá ser empregue como técnica de recolha de dados o inquérito por questionário que, conforme exposto na Tabela 5, incorpora vantagens e desvantagens. Procurar-se-á obter os dados necessários junto de colaboradores de vários níveis hierárquicos das empresas inquiridas. Procurar-se-á, preferencialmente, obter respostas em formato digital, através da plataforma LimeSurvey[5], que depois os dados irão ser tratados no Microsoft Excel e no sistema IBM SPSS.

Um inquérito por questionário, segundo Quivy e Campenhoudt (1998), consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população[6], uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expetativas, ao seu nível de conhecimentos, ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores.

Gil (2008) define questionário como uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações,

[5] Limesurvey.org é uma ferramenta online que permite a formulação e divulgação de inquéritos, assim como a recolha e análise dos dados.
[6] População, consiste no conjunto de elementos constituintes de um todo, como por exemplo, os conjuntos das faturas de uma empresa, dos livros de uma biblioteca, dos alunos de uma escola, dos artigos de um jornal ou dos clubes desportivos de uma cidade (Quivy, 1998).

temores, comportamento presente ou passado. Quando, acrescenta, porém, as questões são formuladas oralmente pelo pesquisador, podem ser designados como questionários aplicados com entrevista ou formulários.

As perguntas de um questionário escritas para medir opiniões, atitudes ou satisfações devem ter uma forma neutra, ou seja, não devem ter uma forma que convide a uma só resposta positiva ou só negativa (Hill & Hill, 1998).

Na presente dissertação, onde de se pretende medir a satisfação dos inquiridos com determinados aspetos da sua vida, Hill e Hill (1998) propõem-se a utilização de uma variável "bipolar", onde existe um polo positivo (satisfação), um polo negativo (insatisfação) e entre eles, um polo neutro.

Se as perguntas solicitam atitudes, gostos, satisfações ou valores, podem existir, segundo Hill & Hill (1998), dúvidas sobre a fiabilidade e a validade das respostas a cada uma delas. Neste sentido, os autores propõem um método de verificação da consistência das respostas, que consiste basicamente em repetir as perguntas, formuladas e escritas de forma diferente.

Tabela 5 - Vantagens e limitações do questionário como método de pesquisa

Vantagens	Desvantagens
· Possibilita atingir um número relevante de pessoas, mesmo que dispersas geograficamente e pode ser remetido via online; · Garante o anonimato das respostas; · Permite aos respondentes remeter as suas respostas quando considerarem mais oportuno; · Não expõe o titular da pesquisa às opiniões e aspeto pessoal do entrevistado.	· Impede o apoio do titular da pesquisa nas situações em que o respondente não entenda as perguntas; · Impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, o que poderá ser relevante na apreciação da qualidade das respostas; · Não oferece garantia de que os inquiridos respondam a todas as questões, podendo implicar uma redução da representatividade da amostra;

	· Envolve por norma um número relativamente reduzido de questões, na medida em que questionários extensos apresentam propensão para não serem respondidos; · Poderá apresentar resultados críticos em termos de objetividade, atendendo a que as perguntas poderão ter interpretações diferentes consoante os sujeitos inquiridos.

Fonte: adaptado de Gil (2008)

Pretende-se avaliar a opinião dos inquiridos quanto a diferentes afirmações relacionadas com a QVT, pelo que se optou pela escala ordinal com correspondência com a escala de Likert[7]. Esta permite questionar sobre graus de concordância, aprovação ou importância, dando liberdade individual de ajuste ao problema em causa (Allen & Seaman, 2007).

As questões que constituem o questionário seguem uma escala ordinal de dez pontos que tem correspondência com a escala de Likert de cinco pontos, isto é, perante uma afirmação os inquiridos indicam qual o seu grau de concordância, conforme demonstrado na Tabela 6.

Tabela 6 - Escala ordinal utilizada no questionário

1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Discordo totalmente		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo totalmente	

Fonte: elaboração própria

[7] A escala de Likert permite medir, de forma detalhada, a opinião sobre um tema específico, mantendo ao mesmo tempo a simplicidade e rapidez de resposta, assim como a eficácia na recolha de pontos de vista, opiniões e comportamentos em relação a uma determinada situação (Brown, 2001).

O questionário utilizado neste trabalho foi desenvolvido em linha com a literatura revista e tendo por base o questionário desenvolvido e validado por Ferreira (2011), designado pelo autor por Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IAQVT). De acordo com este autor, esta ferramenta permite: realizar um rápido diagnóstico, com rigor científico, de como os trabalhadores avaliam a QVT na organização em que trabalham; gerar contributos importantes para a conceção de políticas de QVT, nomeadamente, quanto a fundamentos, conceitos e princípios, e de estratégias, ou seja, diretrizes, projetos e ações; identificar indicadores comportamentais, epidemiológicos e de perceção de QVT que auxiliem na definição de estratégias; e servir de ferramenta de monitorização da QVT na organização.

A partir do IAQVT foi desenvolvido um questionário de natureza quantitativa com 60 itens a serem classificados de 0 a 10, consoante o grau de concordância relativamente às questões colocadas, que se traduz no bem-estar percecionado.

A Tabela 7 descreve a cartografia psicométrica de interpretação dos resultados do questionário.

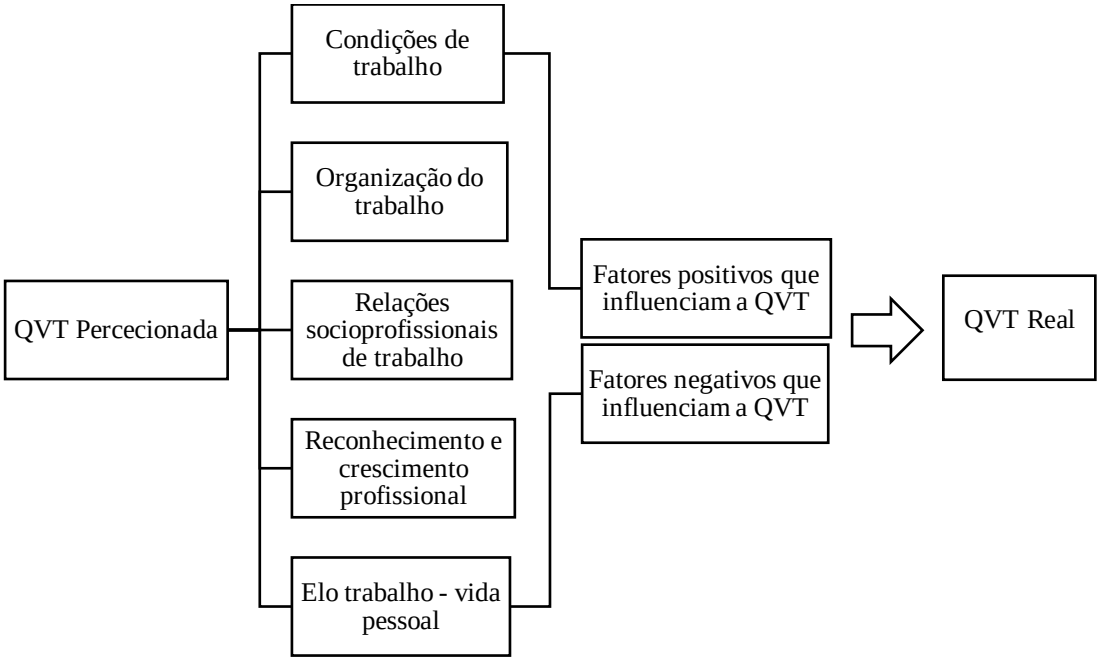
Tabela 7 - Cartografia psicométrica de interpretação dos resultados do questionário

0-0,9	**1-1,9**	**2-2,9**	**3-3,9**	**4-4,9**	**5-5,9**	**6-6,9**	**7-7,9**	**8-8,9**	**9-10**
Mal-estar intenso		Mal-estar moderado		Zona de transição		Bem-estar moderado		Bem-estar intenso	
Mal-estar dominante				Zona de transição		Bem-estar dominante			
Resultado negativo que evidencia predominância de mal-estar no trabalho. **Risco de doença**				Indicador de "situação limite". Coexistência de situações de mal-estar e bem-estar no trabalho. **Estado de alerta**		Resultado positivo que evidencia a predominância de bem-estar no trabalho. **Promoção da saúde**			

Fonte: adaptado de Ferreira (2011)

Assim, ao averiguar o conceito e os elementos da QVT na ótica dos trabalhadores, ou seja, diagnosticar a QVT percecionada por estes no ambiente sociolaboral em que se encontram, obtém-se os elementos-chave para a organização definir ou ajustar medidas estratégicas, de modo a diminuir a lacuna entre a QVT desejada e a QVT percecionada/real. Na figura 4 encontra-se esquematizado o modelo teórico do estudo a ser posto em prática.

Figura 21 - Modelo teórico do questionário



Fonte: adaptado de Ferreira (2011)

Em concordância com o exposto no ponto 2.9 do presente trabalho, por Antloga et al. (2014) e Camargo et al. (2019), e tendo por base o método desenvolvido e validado por Ferreira (2011), estabeleceu-se o questionário abaixo, como método de recolha de dados para processamento e posterior avaliação da QVT. Este questionário é dividido em cinco dimensões em que os inquiridos irão avaliar uma série de subpontos de onde será calculada a média das pontuações atribuídas que, por sua vez corresponderá à avaliação final dessa dimensão.

1. **Condições de Trabalho**
    a) O mobiliário existente no local de trabalho é adequado;
    b) O apoio técnico disponível é suficiente;
    c) O local de trabalho é confortável;
    d) A temperatura ambiente é confortável;
    e) O espaço físico é adequado;
    f) Os equipamentos necessários para realização das tarefas são adequados;
    g) O posto de trabalho é adequado para realização das tarefas;
    h) No geral, na empresa, as condições de trabalho são adequadas;
    i) Os instrumentos de trabalho são suficientes para realizar as tarefas;
    j) O material consumível disponibilizado é suficiente e adequado;
    k) O nível de iluminação disponibilizado é suficiente e adequado;
    l) O trabalho que realizo é seguro e não coloca em risco a minha segurança física e psicológica.

2. **Relações Socioprofissionais**
    a) A comunicação entre funcionários é positiva;
    b) O comportamento da gestão é caracterizado pelo diálogo;
    c) Tenho abertura para aceder às chefias superiores;
    d) Existe facilidade na comunicação chefia – subordinado;
    e) A distribuição das tarefas é justa;
    f) Tenho liberdade para dizer o que penso sobre o trabalho;
    g) É pouco comum existirem conflitos no local de trabalho;
    h) Os trabalhos iniciados são, por norma, concluídos;
    i) Há confiança entre colegas;
    j) A minha chefia direta mostra-se disponível para me ajudar;
    k) Os meus colegas de trabalho mostram-se disponíveis para me ajudar;
    l) Tenho liberdade e autonomia na execução das tarefas;
    m) A convivência no ambiente de trabalho é harmoniosa;
    n) As minhas relações de trabalho com a chefia são de cooperação;
    o) Tenho abertura para aceder à chefia direta;
    p) As minhas relações de trabalho com os colegas são harmoniosas.

3. Elo Trabalho-Vida Social

a) A sociedade reconhece a importância do meu trabalho;
b) O tempo que passo na empresa faz-me feliz;
c) As funções que exerço na empresa trazem-me prazer e orgulho;
d) O trabalho que faço é útil para a sociedade;
e) Sinto que o meu trabalho, na empresa, me faz bem;
f) Disponho de tempo para executar o meu trabalho com zelo;
g) Sinto-me mais feliz no trabalho do que em minha casa;
h) Gosto da instituição onde trabalho;
i) Sinto-me mais feliz no trabalho do que com a minha família.

4. Organização do Trabalho

a) Não existe cobrança excessiva no cumprimento de prazos, no que respeita às minhas tarefas;
b) Existe uma monitorização saudável do desempenho;
c) As normas para execução das tarefas são justas;
d) Existe uma forte exigência por resultados, mas justificada pela importância do meu trabalho;
e) As tarefas que desempenho não são repetitivas;
f) O ritmo do meu trabalho não é excessivo, mas sim adequado;
g) Durante a jornada de trabalho, tenho tempo suficiente para ter pausas de descanso;
h) Posso executar o meu trabalho sem pressão;
i) Posso executar o meu trabalho sem sobrecarga de tarefas.

5. Reconhecimento e Crescimento Profissional

a) As oportunidades de crescimento profissional são iguais para todos;
b) Recebo incentivos e motivação da minha chefia;
c) A empresa oferece oportunidades de crescimento profissional;
d) Na empresa há incentivos para o crescimento na carreira;
e) Na empresa, o trabalho individual é reconhecido;
f) Sinto-me reconhecido pela instituição onde trabalho;
g) Na empresa, o trabalho coletivo é reconhecido;
h) O desenvolvimento pessoal é uma possibilidade real na empresa;

i) Existe apoio das chefias no que diz respeito ao meu desenvolvimento pessoal;
j) Na empresa, a minha dedicação ao trabalho é reconhecida;
k) A empresa reconhece os resultados obtidos fruto do meu trabalho;
l) Tenho a impressão de que sou importante para a empresa;
m) A prática do reconhecimento contribui para a minha realização profissional;
n) Tenho a possibilidade de ser criativo no meu trabalho.

2.1.5 Técnicas Estatísticas de Análise de Dados

Para o tratamento de dados utilizou-se uma metodologia baseada em médias ponderadas, mediante avaliação dos inquiridos numa escala de zero a dez, conforme descrito no ponto 3.1.4 do presente trabalho. Esta análise foi suportada pelo Microsoft Excell e os resultados estão apresentados de forma resumida na Tabela 13. Nesta fase, foram utilizadas técnicas estatísticas, das quais se destacam a estatística descritiva, nomeadamente, medidas descritivas e gráficos, e também técnicas da estatística inferencial, mais concretamente, testes de normalidade e testes de *t-Student*.

Foram calculados os alfas de Cronbrach para cada uma das cinco dimensões a serem avaliadas no questionário, nomeadamente, "Condições de Trabalho" (CT), "Relações Socioprofissionais" (RSP), "Elo Trabalho-Vida Social" (TVS), "Organização do Trabalho" (OT) e "Reconhecimento e Crescimento Profissional" (RCP), de forma a estimar sua a confiabilidade (Cronbach, 1951). Os valores obtidos para cada uma das dimensões estão presentes nas seguintes tabelas:

1. **Condições de trabalho:**

Tabela 8 - Alfa de Cronbach da dimensão "Condições de Trabalho"

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,967	,968	12

Fonte: elaboração própria, mediante output do IBM SPSS

2. Relações Socioprofissionais:

Tabela 9 - Alfa de Cronbach da dimensão "Relações Socioprofissionais"

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,966	,966	16

Fonte: elaboração própria, mediante output do IBM SPSS

3. Elo Trabalho-Vida Social:

Tabela 10 - Alfa de Cronbach da dimensão "Elo Trabalho-Vida Social"

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,920	,916	9

Fonte: elaboração própria, mediante output do IBM SPSS

4. Organização do Trabalho:

Tabela 11 - Alfa de Cronbach da dimensão "Organização do Trabalho"

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,920	,921	9

Fonte: elaboração própria, mediante output do IBM SPSS

5. Reconhecimento e Crescimento Profissional:

Tabela 12 - Alfa de Cronbach da dimensão "Reconhecimento e Crescimento Profissional"

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,980	,980	14

Fonte: elaboração própria, mediante output do IBM SPSS

Sabemos que, segundo Cronbach (1951), quanto mais próximo do valor um for o Alfa de Cronbach, maior a confiabilidade da amostra. Olhando aos valores dos *outputs* do IBM SPPS, vemos que existe um elevado grau de confiabilidade das respostas.

