



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO:
IMPLICAÇÕES NA VIDA FAMILIAR E NO BEM-ESTAR
INDIVIDUAL**

SÓNIA ISABEL DA SILVA BERNARDES

SETEMBRO - 2012



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO:
IMPLICAÇÕES NA VIDA FAMILIAR E NO BEM-ESTAR
INDIVIDUAL**

SÓNIA ISABEL DA SILVA BERNARDES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA SARA FALCÃO CASACA

SETEMBRO - 2012

Agradecimentos

A conclusão deste trabalho só foi possível graças ao contributo de várias pessoas, querendo neste momento agradecer a todos aqueles que, de uma forma direta ou indireta, contribuíram para a sua elaboração.

Um agradecimento muito especial à Professora Doutora Sara Falcão Casaca pela sua orientação, pautada por sabedoria, não só científica como humana. Obrigada pela forma como orientou este trabalho, pela sua disponibilidade, pelo forte incentivo e entusiasmo.

Sem a disponibilização dos dados, por parte dos serviços da Universidade de Essex (*Economic and Social Data Service*), a pedido da Professora Doutora Sara Falcão Casaca, este trabalho não teria sido possível, querendo por isso deixar aqui o meu obrigada.

Quero também agradecer à Dra. Ana Lúcia Marôco e ao Professor Doutor João Marôco a disponibilidade para me esclarecerem dúvidas relativamente ao tratamento estatístico dos dados.

Aos meus amigos, obrigada pela amizade e pelo encorajamento que me deram, em especial à Fatinha, Margarida e Marlene. A todos os meus colegas do mestrado de gestão de recursos humanos, obrigada pelo ambiente de partilha e de aprendizagem que proporcionaram.

Quero deixar um agradecimento muito especial aos meus pais. Ao meu pai por me ter ensinado a lutar até conseguir alcançar um objetivo, à minha mãe pelo seu apoio incondicional e por estar sempre presente.

Índice

Lista de Abreviaturas	III
Resumo	IV
Abstract	V
Introdução	1
Parte 1 - Revisão de Literatura e Enquadramento Teórico	5
1. Novas Formas de Organização de Trabalho e Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	5
2. Novas Formas de Organização de Trabalho e Implicações no Bem-estar Individual e na Articulação entre Trabalho-Família.....	12
Parte 2 – Trabalho Empírico: Apresentação e Análise dos Dados	17
1. Metodologia.....	17
1.1. <i>Amostra</i>	17
1.2. <i>Metodologia e Técnicas de Investigação</i>	19
2. Resultados: apresentação e análise	20
2.1. <i>Novas Formas de Organização do Trabalho</i>	20
2.2. <i>Bem-estar individual</i>	25
2.3. <i>Articulação trabalho-família</i>	28
Conclusões, Contributos, Limitações e Investigação Futura.....	31
Referências Bibliográficas.....	34
Anexos	39
Anexo 1 – Constituição da amostra.....	40
Anexo 2 – Lista de variáveis seleccionadas a partir do 5º Inquérito às Condições de Trabalho.....	41
Anexo 3 – Variáveis organizacionais	42
Anexo 4 – Análise de <i>Clusters</i> em Portugal.....	43
Anexo 5 – Análise de <i>Clusters</i> na UE 27.....	44
Anexo 6 – Bem-estar individual.....	45
Anexo 7 – Articulação entre o trabalho e a família	47

Lista de Abreviaturas

EUROFOUND – *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*

HPWS – *High Performance Working Practices*

NFOT – *Novas Formas de Organização do Trabalho*

PTED – *Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho*

RH – *Recursos Humanos*

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

UE – *União Europeia*

Resumo

A partir da análise de dados estatísticos provenientes do 5º Inquérito às Condições do Trabalho (EUROFOUND), realizado em 2010, pretendeu-se identificar e caracterizar as novas formas de organização do trabalho que estão a ser implementadas em Portugal, e na União Europeia em geral, e verificar se têm implicações ao nível do bem-estar individual e da articulação trabalho-família.

Os resultados obtidos revelaram que as novas formas de organização do trabalho implementadas em Portugal caracterizam-se mais pelo trabalho de equipa com autonomia limitada, multivalência e alargamento de tarefas, com alguns níveis de aprendizagem, enquadrando-se assim nos princípios do modelo da *lean production*. Já na União Europeia (UE27), prevalece o trabalho de grupo semi-autónomo e o enriquecimento de tarefas, enquadrando-se mais no modelo qualificante.

Quanto ao nosso país, confirmou-se existir uma relação significativa entre as novas formas de organização do trabalho enquadradas nos princípios da *lean production* e o *stress* percecionado pelos sujeitos no trabalho. Verificou-se ainda uma relação positiva com as dificuldades de articulação trabalho-família, ainda que esta não se apresente estatisticamente significativa.

Palavras-chave: Novas formas de organização do trabalho; *stress*; articulação trabalho-família.

Abstract

Relying on data from the 5th Survey on Working Conditions 2010 (EUROFOUND), we propose to identify the new forms of work organization that are being implemented in Portugal and in the EU in general, and analyse whether there are implications on the individual wellbeing and the work-life balance.

The results revealed that the new forms of work organization implemented in Portugal are characterized more by teamwork with limited autonomy, work intensification and tasks enlargement, framing the principles of lean production model. As far as the EU27 is concerned, a teamwork with autonomy and job enrichment prevails, framing the principles of the discretionary model.

It was confirmed that there is a significant relationship between the new forms of work organization framed in the principles of lean production and the individuals' perceived stress at work. Although there has been also a positive relationship with difficulties in terms of work-life balance, that is not statistically significant.

Keywords: New forms of work organization, stress, work-life balance.

Introdução

No contexto atual é crucial uma constante adaptação às mudanças e à forte concorrência. Para tal, as empresas implementam novas formas de organização do trabalho (doravante NFOT), como o trabalho de equipa, alargamento e rotatividade de tarefas e enriquecimento do trabalho (Kovács, 2002), frequentemente orientadas para a maximização do desempenho individual e organizacional, bem como para a flexibilidade organizacional.

Estudos recentes focam a existência de efeitos negativos, ao nível da qualidade de vida no trabalho, de algumas das NFOT (Cerdeira & Kovács, 2008; Valeyre et al, 2009), sendo importante perceber melhor como é que estas têm impacto na vida profissional. A qualidade de vida no trabalho abarca várias dimensões, sendo algumas delas características relacionadas com o trabalho, saúde e bem-estar individual, e articulação entre o trabalho e a família (Commission of European Communities, 2003, *apud* Cerdeira & Kovács, 2008: 24).

Os efeitos negativos de algumas das NFOT, sobretudo quando apenas focadas na maximização do desempenho individual e organizacional,¹ passam pela intensificação do trabalho, insegurança, pressão e *stress* (Osterman, 2000; Kalleberg, 2003; Godard, 2004; Kashefi, 2009). Nesta vertente crítica, o aumento da produtividade, pretendido no contexto atual, é alavancado na responsabilização, autonomia e insegurança gerada pela implementação de algumas das NFOT (Ramsay et al, 2000). Estas NFOT têm como base a perspetiva da via baixa da renovação organizacional, caracterizada pelo enfoque na flexibilidade numérica e na racionalização flexível, descorando a

¹ À frente designadas de HPWS - *High performance working practices* (Práticas de trabalho orientadas para um elevado desempenho - PTED).

vertente humana e a qualidade de vida no trabalho, em detrimento da redução de custos e aumento da produtividade (Kovács, 2006; Oeij et al, 2006).

Por outro lado, várias investigações têm apontado para uma relação entre intensificação do trabalho, *stress* laboral e as dificuldades de articulação entre o trabalho e a família (Hegan, 2006; Gallie & Russell, 2009; Steiber, 2009; Michel et al, 2011; Zhang & Liu, 2011), demonstrando que estas têm impacto na diminuição da qualidade de vida no trabalho. Segundo os dados recolhidos através do 5º Inquérito às Condições do Trabalho (*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, 2010), cerca de 19% dos/das trabalhadores/as portugueses/as demonstraram insatisfação relativamente às possibilidades de conciliação entre o trabalho e a vida familiar, mas são vários os estudos que apontam para a forte evidência de dificuldades neste domínio (cf, Casaca, 2005; Guerreiro & Carvalho, 2007).

No que se refere ao bem-estar individual, o 4º Inquérito às Condições do Trabalho, realizado em 2005, identificou o *stress* laboral como um dos maiores problemas de saúde ao nível europeu, afetando quase um quarto dos/as trabalhadores/as (Parent-Thirio et al, 2007). Decorrente dos problemas de saúde associados à problemática do *stress*, estão os custos para as empresas. Estes são gerados pelo absentismo verificado, pela rotação de pessoal, pelo presentismo e declínio da produtividade (Leka et al, 2003).

Pelo exposto, o estudo desta problemática revela-se de especial importância para uma melhor compreensão e delineamento de estratégias no âmbito da gestão dos recursos humanos, numa lógica integrativa e humanizante, que privilegia a conciliação com a vida familiar e o bem-estar individual e coletivo.

Assim, a investigação que nos propomos desenvolver tem o seu enfoque em algumas das NFOT. Pretende-se caracterizá-las e analisar as respetivas implicações do ponto de vista do bem-estar individual e da articulação entre o trabalho e a família.

Assim, colocamos como perguntas de partida:

- Que NFOT estão a ser implementadas em Portugal? E na União Europeia em geral?
- Qual a perceção dos/as trabalhadores/as portugueses/as relativamente às mesmas? Promovem ou não o bem-estar individual? São ou não facilitadoras da articulação trabalho-família?

No sentido de respondermos a estas questões, fizemos uma revisão bibliográfica, focando as várias abordagens sobre a temática, que expomos na primeira parte. Esta é dividida em dois capítulos, o primeiro aborda as NFOT e as perspetivas em que se inserem, fazendo um balanço entre os diferentes pontos de vista e a articulação com a gestão de recursos humanos. No segundo capítulo discutem-se as diferentes implicações que as NFOT têm ao nível do bem-estar individual e da articulação entre o trabalho e a família.