2.2 Resultados

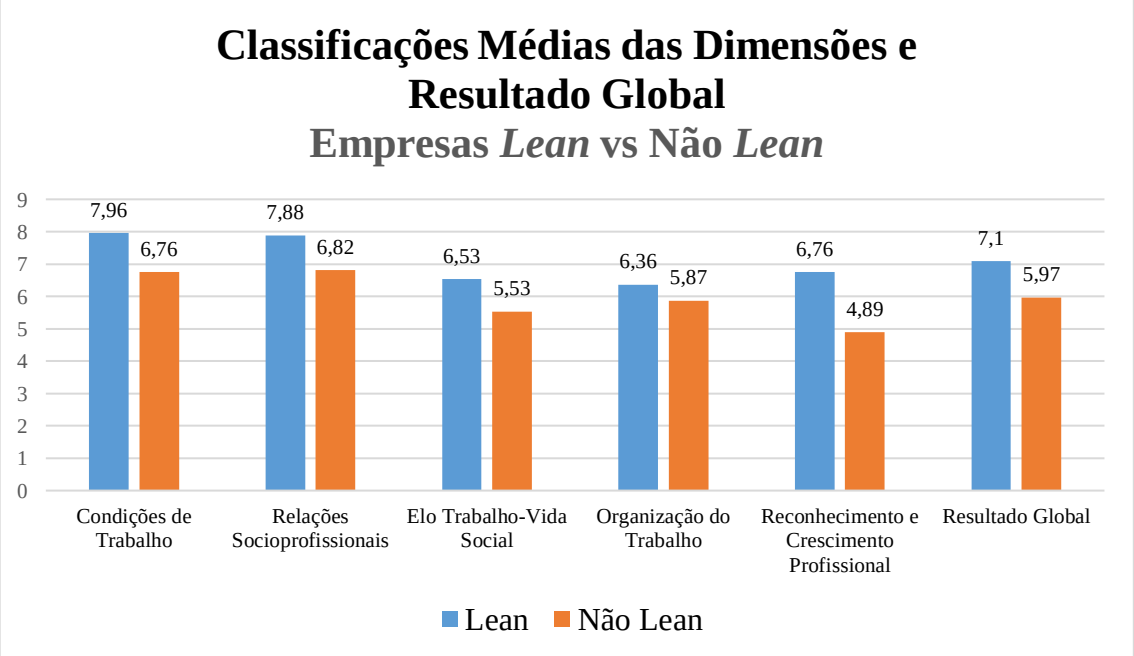
2.2.1 Introdução

É neste subcapítulo onde se apresentam os resultados obtidos pela execução do questionário desenvolvido e onde se efetua a sua análise e discussão, para que seja possível a retirada de conclusões, que, por sua vez terá lugar no subcapítulo seguinte.

2.2.2 Resultados Relativos ao Questionário

A Figura 22 representa graficamente os resultados resumidos das respostas ao questionário presente no ponto 3.1. Este gráfico apresenta, em cada dimensão avaliada, a média das atribuídas pelos inquiridos de cada um dos grupos de empresas (*Lean* e Não *Lean*). Os resultados completos, por sua vez, encontram-se disponíveis para consulta na secção de apêndices deste documento.

Figura 22 - Comparação entre a avaliação das diferentes dimensões de empresas "*Lean*" e "Não *Lean*"



Fonte: elaboração própria

Com o objetivo de propiciar uma melhor interpretação, análise e retirada de conclusões, estes dados foram cruzados com a cartografia de leitura dos resultados do questionário,

que pode ser consultada na Tabela 7, e procedeu-se à classificação por cor, mediante o intervalo onde encaixa cada um dos valores obtidos, resultando daí a Tabela 13.

Da sobreposição entre a cartografia psicométrica e as classificações médias é possível afirmar que todas as dimensões das empresas *Lean* se encontram no nível de "bem-estar moderado" enquanto as das empresas Não *Lean* encontram-se na zona de transição entre "mal-estar moderado" e "bem-estar moderado".

Tabela 13 - Cruzamento da avaliação das diferentes dimensões de empresas consideradas "Lean" e "Não Lean" com a cartografia de leitura de resultados do questionário

	Classificações Médias	
Dimensões Avaliadas	**Lean**	**Não Lean**
Condições de Trabalho (CT)	**7,96**	**6,76**
Relações Socioprofissionais (RSP)	**7,88**	**6,82**
Elo Trabalho-Vida Social (TVS)	**6,53**	**5,53**
Organização do Trabalho (OT)	**6,36**	**5,87**
Reconhecimento e Crescimento Profissional (RCP)	**6,76**	**4,89**
Resultado Global	**7,10**	**5,97**

Fonte: elaboração própria

Para verificar se existem diferenças estatisticamente significativas quanto aos resultados obtidos nas dimensões para os grupos *Lean* e Não *Lean* aplicaram-se testes estatísticos.

Aplicou-se o teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov, exposto na Tabela 14, para verificar se as dimensões seguem distribuição normal para cada grupo de empresas (*Lean*/Não *Lean*). Quando o valor de prova é superior ao nível de significância de 5%, assume-se a normalidade dos dados. Caso contrário, rejeita-se a hipótese de normalidade.

Assim, verifica-se que a variável "Condições de Trabalho" não segue uma distribuição normal em cada grupo, o mesmo para "Relações Socioprofissionais".

No caso de "Elo Trabalho-Vida Social" e "Reconhecimento e Crescimento Profissional" apenas se verifica a normalidade para um dos grupos.

Por fim, para a variável "Organização do Trabalho", pode assumir-se a normalidade em cada grupo.

Ainda que a normalidade dos dados em cada grupo seja um pressuposto para aplicação do teste *t-Student*, como se apresentam amostras grandes, pode evocar-se a robustez desta técnica estatística.

Tabela 14 - Testes de Normalidade de Kolmogorov-Smirnov para cada dimensão

Testes de Normalidade

		Kolmogorov-Smirnov[a]		
	L/NL			Valor de prova
CT	Lean	,169	37	,009
	Não Lean	,110	92	,008
RSP	Lean	,154	37	,027
	Não Lean	,112	92	,006
TVS	Lean	,102	37	,200*
	Não Lean	,104	92	,016
OT	Lean	,120	37	,199
	Não Lean	,067	92	,200*
RCP	Lean	,115	37	,200*
	Não Lean	,100	92	,024

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: elaboração própria mediante output do IBM SPSS

Relativamente ao teste t para amostras independentes, apresentado na Tabela 15, devemos ler os valores sublinhados e a negrito. Pode-se verificar que a dimensão CT difere significativamente entre empresas *Lean* e Não *Lean* (valor de prova = 0,001 < 0,05), para um nível de significância de 5%. Para as dimensões RSP, TVS e RCP, retiram-se as mesmas conclusões.

No que diz respeito à dimensão OT, tendo em conta que o valor de prova é de 0,279 > 0,05, não se encontram diferenças significativas para os dois grupos de empresas.

Tabela 15 - Testes t-Student para cada dimensão

Teste de amostras independentes						
		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias		
		Z	Sig.	t	df	Significância Bilateral p
CT	Variâncias iguais assumidas	8,229	,0048	2,890	127	,005
	Variâncias iguais não assumidas			**3,370**	**95,560**	**,001**
RSP	Variâncias iguais assumidas	6,888	,0097	2,537	127	,012
	Variâncias iguais não assumidas			**2,872**	**88,837**	**,005**
TVS	Variâncias iguais assumidas	7,964	,0055	2,606	127	,010
	Variâncias iguais não assumidas			**2,969**	**90,181**	**,004**
OT	Variâncias iguais assumidas	3,901	,0504	**1,087**	**127**	**,279**
	Variâncias iguais não assumidas			1,198	83,127	,234
RCP	Variâncias iguais assumidas	10,903	,0012	4,169	127	<,001
	Variâncias iguais não assumidas			**4,828**	**93,921**	**<,001**

Fonte: elaboração própria mediante output do IBM SPSS

2.3 Análise e Discussão de Resultados

A QVT, num contexto cada vez mais global onde o fator humano se realça como uma verdadeira ferramenta para o sucesso das empresas, torna-se necessária para que estas consigam atingir níveis significativos de sucesso. Desta forma, é necessário proceder à sua medição, estabelecer objetivos e medidas efetivas para os atingir (Silva et al., 2018).

Blumberg e Pringle (1982) apontam que a capacidade e motivação dos colaboradores estão sujeitas ao contexto em que estes se inserem e que fatores como a tecnologia, informação e mesmo as dinâmicas que provêm das relações interpessoais dentro da organização, entre colegas e com a supervisão, influenciam o desempenho e potencial de desenvolvimento das pessoas.

A motivação está relacionada com o compromisso, que por sua vez está diretamente ligado com o desempenho no trabalho. É certo que existem outros fatores a ter em conta, mas a componente motivacional assume um papel preponderante no nível em que as pessoas desempenham as suas tarefas. Nas organizações verdadeiramente *Lean* os colaboradores procuram realizar as suas tarefas de forma perfeita, procuram

constantemente por oportunidades de desenvolvimento e não têm receio de expor as suas ideias em público. Por outras palavras, nestas organizações, as pessoas estão mais motivadas, comprometidas e preocupam-se mais com o seu trabalho (Oláh et al., 2017).

Da literatura revista, vem a premissa de que as pessoas têm um melhor desempenho se se sentirem motivadas e empresas *Lean* garantem um melhor contexto organizacional para que tal aconteça.

O questionário desenvolvido para este estudo foi dividido em cinco partes, cada uma delas pretendendo avaliar uma dimensão diferente da QVT. A intenção é, através da análise dos resultados obtidos, comparar cada uma das dimensões entre empresas *Lean* e Não *Lean*, procurando-se retirar daí conclusões. Desta forma, é possível observar que em todas as dimensões as empresas *Lean* obtiveram valores mais altos do que as Não *Lean*.

Em resposta às questões de investigação, procede-se, de seguida, à análise e discussão dos resultados, visando verificar se os resultados obtidos estão em linha com a revisão da literatura. Pretende-se, no essencial, averiguar se, e em que medida, os resultados do estudo corroboram os autores revistos.

Na dimensão "Condições de Trabalho", que procura avaliar se as infraestruturas, postos, instalações e materiais disponibilizados são adequados ao trabalho, as empresas *Lean* obtiveram 7,96, contra 6,76 das Não *Lean.* A classificação das empresas *Lean*, segundo a cartografia psicométrica de leitura dos resultados, encontra-se muito próximo do patamar mais alto (8-10), o que indicia uma perceção positiva que as pessoas têm do esforço destas organizações em providenciar as condições necessárias ao desempenho das tarefas. Já nas empresas Não *Lean*, esta foi a dimensão com a segunda melhor classificação, mas mesmo assim insuficiente para chegar ao patamar mais alto da escala, ficando atrás das empresas *Lean* por 1,2 pontos. Pode-se afirmar, através da leitura da cartografia psicométrica, que nas empresas *Lean* existe um bem-estar moderado a intenso quanto às condições de trabalho, enquanto nas empresas Não *Lean* também existe bem-estar, mas num nível mais baixo.

A dimensão "Relações Socioprofissionais" pretende avaliar elementos de interação interpessoais e de sociabilidade, como o nível de confiança entre colegas, a comunicação e a relação entre supervisão e supervisionado. Nas empresas *Lean* observou-se um valor

de 7,88, considerado alto, por estar apenas a 0,12 pontos do patamar mais elevado da cartografia, enquanto nas empresas Não *Lean* o valor observado foi de 6,82. Esta foi a dimensão avaliada de forma mais positiva pelas pessoas destas últimas organizações o que evidencia que estas, apesar de pensarem que o sítio onde trabalham pode melhorar em todas as dimensões, consideram que existe uma tendência positiva nas suas relações com os outros intervenientes da empresa, sejam colegas ou chefias.

A dimensão "Elo Trabalho-Vida Social" avalia o sentimento de propósito e importância para a sociedade que as pessoas atribuem ao seu trabalho. Esta obteve a segunda pior classificação em ambos os grupos de empresas, embora em empresas *Lean*, o valor de 6,53, de acordo com a cartografia psicométrica, seja suficiente para o colocar num patamar considerado médio-alto. No grupo das empresas Não *Lean*, a nota de 5,53 enquadra-o num nível amarelo na cartografia de leitura dos resultados, o que corresponde à zona de transição entre o mal-estar e o bem-estar. Esta é uma zona onde coexistem situações de bem-estar moderado e mal-estar moderado. Significa que deverá existir um estado de alerta e deverá ser desenvolvido um trabalho de identificação dos casos negativos de forma a eliminar o seu alastramento e evitar o surgimento de doenças profissionais.

A variável "Organização do Trabalho" procura estabelecer uma medição do nível de exigência e controlo sobre as tarefas exercidos pelas chefias, do grau de satisfação quanto à sequência e tempo disponibilizado para a execução destas, assim como a avaliação das regras e normas organizacionais. Por outras palavras, esta dimensão avalia a perceção que as pessoas têm quanto à forma como são organizadas as suas tarefas e se a empresa se preocupa em gerar um ambiente de trabalho salutar e respeitoso dos limites humanos.

Nesta dimensão verificou-se a maior convergência de resultados entre empresas *Lean* e Não *Lean*, separadas por apenas 0,49 pontos. O primeiro grupo obteve mesmo, nesta variável, a sua pior classificação com 6,36 e o último a sua segunda pior, com 5,87.

Embora se verifique um melhor resultado das empresas *Lean* face às Não *Lean*, o tratamento estatístico ditou que não existem diferenças significativas nesta dimensão.

O facto de, nas cinco dimensões, este ser o pior resultado das empresas *Lean* pode sugerir que, apesar da relativa preocupação em gerar um ambiente saudável e criar as condições

necessárias para que os colaboradores desempenhem as suas tarefas de forma sustentável, existe espaço para melhorar e que a exigência que se verifica nestes setores de negócio pode provocar uma pressão adicional nas pessoas.

Especial atenção deve ser dirigida ao grupo das empresas Não *Lean* pois o valor de 5,87 coloca esta dimensão na zona de transição, ou seja, na situação limite, onde deverá existir um estado de alerta e derivadas ações de mitigação e melhoria.

Por último, com a variável "Reconhecimento e Crescimento Profissional" pretende-se obter uma classificação quanto ao sentimento de valorização e motivação percecionado pelas pessoas. Esta dimensão procura perceber se dentro da empresa existe apoio e incentivo ao desenvolvimento profissional, se são criadas oportunidades de crescimento e todos têm a possibilidade de evolução na carreira. No fundo, procura-se avaliar o nível de reconhecimento que a empresa tem da dedicação, empenho e competência dos seus colaboradores.

Nesta dimensão, as empresas Não *Lean* obtiveram a sua pior nota, com 4,89 o que demonstra uma tendência significativa para não se observarem os valores e comportamentos mencionados. A obtenção de 4,89, coloca o grupo das empresas Não *Lean*, na dimensão do reconhecimento e crescimento profissional, no patamar mais baixo da área amarela da cartografia psicométrica de leitura dos resultados, o que corresponde ao nível mais baixo da zona de transição. Esta é a classificação mais baixa do estudo e deve ser entendida como uma situação grave e de limite, geradora de preocupação e motivadora de reflexão sobre as causas e potenciais soluções a desenvolver. Este nível encontra-se na fronteira com o de mal-estar moderado, onde existe um risco real de doença e que se traduz numa situação de onde se deve sair rapidamente.

Nas empresas *Lean*, a classificação foi de 6,76, sugerindo que o nível de preocupação com estes elementos nestas empresas é significativamente maior ao outro grupo. Este facto pode advir de uma das práticas *Lean*, conforme revisto na literatura, é o *empowerment* das pessoas, para que estas se sintam parte importante da organização, desenvolvam um sentimento de pertença e, pela sua motivação, queiram apresentar os melhores resultados. Isto é possível através do envolvimento e incentivo na participação das pessoas na resolução dos problemas.

Na Tabela 16 encontra-se, de forma resumida, a confrontação entre os resultados obtidos e a revisão da literatura, como ferramenta de análise e mecanismo facilitador de retirada de conclusões, tema do capítulo seguinte.

Tabela 16 - Resultados obtidos vs. Revisão da literatura

Tema	**Autor**	**Resultados**	**Resultados *vs.* Revisão da literatura**
Existe uma degradação das condições de trabalho devido ao à exigência do *Lean*	Hakansson et al. (2017)	Empresas *Lean* com resultado de 7,96 na dimensão "Condições de Trabalho" *vs.* 6,76 das empresas Não *Lean*	Resultados não corroboram revisão da literatura
Lean promove a motivação e premeia a criatividade e intervenção das pessoas,	Ohno (1988); Marin-Garcia e Bonavia (2015);	Empresas *Lean* com resultado de 6,76 na dimensão "Reconhecimento e Crescimento Profissional" *vs.* 4,89 das empresas Não *Lean*	Resultados corroboram revisão da literatura
Cultura *Lean* assenta no envolvimento das pessoas.	Tortorella e Fogliatto (2014); Pinto (2014); Cua et al. (2001);	Empresas *Lean* com resultado de 6,76 na dimensão "Reconhecimento e Crescimento Profissional" *vs.* 4,89 das empresas Não *Lean*	Resultados corroboram revisão da literatura
Cultura *Lean* tem em conta os impactos nas pessoas e valoriza a comunicação e liderança positiva.	Tortorella e Fogliatto (2014)	Empresas *Lean* com resultado de 7,88 na dimensão "Relações Socioprofissionais" *vs.* 6,82 das empresas Não *Lean*	Resultados corroboram revisão da literatura
Organizações *Lean* têm canais de comunicação mais eficazes e abertos.	Lotfi et al. (2013)	Empresas *Lean* com resultado de 7,88 na dimensão "Relações Socioprofissionais" *vs.* 6,82 das empresas Não *Lean*	Resultados corroboram

			revisão da literatura
Lean Management baseia-se na manutenção de um ambiente de trabalho seguro e organizado.	Womack (1996)	Empresas *Lean* com resultado de 6,36 *vs.* 5,87 das empresas Não *Lean* na dimensão "Organização do Trabalho". Testes estatísticos dizem que não existem diferenças entre as empresas nesta dimensão.	Resultados não corroboram revisão da literatura
Lean promove o respeito e as relações socioprofissionais.	Liker (2005)	Empresas *Lean* com resultado de 7,88 na dimensão "Relações Socioprofissionais" *vs.* 6,82 das empresas Não *Lean*	Resultados corroboram revisão da literatura
Empresas *Lean* têm colaboradores mais comprometidos e com maior sentimento de pertença.	Armstrong (2017); Oláh et al. (2017); Solomon (1992);	Empresas *Lean* com resultado de 6,76 na dimensão "Reconhecimento e Crescimento Profissional" *vs.* 4,89 das empresas Não *Lean*	Resultados corroboram revisão da literatura
O *Lean Management* providencia uma melhor resposta às necessidades dos stakeholders.	Pinto (2014); Sparrow e Otaye-Ebede (2014)	Empresas *Lean* com resultado global de 7,1 *vs.* 5,97 das empresas Não *Lean*	Resultados corroboram revisão da literatura
Empresas *Lean* têm maior cuidado com a ergonomia, logo colaboradores mais satisfeitos.	Ferreira et al. (2013)	Empresas *Lean* com resultado de 7,96 na dimensão "Condições de Trabalho"" *vs.* 6,76 das empresas Não *Lean*	Resultados corroboram revisão da literatura

Fonte: elaboração própria

3 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

3.1 Introdução

Desenvolvido o trabalho de investigação, e tendo como base a análise e discussão dos resultados, são apresentadas nesta fase as principais conclusões, limitações e recomendações.

3.2 Conclusões da Investigação

São apresentadas, de seguida, as principais conclusões deste estudo. Importante referir que as conclusões a ser apresentadas serão aquelas que, de acordo com os resultados obtidos, melhor sustentam as questões e os objetivos da investigação.

O objetivo principal deste estudo é a verificação das hipóteses levantadas no capítulo 2, ou seja, averiguar se o *Lean Management* tem impacto nos recursos humanos das empresas, através da execução de um inquérito por questionário. Por outras palavras, e indo de encontro à literatura revista, o pretendido com esta investigação é a avaliação da perceção de Qualidade de Vida no Trabalho das pessoas de empresas de setores inicialmente assumidos como *Lean* e Não *Lean*, procurando posteriormente estabelecer uma relação entre estas práticas de gestão e a QVT percecionada pelos seus colaboradores.

Neste seguimento, procura-se de seguida dar resposta às questões de investigação levantadas no capítulo 2, aquando da formulação do modelo conceptual e do problema inicial.

Como referido anteriormente, o estudo assenta em determinadas premissas, justificadas com a revisão literária, para que seja possível o retirar de conclusões de forma o mais concreta e objetiva possível.

Sob pena de tornar o questionário demasiado extenso e, com isto, minimizar as probabilidades de obtenção de respostas completas, tomou-se a decisão de focar o objeto do estudo na avaliação da QVT percecionada pelas pessoas, admitindo, desta forma, como premissas que o revisto na literatura quanto às questões de investigação 2 e 3 é verdadeiro e aplicável.

O propósito da questão 3 é o de dar robustez e argumentos à premissa do estudo de que as empresas participantes dos setores referenciados podem ser assumidas como *Lean*, permitindo, de forma mais linear e praticável neste contexto, a diferenciação entre grupos, fundamental para as conclusões a retirar. A revisão da literatura demonstrou que setores industriais aplicam mais ferramentas *Lean*, dando mais segurança à premissa de que as empresas participantes desses setores sejam assumidas como organizações *Lean*.

A questão 2, pretende obter informação sobre quais são as dimensões mais valorizadas pelas pessoas no âmbito da QVT. Na revisão literária foram identificados e expostos vários fatores, que, tidos como verdadeiros, ajudaram a moldar e adaptar o questionário desenvolvido. O objetivo desta questão é garantir o melhor direcionamento e assertividade das questões do inquérito, ou seja, colocar as pessoas a responder a perguntas relevantes e pertinentes para o estudo. O seu resultado prático foi o desenvolvimento de cinco dimensões, que se assume englobarem os aspetos mais valorizados pelas pessoas no que diz respeito à sua QVT.

Conforme indica a literatura, quanto maior for o nível de satisfação, bem-estar e perceção de qualidade de vida, maior a motivação e disponibilidade intrínseca das pessoas em desempenhar melhor as suas tarefas. Olhando para os resultados do estudo pode-se concluir que o *Lean* impacta positivamente a gestão das pessoas, o seu desempenho e, consequentemente, o desempenho da organização.

Um dos princípios do *Lean* é a criação de *standards* no funcionamento da empresa, ou seja, a redução da variabilidade de modo a tornar claros e transparentes os processos, com o intuito de evidenciar os desvios ao padrão. O facto de, no estudo realizado, as pessoas das empresas *Lean* avaliarem positivamente a sua QVT, sugere que existe um impacto positivo do *Lean Management* na gestão dos recursos humanos.

A metodologia *Lean* possui uma forte componente de ponderação e análise das condições ergonómicas dos trabalhadores, através do estudo do ambiente do trabalho, o que poderá, em parte, explicar as pontuações mais altas dadas pelas pessoas das empresas *Lean* em relação às Não *Lean*. Por outras palavras, os resultados do estudo sugerem que nas organizações *Lean* existe tendencialmente uma maior preocupação em adaptar o contexto de trabalho e meio ambiente às condições requeridas para o melhor desempenho das tarefas, aumentando, assim o conforto e bem-estar dos trabalhadores, ou seja, a sua QVT.

Expostos e analisados os resultados do questionário, estão reunidas as condições para dar resposta às questões de investigação 1, 4 e 5. Estas procuram, respetivamente, efetuar uma análise quanto ao impacto do *Lean Management* na gestão de recursos humanos, que benefícios traz para a QVT e se esta tem influência no desempenho da empresa.

O grupo das empresas *Lean* obteve pontuações significativamente mais altas, em quatro das cinco dimensões avaliadas, do que o grupo das Não *Lean*. Assim, em resposta à questão 1 pode-se afirmar que este facto sugere que poderá existir evidência de uma maior QVT nas empresas *Lean* em detrimento das Não *Lean*.

Uma QVT elevada, poderá indiciar uma correta gestão de recursos humanos, com políticas adequadas às necessidades e requisitos das pessoas, construindo uma organização onde impera o bem-estar. Como resposta à questão de investigação 4, tendo em conta os resultados positivos obtidos pelas empresas *Lean* no estudo, pode-se sugerir a existência de um impacto positivo das medidas advindas da cultura organizacional deste tipo de entidades na gestão de recursos humanos.

A literatura revista indicou que pessoas mais motivadas criam mais resultados e são mais produtivas. No essencial, produzem mais riqueza para a empresa, contribuindo positivamente para o desempenho da mesma. Estabeleceu-se também, através da revisão da obra literária, uma relação direta entre desempenho, vantagem competitiva e o *Lean Management*. Por outras palavras, o *Lean* como metodologia de redução de desperdício e aumento da geração de valor acrescentado representa uma vantagem competitiva em relação a empresas com outros modelos de gestão. Se existir uma demonstração da relação entre *Lean* e QVT, conforme sugere o estudo realizado, consequentemente existirá uma influência da qualidade de vida das pessoas no nível de atuação e desempenho das empresas. Em suma e em resposta à questão 5, se empresas *Lean* têm melhores resultados e melhor QVT, melhor QVT corresponderá a melhores resultados e desempenho.

Recordando as hipóteses formuladas no subcapítulo 2, onde se definiu o derradeiro objetivo do estudo, nomeadamente, a avaliação do impacto do *Lean* nos recursos humanos e a validação se este os impactava significativamente ou não. Analisados, discutidos e retiradas as devidas elações dos resultados, estão reunidas as condições para validar as hipóteses levantadas, que é o mesmo que dizer que existe evidência que sugere

que se poderá rejeitar a hipótese de o *Lean* não ter impacto significativo nos recursos humanos das empresas, abrindo espaço para a ponderação de que poderá mesmo existir uma relação positiva entre ambos.

3.3 Limitações da Investigação

Não obstante a relevância do tema, a investigação realizada e os contributos apresentados anteriormente, o presente trabalho empírico apresenta algumas limitações.

Uma primeira limitação prende-se com o facto de a investigação realizada assentar em várias premissas iniciais, com um grau de importância e relevância determinante para o retirar de conclusões. Estas premissas, conforme descrito anteriormente, passam pela assunção de que o indicado e revisto na literatura é aplicável ao caso de estudo, nomeadamente, no que diz respeito ao facto de empresas de determinados setores serem *Lean* e de outros Não *Lean* e o tomar como verdadeiro que as dimensões apresentadas são as mais valorizadas pelas pessoas quanto à sua QVT.

O número total de respostas obtidas, que corresponde a 129 inquéritos completos também pode ser visto como uma limitação, pois um número mais alto de respostas potenciaria a fiabilidade do estudo, através do alargamento da abrangência da amostra. Neste âmbito, o mestrando salienta a dificuldade encontrada em obter respostas das empresas contactadas, o que se traduziu numa taxa de resposta de 37%. Esta percentagem significa que pelo menos uma pessoa de 37% das empresas contactadas respondeu ao questionário.

Estas barreiras são originadas por vários fatores, nomeadamente, a reserva das organizações em disponibilizar a terceiros, mesmo com a anonimidade de todas as partes assegurada, dados dos seus colaboradores, a falta de interesse ou disponibilidade dos responsáveis em divulgar internamente e participar numa atividade deste género.

Outra limitação encontra-se relacionada com o baixo número de respostas obtidas de pessoas da área profissional “Operários”, em especial dentro do grupo das empresas *Lean*.

As respostas de operadores Não *Lean* têm um peso muito maior no grupo das empresas Não *Lean* do que nas *Lean*. Estas, por sua vez, são substancialmente mais baixas do que as dos administrativos das *Lean*. Esta situação é uma limitação ao estudo e a sua resolução

passaria pela realização da comparação entre respostas de operários *Lean* e Não *Lean*, mas devido ao baixo número de participação dos primeiros tal não se torna possível.

Por norma, o local de trabalho das pessoas da área administrativa é um escritório. Estes espaços, geralmente, reúnem as condições para serem mais agradáveis em termos ergonómicos, ou seja, são climatizados, adequadamente iluminados, calmos ao nível do ruído e são onde as pessoas estão confortavelmente sentadas à secretária. O facto de, nas empresas *Lean*, se observarem maioritariamente respostas de administrativos pode representar um viés importante para o estudo.

O estudo desenvolvido neste trabalho, conforme apresentado no subcapítulo da Análise e Discussão dos Resultados, assenta em determinadas premissas iniciais, assumidas de acordo com a revisão da literatura, o que pode ser identificado como uma limitação.

3.4 Sugestões para Investigações Futuras

No presente subcapítulo, apresentam-se as linhas de investigação futuras que nos permitiriam dar algumas respostas às limitações apresentadas no ponto 5.2.

No futuro poderá ser desenvolvida uma investigação no sentido de quantificar o grau de valorização dado pelas pessoas a cada uma das dimensões apresentadas no questionário, e, com esses dados, calcular uma média ponderada da QVT. Este trabalho levaria a que a quantificação da QVT fosse menos linear e mais real, distribuindo o peso das diferentes dimensões na classificação final em função da valorização feita pelas pessoas.

Outro trabalho que seria valoroso para a Academia seria efetuar esta mesma investigação, mas dispondo de mais meios de divulgação, de forma a estabelecer uma amostra mais ampla e a conseguir penetrar transversalmente nas empresas que melhor refletem as diferentes práticas de gestão. Neste seguimento, a realização de uma avaliação sobre o grau de conhecimento e adoção da cultura e ferramentas *Lean* na Região Centro de Portugal também seria um trabalho de complementação muito importante e levaria a uma investigação extremamente rica.

As propostas de investigações futuras retirariam peso às limitações apresentadas neste trabalho, como o facto de trabalhar sobre premissas que, se não verificadas e estudadas,

podem ser falaciosas, e trariam mais valor e fiabilidade a uma investigação de um âmbito tão importante como é a Qualidade de Vida das Pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ale, N., Ahmed, S. & Taha, Z. (2010). "Virtual R&D teams and SMEs growth: a comparative study between Iranian and Malaysian SMEs", *African Journal of Business Management*, Vol. 4, Nº 11, pp. 2368-2379.

Ali, Mahmood, Ahmad & Ikram (2020). "Boosting Up Operational Performance of Manufacturing Organizations through Interpretive Structural Modelling of Enabling Practices", *Hindawi Mathematical Problems in Engineering*, Vol. 2020.

Allen, I. E. & Seaman, C. A. (2007). "Likert Scales and Data Analyses", *Quality Progress*, Vol. 40, pp. 64-65.

Anholon, R. & Sano, A. T. (2015). "Analysis of Critical Processes in the Implementation of Lean Manufacturing Projects using Project Management Guidelines", *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, Vol. 84, pp. 2247-2256.

Antloga, C., Pinheiro, I., Maia, M. & Lima, H. (2014). "Mal-estar no Trabalho: Representações de Trabalhadores de um Órgão Público de Pesquisa", *Revista Subjetividades*, Vol. 14, Nº 1, pp. 126-140.

Anvari A., Zulkifli, N., Yusuff, R. M., Hojjati, S. M. H. & Ismail Y. (2011). "A proposed dynamic model for a lean roadmap", *African Journal of Business Management*, Vol. 5, Nº 16, pp. 6727-6737.

Armstrong, J. (2017). "Overcoming Common Barriers to a Successful Change Initiative", *Quality Magazine*, pp. 42-43.

Battaglia, M., Sampling, N. & Lavrakas, P. J. (2008). *Encyclopedia of Survey Research Methods*, Sage Publications Inc.

Bicheno, J. & Holweg, M. (2009). *The Lean Toolbox - a handbook for lean transformation*. 5ª ed., Production and Inventory Control, Systems and Industrial Engineering Books, Buckingham, England.

Blumberg, M. & Pringle, C. D. (1982). The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance, *Academy of Management Review*, Vol. 7, pp. 560-569.

Boccuzzo, G. & Gianecchini, M. (2015). "Measuring young graduates' job quality through a composite indicator", *Social Indicators Research*, Vol. 122, pp. 453-478.

Bonavia, T. & Marin-Garcia, J. A. (2011). "Integrating human resource management into lean production and their impact on organizational performance", *International Journal of Manpower*, Vol. 32, Nº 8, pp. 923-938.

Bonavia, T. & Marin-Garcia, J. A. (2015). "Relationship between Employee Involvement and Lean Manufacturing and Its Effect on Performance in a Rigid Continuous Process Industry", *International Journal of Production Research*, Vol. 53, Nº 11, pp. 3260-3275.

Boisvert, M. (1977). *La qualité de Vie au Travail*, Agence d'Arc, École des Hautes Études Commerciales.

Borges, L. & Yamamoto, O. (2014). "Mundo do Trabalho: Construção Histórica e Desafios Contemporâneos", *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*, pp. 25-72.

Bustillo, R. M., Fernandez-Macias, E., Antón, J. I. & Esteve, F. (2009). "Indicators of job quality in the European Union", *IP/A/EMPL/ST/2008-09*, pp. 429-972, Parlamento Europeu, Bruxelas.

Brown, H. D. (2001). *Teaching by Principles: An Interactive Approach to Language Pedagogy*. New York: Longman.

Caetano, J. C., Curado, H., & Jacquinet, M. (2000). "On transdisciplinarity in organizations, innovation, and law", *Transdisciplinarity: Joint problem-solving among science, technology and society, Workbook I: Dialogue Sessions and Idea Market*, Vol. 1, pp. 528-533.

Camargo, S., Almino, R., Diógenes, M., Neto, J., Silva, I., Medeiros, L., Dantas, K. & Camargo, J. (2019). "Qualidade de vida no trabalho em diferentes áreas de atuação profissional em um hospital", *Ciência & Saúde Coletiva*, Vol. 26, Nº 4, pp. 1467-1476.

Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da investigação: guia para auto-aprendizagem*. Universidade Aberta, Lisboa.

Clanchy, J. & Ballard, B. (2000). *Como escrever ensaios: um guia para estudantes*. Lisboa: Temas & Debates.

Cronbach, L. J. (1951). "Coefficient alpha and the internal structure of tests", *Psychometrika*, Vol. 16, Nº 3, pp. 297-334.

Comunidade Lean Thinking (CLT), (2007). *Lean Thinking – a filosofia dos vencedores*. Textos de apoio de João Paulo Pinto, disponível em www.cltservices.net

Covey, S. R. (2004). *The 8th habit: from effectiveness to greatness*. New York: Free Press.

Covey S. R. & Merrill, R. R. (2008). *The Speed of Trust*. Simon & Schuster Ltd.

Cua, K. O., McKone, K. E., & Schroeder R. G. (2001). "Relationships between Implementation of TQM, JIT, and TPM and Manufacturing Performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 19, Nº 6, pp. 675-694.

Dahlgaard, J. J., Dahlgaard-Park, S. M., Pettersen, J. (2009). "Quality and lean health care: a system for assessing and improving the health of healthcare organizations", *Total Quality Management*, Vol. 22, Nº 6, 673-689.