Na segunda parte centramo-nos na exploração empírica dos dados do 5º Inquérito às Condições do Trabalho. A relevância advém do facto de se tratar de dados representativos das condições de trabalho em Portugal e na UE27 e de, no caso do nosso país, ainda não estar publicado nenhum estudo sobre a informação estatística de 2010. A base de dados integral foi facultada pelos serviços da Universidade de Essex (*Economic and Social Data Service*), do Reino Unido, para efeitos científicos e académicos, após solicitação da orientadora da presente dissertação.

Assim, no primeiro capítulo desta parte, começamos por caracterizar a amostra e definir a metodologia. Segue-se a apresentação e análise dos resultados. Primeiro referente às NFOT aplicadas em Portugal, fazendo-se também um breve enquadramento das que estão presentes na UE27, como forma de contextualizar o caso de Portugal na Europa. Depois, focando-nos no caso português, expomos e analisamos os resultados referentes ao bem-estar individual e à articulação entre o trabalho e a família. Por fim, são apresentadas as principais conclusões, contributos, limitações e sugestões para futura investigação.

Parte 1 - Revisão de Literatura e Enquadramento Teórico

1. Novas Formas de Organização de Trabalho e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A globalização da economia, a intensificação da concorrência, a evolução tecnológica e as alterações no plano do consumo, fundamentalmente a partir da década de 1990, acarretam alterações muito significativas, exigindo das empresas uma capacidade de resposta rápida às oscilações dos mercados. Como forma de responder às exigências dos mercados globais, muitas empresas têm recorrido a NFOT, como o trabalho de equipa (semi-autónomo ou dirigido), alargamento e rotatividade de tarefas e enriquecimento do trabalho (Kovács, 2002).

Estas NFOT pretenderam essencialmente promover a flexibilidade na organização do trabalho nas empresas, como forma destas se ajustarem a um ambiente em constantes mutações e de criarem vantagem competitiva. No entanto, a sua implementação é inspirada por abordagens diferentes. Nesta linha, Kovács (2002, 2006) refere-se a uma orientação focada na racionalização flexível, atualmente com grande predomínio. Esta racionalização tem passado por vários métodos e técnicas, como por exemplo a reengenharia, *downsizing*, *lean production*, *just-in-time*, qualidade total e melhoria contínua (Kovács, 2006). Trata-se de métodos e técnicas que estão muito orientados para o emagrecimento organizacional, redução de custos laborais e eficiência, subordinando a qualidade de vida no trabalho aos requisitos da produtividade e diminuição de custos. Este emagrecimento é alcançado pela flexibilidade numérica ou quantitativa², conseguida, por exemplo, através do tipo de

² A flexibilidade numérica ou quantitativa centra-se na adaptação da empresa por via do ajustamento da sua força de trabalho e da redução de custos. Este consiste na alteração do número de empregados/as

relação contratual estabelecida, ou seja, com o recurso a contratações a tempo parcial, temporárias ou através de *outsourcing* (Vallas, 1999; Kalleberg, 2003; Kovács, 2006). Está associada a uma versão “hard” da Gestão de Recursos Humanos, no âmbito da qual os recursos humanos são tidos como qualquer outro recurso organizacional (Legge, 2005).

No seio da tradição europeia desenvolveu-se uma abordagem centrada na flexibilidade humanizada (Kovács, 2006; Oeij et al, 2006). Esta caracteriza-se por uma orientação estratégica relativamente aos recursos humanos (doravante RH), como chave para a inovação e competitividade, focando-se na melhoria das qualificações, enriquecimento do trabalho, autonomia das equipas, participação, numa rede de informação e comunicação eficiente, flexibilidade qualitativa/funcional³ e na polivalência (Vallas, 1999; Kalleberg, 2003; Orlitzky & Frenkel, 2005; Kovács, 2006; Oeij et al, 2006). Esta perspetiva humanizante tem como objetivo conciliar a otimização do desempenho individual e organizacional com o aumento da qualidade de vida no trabalho, centrando-se em preocupações de carácter social e ambiental (Kovács, 2006), assim como na conciliação entre as esferas profissional e familiar (Casaca, 2011).

Com base nas diferentes lógicas de flexibilidade acima descritas, segundo vários autores, podemos distinguir duas grandes vertentes nas NFOT. Uma denominada por “via baixa da renovação organizacional” (*low road*) (Kovács, 2006; veja-se também e.g. Ramsay et al, 2000; Kalleberg, 2003; Orlitzky & Frenkel, 2005; Oeij et al, 2006), ou modelo coercivo (Orlitzky & Frenkel, 2005), caracterizada pelo enfoque na flexibilidade

e/ou do tempo de trabalho, conforme as necessidades das empresas (Vallas, 1999; Kalleberg, 2003; Kovács, 2006).

³ A flexibilidade funcional é caracterizada pela capacidade dos/as colaboradores/as desempenharem diferentes tarefas, decorrente do investimento nas suas qualificações, no trabalho de equipa, do seu envolvimento e participação organizacionais (Kalleberg, 2003).

numérica e na racionalização flexível. Outra, embebida pelos princípios do modelo antropocêntrico, a “via alta da renovação organizacional” (*high road*) (Kovács, 2006; veja-se também e.g. Kalleberg, 2003; Orlitzky & Frenkel, 2005; Oeij et al, 2006), caracterizada pela flexibilidade humanizada.

Partindo dos seus princípios, a organização de trabalho associada à “via baixa da renovação organizacional” caracteriza-se por uma estrutura organizacional baseada na existência de relações hierárquicas de subcontratação, forte hierarquia e centralização operacional. Neste âmbito, podemos assinalar dois modelos: o neotaylorista e o *lean production* (Kovács, 2002, 2006; Oeij et al, 2006). O modelo neotaylorista caracteriza-se pela inovação estritamente tecnológica (descuroado a inovação socio-organizacional), pelo trabalho de grupo fraco ou inexistente, por tarefas simples, pouco qualificadas, muito repetitivas e monótonas, pela rotação e alargamento de tarefas, pelo elevado ritmo de trabalho, pela baixa autonomia e elevado controlo, por poucas oportunidades de aprendizagem, e pela flexibilidade numérica ou quantitativa (Kovács, 2002; Oeij et al, 2006; Valeyre et al, 2009).

O modelo *lean production* destaca-se pelo trabalho em equipas com autonomia limitada; prevalência de tarefas simples, repetitivas, monótonas e pouco qualificadas; rotação de tarefas sem necessidade de qualificação múltipla, havendo apenas um alargamento horizontal de tarefas (multivalência); elevados valores de qualidade e de responsabilidade pelo seu controlo; envolvimento na resolução de problemas a nível operacional; flexibilidade numérica e quantitativa, geradoras de oportunidades de formação, aprendizagem e emprego diferenciadas (Kovács, 2002; Oeij et al, 2006; Valeyre et al, 2009).

Por outro lado, a organização de trabalho associada à “via alta da renovação organizacional” caracteriza-se pela participação efetiva dos colaboradores, tanto a nível operacional como decisional, numa perspetiva holística, na qual as características humanas, como reflexão, criatividade e a inteligência são centrais (Kovács, 2002, 2006; Oeij et al, 2006). Em termos estruturais, defende a descentralização organizacional, fraca hierarquia e cooperação. Nesta perspetiva enquadra-se o modelo qualificante, no qual a organização do trabalho pode ser caracterizada pela existência de uma fraca divisão vertical do trabalho, equipas semi-autónomas (isto é, com autonomia para planificar e controlar, capacidade para alterar métodos de trabalho e ordem de tarefas), enriquecimento do trabalho, rotação de tarefas complexas com necessidade de qualificações múltiplas e ampla polivalência (flexibilidade funcional) (Kovács, 2002, 2006; Oeij et al, 2006; Valeyre et al, 2009).

Necessariamente, estas mudanças implicam ajustamentos e desafios na gestão de RH, que acompanharam estas transformações, tendo alinhado os seus procedimentos e estratégias aos princípios das NFOT, como forma de contribuir para a criação de vantagem competitiva. Articulando com diferentes perspetivas que lhes são subjacentes, a via baixa da renovação organizacional considera que os RH são um custo, devendo ser geridos em função da sua eficiência e do valor acrescentado que podem implicar (visão administrativa ou *hard* dos RH). A segunda, em sintonia com o modelo qualificante, aposta nos RH como um investimento, considerando-os fonte de vantagem competitiva, ou seja, cujas competências, qualidade, envolvimento e criatividade podem torná-los raros, difíceis de imitar, insubstituíveis, valiosos e sustentáveis. Nesta última perspetiva, a gestão de RH não é apenas administrativa, mas acima de tudo estratégica, implicando investimento em áreas como o recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, sistema de recompensas, sistema de avaliação de desempenho, relações laborais, saúde, higiene, segurança,

qualidade de vida no trabalho e bem-estar (Appelbaum & Rosemery, 1993; Huselid, 1995; Lepak & Snell, 1999; Orlitzky & Frenkel, 2005; Oeij et al, 2006; Neves, 2007; Guest, 2011).

É neste contexto que têm vindo a ganhar relevância as práticas de trabalho orientadas para um elevado desempenho (doravante PTED). Estas práticas são caracterizadas por um forte incentivo ao desenvolvimento dos/as colaboradores/as e à produtividade (Huselid, 1995; Ramsay et al, 2000; Godard, 2004; Orlitzky & Frenkel, 2005; Hegan, 2006; Guest, 2011; Wood & Menezes, 2011).

Contudo, o conceito de PTED não está definido de uma forma exata e a sua implementação, nas suas diferentes componentes, varia em função das NFOT subjacentes (Godard, 2004); isto é, se se inserem na via alta ou baixa da renovação organizacional, como temos vindo a referir.

Neste sentido, é defendido por alguns que as PTED geram níveis de pressão e *stress* que são favoráveis às organizações, ou seja, que estes desencadeiam os mecanismos necessários para aumentar a produtividade e o desempenho individual e organizacional. Ramsay e colegas (2000) testaram um modelo que parte deste princípio, concluindo que a implementação dessas práticas gera incentivos para trabalhar mais e melhor, alavancados na responsabilização individual, autonomia, na pressão para o cumprimento de objetivos e prazos, e na insegurança laboral. O resultado deste estudo é consistente com o modelo coercivo, ou seja, as PTED parecem estar associadas à intensificação do trabalho, que surge acoplada à perceção de pressão no trabalho (Orlitzky & Frenkel, 2005). Consequentemente, as PTED têm como cerne a flexibilidade e a redução de custos, sendo marcadas pela

intensificação do trabalho, insegurança e *stress*, estando por isso associadas à perspetiva da via baixa da renovação organizacional (Kovács, 2006).

No que se refere à intensificação, as críticas recaem nas consequências que a sobrecarga de trabalho (traduzida em volume, ritmo e tempo) e a pressão têm ao nível individual, implicando uma deterioração da qualidade de vida (Kovács, 2006; Oeij et al, 2006). Também o papel da autonomia é observado por vários como uma forma de responsabilização individual e uma nova forma de controlo (autocontrolo), em detrimento de uma verdadeira autonomia no trabalho, enriquecedora e com espaço para a criatividade e inovação (Hegan, 2006; Kovács, 2006; Oeij et al, 2006).

Ainda no que se refere às NFOT, as análises realizadas ao nível de diversos países europeus mostram existir diferenças (Oeij et al, 2006; Cerdeira & Kovács, 2008; Valeyre et al, 2009). As mudanças organizacionais observadas na Europa são marcadas pela tendência para uma maior descentralização vertical, mas também pelo aumento da racionalização flexível e dos princípios da *lean production*, em detrimento da orientação mais humanista, direcionada para a via alta (Kovács, 2006; Oeij et al, 2006).

Dados recentes, recolhidos através do 4º Inquérito às Condições de Trabalho (em 2005), revelam que as formas de organização predominantes na Europa enquadram-se na perspetiva da via alta da renovação organizacional (26% dos/as inquiridos/as enquadram-se no modelo *lean production*, 20% no taylorista, 16% na organização de estrutura simples e 38% no modelo qualificante) (Valeyre et al., 2009).

Ao nível europeu, podemos verificar uma variação nas NFOT, também de acordo com o contexto institucional (Cerdeira & Kovács, 2008; Valeyre et al, 2009). Nos países nórdicos, como a Dinamarca, Suécia e Finlândia, predomina a participação, equipas

semi-autónomas, enriquecimento de tarefas e qualidade de vida no trabalho (Cerdeira & Kovács, 2008; Valeyre et al, 2009). Contrariamente, nos países do sul da Europa encontramos níveis mais baixos de participação, autonomia e qualidade de vida no trabalho (Cerdeira e Kovács, 2008; Valeyre et al, 2009).

Particularizando o contexto português, segundo Kovács (2002), este é fortemente marcado pela organização do trabalho na qual é frequente encontrar estruturas organizacionais, informação e comunicação, política de emprego, relações profissionais e participação que se inscrevem no modelo tradicional. Todavia, verifica-se um movimento no sentido de uma maior adesão à mudança e ao investimento nos RH (Kovács, 2002). São as empresas com forte orientação para o cliente e para a qualidade que mais facilmente adotam novos modelos de produção, sendo o mais referido o *lean-production*, com vista à redução de custos e aumento dos lucros.

No contexto português, reconheceu-se igualmente a implementação de práticas referentes ao modelo antropocêntrico, embora de uma forma menos significativa (Kovács, 2002). Ainda que se verifique a adoção destas práticas, em Portugal, a implementação de NFOT, quando existente, está fortemente associada a PTED geradoras de intensificação do trabalho, pois continua a ser predominante a descentralização limitada, controlo, individualização de carreiras e remunerações, práticas de flexibilidade numérica, entre outras (Kovács, 2002).

Em suma, as NFOT estão associadas entre si, tendo como objetivo responder às exigências do mercado em constantes mutações, criando uma maior flexibilidade e competitividade. Em alguns casos estão associadas a uma maior qualidade de vida no trabalho e bem-estar individual, noutros estão associadas a uma maior intensificação do trabalho, *stress* e dificuldades de articulação com a vida familiar.

2. Novas Formas de Organização de Trabalho e Implicações no Bem-estar Individual e na Articulação entre Trabalho-Família

Associado às NFOT, tem havido um crescente interesse no estudo da qualidade de vida no trabalho, nomeadamente ao nível do bem-estar individual e da articulação entre o trabalho e a vida familiar.

Estudos recentes focam a existência de efeitos negativos das NFOT, como a intensificação do trabalho, a insegurança e o *stress* (Osterman, 2000; Kalleberg, 2003; Godard, 2004, 2010; Orlitzky & Frenkel, 2005; Hegan, 2006; Oeij et al, 2006; Kashefi, 2009; Wood & Menezes, 2011). Várias investigações sugerem que a intensificação do trabalho, associada à difusão de NFOT, pode acarretar dificuldades em compatibilizar as exigências profissionais com a vida pessoal e familiar, diminuindo o bem-estar e agravando o *stress* individual (Hegan, 2006; Gallie & Russell, 2009; Kashefi, 2009; Steiber, 2009; Michel et al, 2011; Zhang & Liu, 2011).

O *stress* é a perceção de uma discrepância entre as exigências da situação e os recursos ou estratégias que o indivíduo possui para a resolver (Lazarus & Folkman, 1984, *apud* Oeij et al, 2006: 87). Quando o cenário em que esta disparidade ocorre é o trabalho, falamos em *stress* laboral. Podemos definir *stress* laboral como uma resposta por parte do sujeito, quando este sente que não tem competências ou conhecimentos para lidar com novas exigências e pressões, ocorrentes no contexto de trabalho (Leka et al, 2003).

Os riscos associados ao *stress* laboral podem ser compreendidos pelo modelo avançado por Karasek (1979, 1992, 1997, *apud* Oeij et al, 2006: 86). Este autor defende que os riscos surgem do balanço entre as exigências físicas ou psicológicas e o controlo sentido pelo sujeito, através da sua autonomia e tomada de decisão. Assim,

podemos explicar a existência de riscos de *stress* quando as exigências do contexto laboral superam o controlo do sujeito sobre o mesmo.

Sendo que as características organizacionais influenciam as formas de organização do trabalho, como exposto anteriormente, assume-se que os riscos de *stress* estão associados a características organizacionais (Oeij et al, 2006). Nesta linha de pensamento, as organizações focadas na via alta da renovação organizacional implicam elevadas exigências cognitivas e intelectuais, pelo incremento das tarefas mais complexas que envolvem. É a autonomia, controlo, e a possibilidade de aprendizagem e desenvolvimento, proporcionados pela flexibilidade humanizada, que vão influir na perceção que o sujeito tem dos recursos que possui para lidar com as exigências, estando, por isso, associada a menos riscos de *stress*. Pelo contrário, o alargamento de tarefas, de responsabilidade e a fraca autonomia, que caracterizam a via baixa da renovação organizacional, acompanhadas por um fraco investimento nos colaboradores (não aumentando as suas competências e não dotando-os de recursos para lidarem com as exigências), podem ser geradoras de pressão e *stress*. (Oeij et al, 2006; Wood & Menezes, 2011).

A partir da sua revisão bibliográfica, Hegan (2006) identifica o aumento da carga horária, do ritmo de trabalho e a maior exigência de competências para a realização de tarefas (decorrente da complexificação e alargamento das mesmas), como fatores que conduzem a uma maior tensão, *stress*, baixa auto-estima, baixa satisfação e insegurança.

Por outro lado, diversas investigações demonstraram que a existência de dificuldades em articular trabalho-família estão correlacionadas com níveis de satisfação baixos,

menor produtividade, elevados níveis de *stress* e conflitos familiares (Noor, 2003; Gornick & Meyers, 2003, *apud* Guerreiro & Carvalho, 2007: 130).

No domínio da articulação entre a esfera profissional e familiar, o impacto das NFOT tem sido explicado através do *stress* laboral, tendo por base o conflito trabalho-família ou, no pólo oposto, equilíbrio entre trabalho e família. É defendido por vários autores que a qualidade de vida implica simultaneamente a satisfação nos domínios do trabalho e da família, alcançada pelo mínimo de conflito e o máximo de equilíbrio entre ambas (Kofodimos, 1993, *apud* Guerreiro & Carvalho, 2007:129). Segundo Greenhaus & Beutell (1985), o conflito trabalho-família resulta de incompatibilidades sentidas perante as exigências de diferentes papéis, um decorrente do trabalho e outro da família, sendo geradoras de *stress*. É então possível identificar dois tipos de fontes de conflito, um ligado às características organizacionais e outro ligado às familiares (Gallie & Russell, 2009), sendo que no âmbito deste estudo iremos focar-nos no primeiro.

Recentemente, Zhang & Liu (2011) fizeram uma revisão da literatura, tendo identificado um conjunto de fontes do conflito trabalho-família decorrentes das características organizacionais, designadamente características do trabalho, *stress* laboral, PTED e ausência de programas *family-friendly* (Zhang & Liu, 2011).

As características do trabalho incluem aspetos como as horas de trabalho, autonomia, características da profissão, entre outras. O aumento das horas de trabalho está frequentemente associado a maiores exigências da função profissional e a uma maior intensificação do trabalho (Zhang & Liu, 2011). No que diz respeito ao tempo de trabalho, trabalhar em horas irregulares e não estandardizadas, como turnos, fins-de-semana ou trabalho noturno, também pode ser muito disruptivo para o equilíbrio entre

trabalho e família (Brun & Milczarek, 2007; Steiber, 2009). Este aspeto parece ser agravado quando existem condições precárias, como trabalho temporário, e uma intensidade elevada de trabalho (Brun & Milczarek, 2007).

Contudo, também se podem verificar benefícios associados à flexibilidade do tempo de trabalho (horários mais reduzidos desde que não comprometam uma remuneração condigna) e à flexibilidade de horário, na medida em que podem permitir uma melhor capacidade de articulação com a vida pessoal e familiar (Brun & Milczarek, 2007; Porter & Ayman, 2010). Quando os/as colaboradores/as percecionam autonomia, capacidade de negociação sobre o tempo de trabalho e controlo no seu ambiente de trabalho, denotam níveis mais baixos de conflito trabalho-família (Porter & Ayman, 2010).

Num estudo conduzido por Guerreiro & Carvalho (2007) verificou-se que Portugal é o país (comparativamente com seis países europeus⁴) que apresenta maiores níveis de *stress* na articulação entre trabalho-família. A explicar estes resultados, está uma elevação muito relevante nos valores de *stress* obtidos pelas mulheres portuguesas. Tal facto, segundo as autoras, pode ser compreendido por Portugal ser um país com elevadas percentagens de mulheres trabalhadoras, tempos de trabalho extensos, poucos apoios à vida doméstica e familiar, modelos de divisão de tarefas mais tradicionais e menos participação masculina.