De Sanctis, I., Meré, J. & Ciarapica, F. (2018). "Resilience for lean organisational network", *International Journal of Production Research*, Vol. 56, Nº 21, pp. 6917-6936.

Díaz-Chao, Á., Ficapal-Cusí, P. & Torrent-Sellens, J. (2016). "Economic crisis and job quality in Spain: A multi-dimensional and micro-data empirical approach", *Social Indicators Research*, Vol. 125, pp. 613-633.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound) (2017). "Sixth European working conditions survey-overview report", *Publications Office of the European Union*.

Feld, W. M. (2003*). Lean Manufacturing: Tools Techniques and How to Use Them*. Lucie Press, Boca Raton.

Ferreira, M. C. (2009). "Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT): Instrumento de Diagnóstico e Monitoramento de QVT nas Organizações", *61ª Reunião da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência*, Manaus.

Ferreira, M. C. (2011). "A ergonomia da atividade pode promover a qualidade de vida no trabalho? Reflexões de natureza metodológica." *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Vol. 11, pp. 8-20.

Ferreira, M. C. (2012). *Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*, 2ª ed., Brasília, Paralelo 15.

Fernandes, S. R. P., & Vasques-Menezes, I. (2012). *Organização do trabalho: implicações para a saúde do trabalhador*, São Paulo.

Ferreira, M. C., & Brusiquese, R. G. (2014). "Novas Condições de Trabalho e Velhos Modos de Gestão: A Qualidade de Vida no Trabalho em Questão". *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*. Vol. 10, pp. 247-267.

Ferreira, A. (2016). *Gestão de fluxos de produção aplicando princípios do Lean Thinking no bloco operatório de um hospital*. Dissertação entregue para obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial, pela Universidade do Minho, Braga.

Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª ed., São Paulo: Editora Atlas.

Hakansson M., Holden R. J., Eriksson A., & Dellve L. (2017). "Managerial Practices that Support Lean and Socially Sustainable Working Conditions", *Nordic Journal of Working Life Studies*, Vol. 7, Nº 3, pp. 63-84.

Hill, M. & Hill, A. (1998). "A Construção de Um Questionário", *Dinâmia – Centro de Estudos Sobre a Mudança Económica*, Lisboa.

Hill, M. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. 2ª ed., Lisboa: Edições Sílabo.

International Ergonomics Association (IEA) (2017). *Definição de ergonomia*. Acedido a 15 de dezembro de 2021, disponível em www.iea.cc.

Jacquinet, M. (2021). "Breve nota de introdução à metodologia de investigação*", Licença Creative Commons Atribution – Non Comercial Share Alike*.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Angwin, D. & Regnér, P. (2017). *Exploring Strategy*. 11ª Edição, Pearson.

Kamalahmadi, M. & Parast, M. M. (2016). "Developing a resilient supply chain through supplier flexibility and reliability assessment", *International Journal of Production Research*.

Knol, W. H., Slomp J., Schouteten, L. J. & Lauche, K. (2018). "Implementing lean practices in manufacturing SMEs: 'critical success factors' using Necessary Condition Analysis", *International Journal of Production Research*, Vol. Nº 11, pp. 3955-3973.

Laabs, J. J. (1996). "Downshifters", *Personnel Journal*, Vol. 75, pp. 62-70.

Lakatos, E. V. & Marconi, M. A. (2001). Fundamentos de metodologia científica, 5ª ed., São Paulo: Editora Atlas.

Lemos, S., (2017). *A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) Antes e Depois: Análise Comparativa no Poder Judiciário Brasileiro*. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Brasília, Brasil.

Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way*. Madison: McGraw-Hill.

Lotfi, M., Sodhi M. & Kocabasoglu-Hilmer, C. (2013). "How efforts to achieve resiliency fit with lean and agile practices", *24ª Production and Operations Management Society*, Denver, 3 a 6 de Maio de 2013.

Losonci, D., Demeter, K., & Jenei, I. (2011). "Factors Influencing Employee Perceptions in Lean Transformations", *International Journal of Production Economics*, Vol. 131, pp. 30-43.

Magalhães, M., & Lima, A. (2004). *Noções de Probabilidade e Estatística*, 6ª ed., São Paulo: Edusp – Editora da Universidade de São Paulo.

Moutabian, K. (2010). "Lean Leap in Iran", *International Conference of Management Philosophies*, Teerão, Irão, 10 a 12 de Março de 2010.

Morton, H. C. (1977). "A look at factors affecting the quality of working life", *Monthly Labor Review,* Vol. 100, pp. 64-65.

Mowday, R. T. & Steers, R. M., (1981). "Employee turnover and post-decision accommodation processes", *Research in Organizational Behavior,* Vol. 3, pp. 235-282.

Muller, G., Vercouter, L.& Boissier O. (2003). "Towards a General Definition Of Trust and its Application to Openness in MAS", *AAMAS-2003 Workshop on Deception, Fraud and Trust,* Melbourn, Australia, 14 a 18 de julho de 2003.

Nascimento, C. (2020). *Análise Empírica da Implementação de Ferramentas Lean em Empresas de Diferentes Dimensões em Portugal*. Relatório elaborado para satisfação parcial dos requisitos da unidade curricular de Tese/Dissertação do Mestrado em Engenharia Eletrotécnica e de Computadores, pelo Instituto Superior de Engenharia do Porto.

Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: beyond Large-scale production*. Portland, OR: Productivity Press.

Oláh, J., Szolnok, A., Nag y G., Leng Yel, P. & Popp, J. (2017). "The Impact of Lean Thinking on Workforce Motivation: A Success Factor at Lego Manufacturing Ltd.", *Journal of Competitiveness,* Vol. 9.

Organização Mundial da Saúde – OMS (1995). "The World Health Organization quality of life assessment (WHOQOL): Position paper from the World Health Organization", *Social Science & Medicine,* Vol. 41, Nº 10, pp. 1403-1409.

Panizzolo, R. (1998). "Applying the Lessons Learned from 27 Lean Manufacturers: The Relevance of Relationships Management", *International Journal of Production Economics,* Vol. 55, Nº 3, pp. 223-240.

Parker, S. K. & Williams, H. M. (2006). "Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work", *Journal of Applied Psychology,* Vol. 91, Nº 3, pp. 636-652.

Pinto, J. (2014). *Pensamento Lean,* 6ª ed., Lidel - Edições Técnicas, Lda.

Pizzio, A., & Klein, K. (2015). "Qualidade de Vida no Trabalho e Adoecimento no Cotidiano de Docentes do Ensino Superior", *Educação & Sociedade*, Vol. 36, Nº 131, pp. 493-513.

Pordata – Estatísticas, gráficos e indicadores (2023), Fundação Francisco Manuel dos Santos, acedido a 10 de novembro de 2023, através de www.pordata.pt.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Quivy, R, & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 1ª ed., Lisboa: Gradiva.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 3ª ed., Lisboa: Gradiva

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016*). Research Methods for Business Students*. 7ª ed., Harlow: Pearson.

Schnalzenberger, M., Schneeweis, N., Winter-Ebmer, R. & Zweimüller, M. (2014). "Job quality and employment of older people in Europe", *Labour*, Vol. 28, Nº 2, pp. 141-162.

Silva, C. A., & Ferreira, M. C. (2013). "Dimensões e Indicadores da Qualidade de Vida e do Bem-Estar no Trabalho", *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Vol. 29, Nº 3, pp. 331-339.

Silva, J., Oliveira, L., Mamede, J., Wanderley, T & Barros, S. (2018). "Nível de satisfação: fator gerador de qualidade de vida no trabalho", *Cuidado é Fundamental Online*, Vol 10. Nº 2, pp. 343-350.

Silva, G. & Silva, J. (2020). *Estratégia: o poder da gestão estratégica para identificar, explorar e resolver os problemas*. 1ª ed., Lisboa: Editora Actual

Solomon, R. C. (1992). *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*. Oxford University Press.

Sousa, G. V. (1998). *Metodologia da Investigação, Redacção e Apresentação de Trabalhos Científicos*. 1ª ed., Porto: Civilização Editora.

Sparrow, P. & Otaye-Ebede, L. (2014). "Lean management and HR function capability: the role of HR architecture and the location of intellectual capital", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, pp. 2892-2910.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Sage Publications.

Stefana, E., Marciano, F., Rossi, D., Cocca, P. & Tomasoni, G. (2021). "Composite Indicators to Measure Quality of Working Life in Europe: A Systematic Review", *Social Indicators Research*, Vol. 157, pp. 1047-1078.

Sterling, A. & P. Boxall (2013). "Lean Production, Employee Learning and Workplace Outcomes: A Case Analysis through the Ability-motivation-opportunity Framework", *Human Resource Management Journal*, Vol. 23 Nº 3, pp. 227-240.

Tortorella, G. & Fogliatto F. (2014). "Learning organisation and human resources management practices: an exploratory research in medium-sized enterprises undergoing a lean imple", *International Journal of Production Research*, Vol. 53, N. º 13, pp. 3989-4000.

Van Assen, M. & de Mast, J. (2019). "Visual performance management as a fitness factor for Lean", *International Journal of Production Research*, Vol. 57, Nº 1, pp. 285-297.

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production*. New York: Harper Perennia.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean Thinking - Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. London: Schuste & Simon, Eds.

Yin, R. (1994). *Case Study Research Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series*. 2ª ed., Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.

Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. 5ª ed., Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.

Zimmerman, B. J. (2000). "Attaining Self-Regulation: A Social Cognitive Perspective", *Handbook of Self-Regulation*, pp. 13-39, San Diego.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

TABELAS DE DADOS DA AMOSTRA

Tabela 17 - Dados de caracterização da amostra

Global					
Variáveis	**Nº**	**%**	**Variáveis**	**Nº**	**%**
Estado Civil			**Chefia Intermédia**	39	30%
Casado	67	52%	Feminino	17	44%
Solteiro	31	24%	Masculino	22	56%
Divorciado / Separado	8	6%	**Gestão de Topo**	14	11%
União de Facto	19	15%	Feminino	3	21%
Viúvo	4	3%	Masculino	11	79%
Nível de Escolaridade			**Área Profissional / Carga Horária**		
Não sabe ler/escrever	0	0%	**Administrativa**		
Ensino Básico	6	5%	Menos de 30h	0	0%
Ensino Secundário	49	38%	Entre 30h a 40h	39	76%
Ensino Superior	74	57%	Entre 41h a 50h	12	24%
Faixa Etária			Mais de 50h	0	0%
18-29	12	9%	**Operador**		
30-39	34	26%	Menos de 30h	0	0%
40-49	48	37%	Entre 31h a 40h	21	84%
50-59	26	20%	Entre 41h a 50h	4	16%
60 ou mais	9	7%	Mais de 50h	0	0%
Tempo de Serviço na Organização			**Chefia Intermédia**		
Menos de 3 anos	22	17%	Menos de 30h	1	3%
3 a 5 anos	18	14%	Entre 31h a 40h	14	36%
6 a 10 anos	16	12%	Entre 41h a 50h	22	56%
11 a 16 anos	19	15%	Mais de 50h	2	5%
17 a 30 anos	41	32%	**Gestão de Topo**		
31 ou mais	13	10%	Menos de 30h	0	0%
Área Profissional / Sexo			Entre 31h a 40h	2	14%
Administrativa	51	40%	Entre 41h a 50h	8	57%
Feminino	34	67%	Mais de 50h	4	29%
Masculino	17	33%	**Género**		
Operador	25	19%	Feminino	67	52%
Feminino	13	52%	Masculino	62	48%
Masculino	12	48%			
Área Profissional / Idade					
Administrativa			**Operador**		
18-29	10	20%	18-29	2	8%
30-39	14	27%	30-39	9	36%
40-49	15	29%	40-49	10	40%
50-59	8	16%	50-59	4	16%
60 ou mais	4	8%	60 ou mais	0	0%
Chefia Intermédia			**Gestão de Topo**		

18-29	0	0%	18-29	0	0%
30-39	10	26%	30-39	1	7%
40-49	17	44%	40-49	6	43%
50-59	8	21%	50-59	6	43%
60 ou mais	4	10%	60 ou mais	1	7%

Lean					
Variáveis	**Nº**	**%**	**Variáveis**	**Nº**	**%**
Estado Civil			**Chefia Intermédia**	10	26%
Casado	20	53%	Feminino	5	50%
Solteiro	13	34%	Masculino	5	50%
Divorciado/Separado	2	5%	**Gestão de Topo**	8	21%
União de Facto	2	5%	Feminino	1	13%
Viúvo	1	3%	Masculino	7	88%
Nível de Escolaridade			**Área Profissional / Carga Horária**		
Não sabe ler/escrever	0	0%	**Administrativa**		
Ensino Básico	0	0%	Menos de 30h	0	0%
Ensino Secundário	8	21%	Entre 31h a 40h	10	56%
Ensino Superior	30	79%	Entre 41h a 50h	8	44%
Faixa Etária			Mais de 50h	0	0%
18-29	6	16%	**Operador**		
30-39	11	29%	Menos de 30h	0	0%
40-49	11	29%	Entre 31h a 40h	2	100%
50-59	8	21%	Entre 41h a 50h	0	0%
60	2	5%	Mais de 50h	0	0%
Tempo de Serviço na Organização			**Chefia Intermédia**		
Menos de 3 anos	12	32%	Menos de 30h	0	0%
3 a 5 anos	6	16%	Entre 31h a 40h	2	20%
6 a 10 anos	4	11%	Entre 41h a 50h	7	70%
11 a 16 anos	4	11%	Mais de 50h	1	10%
17 a 30 anos	11	29%	**Gestão de Topo**		
31 ou mais	1	3%	Menos de 30h	0	0%
Área Profissional / Sexo			Entre 31h a 40h	1	13%
Administrativa	18	47%	Entre 41h a 50h	5	63%
Feminino	12	67%	Mais de 50h	2	25%
Masculino	6	33%	**Género**		
Operador	2	5%	Feminino	19	50%
Feminino	1	50%	Masculino	19	50%
Masculino	1	50%			
Área Profissional / Idade					
Administrativa			**Operador**		
18-29	6	33%	18-29	0	0%
30-39	6	33%	30-39	2	100%

40-49	4	22%	40-49	0	0%
50-59	2	11%	50-59	0	0%
60 ou mais	0	0%	60 ou mais	0	0%
Chefia Intermédia			**Gestão de Topo**		
18-29	0	0%	18-29	0	0%
30-39	2	20%	30-39	1	13%
40-49	4	40%	40-49	3	38%
50-59	3	30%	50-59	3	38%
60 ou mais	1	10%	60 ou mais	1	13%

Não Lean

Variáveis	**Nº**	**%**	**Variáveis**	**Nº**	**%**
Estado Civil			**Chefia Intermédia**	29	32%
Casado	47	52%	Feminino	12	41%
Solteiro	18	20%	Masculino	17	59%
Divorciado/Separado	6	7%	**Gestão de Topo**	6	7%
União de Facto	17	19%	Feminino	2	33%
Viúvo	3	3%	Masculino	4	67%
Nível de Escolaridade			**Área Profissional / Carga Horária**		
Não sabe ler/escrever	0	0%	**Administrativa**		
Ensino Básico	6	7%	Menos de 30h	0	0%
Ensino Secundário	41	45%	Entre 31h a 40h	29	88%
Ensino Superior	52	57%	Entre 41h a 50h	4	12%
Faixa Etária			Mais de 50h	0	0%
18-29	6	7%	**Operador**		
30-39	23	25%	Menos de 30h	0	0%
40-49	37	41%	Entre 31h a 40h	19	83%
50-59	18	20%	Entre 41h a 50h	4	17%
60	7	8%	Mais de 50h	0	0%
Tempo de Serviço na Organização			**Chefia Intermédia**		
Menos de 3 anos	10	11%	Menos de 30h	1	3%
3 a 5 anos	12	13%	Entre 31h a 40h	12	41%
6 a 10 anos	12	13%	Entre 41h a 50h	15	52%
11 a 16 anos	15	16%	Mais de 50h	1	3%
17 a 30 anos	30	33%	**Gestão de Topo**		
31 ou mais	12	13%	Menos de 30h	0	0%
Área Profissional / Sexo			Entre 31h a 40h	1	17%
Administrativa	33	36%	Entre 41h a 50h	3	50%
Feminino	22	67%	Mais de 50h	2	33%
Masculino	11	33%	**Género**		
Operador	23	25%	Feminino	48	53%
Feminino	12	52%	Masculino	43	47%
Masculino	11	48%			
Área Profissional / Idade					

Administrativa			**Operador**		
18-29	4	12%	18-29	2	9%
30-39	8	24%	30-39	7	30%
40-49	11	33%	40-49	10	43%
50-59	6	18%	50-59	4	17%
60 ou mais	4	12%	60 ou mais	0	0%
Chefia Intermédia			**Gestão de Topo**		
18-29	0	0%	18-29	0	0%
30-39	8	28%	30-39	0	0%
40-49	13	45%	40-49	3	50%
50-59	5	17%	50-59	3	50%
60 ou mais	3	10%	60 ou mais	0	0%