Dado o modelo de organização em Portugal e as tendências de mudança registadas, assume grande visibilidade o tema do bem-estar individual e da articulação entre a vida profissional e familiar. O estudo do contexto português assume particular relevância, atendendo a aspetos como a elevada participação feminina no mercado de

⁴ Espanha, França, Grã-Bretanha, Alemanha, República Checa e Suécia.

trabalho (Guerreiro & Carvalho, 2007; Casaca, 2008), o predomínio de casais com duplo emprego e o défice de infra-estruturas públicas de apoio à família (Casaca, 2008).

Em suma, atendendo ao enquadramento teórico realizado e tendo presente as questões de partida, neste estudo, pretende-se explorar se existem, ou não, implicações ao nível do bem-estar e conciliação entre o trabalho e a vida familiar, decorrentes das NFOT existentes em Portugal. Assim, colocamos como hipóteses:

H1: Em Portugal, distinguem-se NFOT que tendem a enquadrar-se fundamentalmente na via baixa da renovação organizacional, afastando-se do padrão da UE27, onde é expectável a presença de NFOT mais inspiradas na via alta da renovação organizacional.

Relativamente ao nosso país em particular:

H2: Na sequência da hipótese anterior, a implementação de NFOT tende a estar associada a:

H2.1) uma maior perceção de *stress* individual no trabalho;

H2.2) uma menor satisfação com as condições de trabalho;

H2.3) a maiores dificuldades de articulação entre as responsabilidades profissionais e as familiares.

Parte 2 – Trabalho Empírico: Apresentação e Análise dos Dados

1. Metodologia

1.1. Amostra

O presente estudo centra-se numa abordagem quantitativa, recorrendo a dados estatísticos oficiais, designadamente do 5º Inquérito às Condições de Trabalho, realizado em 2010 e coordenado pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho⁵ (EUROFOUND). Esta opção decorre do facto de se tratar da informação mais recente sobre as condições de trabalho, representativa tanto do caso de Portugal como dos outros países da União Europeia. A pedido da orientadora da presente dissertação, a base de dados integral foi cedida pelos serviços da Universidade de Essex (*Economic and Social Data Service*), do Reino Unido, para efeitos científicos e académicos.

A amostra resulta de um processo de seleção probabilística, ou seja, aleatório, no qual se assegurou que todos os membros da população tinham a mesma probabilidade de fazer parte da amostra. Também houve o recurso a um processo de estratificação de várias fases, primeiro de acordo com as regiões geográficas de cada país e, posteriormente, segundo critérios como o sexo, faixa etária, atividade económica e ocupação (European Foundation for the Improvement of Living and Work Conditions, 2010b, 2010c, 2010d).

⁵ Fundação europeia que tem como missão contribuir para o planeamento e desenvolvimento das condições de trabalho e de vida, no espaço europeu, em articulação com as políticas da União Europeia. Para concretizar o seu objetivo, promove a disponibilização de informação, recomendações e conhecimento específico nas áreas referidas.

A amostra foi recolhida no período de janeiro a agosto de 2010, é representativa de 34 países (27 membros da União Europeia e outros países da Europa, ver anexo 1), sendo constituída por um total de 43816 inquiridos/as, com idades superiores a 15 anos, a residir no território do país de recolha e a trabalhar (pelo menos na semana anterior à data do questionário, pelo menos uma hora por semana). (European Foundation for the Improvement of Living and Work Conditions, 2010c). O total de inquiridos na UE27 é de 35372, sendo 45,5% do sexo feminino e 54% do sexo masculino e com uma média de idades de 41 anos.

O total de pessoas inquiridas em Portugal foi 1000, sendo 47% do sexo feminino e 53% do sexo masculino, com uma média de idades de 42 anos. Quanto à escolaridade, prevalece o segundo e terceiro ciclo do ensino básico (38%), seguindo-se o ensino primário (26%), o secundário e tecnológico (21%), o superior (14%), sendo que 1% dos/as inquiridos/as não tem escolaridade. Os/as inquiridos/as trabalham em diversos setores, destacando-se com valores mais elevados a indústria (16%), comércio a grosso e retalho (14%), construção (11%), saúde e área social (8%), educação (8%) e atividades imobiliárias (7,5%). Neste subgrupo de inquiridos/as predomina a relação de trabalho por conta de outrem (79%), seguindo-se o trabalho por conta própria sem empregados (14%) e com empregados (3%), e outras situações (4%). O tipo de contrato prevalecente é por tempo indeterminado (70%), depois o contrato a termo fixo (16%), temporário (2%), de formação ou no âmbito de estágio (0,3%) e outros (0,6%); sendo que cerca de 11% dos/as inquiridos/as não têm contrato de trabalho.

1.2. Metodologia e Técnicas de Investigação

A metodologia utilizada para a recolha do 5º Inquérito às Condições de Trabalho recorreu à técnica de questionários, realizados nos domicílios, com uma duração média de 40 minutos. Para o efeito, foi construído um questionário⁶ constituído por diversas questões, que abarcaram áreas como o contexto profissional geral, tempo de trabalho, organização de trabalho, salários, saúde e bem-estar, liderança e participação, conciliação entre a vida profissional e pessoal/familiar, formação, entre outras. (European Foundation for the Improvement of Living and Work Conditions, 2010c).

Para identificar que NFOT estão a ser implementadas em Portugal, e em que modelos se inscrevem, procedeu-se à análise de *clusters*, recorrendo ao *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) (v. 20, IBM SPSS, Chicago, IL). A análise de *clusters* é uma técnica de estatística multivariada exploratória que procede ao agrupamento dos indivíduos que são semelhantes entre si, a partir de um conjunto de variáveis definidas (Marôco, 2011; Pereira, 2011). Para tal, tendo como base o enquadramento teórico, definiu-se o conjunto de variáveis organizacionais, a partir das quais se fez o agrupamento dos sujeitos (ver anexo 2).

Como procedimento de agregação dos *clusters* foi utilizado um não hierárquico, que recorre ao método K-médias (Marôco, 2011; Pereira, 2011). Este procedimento foi escolhido em detrimento de um hierárquico, pois apresenta uma menor probabilidade de erro na classificação de um sujeito num determinado *cluster* (Marôco, 2011). O número de *clusters* definido para o procedimento de agregação foi três, tendo como base o enquadramento teórico.

⁶ Questionário disponível em <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/documents/masterquestionnaire.pdf> (acedido em 15 de Junho de 2012).

Uma consequência da utilização deste tipo de técnica é a perda de informação, devido aos valores em falta para os diferentes itens (*missing values*), podendo ter repercussões ao nível dos resultados obtidos e da sua interpretação (Marôco, 2011; Pereira, 2011).

Seguidamente procedeu-se à análise dos *clusters* gerados, confrontando as suas características com os modelos teóricos existentes, de forma a associá-los (ver anexo 4 e 5). Dado que os grupos obtidos apresentam características que se aproximam dos modelos, descrevendo-os de forma maioritária, optámos por denominá-los por tipo predominantemente qualificante, tipo predominantemente *lean production* e tipo predominantemente neotaylorista.

Após a identificação dos tipos de NFOT existentes, procedemos aos testes estatísticos das hipóteses H2.1, H2.2 e H2.3, recorrendo ao teste não paramétrico de Kruskal-Wallis (que permite averiguar se existem diferenças estatísticas significativas entre diferentes variáveis independentes, sendo estas nominais), seguido da Comparação Múltipla de Médias das Ordens (caso existam diferenças, este teste permite identificar entre que grupos) (Marôco, 2011). A análise foi realizada através do SPSS, considerando-se uma probabilidade de erro tipo I (α de 0.05).

2. Resultados: apresentação e análise

2.1. *Novas Formas de Organização do Trabalho*

De acordo com os resultados do 5º Inquérito às Condições de Trabalho, relativos a 2010, a amostra portuguesa caracteriza-se por apresentar valores mais elevados,

maioritariamente, em características que estão associadas ao modelo *lean production*. Os resultados, ao nível descritivo, encontram-se resumidos no anexo 3.

No contexto português, mais de metade dos sujeitos inquiridos indicam que não trabalham num grupo ou equipa que tem tarefas comuns, com possibilidade de planificar o trabalho (58%). Dos que trabalham em grupos com estas características, quase dois terços afirmam não ter controlo sobre a divisão de tarefas (63%), apontando para a predominância de equipas dirigidas, características da *lean production*.

Por outro lado, mais de dois terços dos/das inquiridos/as (69%) indicam ter possibilidade de escolher os métodos de trabalho, denotando a existência de alguma autonomia a este nível. Todavia, apenas informação complementar relativa à autonomia sobre a organização do trabalho nos permitiria sustentar a conclusão de que está presente o modelo qualificante.

Quanto às tarefas desempenhadas, prevalecem as tarefas pouco complexas (52%) e monótonas (58%), que são mais dominantes nos modelos *lean production* e taylorista.

Quase um terço dos sujeitos indica fazer rotação de tarefas (30%), sendo que mais de metade necessita ter diferentes competências para as executar (58%).

Quase dois terços dos/das inquiridos/as disseram aprender coisas novas com o seu trabalho (61%), sendo este um aspeto mais predominante no modelo qualificante. Contudo, quando conjugamos com os resultados obtidos ao nível da rotação de tarefas, tarefas complexas e monótonas, verificamos o predomínio destas, remetendo-nos mais para o modelo *lean production*, caracterizado pela multivalência,

descentralização horizontal (operacional) e alargamento de tarefas (Kovács, 2002; Oeij et al, 2006; Valeyre, 2007).

A análise de *clusters* permitiu identificar três grupos de NFOT presentes na amostra portuguesa e encontra-se resumida no anexo 4.

O primeiro grupo caracteriza-se por ter tarefas repetitivas e monótonas, ausência de autonomia para escolher ou alterar os métodos de trabalho; existência de rotação de tarefas, mas sem necessidade de diferentes competências; trabalho em grupo ou equipa com tarefas comuns e possibilidade de planificar o trabalho, mas sem escolha na divisão de tarefas. O segundo grupo já apresenta níveis de aprendizagem no trabalho, autonomia para a escolha de métodos de trabalho; trabalho em grupo ou equipa com tarefas comuns, possibilidade de planificar o trabalho e possibilidade de escolha sobre a divisão de tarefas; existência de rotação de tarefas que exige diferentes competências. O terceiro grupo distingue-se do segundo por apresentar tarefas repetitivas, monótonas e complexas.

De acordo com o enquadramento teórico realizado, podemos dizer que as NFOT presentes no primeiro grupo enquadram-se mais no modelo neotaylorista, o segundo no modelo qualificante e o terceiro no modelo *lean production*. Em Portugal, o grupo tipo *lean production* é predominante (43%), seguindo-se o taylorista (29%) e o qualificante (28%). Consequentemente, os sujeitos portugueses trabalham maioritariamente em organizações segundo modelos que se inscrevem na perspetiva da via baixa da renovação organizacional (72%). Estes resultados vêm confirmar as conclusões avançadas por Kovács (2002), que apontavam para uma mudança no contexto português, no sentido da racionalização flexível e da adoção de princípios da *lean production*.

Outro aspeto que se pode salientar nos resultados obtidos, tal como no 4º Inquérito às Condições do Trabalho (Valeyre et al, 2009), é que a aprendizagem surge associada a mais do que um modelo; no caso português surge simultaneamente associada aos modelos qualificante e *lean production*. Este aspeto chama a atenção para o facto de as NFOT não serem adotadas de uma forma estanque, de acordo com apenas um modelo, mas sim de uma forma flexível e híbrida.

Nesta linha, podemos também destacar a autonomia (para planificar e dividir as tarefas da equipa, e para escolher ou mudar os métodos de trabalho) que surge associada tanto ao modelo qualificante, como ao *lean production*. Neste último modelo, a autonomia poderá encetar uma forma de responsabilização individual a nível operacional, em detrimento de uma autonomia efetiva, baseada na participação a nível operacional e decisional (Hegan, 2006; Kovács, 2006; Oeij et al, 2006).

Comparativamente com a amostra portuguesa, a análise dos resultados obtidos na UE27 revela valores mais elevados ao nível do trabalho de equipa e da sua autonomia, assemelhando-se mais ao modelo qualificante. Cerca de 58% dos/as europeus/eias indicam trabalhar num grupo ou equipa que tem tarefas comuns, com possibilidade de planificar o trabalho. Destes, mais de metade afirma ter controlo sobre a divisão de tarefas (54%). No que se refere à autonomia para escolher os métodos de trabalho, 69% indicam ter esta possibilidade.

Quanto às tarefas desempenhadas, na UE27, prevalecem as tarefas complexas (59%), ausência de tarefas monótonas (55%) e repetitivas (61%). Comparativamente com Portugal, existe uma percentagem superior de rotação de tarefas (45%), sendo que 80% destes sujeitos necessitam de ter diferentes competências para as executar.

No que se refere à aprendizagem, 70% dos/as europeus/eias indicam aprender coisas novas com o seu trabalho.

Assim, os resultados da UE27 vão mais ao encontro das características predominantes no modelo qualificante, havendo uma maior descentralização vertical, trabalho de grupo semi-autónomo e enriquecimento de tarefas (Kovács, 2006), convergindo com os resultados obtidos no 4º Inquérito às Condições do Trabalho, realizado em 2005 (Parent-Thirion et al, 2007; Valeyre et al, 2009).

No âmbito da UE27, a análise *clusters* permitiu identificar três grupos e encontra-se resumida no anexo 5. O primeiro grupo caracteriza-se pela existência de tarefas repetitivas e monótonas; ausência de tarefas complexas; rotação de tarefas com necessidade de diferentes competências; aprendizagem; ausência de autonomia para alterar ou escolher métodos de trabalho; trabalho em grupo ou equipa com tarefas comuns e possibilidade de planificar o trabalho, mas sem escolha na divisão de tarefas.

O segundo grupo distingue-se do primeiro por contemplar a possibilidade de alterar ou escolher os métodos de trabalho e pelo facto de poder haver escolha na divisão de tarefas, no seio do trabalho de grupo.

O terceiro grupo identificado na UE27 caracteriza-se pela existência de tarefas complexas, em detrimento de tarefas monótonas e repetitivas; rotação de tarefas com necessidade de diferentes competências; aprendizagem; autonomia para alterar ou escolher métodos de trabalho; trabalho em grupo ou equipa com tarefas comuns e possibilidade de planificar o trabalho, com escolha na divisão de tarefas.

De acordo com a caracterização dos modelos, realizada no enquadramento teórico, podemos dizer que as NFOT presentes no primeiro grupo assemelham-se mais ao modelo neotaylorista, no segundo ao *lean production* e no terceiro ao qualificante. De acordo com os dados, na UE27 prevalece o grupo tipo predominantemente qualificante (50%), seguindo-se o neotaylorista (28%) e o *lean production* (22%).

Consequentemente, na UE27 verificam-se valores semelhantes para a via alta (50%) e via baixa (50%) da renovação organizacional, enquanto que no caso português prevalece a via baixa da renovação organizacional (72%).

No que se refere aos RH, a via baixa da renovação organizacional está associada a uma visão *hard*, segundo a qual os RH são considerados um custo, que deve ser gerido em função da sua eficiência e do valor acrescentado que podem implicar, descurando a qualidade de vida no trabalho e o bem-estar individual (Legge, 2005). Assim, é expectável que, no caso português, predomine uma perspetiva *hard* dos RH, frequentemente associada às PTED, com um forte incentivo ao desenvolvimento dos/as colaboradores/as, aumento da produtividade, redução de custos, intensificação do trabalho e *stress* (Ramsay et al, 2000; Orlitzky & Frenkel, 2005; Kovács, 2006; Oeij et al, 2006).

2.2. Bem-estar individual

No que se refere ao *stress* sentido no trabalho (ver anexo 6), Portugal apresenta valores superiores à UE27, sendo que é mais frequente sentir *stress* algumas vezes (46%) e sempre ou a maior parte das vezes (27%). Apenas 12% dos/as portugueses/as indicam nunca ter sentido *stress* e 5% dizem sentir raramente.

No contexto português, o *stress* sentido no trabalho é menos frequente no grupo tipo qualificante, no qual 20% respondem sentir *stress* no trabalho a maior parte das vezes e 53% às vezes. É no grupo tipo *lean production* que é encontrado o nível mais elevado de *stress*, 41% dos sujeitos respondem sentir *stress* sempre ou a maior parte das vezes e 48% às vezes.

De acordo com o teste da H2.1, no contexto português, os modelos em que se inserem as NFOT têm um efeito estatisticamente significativo sobre a perceção do *stress* sentido no trabalho ($\chi^2=13.197$; $p=0.001$, $n=220$). As NFOT que se inserem no modelo qualificante apresentam uma perceção de *stress* inferior (média das ordens=92,40), quer às do modelo neotaylorista (média das ordens=103,99), quer às do modelo *lean production* (média das ordens=126,77) (ver anexo 6). No entanto, e de acordo com a comparação múltipla de médias das ordens, é de referir que apenas as diferenças entre o modelo qualificante e o *lean production* são estatisticamente significativas ($p=0.001$) e que entre o modelo neotaylorista e *lean production* as diferenças observadas são marginalmente significativas ($p=0.062$). Assim, parece poder afirmar-se que as NFOT inseridas no modelo qualificante estão associadas a menores níveis de perceção do *stress*, confirmando-se a hipótese 2.1.

Sendo que o modelo qualificante se insere na perspectiva da via alta da renovação organizacional, poderemos explicar estes resultados pelo facto de esta perspectiva, ainda que implique um maior nível de complexidade de tarefas e de qualificações, investe na formação e desenvolvimento dos/as colaboradores/as, dotando-os de competências e recursos para lidarem com as exigências, potencialmente geradoras de *stress* (Oeij et al, 2006; Wood & Menezes, 2011). Assim, parece que a flexibilidade humanizada, o enriquecimento do trabalho e a autonomia influem na perceção que o

sujeito tem sobre os recursos que possui para lidar com as exigências, estando por isso associada a menos *stress* (Oeij et al, 2006; Wood & Menezes, 2011).

Ainda nesta linha, os dados revelam que o grupo tipo *lean production* está associado a uma maior percepção de *stress*, sendo, contudo, caracterizado pela existência de tarefas complexas, níveis de aprendizagem e autonomia. Segundo alguns autores, o *stress* encontra-se associado ao aumento da complexificação das tarefas, especialmente quando esta está associada a uma alargamento de tarefas, responsabilidade e fraca autonomia, baixo investimento na formação e desenvolvimento (Oeij et al, 2006; Wood & Menezes, 2011). Este aspeto remete-nos para a ideia anteriormente discutida, segundo a qual a existência de autonomia pode não significar uma verdadeira autonomia e participação, mas sim uma maior responsabilização individual, intensificação do trabalho e alargamento das responsabilidades (Hegan, 2006; Kovács, 2006; Oeij et al, 2006).

No que se refere à satisfação com as suas condições de trabalho (ver anexo 6), de uma forma geral, os/as inquiridos/as portugueses/as encontram-se satisfeitos/as, sendo que 16% indicam estar muito satisfeitos/as e 69% estão satisfeitos/as com as suas condições de trabalho.

No caso particular de Portugal, são os grupos tipo neotaylorista e qualificante que apresentam os valores mais elevados no que se refere à percentagem de satisfação face às condições de trabalho (no primeiro, 21% dos sujeitos respondem estar muito satisfeitos e 66% satisfeitos; no segundo grupo, 23% dos sujeitos respondem estar muito satisfeitos e 64% satisfeitos). De uma forma geral, os três grupos são constituídos por cerca de dois terços dos/das inquiridos/as satisfeitos/as com as condições de trabalho.

O resultado do teste da H2.2 revela que as NFOT associadas ao modelo *lean production* são as que aparecem correlacionadas a menores níveis de satisfação com as condições de trabalho (média das ordens=106.70), sendo que o modelo neotaylorista e o modelo qualificante apresentam níveis de satisfação com as condições de trabalho muito similares (média das ordens de 113.73 e 113.14, respetivamente) (ver anexo 6). As diferenças observadas nas médias das ordens do nível de satisfação com as condições de trabalho nos três modelos não são estatisticamente significativas ($\chi^2=0.833$; $p=0.659$, $n=220$). Assim, podemos afirmar que, em Portugal, o modelo que aparece associado a menores níveis de satisfação com as condições de trabalho é o modelo *lean production*, no entanto, as diferenças dos níveis de satisfação observadas nos diferentes modelos não são estatisticamente significativas, não se confirmando a H2.2.