Fonte: elaboração própria

APÊNDICE 2

TABELAS DE RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

Tabela 18 - Resultados do Questionário Respostas às Questões da Dimensão "Condições de Trabalho"

	Estado Civil	*Sexo*	*Área Profissional*	*Faixa Etária*	*Tempo de Serviço na Organização*	*Nível de Escolaridade*	*Carga Horária Semanal*	*O mobiliário existente no local de trabalho é adequado;*	*O apoio técnico disponível é suficiente;*	*O local de trabalho é confortável;*	*A temperatura ambiente é confortável;*	*O espaço físico é adequado;*	*Os equipamentos necessários para realização das tarefas são adequados;*	*O posto de trabalho é adequado para realização das tarefas;*	*No geral, na empresa, as condições de trabalho são adequadas;*	*Os instrumentos de trabalho são suficientes para realizar as tarefas;*	*O material consumível disponibilizado é suficiente e adequado;*	*O nível de iluminação disponibilizado é suficiente e adequado;*	*O trabalho que realizo é seguro e não coloca em risco a minha segurança física e*
Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Mais de 50h	9	9	8	8	5	9	9	8	8	9	5	6
Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	9	5	9	7	9	8	8	9	9	9	9	6
Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	60 ou mais	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	10	7	9	9	9	9	9	7	5	8	9	7
Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	10	8	10	10	10	8	10	8	8	9	9	5
Lean	Casado	Feminino	Administrativa	50-59	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Lean	Divorciado/Separado	Feminino	Chefia Intermédia	50-59	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	6	7	7	7	8	8	8	8	8	8	8

Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	9	9	9	8	9	9	9	9	8	9	9	9
Lean	Divorciado/Separado	Masculino	Gestão de Topo	50-59	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	8	7	7	7	7	7	7	8	7	8	8
Lean	Solteiro	Masculino	Gestão de Topo	50-59	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Mais de 50h	8	8	8	8	9	8	9	9	8	8	8	9
Lean	União de Facto	Masculino	Gestão de Topo	50-59	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	9	9	9	8	9	9	9	9	9	9	9	9
Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	10	10	10	10	10	10	10	10	10	6	10	10
Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	18-29	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	9	8
Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	18-29	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	7	7	7	7	7	7	8	8	6	6	8	7
Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	7	7	7	7	7	6	7	7	8	8	8	7
Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	10	9	10	8	8	10	10	9	9	7	9	9
Lean	Solteiro	Masculino	Gestão de Topo	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	10	7	10	7	9	10	10	8	7	10	8
Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	5	4	8	6	3	9	8	9	9	9	9	10
Lean	Casado	Feminino	Operador	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	8	7	8	8	8	9	9	8	9	9	7

Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	3	3	3	3	3	5	3	3	4	3	6	2
Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	5	6	4	1	4	5	5	5	6	7	7	4
Lean	União de Facto	Feminino	Administrativa	30-39	11 a 16 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	9	7	7	7	7	7	7	8	7	7	9	8
Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	18-29	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	8	10	9	9	8	9	9	8	10	10	9
Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	3 a 5 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	8	7	8	7	9	9	9	8	9	9	9	8
Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	8	7	7	6	8	8	8	9	9	9	8
Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	9	8	8	8	8	9	9	9	9	8	10	10
Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	18-29	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	9	8	7	9	9	8	9	9	9	8	9	8
Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	30-39	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Lean	Casado	Feminino	Administrativa	30-39	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	7	8	6	8	7	7	7	7	7	8	7
Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	18-29	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	6	4	5	8	7	7	7	7	6	4	8	8
Lean	Solteiro	Masculino	Operador	30-39	6 a 10 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	6	6	6	5	4	5	6	6	6	5	6	6

Lean	Viúvo	Feminino	Administrativa	50-59	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	7	7	9	9	8	9	9	9	9	9	9	9
Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	18-29	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	3	3	3	2	2	3	3	3	3	5	5	10
Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	9	9	8	8	9	8	8	8	8	8	8	8
Lean	Casado	Feminino	Gestão de Topo	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9
Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	50-59	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	9	7	9	9	9	9	9	9	9	9	9	7
Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Mais de 50h	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10
Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	60 ou mais	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	9	9	9	8	9	9	9	9	9	9	9	9
Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	9	9	9	9	9	9	9	9	9	10	9	9
						Média		**8,1**	**7,5**	**7,9**	**7,6**	**7,7**	**8,1**	**8,2**	**8,1**	**8,0**	**7,9**	**8,6**	**7,9**
Não Lean	União de Facto	Masculino	Administrativa	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8
Não Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	30-39	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	8	9	9	8	8	8	8	9	9	8	10
Não Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	5	7	5	6	5	8	7	6	8	8	8	9

Não Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	30-39	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	9	8	7	9	9	9	9	9	9	9	9	10
Não Lean	Viúvo	Masculino	Administrativa	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	6	7	6	5	7	7	7	7	7	7	7	7
Não Lean	União de Facto	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	9	9	8	8	8	9	9	9	9	9	8	9
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	10	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10	7
Não Lean	Viúvo	Feminino	Chefia Intermédia	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	10	10	10	10	10	10	10	9	10	9	9	9
Não Lean	Divorciado/Separado	Feminino	Gestão de Topo	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	4	4	5	5	5	6	6	6	6	7	8	8
Não Lean	Solteiro	Masculino	Chefia Intermédia	30-39	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	9	8	7	8	9	7	7	7	8	9	7
Não Lean	União de Facto	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	9	8	10	8	10	10	9	9	10	8	7
Não Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	18-29	3 a 5 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	6	4	8	9	8	9	9	7	9	8	10	8
Não Lean	União de Facto	Masculino	Chefia Intermédia	30-39	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	8	8	8	8	8	8	9	9	9	9	8
Não Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	40-49	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	5	7	5	7	5	7	7	7	7	7	7	7
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	50-59	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	5	6	6	5	7	8	8	8	8	8	6	4

Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	9	8	9	9	8	8	8	8	8	9	10	8
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	4	6	6	5	5	5	5	5	5	6	5	8
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	9	9	8	9	8	9	8	9	9	9	10	10
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	9	8	8	8	8	8	8	5	8	8	8	8
Não Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	30-39	3 a 5 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	9	9	8	9	9	9	9	8	8	8	8	9
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	7	8	7	7	7	7	7	7	7	8	8	5
Não Lean	União de Facto	Masculino	Administrativa	50-59	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	10	10	10	10	10	8	10	10	9	10	10	9
Não Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	6	5	2	4	3	4	3	3	2	4	4	2
Não Lean	Casado	Masculino	Administrativa	18-29	3 a 5 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	8	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Não Lean	Divorciado/Separado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	10	10	10	10	10	8	9	10	10	10	10	10
Não Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	50-59	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	6	5	7	7	7	8	8	7	8	9	6	9

Não Lean	União de Facto	Feminino	Chefia Intermédia	30-39	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	6	3	3	8	5	5	6	5	5	6	3	4
Não Lean	Casado	Masculino	Administrativa	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	9	10	5	5	5	10	8	10	10	10	9	9
Não Lean	Solteiro	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	7	7	7	7	7	7	7	7	4	7	7	5
Não Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	9	8	8	8	8	9	8	7	7	8	8	9
Não Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	30-39	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	9	5	9	10	9	8	9	9	9	9	9	7
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	8	3	6	5	3	8	7	7	8	8	9	7
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	50-59	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	10	10	10	10	7	9	7	9	9	9	10	9
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	1	1	1	1	1	10	1	1	10	10	10	1
Não Lean	União de Facto	Masculino	Chefia Intermédia	30-39	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	8	8	6	8	8	8	8	8	8	8	9
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	30-39	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	5	4	7	7	7	7	4	7	6	7	10	3
Não Lean	Solteiro	Feminino	Chefia Intermédia	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	7	2	7	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Não Lean	União de Facto	Feminino	Administrativa	40-49	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	4	6	3	2	2	5	7	5	7	7	3	2

Não Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Menos de 30h	9	8	8	8	8	8	8	9	8	8	9	8
Não Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	30-39	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	8	4
Não Lean	Casado	Masculino	Administrativa	40-49	11 a 16 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	10	5	1	3	1	6	10	1	1	1	2	1
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	10	9	10	9	9	9	9	9	9	9	10
Não Lean	União de Facto	Masculino	Chefia Intermédia	50-59	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	7	8	8	8	7	8	8	8	8	8	8	8
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	30-39	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	10	9	7	7	7	9	8	9	9	9	8	10
Não Lean	Solteiro	Feminino	Gestão de Topo	50-59	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	9	9	9	9	9	9	8	9	9	9	9	9
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	10	8	8	2	8	5	9	8	7	9	10	10
Não Lean	Divorciado/Separado	Masculino	Administrativa	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	8	6	5	4	4	3	4	4	7	8	5
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	6	6	4	4	6	8	7	9	10	10	7
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	50-59	6 a 10 anos	Ensino Superior	Mais de 50h	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Não Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	18-29	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	9	6	6	4	2	3	3	5	3	8	6	8

Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Não Lean	União de Facto	Feminino	Administrativa	30-39	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	9	9	6	1	1	9	9	9	9	9	7	10
Não Lean	Solteiro	Feminino	Operador	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	7	7	10	10	10	7	7	9	9	10	10	10
Não Lean	Casado	Feminino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	5	5	2	2	6	9	9	7	10	10	7	7
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	9	10	10	8	9	9	9	9	9	9	10
Não Lean	União de Facto	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	4	5	4	5	5	7	5	5	7	7	7	7
Não Lean	União de Facto	Feminino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1
Não Lean	Casado	Masculino	Administrativa	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	7	5	5	9	6	6	8	8	8	10	9	9
Não Lean	Solteiro	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	8	8	7	7	5	8	6	7	8	8	9	7
Não Lean	Solteiro	Masculino	Operador	30-39	6 a 10 anos	Ensino Básico	Entre 30h a 40h	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Não Lean	Casado	Feminino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	2	2	2	2	1	4	2	3	5	8	8	5

Não Lean	União de Facto	Masculino	Administrativa	18-29	Menos de 3 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	4	5	6	5	5	5	5	6	6	5	5	7
Não Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	50-59	17 a 30 anos	Ensino Superior	Mais de 50h	8	6	4	4	8	9	9	8	7	10	9	5
Não Lean	Casado	Masculino	Operador	50-59	3 a 5 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	3	2	2	1	2	1	2	2	2	4	3	5
Não Lean	Casado	Feminino	Operador	30-39	6 a 10 anos	Ensino Básico	Entre 30h a 40h	8	9	7	5	9	8	9	9	9	9	9	10
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	4	6	4	5	8	8	9	8	9	8	8	9
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	3	4	3	4	3	5	3	4	4	6	6	3
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	7	6	5	5	3	7	7	7	7	7	7	8
Não Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	30-39	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	9	9	9	8	7	8	8	8	8	8	8	8
Não Lean	Casado	Feminino	Operador	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	6	6	5	2	6	7	6	8	8	8	9	7
Não Lean	Solteiro	Feminino	Operador	18-29	Menos de 3 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	10	10	8	3	10	10	10	8	8	8	10	4
Não Lean	Casado	Masculino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	5	5	7	8	8	8	8	6	8	7	10	5
Não Lean	Divorciado/Separado	Feminino	Operador	18-29	Menos de 3 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	1	4	1	1	5	3	5	5	1	1	10	1

Não Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	6	8	7	8	8	8	6	6	7	7	6
Não Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Mais de 50h	10	9	9	10	10	10	10	9	10	10	8	7
Não Lean	União de Facto	Feminino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Básico	Entre 30h a 40h	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1
Não Lean	Casado	Masculino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Básico	Entre 30h a 40h	5	5	1	1	1	10	5	5	5	5	1	1
Não Lean	União de Facto	Masculino	Operador	40-49	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	5	5	8	7	8	5	7	7	6	7	7	6
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	8	7	7	8	9	9	8	9	9	9	8	9
Não Lean	União de Facto	Masculino	Operador	30-39	6 a 10 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	4	5	3	3	4	5	5	5	5	8	1	4
Não Lean	Viúvo	Masculino	Operador	50-59	17 a 30 anos	Ensino Básico	Entre 41h a 50h	6	3	6	5	5	5	5	5	4	4	6	4
Não Lean	Solteiro	Feminino	Operador	30-39	6 a 10 anos	Ensino Básico	Entre 30h a 40h	3	5	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3
Não Lean	Solteiro	Masculino	Operador	40-49	11 a 16 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	8	8	8	8	9	6	7	7	8	8	8	8
Não Lean	Casado	Feminino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	6	5	5	6	6	7	8	6	7	6	7	4
Não Lean	Divorciado/Separado	Feminino	Administrativa	50-59	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	5	7	7	5	3	7	7	5	7	7	4	5

Não Lean	Divorciado/Separado	Feminino	Operador	30-39	6 a 10 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	7	8
Não Lean	União de Facto	Masculino	Operador	30-39	11 a 16 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	1	1	1	1	1	3	1	2	4	4	3	1
Não Lean	Casado	Masculino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	4	2	1	1	2	1	4	3	2	1	6	2
Não Lean	Casado	Masculino	Operador	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
						Média		**6,8**	**6,5**	**6,3**	**6,1**	**6,2**	**7,1**	**6,9**	**6,7**	**7,0**	**7,5**	**7,4**	**6,6**

Fonte: elaboração própria

Tabela 19 - Resultados do Questionário: Respostas às Questões da Dimensão "Relações Socioprofissionais"

	Estado Civil	*Sexo*	*Área Profissional*	*Faixa Etária*	*Tempo de Serviço na Organização*	*Nível de Escolaridade*	*Carga Horária Semanal*	*A comunicação entre funcionários é positiva;*	*O comportamento da gestão é caracterizado pelo diálogo;*	*Tenho abertura para aceder às chefias superiores;*	*Existe facilidade na comunicação chefia – subordinado;*	*A distribuição das tarefas é justa;*	*Tenho liberdade para dizer o que penso sobre o trabalho;*	*É pouco comum existirem conflitos no local de trabalho;*	*Os trabalhos iniciados são, por norma, concluídos;*	*Há confiança entre colegas;*	*A minha chefia direta mostra-se disponível para me ajudar;*	*Os meus colegas de trabalho mostram-se disponíveis para me ajudar;*	*Tenho liberdade e autonomia na execução das tarefas;*	*A convivência no ambiente de trabalho é harmoniosa;*	*As minhas relações de trabalho com a chefia são de cooperação;*	*Tenho abertura para aceder à chefia direta;*	*As minhas relações de trabalho com os colegas são harmoniosas.*
Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	40-49	17 a 30 anos	Ensino	Mais de 50h	8	9	10	9	7	9	9	8	9	10	10	10	8	9	10	9

						Superior															
Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	4	4	8	6	5	9	6	9	4	8	4	8	4	7	9	4
Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	60 ou mais	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	5	4	8	8	2	5	5	9	2	9	5	5	5	9	9	5
Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	7	8	9	9	8	8	8	8	8	8	8	9	8	9	9	8
Lean	Casado	Feminino	Administrativa	50-59	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	9	10	10	10	9	10	9	10	9	10	10	9	10	10	10	10
Lean	Divorciado/Separado	Feminino	Chefia Intermédia	50-59	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	6	6	8	7	6	7	3	7	6	6	6	7	5	7	8	8
Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	8	9	9	8	9	7	8	7	9	9	9	7	8	9	7
Lean	Divorciado/Separado	Masculino	Gestão de Topo	50-59	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10
Lean	Solteiro	Masculino	Gestão de Topo	50-59	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Mais de 50h	8	9	9	9	9	9	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Lean	União de Facto	Masculino	Gestão de Topo	50-59	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	8	9	8	8	8	8	9	8	9	9	9	9	9	9	9
Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	3 a 5 anos	Ensino	Entre 30h a 40h	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

						Superior																
Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	18-29	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	8	8	8	8	7	9	8	7	7	7	8	8	8	8	7
Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	18-29	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	9	6	8	7	5	7	7	6	8	7	7	9	8	8	8	8
Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	6	6	7	7	6	6	7	6	6	7	7	8	7	7	7	7
Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	9	9	10	9	8	9	9	8	9	10	9	9	8	10	10	8
Lean	Solteiro	Masculino	Gestão de Topo	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	10	8	10	10	9	8	10	10	7	9	10	9	10	10	8	9
Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	9	9	9	7	9	7	8	10	9	9	9	8	9	9	8
Lean	Casado	Feminino	Operador	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	7	6	7	4	6	6	7	7	8	6	8	8	8	7	7	8
Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	3	1	1	1	1	1	2	5	4	1	9	5	5	1	1	9
Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	6	3	2	2	2	2	3	3	6	2	7	3	3	1	3	6
Lean	União de Facto	Feminino	Administrativa	30-39	11 a 16 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	8	5	6	5	3	7	8	6	8	7	9	9	9	7	7	9

Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	18-29	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	8	8	8	8	8	8	8	8	10	9	9	10	9	10	10
Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	3 a 5 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	9	6	7	7	6	7	7	8	8	7	9	8	8	8	7	8
Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	9	9	9	9	7	8	8	9	8	9	9	9	9	9	10	9
Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	9	9	10	10	9	9	9	9	9	10	9	9	9	9	10	9
Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	18-29	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	7	8	9	9	6	8	9	9	9	9	8	9	7	9	9	7
Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	30-39	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	9	9	9	9	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Lean	Casado	Feminino	Administrativa	30-39	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	8	8	8	8	9	7	8	8	8	10	8	9	9	9	10
Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	18-29	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	7	4	5	5	3	4	7	3	4	5	5	6	6	6	6	6
Lean	Solteiro	Masculino	Operador	30-39	6 a 10 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	7	7	7	6	5	6	7	7	8	7	8	9	8	7	8	9
Lean	Viúvo	Feminino	Administrativa	50-59	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	8	8	8	7	8	9	8	8	9	8	8	8	8	9	8
Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	18-29	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	5	8	7	8	4	5	5	8	8	9	9	8	8	9	9	9
Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	8	9	9	8	8	8	8	9	9	9	9	9	9	9	9

Lean	Casado	Feminino	Gestão de Topo	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	9	9	9	8	8	7	10	8	9	9	9	8	10	10	9
Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	50-59	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	7	7	9	7	7	9	7	8	8	9	9	8	8	9	9	8
Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Mais de 50h	8	9	10	9	7	7	9	10	10	9	10	10	10	10	10	10
Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	60 ou mais	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	9	9	10	10	9	10	9	9	9	9	9	10	9	10	10	9
Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	6	9	7	6	7	7	6	8	6	8	9	8	9	8	9
						Média		**7,7**	**7,3**	**8,2**	**7,8**	**6,6**	**7,5**	**7,5**	**7,9**	**7,7**	**8,1**	**8,4**	**8,4**	**7,9**	**8,3**	**8,5**	**8,3**
Não Lean	União de Facto	Masculino	Administrativa	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	7	7	10	9	7	10	10	10	8	8	8	9	9	10	10	9
Não Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	30-39	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	9	10	10	10	9	9	9	9	9	9	9	10	9	9	9	9
Não Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	7	8	10	10	9	10	6	10	6	10	8	10	9	10	10	9
Não Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	30-39	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	9	5	3	5	4	2	5	7	2	4	3	3	2	4	6	4
Não Lean	Viúvo	Masculino	Administrativa	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Não Lean	União de Facto	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	8	9	8	8	9	8	8	7	9	8	9	8	10	10	9

Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	10	10	10	10	8	10	10	10	10	10	8	10	10	10	10	10
Não Lean	Viúvo	Feminino	Chefia Intermédia	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	7	6	10	10	5	10	5	10	4	10	5	9	4	10	10	4
Não Lean	Divorciado/Separado	Feminino	Gestão de Topo	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	4	4	5	4	5	4	4	7	6	4	7	9	5	9	9	7
Não Lean	Solteiro	Masculino	Chefia Intermédia	30-39	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	5	8	8	8	8	9	7	9	10	10	10	10	9	10	9	9
Não Lean	União de Facto	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	6	3	7	7	7	7	7	9	7	9	9	9	7	9	9	9
Não Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	18-29	3 a 5 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	7	7	8	7	8	5	4	8	7	7	8	8	5	8	9	8
Não Lean	União de Facto	Masculino	Chefia Intermédia	30-39	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	7	7	9	9	8	9	7	8	8	10	9	9	8	10	10	9
Não Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	40-49	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	6	7	7	7	6	7	6	7	5	7	6	6	5	7	7	6
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	50-59	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	7	6	7	4	1	1	1	7	1	1	7	2	1	1	1	8
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	9	9	9	9	8	9	9	9	8	10	8	9	8	9	10	9
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	5	5	7	7	7	7	4	7	8	7	8	7	8	7	8	8

Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	7	6	7	7	6	7	8	5	7	8	8	8	7	8	8	8
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	9	9	10	9	9	9	9	9	9	10	10	9	10	10	10	10
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	4	3	6	6	6	8	6	8	8	8	8	9	9	9	9	9
Não Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	30-39	3 a 5 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	8	8	8	8	7	8	4	8	8	8	8	8	7	8	8	8
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	6	2	6	6	6	6	5	5	7	8	8	6	7	8	8	7
Não Lean	União de Facto	Masculino	Administrativa	50-59	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	9	9	9	10	9	10	8	9	9	10	10	10	9	10	10	10
Não Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	2	2	2	2	2	2	9	4	2	3	4	2	2	2	3	3
Não Lean	Casado	Masculino	Administrativa	18-29	3 a 5 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	3	9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	5	5	5	5
Não Lean	Divorciado/Separado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	8	9	10	8	4	9	8	8	9	10	9	10	9	10	10	8
Não Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	50-59	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	5	6	8	8	8	8	5	6	7	6	7	8	5	9	9	9
Não Lean	União de Facto	Feminino	Chefia Intermédia	30-39	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	4	4	7	3	3	6	3	5	5	7	7	5	4	8	6	7

Não Lean	Casado	Masculino	Administrativa	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	9	9	10	10	10	10	9	9	9	10	10	10	9	10	10	10
Não Lean	Solteiro	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	5	5	6	6	4	3	2	7	2	4	2	5	2	5	5	2
Não Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	7	7	10	8	8	8	8	9	8	10	10	10	8	9	10	9
Não Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	30-39	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	10	10	10	9	10	7	9	8	10	8	10	7	10	10	8
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	7	6	9	8	5	8	4	8	7	9	6	7	8	8	9	8
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	50-59	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	5	5	10	10	9	9	4	9	4	9	6	9	4	10	9	4
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	1	1	1	1	1	1	10	10	1	10	10	10	1	10	10	10
Não Lean	União de Facto	Masculino	Chefia Intermédia	30-39	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	7	7	9	9	7	9	5	8	6	8	7	9	5	8	9	5
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	30-39	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	4	3	6	5	2	5	1	3	3	3	2	5	2	4	7	4
Não Lean	Solteiro	Feminino	Chefia Intermédia	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	1	5	9	9	2	5	1	5	2	9	2	5	1	9	9	1
Não Lean	União de Facto	Feminino	Administrativa	40-49	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	6	4	9	9	3	9	3	3	3	9	8	8	8	8	8	8

Não Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Menos de 30h	9	8	9	9	8	9	9	9	8	8	8	9	8	9	9	9
Não Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	30-39	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	5	5	5	6	5	4	3	6	5	5	5	6	4	5	6	4
Não Lean	Casado	Masculino	Administrativa	40-49	11 a 16 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	1	1	1	1	3	1	1	10	1	10	6	1	1	8	9	1
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	9	10	10	10	10
Não Lean	União de Facto	Masculino	Chefia Intermédia	50-59	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	6	7	8	8	3	6	7	6	2	7	3	8	2	8	8	7
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	30-39	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	6	6	9	8	8	9	6	8	6	10	9	9	8	9	10	8
Não Lean	Solteiro	Feminino	Gestão de Topo	50-59	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	9	9	9	9	9	9	9	8	9	10	9	10	9	9	10	9
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	8	9	10	7	10	5	8	7	10	9	9	8	10	10	9
Não Lean	Divorciado/Separado	Masculino	Administrativa	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	6	4	7	4	5	3	6	8	7	5	9	5	9	8	8	9
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	9	3	10	1	7	2	6	8	8	1	9	8	6	4	7	9
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	50-59	6 a 10 anos	Ensino Superior	Mais de 50h	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8

Não Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	18-29	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	7	5	4	4	4	2	8	8	8	4	9	3	8	5	6	8
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	9	9	9	10	9	9	5	9	9	10	9	9	9	9	9	9
Não Lean	União de Facto	Feminino	Administrativa	30-39	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	9	9	9	9	9	6	9	9	9	8	9	9	9	9	9	10
Não Lean	Solteiro	Feminino	Operador	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	6	10	10	10	6	10	5	7	4	10	10	10	7	10	10	10
Não Lean	Casado	Feminino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	3	4	4	3	1	1	1	7	1	1	4	4	1	8	6	4
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	8	10	10	9	9	7	9	9	10	10	9	8	9	10	9
Não Lean	União de Facto	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Não Lean	União de Facto	Feminino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	4	4	8	4	2	5	1	5	3	1	5	8	5	7	3	5
Não Lean	Casado	Masculino	Administrativa	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	5	8	10	7	3	7	6	6	9	8	8	10	10	9	10	10
Não Lean	Solteiro	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	7	7	8	8	8	9	6	7	7	9	8	9	8	9	9	9
Não Lean	Solteiro	Masculino	Operador	30-39	6 a 10 anos	Ensino Básico	Entre 30h a 40h	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	8
Não Lean	Casado	Feminino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	9	9	10	10	9	10	9	10	8	10	8	10	8	10	10	8

Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	6	5	7	8	6	8	6	7	6	4	7	5	6	5	7	7
Não Lean	União de Facto	Masculino	Administrativa	18-29	Menos de 3 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	10	9	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	9
Não Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	50-59	17 a 30 anos	Ensino Superior	Mais de 50h	6	8	10	10	8	9	6	9	9	10	10	10	9	8	10	9
Não Lean	Casado	Masculino	Operador	50-59	3 a 5 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	3	1	2	1	3	5	1	3	3	2	4	5	4	2	3	3
Não Lean	Casado	Feminino	Operador	30-39	6 a 10 anos	Ensino Básico	Entre 30h a 40h	9	9	9	9	9	7	9	10	9	9	9	9	9	9	9	9
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	8	9	9	9	6	9	9	9	8	9	8	8	8	9	9	9
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	5	4	6	6	4	6	6	7	5	2	5	5	7	4	5	6
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	5	3	5	5	5	8	4	7	4	6	6	8	8	5	8	5
Não Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	30-39	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	9	8	9	9	7	8	5	9	9	8	9	9	9	9	9	8
Não Lean	Casado	Feminino	Operador	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	2	4	9	6	7	6	3	10	3	7	8	10	2	9	10	2
Não Lean	Solteiro	Feminino	Operador	18-29	Menos de 3 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	7	10	10	10	6	10	8	10	10	10	8	10	9	10	10	10
Não Lean	Casado	Masculino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	5	5	5	5	5	5	5	7	7	5	7	8	8	8	8	8

Não Lean	Divorciado/Separado	Feminino	Operador	18-29	Menos de 3 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	10	3	5	4	1	1	1	10	10	5	10	10	10	10	10	10
Não Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	5	6	6	6	6	5	6	4	4	4	3	5	5	8	5	5
Não Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Mais de 50h	7	10	10	10	7	8	1	8	6	10	6	9	6	10	10	7
Não Lean	União de Facto	Feminino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Básico	Entre 30h a 40h	4	3	4	3	1	1	3	5	4	1	4	1	5	2	3	7
Não Lean	Casado	Masculino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Básico	Entre 30h a 40h	5	5	10	1	1	10	1	5	5	5	1	10	1	5	10	5
Não Lean	União de Facto	Masculino	Operador	40-49	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	4	3	9	9	9	9	3	4	3	8	5	5	4	9	9	7
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	7	9	6	8	7	5	6	8	4	9	8	8	5	9	8	8
Não Lean	União de Facto	Masculino	Operador	30-39	6 a 10 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	6	5	9	9	1	10	1	7	6	8	8	10	8	9	10	8
Não Lean	Viúvo	Masculino	Operador	50-59	17 a 30 anos	Ensino Básico	Entre 41h a 50h	6	4	8	5	4	5	7	10	7	9	8	8	7	5	4	4
Não Lean	Solteiro	Feminino	Operador	30-39	6 a 10 anos	Ensino Básico	Entre 30h a 40h	3	3	3	3	2	2	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3
Não Lean	Solteiro	Masculino	Operador	40-49	11 a 16 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	8	8	8	9	9	9	7	9	8	9	8	9	8	9	9	9
Não Lean	Casado	Feminino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	3	3	5	7	3	4	1	5	2	5	2	5	2	5	4	2

Não Lean	Divorciado/Separado	Feminino	Administrativa	50-59	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	6	3	10	2	5	10	2	4	2	10	7	9	5	8	10	8
Não Lean	Divorciado/Separado	Feminino	Operador	30-39	6 a 10 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	5	5	5	5	4	4	6	5	3	5	3	3	2	3	3	2
Não Lean	União de Facto	Masculino	Operador	30-39	11 a 16 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	3	1	2	1	1	3	1	7	3	1	4	2	1	1	2	8
Não Lean	Casado	Masculino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	3	1	5	1	2	4	5	6	2	1	2	2	2	1	2	4
Não Lean	Casado	Masculino	Operador	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	8	7	7	7	7	7	7	7	8	7	8	8	8	7	7	8
						Média		**6,2**	**6,1**	**7,5**	**6,9**	**5,8**	**6,8**	**5,5**	**7,4**	**6,1**	**7,2**	**7,1**	**7,5**	**6,3**	**7,6**	**7,9**	**7,3**

Fonte: elaboração própria

Tabela 20 - Resultados do Questionário: Respostas às Questões da Dimensão "Elo Trabalho-Vida Social"

	Estado Civil	*Sexo*	*Área Profissional*	*Faixa Etária*	*Tempo de Serviço na Organização*	*Nível de Escolaridade*	*Carga Horária Semanal*	*A sociedade reconhece a importância do meu trabalho;*	*O tempo que passo na empresa faz-me feliz;*	*As funções que exerço na empresa trazem-me prazer e orgulho;*	*O trabalho que faço é útil para a sociedade;*	*Sinto que o meu trabalho, na empresa, me faz bem;*	*Disponho de tempo para executar o meu trabalho com zelo;*	*Sinto-me mais feliz no trabalho do que em minha casa;*	*Gosto da instituição onde trabalho;*	*Sinto-me mais feliz no trabalho do que com a minha família.*
Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Mais de 50h	9	8	10	9	9	8	1	10	1
Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	9	4	4	9	4	7	1	5	1
Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	60 ou mais	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	9	5	5	9	5	2	3	9	3
Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	7	7	8	8	7	5	5	7	5
Lean	Casado	Feminino	Administrativa	50-59	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	10	9	10	10	8	9	1	10	1
Lean	Divorciado/Separado	Feminino	Chefia Intermédia	50-59	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	7	8	9	8	8	6	5	7	5

Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	8	8	7	7	7	5	8	1
Lean	Divorciado/Separado	Masculino	Gestão de Topo	50-59	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	7	10	9	9	9	3	10	3
Lean	Solteiro	Masculino	Gestão de Topo	50-59	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Mais de 50h	8	9	10	9	9	9	7	10	3
Lean	União de Facto	Masculino	Gestão de Topo	50-59	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	7	8	8	8	8	8	1	9	1
Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	9	10	10	10	10	10	1	10	1
Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	18-29	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	7	6	6	7	6	8	6	8	5
Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	18-29	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	7	7	9	8	7	5	2	8	2
Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	6	6	7	7	6	6	6	7	3
Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	9	9	9	8	8	7	10	4
Lean	Solteiro	Masculino	Gestão de Topo	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	7	8	9	10	9	8	10	9	9
Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	1	8	10	2	7	10	1	10	1
Lean	Casado	Feminino	Operador	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	6	8	8	8	8	6	2	9	2

Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	5	4	4	4	4	3	1	4	1
Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	3	1	2	4	2	3	1	3	1
Lean	União de Facto	Feminino	Administrativa	30-39	11 a 16 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	6	6	7	7	7	9	1	9	1
Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	18-29	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	8	10	10	9	8	4	10	1
Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	3 a 5 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	7	8	9	8	9	9	7	9	3
Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	6	8	8	8	7	9	2	9	1
Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	9	8	9	10	9	7	1	9	1
Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	18-29	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	4	3	8	3	5	3	1	8	1
Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	30-39	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	8	8	8	8	7	1	8	1
Lean	Casado	Feminino	Administrativa	30-39	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	5	7	8	7	8	7	1	8	1
Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	18-29	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	6	6	6	6	5	4	3	6	3
Lean	Solteiro	Masculino	Operador	30-39	6 a 10 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	7	6	7	8	7	5	4	7	3

Lean	Viúvo	Feminino	Administrativa	50-59	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	8	8	8	8	7	7	8	7
Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	18-29	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	6	5	5	5	5	5	1	5	1
Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	8	9	8	8	8	7	8	6
Lean	Casado	Feminino	Gestão de Topo	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	8	8	9	8	8	6	9	6
Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	50-59	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	10	7	7	9	6	8	5	8	5
Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Mais de 50h	9	9	9	9	9	9	1	9	1
Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	60 ou mais	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	9	9	10	10	10	10	8	9	7
Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	7	9	9	8	8	8	5	9	2
						Média		**7,2**	**7,1**	**7,9**	**7,8**	**7,3**	**7,1**	**3,5**	**8,2**	**2,7**
Não Lean	União de Facto	Masculino	Administrativa	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	8	8	10	9	9	9	9	9	1
Não Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	30-39	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	9	7	8	9	9	9	1	9	1
Não Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	9	9	10	9	9	10	1	10	1