Segundo Hegan (2006) a baixa satisfação com o trabalho está associada ao aumento de exigências, da carga horária e do ritmo de trabalho. Neste caso, o grupo *tipo lean production* apresenta alargamento de tarefas (multivalência) a desempenhar e elevados níveis de *stress*, que poderão estar na origem da menor satisfação observada entre os sujeitos que constituem este grupo.

2.3. Articulação trabalho-família

Os dados referentes à questão que aborda a articulação entre o trabalho e a vida familiar encontram-se resumidos no anexo 7. No caso particular de Portugal, quase dois terços consideram que o seu horário de trabalho se adapta bem aos seus compromissos familiares ou sociais (65%), sendo que 16% consideram adaptar-se muito bem e, igualmente, 16% avaliam como não se adaptar muito bem. Estas proporções são muito semelhantes tanto para os homens como para as mulheres,

embora se verifique que, em Portugal, as mulheres indiquem mais que os horários não se ajustam muito bem aos compromissos familiares e sociais (18%), comparativamente com aos homens (14%).

No contexto português, a análise por grupos também revela uma distribuição de frequências semelhante entre estes. Todavia, é o grupo tipo neotaylorista que apresenta percentagens mais elevadas de sujeitos a indicar que o seu horário de trabalho se adapta muito bem ou bem aos seus compromissos familiares ou sociais (13% e 70% respetivamente). Pelo contrário, é o grupo tipo *lean production* que apresenta os valores mais baixos de sujeitos a indicar que o seu horário de trabalho se adapta muito bem ou bem aos seus compromissos familiares ou sociais (12% e 57% respetivamente).

O resultado do teste da H2.3 revela que as NFOT associadas ao modelo *lean production* estão mais correlacionadas a uma menor adaptação dos horários de trabalho aos compromissos familiares ou sociais (média das ordens=103,58), sendo que os modelos neotaylorista e qualificante apresentam uma adaptação dos horários de trabalho aos compromissos familiares ou sociais muito similar (média das ordens de 115,87 e 115,84, respetivamente) (ver anexo 6). Todavia, as diferenças observadas nas médias das ordens nos três modelos não são estatisticamente significativas ($\chi^2=2,727$; $p=0.256$, $n=220$). Assim, podemos afirmar que o modelo que aparece associado a uma menor adaptação dos horários de trabalho aos compromissos familiares ou sociais é o *lean production*, no entanto, as diferenças observadas nos diferentes modelos não são estatisticamente significativas, não permitindo a confirmação estatística da H2.3.

A explicar estes resultados está o facto das dificuldades de articulação entre o trabalho e a família serem frequentemente associadas ao aumento de horas de trabalho, maiores exigências da função profissional, alargamento de tarefas e a uma maior intensificação do trabalho (Zhang & Liu, 2011), também frequentemente associadas ao modelo *lean production* (Kovács, 2006; Oeij et al, 2006; Valeyre, 2009). São os/as trabalhadores/as que percebem autonomia, controlo e têm capacidade de negociação sobre o tempo de trabalho, que denotam níveis mais baixos de conflito trabalho-família (Porter & Ayman, 2010).

Associada às dificuldades na articulação entre o trabalho e a família também está o *stress* laboral (Guerreiro & Carvalho, 2007), que neste estudo se revelou associado ao modelo *lean production*. Nesta perspetiva, as dificuldades de articulação entre o trabalho e a família resultam de incompatibilidades sentidas perante as exigências de diferentes papéis, um decorrente do trabalho e outro da família, sendo geradoras de conflito e *stress* (Greenhaus & Beutell, 1985).

Contudo, as diferenças entre os diferentes modelos e a perceção de adaptação dos horários de trabalho aos compromissos familiares ou sociais não são estatisticamente significativas. Steiber (2009) chama a atenção para o facto de este ser um fenómeno percetivo, influenciado pela avaliação que cada sujeito faz do seu tempo e da sua gestão nos vários domínios da vida, percebendo os seus diferentes papéis e a compatibilidade entre eles. Por outro lado, também ressalta a importância das necessidades de cada um, das suas expectativas, e o papel que estas têm na avaliação da articulação entre o trabalho e a família, e a sua variação ao longo das diferentes fases de vida (Steiber, 2009; Guest, 2011). A par destas variáveis intermediárias, também é importante equacionar o papel das diferenças individuais, valores, motivações, entre outros (Guest, 2011).

Conclusões, Contributos, Limitações e Investigação Futura

Os resultados obtidos permitiram identificar que NFOT estão a ser implementadas no contexto português. Estas caracterizam-se mais pelo trabalho de equipa com autonomia limitada, multivalência e alargamento de tarefas, com alguns níveis de aprendizagem, enquadrando-se assim nos princípios da *lean production*.

Sendo que o modelo neotaylorista ainda tem uma expressão considerável, podemos dizer que predominam os modelos que têm subjacente a via baixa da renovação organizacional. Ou seja, a perspetiva vigente em Portugal parece assentar sobretudo na redução de custos, aumento da produtividade e eficiência, subordinando a qualidade de vida no trabalho (Ramsay et al, 2000; Kalleberg, 2003; Orlitzky & Frenkel, 2005; Kovács, 2006; Oeij et al, 2006).

No que se refere à qualidade de vida no trabalho, nos itens estudados, foi possível verificar uma associação estatisticamente significativa entre os modelos, nos quais se inserem as NFOT, e o *stress*. Foram as NFOT inseridas no modelo qualificante que revelaram estar associadas a menores níveis de *stress* no trabalho. Este modelo, ao inserir-se na perspetiva da via alta da renovação organizacional, é caracterizado por um maior nível de complexidade de tarefas, oferece um maior investimento na formação e desenvolvimento dos/as colaboradores/as, dotando-os de competências e recursos para lidarem com as exigências, potencialmente geradoras de *stress* (Oeij et al, 2006; Wood & Menezes, 2011). Assim, parece que a flexibilidade humanizada, o enriquecimento do trabalho e a autonomia influem na perceção que o sujeito tem sobre os recursos que possui para lidar com as exigências, estando associada a menos *stress* (Oeij et al, 2006; Wood & Menezes, 2011).

Ainda no que se refere à qualidade de vida no trabalho, não foram encontradas diferenças significativas entre a satisfação com as condições de trabalho e a adaptação dos horários de trabalho aos compromissos familiares ou sociais, e os diferentes modelos. Contudo, podemos dizer que o modelo que denota menores níveis de satisfação com as condições de trabalho e menor adaptação dos horários de trabalho aos compromissos familiares ou sociais é o *lean production*.

À luz destes resultados, e tendo também em consideração a investigação realizada na área (Kovács, 2002, 2006, 2008; Kalleberg, 2003; Oeij et al, 2006) a gestão de RH deve ter em consideração uma perspetiva humanizante, valorizando a qualidade de vida no trabalho, nomeadamente o bem-estar individual e a articulação entre o trabalho e a família, adotando políticas e programas que fomentem estas dimensões.

Neste sentido, a gestão de RH deve considerar os RH como um elemento chave e estratégico. Para tal, deve operar através de duas vertentes, uma que deve ter como objetivo a formação e desenvolvimento contínuos de competências, que capacitem os RH e aumentem a sua eficácia (Huselid, 2005). Outra, deve fomentar a motivação dos/as colaboradores/as, recorrendo à avaliação de desempenho, sistemas de recompensas, planos de carreira focados no mérito, a estruturas organizacionais que encorajem a participação e envolvimento, e a uma organização do tempo de trabalho que permita a mulheres e homens o equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e as familiares (Huselid, 2005).

Este estudo apresenta várias limitações, a partir das quais apresentamos propostas para futuras investigações.

A análise dos dados derivou do recurso a uma técnica estatística exploratória, que não equaciona a interação entre as diferentes variáveis, limitando a interpretação dos

dados, pois não permite perceber como é que as variáveis se influenciam entre si. Em futuros estudos será importante testar se existem interações e em que sentido. Também será importante fazê-lo equacionando outras variáveis que estão associadas à qualidade de vida no trabalho, uma vez que este estudo só recorre a algumas.

A interpretação dos resultados que o presente estudo apresenta é limitada devido à perda de informação, decorrente do recurso à análise de *clusters*, como explicado no capítulo referente à metodologia seguida.

Segundo Guest (2011), nesta área de investigação também seria importante equacionar uma análise multinível e recorrer a fontes de informação múltiplas, permitindo o acesso à realidade de uma forma mais completa e abrangente. Por outro lado, tendo como ponto de partida resultados obtidos por outras investigações (Cerdeira & Kovács, 2008), também seria importante analisar esta temática numa perspetiva institucional, conjugando com uma análise inspirada numa metodologia qualitativa que permitisse a interpretação compreensiva das implicações da variedade de NFOT na vida concreta de mulheres e homens trabalhadores, designadamente no que diz respeito ao seu bem-estar e à articulação trabalho-família.

Futuramente será importante analisar em que medida as práticas de RH (formação, avaliação de desempenho, sistema de recompensas, planos de carreira, entre outras) têm impacto no bem-estar individual e na articulação entre o trabalho e a família.

Como forma de perceber melhor esta problemática também será importante estudar a influência de variáveis mediadoras, como as diferenças individuais, motivações, fases de vida dos/as trabalhadores/as, entre outras (Guest, 2011).

Referências Bibliográficas

Appelbaum, E. & Rosemary, B. (1993). *High-performance Work Systems: American Models of Workplace Transformation*. Washington DC: Economic Policy Inst.

Brun, E. & Milczarek, M. (2007). *Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health*, European Risk Observatory Report, Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work.

Cappelli, P. & Neumark, D. (2001). Do high-performance work practices improve establishment-level outcomes? *Industrial & Labor Relations Review* 54 (4), 737-775.

Casaca, S. F. (2005). *Flexibilidade de emprego, novas temporalidades de trabalho e relações de género – A reconfiguração da desigualdade nos novos sectores dos serviços*. Tese de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

Casaca, S. F. (2008). Flexibilidade de emprego em Portugal e na União Europeia: colocando a dimensão género no centro do debate. In Henriques, F. (Eds.) *Género, Diversidade e Cidadania*. Lisboa: Editora Colibri, pp. 131-154.