Não Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	30-39	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	3	3	4	2	2	4	1	3	2
Não Lean	Viúvo	Masculino	Administrativa	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	7	7	7	7	7	7	7	7	4
Não Lean	União de Facto	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	9	9	9	9	9	1	9	1
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	7	10	10	10	10	10	1	10	1
Não Lean	Viúvo	Feminino	Chefia Intermédia	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	5	5	5	5	5	5	5	10	1
Não Lean	Divorciado/Separado	Feminino	Gestão de Topo	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	4	5	9	9	8	8	1	8	1
Não Lean	Solteiro	Masculino	Chefia Intermédia	30-39	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	7	7	7	8	6	8	1	7	1
Não Lean	União de Facto	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	7	8	8	7	7	1	8	1
Não Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	18-29	3 a 5 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	8	8	8	10	8	7	5	8	2
Não Lean	União de Facto	Masculino	Chefia Intermédia	30-39	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	8	9	9	9	8	2	9	2
Não Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	40-49	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	5	4	4	4	5	6	1	6	1
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	50-59	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	4	1	1	8	1	8	1	8	1

Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	7	7	7	7	8	2	8	1
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	6	5	5	5	5	6	4	6	4
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	7	7	6	6	6	7	3	7	2
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	9	9	9	9	9	9	5	9	5
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	6	5	7	7	6	7	1	8	1
Não Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	30-39	3 a 5 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	6	7	7	6	7	7	2	7	1
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	5	5	4	5	4	4	2	5	2
Não Lean	União de Facto	Masculino	Administrativa	50-59	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	9	10	10	10	10	8	9	10	1
Não Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	2	1	1	2	1	5	1	1	1
Não Lean	Casado	Masculino	Administrativa	18-29	3 a 5 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	9	5	8	9	9	8	2	9	2
Não Lean	Divorciado/Separado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	8	5	10	10	9	7	5	8	2
Não Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	50-59	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	8	8	9	9	7	6	5	7	2

Não Lean	União de Facto	Feminino	Chefia Intermédia	30-39	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	4	5	6	6	4	2	2	6	1
Não Lean	Casado	Masculino	Administrativa	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	9	9	10	10	10	10	5	10	5
Não Lean	Solteiro	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	5	1	2	5	2	1	1	4	1
Não Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	9	10	8	9	8	5	9	5
Não Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	30-39	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	9	10	10	9	10	10	1	10	1
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	5	6	8	5	6	7	2	7	2
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	50-59	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	5	5	7	9	8	9	2	7	2
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	1	1	10	1	10	10	1	10	1
Não Lean	União de Facto	Masculino	Chefia Intermédia	30-39	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	6	7	7	8	7	6	1	6	1
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	30-39	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	3	2	2	7	2	2	1	4	1
Não Lean	Solteiro	Feminino	Chefia Intermédia	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	5	2	5	5	2	3	1	1	1
Não Lean	União de Facto	Feminino	Administrativa	40-49	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	3	2	2	3	2	5	1	4	1

Não Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Menos de 30h	7	7	9	9	9	8	1	8	1
Não Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	30-39	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	4	4	6	7	5	4	2	5	1
Não Lean	Casado	Masculino	Administrativa	40-49	11 a 16 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	1	1	1	1	1	10	1	1	1
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	5	9	10	10	10	10	5	10	5
Não Lean	União de Facto	Masculino	Chefia Intermédia	50-59	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	7	7	8	7	7	4	4	6	1
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	30-39	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	10	9	9	10	10	8	10	6
Não Lean	Solteiro	Feminino	Gestão de Topo	50-59	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	9	9	9	9	9	5	10	5
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	6	8	8	8	8	10	1	9	1
Não Lean	Divorciado/Separado	Masculino	Administrativa	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	5	4	2	7	7	4	2	6	1
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	10	8	9	10	8	10	5	10	1
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	50-59	6 a 10 anos	Ensino Superior	Mais de 50h	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Não Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	18-29	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	7	4	5	4	3	7	2	9	1

Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	6	6	8	9	9	9	2	9	2
Não Lean	União de Facto	Feminino	Administrativa	30-39	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	9	7	8	9	9	9	4	10	4
Não Lean	Solteiro	Feminino	Operador	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	5	8	10	6	10	10	5	8	1
Não Lean	Casado	Feminino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	2	2	2	2	1	5	1	8	1
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	8	8	8	8	7	5	9	1
Não Lean	União de Facto	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	7	8	8	8	8	8	2	8	2
Não Lean	União de Facto	Feminino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	3	3	8	8	5	8	1	8	1
Não Lean	Casado	Masculino	Administrativa	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	7	4	6	8	6	9	4	7	1
Não Lean	Solteiro	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	7	8	9	8	8	7	5	8	4
Não Lean	Solteiro	Masculino	Operador	30-39	6 a 10 anos	Ensino Básico	Entre 30h a 40h	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Não Lean	Casado	Feminino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	9	10	10	10	10	10	1	10	1
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	5	3	4	5	2	5	1	3	1

Não Lean	União de Facto	Masculino	Administrativa	18-29	Menos de 3 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	7	8	6	6	10	8	3	10	5
Não Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	50-59	17 a 30 anos	Ensino Superior	Mais de 50h	9	7	7	8	8	5	2	10	2
Não Lean	Casado	Masculino	Operador	50-59	3 a 5 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	5	2	3	5	4	3	1	3	1
Não Lean	Casado	Feminino	Operador	30-39	6 a 10 anos	Ensino Básico	Entre 30h a 40h	9	9	9	10	9	10	6	10	1
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	4	5	5	9	5	6	1	5	1
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	2	1	1	3	1	5	1	2	1
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	6	3	8	8	6	6	1	6	1
Não Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	30-39	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	6	8	9	7	8	9	9	9	5
Não Lean	Casado	Feminino	Operador	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	6	5	8	7	4	8	5	4	3
Não Lean	Solteiro	Feminino	Operador	18-29	Menos de 3 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	1	1	3	10	5	4	1	8	1
Não Lean	Casado	Masculino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	8	5	5	7	5	8	1	5	1
Não Lean	Divorciado/Separado	Feminino	Operador	18-29	Menos de 3 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	1	5	1	8	1	10	1	4	1

Não Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	5	4	5	5	4	5	3	4	4
Não Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Mais de 50h	10	7	10	10	10	8	8	10	5
Não Lean	União de Facto	Feminino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Básico	Entre 30h a 40h	4	1	7	3	5	5	1	5	1
Não Lean	Casado	Masculino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Básico	Entre 30h a 40h	10	1	10	10	5	5	1	10	1
Não Lean	União de Facto	Masculino	Operador	40-49	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	5	5	9	9	9	5	5	8	5
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	8	9	9	10	9	8	3	9	1
Não Lean	União de Facto	Masculino	Operador	30-39	6 a 10 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	4	3	1	4	1	4	1	9	1
Não Lean	Viúvo	Masculino	Operador	50-59	17 a 30 anos	Ensino Básico	Entre 41h a 50h	3	8	6	6	8	9	7	6	6
Não Lean	Solteiro	Feminino	Operador	30-39	6 a 10 anos	Ensino Básico	Entre 30h a 40h	3	3	3	3	3	3	1	3	1
Não Lean	Solteiro	Masculino	Operador	40-49	11 a 16 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	5	7	8	6	7	8	5	7	3
Não Lean	Casado	Feminino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	2	2	5	5	2	5	2	6	2
Não Lean	Divorciado/Separado	Feminino	Administrativa	50-59	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	3	5	8	10	8	10	3	6	1

Não Lean	Divorciado/Separado	Feminino	Operador	30-39	6 a 10 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	4	2	2	10	2	4	1	2	1
Não Lean	União de Facto	Masculino	Operador	30-39	11 a 16 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	1	1	1	5	1	3	1	4	1
Não Lean	Casado	Masculino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	1	1	1	2	1	5	1	1	1
Não Lean	Casado	Masculino	Operador	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	6	6	6	5	6	8	2	10	2
						Média		**5,8**	**5,5**	**6,5**	**7,0**	**6,2**	**6,9**	**2,8**	**7,0**	**2,0**

Fonte: elaboração própria

Tabela 21 - Resultados do Questionário: Respostas às Questões da Dimensão "Organização do Trabalho"

	Estado Civil	*Sexo*	*Área Profissional*	*Faixa Etária*	*Tempo de Serviço na Organização*	*Nível de Escolaridade*	*Carga Horária Semanal*	*Não existe cobrança excessiva no cumprimento de prazos, no que respeita às minhas tarefas;*	*Existe uma monitorização saudável do desempenho;*	*As normas para execução das tarefas são justas;*	*Existe uma forte exigência por resultados, mas justificada pela importância do meu trabalho;*	*As tarefas que desempenho não são repetitivas;*	*O ritmo do meu trabalho não é excessivo, mas sim adequado;*	*Durante a jornada de trabalho, tenho tempo suficiente para ter pausas de descanso;*	*Posso executar o meu trabalho sem pressão;*	*Posso executar o meu trabalho sem sobrecarga de tarefas.*
Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Mais de 50h	8	8	7	9	9	5	5	2	2
Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	3	6	6	5	4	4	4	3	7
Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	60 ou mais	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	7	5	5	6	3	3	5	5	3
Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	8	5	7	8	5	5	5	5	5

Lean	Casado	Feminino	Administrativa	50-59	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	9	9	7	10	1	9	10	9	9
Lean	Divorciado/Separado	Feminino	Chefia Intermédia	50-59	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	6	5	6	8	8	5	6	2	2
Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	8	8	7	7	5	7	5	5
Lean	Divorciado/Separado	Masculino	Gestão de Topo	50-59	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	9	9	9	9	9	6	6	3	3
Lean	Solteiro	Masculino	Gestão de Topo	50-59	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Mais de 50h	5	9	9	9	9	9	9	8	8
Lean	União de Facto	Masculino	Gestão de Topo	50-59	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	5	8	8	9	7	8	8	5	8
Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	10	10	10	10	5	10	9	10	8
Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	18-29	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	8	8	6	4	7	8	6	7
Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	18-29	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	7	6	6	8	7	3	3	3	2
Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	6	6	8	7	7	7	8	7	7
Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	9	9	9	7	7	7	9	7
Lean	Solteiro	Masculino	Gestão de Topo	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	10	9	10	9	8	10	10	10

Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	2	9	9	6	1	10	10	9	9
Lean	Casado	Feminino	Operador	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	8	7	8	7	7	6	6	6
Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	2	3	3	5	5	3	5	3	3
Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	2	2	2	2	2	1	1	1	1
Lean	União de Facto	Feminino	Administrativa	30-39	11 a 16 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	7	7	6	6	8	5	5	5	4
Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	18-29	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	5	7	7	8	7	8	9	9	8
Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	3 a 5 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	4	5	7	7	3	6	7	7	7
Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	5	7	7	8	3	4	7	3	4
Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	4	7	7	9	9	7	7	7	6
Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	18-29	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	8	7	3	8	3	8	4	2
Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	30-39	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	5	7	7	8	8	5	5	3	3
Lean	Casado	Feminino	Administrativa	30-39	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	3	8	8	8	2	6	8	7	7

Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	18-29	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	3	3	4	4	3	4	4	4	4
Lean	Solteiro	Masculino	Operador	30-39	6 a 10 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	3	3	3	5	6	5	6	4	3
Lean	Viúvo	Feminino	Administrativa	50-59	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	8	8	8	8	8	8	7	7
Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	18-29	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	5	5	5	5	1	3	3	3	3
Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	8	8	7	8	6	6	6	6
Lean	Casado	Feminino	Gestão de Topo	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	9	8	8	9	8	8	7	7	7
Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	50-59	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	7	7	7	7	9	6	8	2	2
Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Mais de 50h	8	8	8	8	8	9	7	8	6
Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	60 ou mais	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	9	8	9	10	8	9	9	8	8
Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	4	6	8	9	7	8	7	5
						.Média		**6,3**	**6,9**	**7,0**	**7,3**	**6,1**	**6,1**	**6,7**	**5,6**	**5,4**
Não Lean	União de Facto	Masculino	Administrativa	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	7	6	6	8	7	6	7	3	3

Não Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	30-39	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	9	9	9	3	6	9	10	9	9
Não Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	10	10	10	10	9	10	10	9	10
Não Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	30-39	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	2	3	4	2	2	3	2	2	3
Não Lean	Viúvo	Masculino	Administrativa	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	7	7	7	7	5	7	7	7	7
Não Lean	União de Facto	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	9	8	9	9	8	8	9	8	8
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	7	8	7	8	10	5	5	5	5
Não Lean	Viúvo	Feminino	Chefia Intermédia	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	7	5	6	7	1	8	9	9	9
Não Lean	Divorciado/Separado	Feminino	Gestão de Topo	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	3	4	5	8	8	7	8	6	6
Não Lean	Solteiro	Masculino	Chefia Intermédia	30-39	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	4	7	8	8	6	8	9	8	6
Não Lean	União de Facto	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	2	7	6	7	7	7	5	5
Não Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	18-29	3 a 5 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	4	8	8	8	4	4	5	5	4
Não Lean	União de Facto	Masculino	Chefia Intermédia	30-39	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	8	8	8	7	6	7	7	7

Não Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	40-49	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	5	5	5	5	1	5	5	5	5
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	50-59	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	7	6	2	1	1	1	1	1	1
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	9	8	7	5	7	7	7	7
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	6	4	4	4	7	4	5	5	5
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	7	7	5	5	4	7	4	4	4
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	9	9	9	9	9	9	9	8	8
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	7	7	7	4	7	8	9	7	7
Não Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	30-39	3 a 5 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	9	9	9	7	9	9	9	9	9
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	5	5	4	4	4	4	4	3	3
Não Lean	União de Facto	Masculino	Administrativa	50-59	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	8	8	8	10	9	9	9	8	7
Não Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	5	4	4	2	4	4	4	3	5
Não Lean	Casado	Masculino	Administrativa	18-29	3 a 5 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	7	7	7	7	6	6	7	3	3

Não Lean	Divorciado/Separado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	8	7	7	10	4	3	3	2	2
Não Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	50-59	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	7	7	7	7	5	5	4	5	4
Não Lean	União de Facto	Feminino	Chefia Intermédia	30-39	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	4	4	3	5	6	2	3	3	3
Não Lean	Casado	Masculino	Administrativa	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	9	9	9	10	9	9	10	9	9
Não Lean	Solteiro	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	5	5	4	4	2	3	4	2	2
Não Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	5	8	8	8	8	5	8	8	8
Não Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	30-39	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	10	10	10	7	1	6	10	7	7
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	2	6	6	7	7	5	8	5	5
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	50-59	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	9	9	9	8	5	8	10	8	9
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	1	1	1	10	1	10	10	10	10
Não Lean	União de Facto	Masculino	Chefia Intermédia	30-39	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	3	1	5	3	7	5	9	7	6
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	30-39	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	5	3	3	7	6	3	2	1	1

Não Lean	Solteiro	Feminino	Chefia Intermédia	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	8	5	2	5	4	4	4	4
Não Lean	União de Facto	Feminino	Administrativa	40-49	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	6	2	2	5	2	4	5	5	5
Não Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Menos de 30h	7	8	7	7	8	5	7	7	5
Não Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	30-39	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	5	4	4	5	6	6	5	3	3
Não Lean	Casado	Masculino	Administrativa	40-49	11 a 16 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	8	3	7	1	6	7	8	6	7
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	10	10	10	10	8	10	10	10	10
Não Lean	União de Facto	Masculino	Chefia Intermédia	50-59	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	5	5	2	4	9	3	7	3	5
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	30-39	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	9	9	9	8	6	9	10	9	9
Não Lean	Solteiro	Feminino	Gestão de Topo	50-59	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	9	9	9	8	9	9	9	9	9
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	9	3	9	4	8	9	6	8	8
Não Lean	Divorciado/Separado	Masculino	Administrativa	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	6	3	3	7	2	4	8	5	4
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	5	3	4	5	8	10	9	8

Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	50-59	6 a 10 anos	Ensino Superior	Mais de 50h	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Não Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	18-29	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	4	2	5	5	4	7	9	7	7
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Não Lean	União de Facto	Feminino	Administrativa	30-39	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	9	9	9	7	1	9	9	8	8
Não Lean	Solteiro	Feminino	Operador	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	10	10	10	10	3	10	10	10	10
Não Lean	Casado	Feminino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	6	3	3	4	2	1	1	1	5
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	9	9	9	9	6	6	9	9	9
Não Lean	União de Facto	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	9	9	9	9	5	7	7	9	9
Não Lean	União de Facto	Feminino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	1	1	3	1	1	3	3	3	3
Não Lean	Casado	Masculino	Administrativa	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	1	5	3	6	7	7	7	4
Não Lean	Solteiro	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	7	8	8	7	8	8	8	8	7
Não Lean	Solteiro	Masculino	Operador	30-39	6 a 10 anos	Ensino Básico	Entre 30h a 40h	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Não Lean	Casado	Feminino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	10	10	10	9	9	9	9	9	9
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	5	5	4	4	4	4	5	5	5
Não Lean	União de Facto	Masculino	Administrativa	18-29	Menos de 3 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	5	4	5	5	5	5	5	5	5
Não Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	50-59	17 a 30 anos	Ensino Superior	Mais de 50h	8	8	6	10	9	3	4	6	6
Não Lean	Casado	Masculino	Operador	50-59	3 a 5 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	2	2	2	3	3	3	2	1	3
Não Lean	Casado	Feminino	Operador	30-39	6 a 10 anos	Ensino Básico	Entre 30h a 40h	9	9	9	9	8	8	9	7	9
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	4	4	8	8	9	9	9	5	5
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	5	5	4	5	4	4	5	5	5
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	8	4	4	6	5	5	3	4	3
Não Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	30-39	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	5	5	8	6	2	5	5	3	3
Não Lean	Casado	Feminino	Operador	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	7	6	5	5	2	5	5	5	5
Não Lean	Solteiro	Feminino	Operador	18-29	Menos de 3 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	7	8	8	10	1	4	4	3	3