Casaca, S. F. (2011). *Changes in employment, work reorganization and implications for gender relations: The debate over equality and diversity*. HNU Working Paper – Diversity Conference, Hochschule Neu Ulm University, Germany.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2010a). *Changes over time: First findings from the fifth European Working Conditions Survey – Eurofound* (<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1074.htm>; data de acesso: 15 de Junho de 2012)

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2010b). *Sampling Implementation Report*. Bélgica: Gallup Europe. (<http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/documents/sampling.pdf>; data de acesso: 15 de Junho de 2012)

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2010c). *Technical Report*. Bélgica: Gallup Europe (<http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/documents/technical.pdf>; data de acesso: 15 de Junho de 2012)

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2010d). *Weighting Report*. Bélgica: Gallup Europe (<http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/documents/weighting.pdf>; data de acesso: 15 de Junho de 2012)

Gallie, D. & Russel, H. (2009). Work-family conflict and working conditions in Western Europe. *Social Indicators Research* 93, 445-467.

Godard, J. (2004). A critical assessment of the high-performance paradigm. *British Journal of Industrial Relations* 42 (2), 349-378.

Godard, J. (2010). What is best for workers? The implications of workplace and human resource management practices revisited. *Industrial Relations* 49 (3), 466-488.

Greenhaus, J. & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review* 10 (1), 76-88.

Guest, D. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal* 21 (1), 3-13.

Hegan, S. (2006). Employees' responses to High Performance Work Systems: Assessing HPWS effectiveness. *Otago Management Graduate Review* 4, 25-35.

Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* 38 (3), 635-670.

Kalleberg, A. (2003). Flexible firms and labor market segmentation. *Work and Occupations* 30 (2), 154-175.

Kashefi, M. (2009). Job satisfaction and/or job stress – The psychological consequences of working in 'High Performance Work Organizations'. *Current Sociology* 57 (6), 809-828.

Kovács, I. (2002). *As Metamorfoses do Emprego*. Oeiras: Celta.

Kovács, I. (2006). Novas formas de organização no trabalho e autonomia no trabalho. *Sociologia, Problemas e Práticas* 52, 41-65.

Legge, K. (2005). What is human resource management? In: *HRM Rethorics and Realities*, Palgrave-Macmillan, pp. 101-131.

Leka, S., Griffiths, A. & Cox, T. (2003). *Work Organization and stress, Protecting Workers, Health Series*, n.º 3. United Kingdom: Institute of Work.

Lepak, D. & Snell, S. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review* 24 (1), 31-48.

Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics*, 5ª Ed. Pêro Pinheiro: Report Number.

Michel, J., Kotrba, L., Mitchelson, J., Clark, M. & Baltes, B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behaviour* 32, 689-725.

Neves, J. (2007). Gestão de recursos humanos: Evolução do Problema em termos dos conceitos e das práticas, In Caetano, António, Jorge Vala (org.), *Gestão de Recursos Humanos* (pp. 7-30), Lisboa: RH Editores.

Oeij, P., Dhondt, S. & Wiezer, N. (2006). Conditions for low stress-risk jobs: Europe's case. *European Journal of Social Quality* 6 (2), 81-108.

Orlitzky, M. & Frenkel, S. (2005). Alternative pathways to high-performance workplaces. *International Journal of Human Resource Management* 16 (8), 1325-1348.

Osterman, P. (2000). Work reorganization in an era of restructuring: Trends in diffusion and effects on employee welfare. *Industrial and labor Relations Review* 53 (2), 179-196.

Parent-Thirion, A., Fernández Macías, H., Hurley, J. & Vermeulen, G. (2007). *Fourth European Working Conditions Survey*. Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf>; data de acesso: 15 de Junho de 2012)

Pereira, A. (2011). *Guia prático de utilização do SPSS: Análise de dados para as ciências sociais e psicologia*, 7ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Porter, S. & Ayman, R. (2010). Work flexibility as a mediator of the relationship between work-family conflict and intention to quit. *Journal of Management & Organization* 16, 411–424.

Ramsay, H., Scholarios, D. & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations* 38 (4), 501-531.

Rego, A. & Pina e Cunha, M. (2005). Downsizing e despedimentos: Uma perspectiva crítica. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* Julho/Setembro, 30-40.

Steiber, N. (2009). Reported Levels of time-based and strain-based conflict between work and family roles in Europe: A multilevel approach. *Social Indicators Research* 93, 469-488.

Valeyre, A., Lorenz, E., Cartron, D., Csizmadia, P., Gollac, M., Illéssy, M. & Makó, C. (2009). *Working conditions in the European Union: Work organization*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0862.htm>, data de acesso: 15 de Junho de 2012)

Vallas, S. (1999). Rethinking Post-Fordism: The meaning of workplace flexibility". *Sociological Theory* 17 (1), 68-101.

Wood, S. & Menezes, L. (2011). High-involvement management, high-performance work systems and well-being. *The International Journal of Human Resource Management* 22 (7), 1586-1610.

Zhang, J. & Liu, Y. (2011). Antecedents of work-family conflict: Review and prospect. *International Journal of Business and Management* 6 (1), 89-102.

Websites consultados

<http://www.eurofound.europa.eu/surveys/index.htm> (data de acesso: 15 de Junho de 2012)

Anexos

Anexo 1 – Constituição da amostra

TABELA I

Países que constituem a amostra e número de entrevistas realizadas em cada um.

Bélgica	4001	Irlanda	1003	Áustria	1003	Croácia	1100
Bulgária	1014	Itália	1500	Polónia	1500	ARJM	1100
República Checa	1000	Chipre	1000	Portugal	1000	Turquia	2100
Dinamarca	1069	Letónia	1001	Roménia	1017		
Alemanha	2133	Lituânia	1004	Eslovénia	1404	Albânia	1000
Estónia	1000	Luxemburgo	1000	Eslováquia	1002	Kosovo	1018
Grécia	1037	Hungria	1006	Finlândia	1028	Montenegro	1041
Espanha	1008	Malta	1000	Suécia	1004		
França	3046	Países Baixos	1017	Reino Unido	1575	Noruega	1085

(Fonte: http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/sampling_pt.htm, acedido a 15 de Julho)

Anexo 2 – Lista de variáveis selecionadas a partir do 5º Inquérito às Condições de Trabalho

TABELA II

Variáveis organizacionais e relacionadas com a qualidade de vida no trabalho, selecionadas a partir do 5º Inquérito às Condições de Trabalho

	Variáveis/ Dimensões		Questões do questionário
Variáveis Organizacionais	Trabalho de equipa	- com controlo na divisão de tarefas - sem controlo	Q56 - Trabalha num grupo ou equipa que tem tarefas comuns e que pode planificar o trabalho a realizar? Q57a - Na equipa com a qual trabalha mais, os membros da equipa decidem por eles próprios a divisão de tarefas?
	Aprendizagem		Q49f - Habitualmente, o seu principal trabalho remunerado implica aprender coisas novas?
	Tarefas	- Complexas	Q49e - Habitualmente, o seu principal trabalho remunerado implica tarefas complexas?
		- Monótonas	Q49d - Habitualmente, o seu principal trabalho remunerado implica tarefas monótonas?
		- Repetitivas	Q44 b - Pode dizer-me se o seu trabalho implica tarefas breves e repetitivas, de menos de 10 minutos?
- Rotação de tarefas		Q53 O seu emprego implica rotação de tarefas entre si e os/as seus/suas colegas? e Q54 (se sim à Q53) As tarefas requerem competências (aptidões profissionais) diferentes?	
Autonomia	- Métodos de trabalho	Q50 b - O(A) Sr(a). tem a possibilidade de escolher ou modificar os métodos de trabalho?	
Qualidade de Vida no trabalho	- baixo nível de <i>stress</i> - Satisfação com as condições do trabalho - Articulação entre o trabalho e a família	Q51 n - Sente <i>stress</i> no seu trabalho? Q76 - De um modo geral, está muito satisfeito(a), satisfeito(a), pouco satisfeito(a) ou nada satisfeito(a) com as condições de trabalho do seu principal trabalho remunerado ? Q41 - De um modo geral, o seu horário de trabalho adapta-se aos seus compromissos familiares ou sociais fora do seu trabalho, muito bem, bem, não muito bem ou nada bem?	

Anexo 3 – Variáveis organizacionais

TABELA III

Resultados das variáveis organizacionais, por percentagem, referentes a Portugal e à UE27.

		Q56 - Trabalha num grupo ou equipa que tem tarefas comuns e que pode planificar o trabalho a realizar?					
		UE27			Portugal		
		<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino(%)</i>	<i>Feminino(%)</i>	<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino(%)</i>	<i>Feminino(%)</i>
	Sim, sempre no/a mesmo/a	43	43	44	31	32	30
	Sim, em vários/as	15	16	13	11	13	9
	Não trabalho numa equipa ou grupo deste tipo	42	41	43	58	55	61
		Q57a - Na equipa com a qual trabalha mais, os membros da equipa decidem por eles próprios a divisão de tarefas?					
		UE27			Portugal		
		<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino(%)</i>	<i>Feminino(%)</i>	<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino(%)</i>	<i>Feminino(%)</i>
	Sim	54	53	56	37	36	38,5
	Não	46	47	44	63	64	61,5
		Q49f - Habitualmente, o seu principal trabalho remunerado implica aprender coisas novas?					
		UE27			Portugal		
		<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino(%)</i>	<i>Feminino(%)</i>	<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino(%)</i>	<i>Feminino(%)</i>
	Sim	70	70	69,5	61	66	55
	Não	30	30	30,5	39	34	45
		Q49e - Habitualmente, o seu principal trabalho remunerado implica tarefas complexas?					
		UE27			Portugal		
		<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino(%)</i>	<i>Feminino(%)</i>	<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino(%)</i>	<i>Feminino(%)</i>
	Sim	59	63	54	48	55	39,5
	Não	41	37	46	52	45	60,5
		Q49d - Habitualmente, o seu principal trabalho remunerado implica tarefas monótonas?					
		UE27			Portugal		
		<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino(%)</i>	<i>Feminino(%)</i>	<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino(%)</i>	<i>Feminino(%)</i>
	Sim	45	44	45	58	57	60
	Não	55	56	55	42	43	40
		Q44 b - Pode dizer-me se o seu trabalho implica tarefas breves e repetitivas, de menos de 10 minutos?					
		UE27			Portugal		
		<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino(%)</i>	<i>Feminino(%)</i>	<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino(%)</i>	<i>Feminino(%)</i>
	Sim	39	38	40	37	41	33
	Não	61	62	60	63	59	67
		Q53 O seu emprego implica rotação de tarefas entre si e os/as seus/suas colegas?					
		UE27			Portugal		
		<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino(%)</i>	<i>Feminino(%)</i>	<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino(%)</i>	<i>Feminino(%)</i>
	Sim	45	46	44,5	30	31	29
	Não	55	54	55,5	70	69	71
		Q54 (se sim à Q53) As tarefas requerem competências (aptidões profissionais) diferentes?					
		UE27			Portugal		
		<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino(%)</i>	<i>Feminino(%)</i>	<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino(%)</i>	<i>Feminino(%)</i>
	Sim	80	81	78	58	60	55
	Não	20	19	22	42	40	45
		Q50 b - O(A) Sr(a), tem a possibilidade de escolher ou modificar os métodos de trabalho?					
		UE27			Portugal		
		<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino(%)</i>	<i>Feminino(%)</i>	<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino(%)</i>	<i>Feminino(%)</i>
	Sim	69	69	68	69	65,5	73
	Não	31	31	32	31	34,5	27

Anexo 4 – Análise de *Clusters* em Portugal

TABELA IV

Análise de *clusters* para Portugal, segundo as variáveis pelas quais os sujeitos foram agrupados.

Variáveis Organizacionais		Cluster		
		1	2	3
<i>Trabalho de equipa</i>	Q56 - Trabalha num grupo ou equipa que tem tarefas comuns e que pode planificar o trabalho a realizar?	Sim, sempre no mesmo	Sim, sempre no mesmo	Sim, sempre no mesmo
	Q57a - Na equipa com a qual trabalha mais, os membros da equipa decidem por eles próprios a divisão de tarefas?	Não	Sim	Sim
<i>Aprendizagem</i>	Q49f - Habitualmente, o seu principal trabalho remunerado implica aprender coisas novas?	Não	Sim	Sim
<i>Tarefas</i>	Q49e - Habitualmente, o seu principal trabalho remunerado implica tarefas complexas?	Não	Não	Sim
	Q49d - Habitualmente, o seu principal trabalho remunerado implica tarefas monótonas?	Sim	Não	Sim
	Q44 b - Pode dizer-me se o seu trabalho implica tarefas breves e repetitivas, de menos de 10 minutos?	Sim	Não	Sim
	Q53 O seu emprego implica rotação de tarefas entre si e os/as seus/suas colegas?	Sim	Sim	Sim
	Q54 (se sim à Q53) As tarefas requerem competências (aptidões profissionais) diferentes?	Não	Sim	Sim
<i>Autonomia</i>	Q50 b - O(A) Sr(a). tem a possibilidade de escolher ou modificar os métodos de trabalho?	Não	Sim	Sim
		↓ Tipo predominantemente Neotaylorista	↓ Tipo predominantemente Qualificante	↓ Tipo predominantemente Lean Production

TABELA V

Distribuição dos sujeitos pelos diferentes *clusters*.

Clusters	Total (%)
Tipo Neotaylorista	29
Tipo Qualificante	28
Tipo Lean Production	43

Anexo 5 – Análise de *Clusters* na UE 27

TABELA VI

Análise de *clusters* para UE27, segundo as variáveis pelas quais os sujeitos foram agrupados.

Variáveis Organizacionais		Cluster		
		1	2	3
Trabalho de equipa	Q56 - Trabalha num grupo ou equipa que tem tarefas comuns e que pode planificar o trabalho a realizar?	Sim, sempre no mesmo	Sim, em vários	Sim, sempre no mesmo
	Q57a - Na equipa com a qual trabalha mais, os membros da equipa decidem por eles próprios a divisão de tarefas?	Não	Sim	Sim
Aprendizagem	Q49f - Habitualmente, o seu principal trabalho remunerado implica aprender coisas novas?	Sim	Sim	Sim
Tarefas	Q49e - Habitualmente, o seu principal trabalho remunerado implica tarefas complexas?	Não	Não	Sim
	Q49d - Habitualmente, o seu principal trabalho remunerado implica tarefas monótonas?	Sim	Sim	Não
	Q44 b - Pode dizer-me se o seu trabalho implica tarefas breves e repetitivas, de menos de 10 minutos?	Sim	Sim	Não
	Q53 O seu emprego implica rotação de tarefas entre si e os/as seus/suas colegas?	Sim	Sim	Sim
	Q54 (se sim à Q53) As tarefas requerem competências (aptidões profissionais) diferentes?	Sim	Sim	Sim
Autonomia	Q50 b - O(A) Sr(a). tem a possibilidade de escolher ou modificar os métodos de trabalho?	Não	Sim	Sim
		↓ Tipo predominantemente Neotaylorista	↓ Tipo predominantemente Lean Production	↓ Tipo predominantemente Qualificante

TABELA VII

Distribuição dos sujeitos pelos diferentes *clusters*.

Clusters	Total (%)
Tipo Neotaylorista	28
Tipo Qualificante	50
Tipo Lean Production	22

Anexo 6 – Bem-estar individual

TABELA VIII

Perceção de *stress*, por sexo, em Portugal e na UE27.

	Sente <i>stress</i> no trabalho? (Q51N)					
	UE27			Portugal		
	Totais	Masculino	Feminino	Totais	Masculino	Feminino
Sempre	10%	10%	10%	9%	9%	9%
A maior parte das vezes	16%	15%	16%	18%	17%	18%
Algumas vezes	39%	39%	40%	46%	46%	47%
Raramente	19%	19%	19%	15%	15%	14%
Nunca	16%	17%	15%	12%	13%	12%

TABELA VIII

Perceção de *stress*, em função das NFOT implementadas em Portugal.

		Sente <i>stress</i> no trabalho? (Q51N)		
Portugal	Cluster Tipo	<i>Sempre ou a maior parte das vezes (%)</i>	<i>Às vezes (%)</i>	<i>Raramente ou nunca (%)</i>
		<i>Neotaylorista</i>	32	46
	<i>Lean Production</i>	41	48	11
	<i>Qualificante</i>	20	53	27

TABELA IX

Comparação Múltipla de Médias das Ordens e Teste Kruskal-Wallis para a H2.1.

Ranks			
	Cluster Portugal	N	Mean Rank
Q51n_INV	Tipo Neotaylorista	63	103.99
	Tipo Qualificante	61	92.40
	Tipo Lean Production	96	126.27
	Total	220	

Test Statistics ^{a,b}	
	Q51n_INV
Chi-Square	13.197
df	2
Asymp. Sig.	.001

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

Cluster Portugal

TABELA X

Satisfação com as condições de trabalho, por sexo, em Portugal e na UE27.

	De um modo geral está satisfeito com as condições de trabalho do seu principal trabalho remunerado? (Q76)					
	UE27			Portugal		
	Totais	Masculino	Feminino	Totais	Masculino	Feminino
Muito satisfeito	24%	24%	25%	16%	17,5%	14%
Satisfeito	59%	59%	58%	69%	68%	69%
Pouco satisfeito	14%	14%	14%	14%	13,5%	15%
Nada satisfeito	3%	3%	3%	1%	1%	2%

TABELA XI

Satisfação com as condições de trabalho, em função das NFOT implementadas em Portugal.

		De um modo geral está satisfeito com as condições de trabalho do seu principal trabalho remunerado? (Q76)			
Portugal	Cluster Tipo	Muito satisfeito (%)	Satisfeito (%)	Pouco satisfeito (%)	Insatisfeito (%)
	Neotaylorista	21	66	13	0
	Lean Production	18	60	21	1
	Qualificante	23	64	8	5

TABELA XII

Comparação Múltipla de Médias das Ordens e Teste Kruskal-Wallis para a H2.2.

Ranks			
	Cluster Portugal	N	Mean Rank
Q76_INV	Tipo Neotaylorista	63	113.73
	Tipo Qualificante	61	113.14
	Tipo Lean Production	96	106.70
	Total	220	

Test Statistics ^{a,b}	
	Q76_INV
Chi-Square	.833
df	2
Asymp. Sig.	.659

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

Cluster Portugal

Anexo 7 – Articulação entre o trabalho e a família

TABELA XIII

Adaptação do horário de trabalho aos compromissos familiares ou sociais, por sexo, em Portugal e na UE27.

	De um modo geral, o seu horário de trabalho adapta-se aos seus compromissos familiares ou sociais fora do trabalho? (Q41)					
	UE27			Portugal		
	Totais	Masculino	Feminino	Totais	Masculino	Feminino
Muito bem	30,7%	28,5%	33,4%	15,6%	15,8%	15,4%
Bem	50,8%	51,2%	50,4%	65,3%	65%	65,5%
Não muito bem	14,6%	15,6%	13,2%	15,9%	14,1%	18%
Nada bem	3,9%	4,7%	2,9%	3,2%	5,1%	1,1%

TABELA XIV

Adaptação do horário de trabalho aos compromissos familiares ou sociais, em função das NFOT implementadas em Portugal.

		De um modo geral, o seu horário de trabalho adapta-se aos seus compromissos familiares ou sociais fora do trabalho? (Q41)			
Portugal	Cluster Tipo	Muito bem (%)	Bem (%)	Não muito bem (%)	Nada bem (%)
	Neotaylorista	13	70	15	2
	Lean Production	12	57	25	6
	Qualificante	17	60	22	1

TABELA XV

Comparação Múltipla de Médias das Ordens e Teste Kruskal-Wallis para a H2.3.

Ranks			
	Cluster Portugal	N	Mean Rank
Q41_INV	Tipo Neotaylorista	63	115.87
	Tipo Qualificante	61	115.84
	Tipo Lean Production	96	103.58
	Total	220	

Test Statistics ^{a,b}	
	Q41_INV
Chi-Square	2.727
df	2
Asymp. Sig.	.256

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

Cluster Portugal