Não Lean	Casado	Masculino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	5	5	5	5	1	8	7	8	8
Não Lean	Divorciado/Separado	Feminino	Operador	18-29	Menos de 3 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	5	6	1	10	4	10	3	3	4
Não Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	5	5	5	5	4	5	5	5	5
Não Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Mais de 50h	8	8	8	10	10	3	4	2	2
Não Lean	União de Facto	Feminino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Básico	Entre 30h a 40h	6	1	1	4	4	4	4	4	7
Não Lean	Casado	Masculino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Básico	Entre 30h a 40h	1	1	5	10	5	1	5	1	1
Não Lean	União de Facto	Masculino	Operador	40-49	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	5	3	4	3	3	5	7	3	3
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	3	6	8	9	9	8	9	7	7
Não Lean	União de Facto	Masculino	Operador	30-39	6 a 10 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	8	6	6	6	1	1	2	1	1
Não Lean	Viúvo	Masculino	Operador	50-59	17 a 30 anos	Ensino Básico	Entre 41h a 50h	4	5	3	4	7	7	10	8	9
Não Lean	Solteiro	Feminino	Operador	30-39	6 a 10 anos	Ensino Básico	Entre 30h a 40h	3	1	3	1	1	3	3	3	3
Não Lean	Solteiro	Masculino	Operador	40-49	11 a 16 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	7	8	8	8	7	6	8	7	7

Não Lean	Casado	Feminino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	4	4	5	5	4	4	5	3	4
Não Lean	Divorciado/Separado	Feminino	Administrativa	50-59	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	7	7	7	10	8	10	8	10	7
Não Lean	Divorciado/Separado	Feminino	Operador	30-39	6 a 10 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	1	2	3	5	1	1	5	2	3
Não Lean	União de Facto	Masculino	Operador	30-39	11 a 16 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	1	1	3	5	1	1	5	3	3
Não Lean	Casado	Masculino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Não Lean	Casado	Masculino	Operador	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	10	9	9	2	4	8	10	8	8
						Média		**6,2**	**5,7**	**6,0**	**6,2**	**5,2**	**5,8**	**6,4**	**5,6**	**5,6**

Fonte: elaboração própria

Tabela 22 - Resultados do Questionário: Respostas às Questões da Dimensão "Reconhecimento e Crescimento Profissional"

	Estado Civil	*Sexo*	*Área Profissional*	*Faixa Etária*	*Tempo de Serviço na Organização*	*Nível de Escolaridade*	*Carga Horária Semanal*	*As oportunidades de crescimento profissional são iguais para todos;*	*Recebo incentivos e motivação da minha chefia;*	*A empresa oferece oportunidades de crescimento profissional;*	*Na empresa há incentivos para o crescimento na carreira;*	*Na empresa, o trabalho individual é reconhecido;*	*Sinto-me reconhecido pela instituição onde trabalho;*	*Na empresa, o trabalho coletivo é reconhecido;*	*O desenvolvimento pessoal é uma possibilidade real na empresa;*	*Existe apoio das chefias no que diz respeito ao meu desenvolvimento pessoal;*	*Na empresa, a minha dedicação ao trabalho é reconhecida;*	*A empresa reconhece os resultados obtidos fruto do meu trabalho;*	*Tenho a impressão de que sou importante para a empresa;*	*A prática do reconhecimento contribui para a minha realização profissional;*	*Tenho a possibilidade de ser criativo no meu trabalho.*
Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Mais de 50h	9	9	10	4	5	9	8	9	10	8	9	10	9	9
Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	5	5	6	6	7	7	7	6	6	7	7	4	7	7
Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	60 ou mais	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	5	6	2	2	2	7	2	2	4	7	7	5	5	5
Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	7	8	8	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Lean	Casado	Feminino	Administrativa	50-59	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	1	1	1	1	1	1	4	4	10	1	1	10	1	9

Lean	Divorciado/Separado	Feminino	Chefia Intermédia	50-59	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	4	4	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7
Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	5	9	6	6	8	7	6	5	7	8	8	7	7	7
Lean	Divorciado/Separado	Masculino	Gestão de Topo	50-59	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	10	10	10	9	9	10	9	9	9	10	10	9	9	9
Lean	Solteiro	Masculino	Gestão de Topo	50-59	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Mais de 50h	10	9	9	8	6	9	10	9	9	9	9	9	9	9
Lean	União de Facto	Masculino	Gestão de Topo	50-59	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	5	6	6	6	6	10	9	7	8	8	8	9	9	7
Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	18-29	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	6	7	7	7	6	6	7	6	6	6	6	8	6
Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	18-29	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	3	4	4	6	6	4	7	7	5	5	8	5	8	3
Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	6	6	7	7	7	7	6	6	6	6	7	7	7	7
Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	7	9	9	9	7	7	8	8	7	7	7	7	10	9
Lean	Solteiro	Masculino	Gestão de Topo	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	10	8	8	10	9	10	10	10	10	10	9	9	8	9
Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	1	2	3	3	9	8	9	9	9	9	7	8	7	8

Lean	Casado	Feminino	Operador	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	6	6	7	7	7	8	8	6	7	7	7	6	8	7
Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	5	1	1	1	2	2	5	3	2	2	2	2	2	5
Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	3	1	4	3	3	2	2	3	2	1	2	2	2	2
Lean	União de Facto	Feminino	Administrativa	30-39	11 a 16 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	8
Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	18-29	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	7	9	8	8	8	8	8	10	10	8	8	6	8	9
Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	3 a 5 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	9	4
Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	6	7	7	8	8	8	8	8	8	7	7	7	5	8
Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	10	10	10	10	10	10	10	10	8	9	9	9	9	9
Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	18-29	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	7	9	7	6	9	8	7	7	7	7	7	6	9	8
Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	30-39	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Lean	Casado	Feminino	Administrativa	30-39	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	8	7
Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	18-29	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	3	3	2	2	4	4	4	6	3	3	3	4	4	5

Lean	Solteiro	Masculino	Operador	30-39	6 a 10 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	6	5	6	7	5	4	6	7	7	6	6	6	7	8
Lean	Viúvo	Feminino	Administrativa	50-59	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	7	8	7	7	8	8	8	8	7	8	8	7	7	8
Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	18-29	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	5	4	5	4	5	4	4	6	5	5	4	4	10	6
Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	7	7	7	7	8	8	8	8	8	8	8	7	8	7
Lean	Casado	Feminino	Gestão de Topo	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	8	8	8	8	8	8	9	8	8	8	8	8	8	9
Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	50-59	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	6	5	5	5	6	7	9	5	6	8	8	9	8	8
Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Mais de 50h	7	5	7	6	8	9	9	8	8	8	8	9	9	9
Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	60 ou mais	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	9	8	8	9	9	9	8	8	9	9	9	9	9
Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	3	3	8	4	3	4	4	4	4	3	5	5	6	8
					Média	.		**6,2**	**6,2**	**6,5**	**6,2**	**6,6**	**6,9**	**7,1**	**6,9**	**6,9**	**6,8**	**6,9**	**6,8**	**7,3**	**7,4**
Não Lean	União de Facto	Masculino	Administrativa	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	4	4	5	4	5	6	7	6	6	5	5	5	5	5
Não Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	30-39	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	9	8	8	9	9	9	9	8	9	9	9	9	9	9

Não Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	7	10	10	8	8	10	8	8	10	10	10	10	10	7
Não Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	30-39	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	1	2	3	2	2	2	3	1	2	3	3	2	3	3
Não Lean	Viúvo	Masculino	Administrativa	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	5	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3
Não Lean	União de Facto	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	7	8	7	7	8	8	7	7	7	9	8	8	9	7
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	6	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Não Lean	Viúvo	Feminino	Chefia Intermédia	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Não Lean	Divorciado/Separado	Feminino	Gestão de Topo	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	2	2	7	3	3	2	7	6	3	2	2	7	9	8
Não Lean	Solteiro	Masculino	Chefia Intermédia	30-39	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	6	6	6	7	7	7	7	6	8	8	8	8	5	8
Não Lean	União de Facto	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	2	3	3	3	3	6	7	2	9	8	8	5	9	6
Não Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	18-29	3 a 5 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	1	4	9	3	5	5	5	6	7	5	5	7	7	7
Não Lean	União de Facto	Masculino	Chefia Intermédia	30-39	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	7	8	8	8	7	7	7	8	8	8	8	8	8	9
Não Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	40-49	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5	5	5

Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	50-59	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	6	4	7	7
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	7	7	8	7	7	8	7	5	5	7	6	7	7	7
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	8
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	4	5	4	4	5	6	6	4	4	6	5	5	6	6
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	6	5	8	6
Não Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	30-39	3 a 5 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	7
Não Lean	União de Facto	Masculino	Administrativa	50-59	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	8	9	8	7	8	10	9	7	7	9	8	8	9	9
Não Lean	Solteiro	Masculino	Administrativa	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2
Não Lean	Casado	Masculino	Administrativa	18-29	3 a 5 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	3	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Não Lean	Divorciado/Separado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	8	6	5	5	1	1	1	4	4	1	4	8	5	7

Não Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	50-59	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	5	5	5	5	6	5	6	5	5	6	6	6	7	7
Não Lean	União de Facto	Feminino	Chefia Intermédia	30-39	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	1	4	1	1	4	3	4	2	5	2	7	3	3	4
Não Lean	Casado	Masculino	Administrativa	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	9	9	9	9	9	10	9	9	9	10	10	10	10	10
Não Lean	Solteiro	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	2	4	3	3	4	2	4	2	3	5	2	2	2	6
Não Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	5	5	9	6	6	10	9	7	9	9	8	8	9	9
Não Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	30-39	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	6	10	10	6	6	10	10	8	10	10	10	10	10	10
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	2	4	5	5	2	2	3	5	3	3	3	3	3	3
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	50-59	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	4	9	5	5	5	4	8	4	5	5	5	5	5	6
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	10
Não Lean	União de Facto	Masculino	Chefia Intermédia	30-39	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	8	8	8
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	30-39	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	3	1	5	3	3	4	3	3	2	5	4	8	9	9
Não Lean	Solteiro	Feminino	Chefia Intermédia	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Não Lean	União de Facto	Feminino	Administrativa	40-49	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	3	2	7	2	1	1	4	3	4	2	2	2	2	5
Não Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Menos de 30h	6	4	6	6	5	5	6	5	6	7	7	8	8	10
Não Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	30-39	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	2	4	3	3	2	2	4	3	3	2	3	2	2	4
Não Lean	Casado	Masculino	Administrativa	40-49	11 a 16 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Não Lean	União de Facto	Masculino	Chefia Intermédia	50-59	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	2	7	2	2	2	2	5	2	2	2	2	4	8	9
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	30-39	6 a 10 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	7	8	8	7	8	7	7	7	7	8	8	8	8	9
Não Lean	Solteiro	Feminino	Gestão de Topo	50-59	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	9	9	10	10	9	9	9	10	10	10	9	10	9	9
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	3	9	9	7	9	9	9	9	9	8	9	9	9	9
Não Lean	Divorciado/Separado	Masculino	Administrativa	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	2	2	3	4	5	2	7	4	3	2	2	5	3	3
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	1	1	1	1	1	5	5	6	4	5	8	6	6	8
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	50-59	6 a 10 anos	Ensino Superior	Mais de 50h	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8

Não Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	18-29	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	2	3	4	3	2	2	3	2	2	2	2	2	8	1
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	8	9	8	7	7	5	8	5	9	5	5	7	9	9
Não Lean	União de Facto	Feminino	Administrativa	30-39	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	5	6	4	4	6	8	8	4	6	9	7	8	8	4
Não Lean	Solteiro	Feminino	Operador	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	10	10	7	7	10	8	10	9	10	8	10	8	10	6
Não Lean	Casado	Feminino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	2	1	1	1	1	1	2	2	3	2	1	1	1	1
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	30-39	Menos de 3 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	7
Não Lean	União de Facto	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	5	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Não Lean	União de Facto	Feminino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	1	2	2	2	1	1	1	3	3	1	1	1	1	2
Não Lean	Casado	Masculino	Administrativa	40-49	17 a 30 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	3	1	1	1	5	4	6	5	5	1	4	8	6	7
Não Lean	Solteiro	Masculino	Chefia Intermédia	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	8	9	8	8	8	8	8	8	8	8	7	8	8	9
Não Lean	Solteiro	Masculino	Operador	30-39	6 a 10 anos	Ensino Básico	Entre 30h a 40h	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Não Lean	Casado	Feminino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9

Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	2	2	3	2	2	1	5	3	2	2	2	2	2	3
Não Lean	União de Facto	Masculino	Administrativa	18-29	Menos de 3 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	7
Não Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	50-59	17 a 30 anos	Ensino Superior	Mais de 50h	5	9	7	4	5	6	5	7	5	9	9	9	9	9
Não Lean	Casado	Masculino	Operador	50-59	3 a 5 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	1	2	3	2	2	2	3	3	1	3	3	3	3	3
Não Lean	Casado	Feminino	Operador	30-39	6 a 10 anos	Ensino Básico	Entre 30h a 40h	10	8	10	9	8	8	8	10	9	9	9	6	8	8
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	60 ou mais	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	4	4	3	2	3	4	4	3	2	4	5	10	5	9
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	1	1	2	3	3	1	3	3	1	2	2	1	5	2
Não Lean	Casado	Feminino	Administrativa	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	1	3	1	3	3	3	5	4	4	4	4	3	9	3
Não Lean	Solteiro	Feminino	Administrativa	30-39	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	1	5	1	1	1	6	8	3	6	9	8	4	9	3
Não Lean	Casado	Feminino	Operador	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	1	1	1	3	3	3	5	4	3	5	4	3	4	1
Não Lean	Solteiro	Feminino	Operador	18-29	Menos de 3 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	1	1	1	1	4	3	4	1	7	3	3	3	3	1
Não Lean	Casado	Masculino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Não Lean	Divorciado/Separado	Feminino	Operador	18-29	Menos de 3 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	1	3	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	2
Não Lean	Casado	Feminino	Chefia Intermédia	40-49	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 30h a 40h	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Não Lean	Casado	Masculino	Gestão de Topo	40-49	11 a 16 anos	Ensino Superior	Mais de 50h	6	1	10	7	9	10	10	10	7	10	8	10	10	10
Não Lean	União de Facto	Feminino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Básico	Entre 30h a 40h	1	1	4	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
Não Lean	Casado	Masculino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Básico	Entre 30h a 40h	1	1	10	5	10	10	5	5	1	5	10	10	10	10
Não Lean	União de Facto	Masculino	Operador	40-49	3 a 5 anos	Ensino Superior	Entre 41h a 50h	5	6	5	2	2	2	7	2	2	5	2	3	3	2
Não Lean	Casado	Masculino	Chefia Intermédia	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	7	7	8	7	5	9	7	7	6	8	7	7	7	9
Não Lean	União de Facto	Masculino	Operador	30-39	6 a 10 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	9	7
Não Lean	Viúvo	Masculino	Operador	50-59	17 a 30 anos	Ensino Básico	Entre 41h a 50h	5	4	6	5	4	5	3	6	5	4	4	4	4	6
Não Lean	Solteiro	Feminino	Operador	30-39	6 a 10 anos	Ensino Básico	Entre 30h a 40h	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Não Lean	Solteiro	Masculino	Operador	40-49	11 a 16 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	7	8	6	2	4	5	8	8	7	5	3	7	7	8
Não Lean	Casado	Feminino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2

Não Lean	Divorciado/Separado	Feminino	Administrativa	50-59	31 ou mais	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	1	2	2	2	2	2	2	3	4	2	2	5	6	6
Não Lean	Divorciado/Separado	Feminino	Operador	30-39	6 a 10 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Não Lean	União de Facto	Masculino	Operador	30-39	11 a 16 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Não Lean	Casado	Masculino	Operador	40-49	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 30h a 40h	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Não Lean	Casado	Masculino	Operador	50-59	17 a 30 anos	Ensino Secundário	Entre 41h a 50h	2	2	2	1	3	3	7	2	3	3	3	7	9	9
				Média				**3,9**	**4,5**	**4,8**	**4,2**	**4,4**	**4,7**	**5,3**	**4,6**	**4,8**	**4,9**	**5,0**	**5,3**	**5,9**	**5,9**

Fonte: elaboração própria

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt