



Politécnico
de Viseu

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão de Lamego

Implementação do Pensamento *Lean Kaizen* como ferramenta de Gestão das Organizações de Economia Social – O caso das ERPI do Distrito de Viseu

Andreia Patrícia Gonçalves Ferreira

Março, 2025



Politécnico
de Viseu

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão de Lamego

Implementação do Pensamento *Lean Kaizen* como ferramenta de Gestão das Organizações de Economia Social – O caso das ERPI do Distrito de Viseu

Andreia Patrícia Gonçalves Ferreira

Monografia

Mestrado em Gestão das Organizações Sociais

Trabalho efetuado sob a orientação de

Professora Doutora Ana Branca da Silva Soeiro de Carvalho

Professora Doutora Ana Teresa Bernardo Guia

Março, 2025

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, ao meu irmão e ao meu namorado, por serem a minha base e fonte de inspiração. Com o vosso amor, incentivo, apoio, companhia e risos tornaram esta minha jornada académica num caminho mais leve.

AGRADECIMENTOS

As vitórias que consegui alcançar não são só minhas, devem ser partilhadas com todos aqueles que me acompanharam ao longo deste percurso. A realização desta dissertação de mestrado não teria sido possível sem o apoio de diversas pessoas, às quais expresso o meu mais sincero reconhecimento.

À minha orientadora, Professora Doutora Ana Branca Carvalho e à minha coorientadora Professora Doutora Ana Guia, pela sua dedicação, paciência e sugestões valiosas. O vosso conhecimento e incentivo foram fundamentais para a conclusão deste trabalho.

Aos docentes e aos colegas do mestrado em Gestão de Organizações Sociais, que comigo compartilharam desafios, conquistas, ensinamentos e suporte no decorrer deste percurso académico.

A todos os participantes do inquérito por questionário, cujo envolvimento foi essencial para a realização desta investigação, mesmo mediante os desafios encontrados. Sem a sua colaboração, a concretização desta dissertação não teria sido possível.

À minha entidade patronal e aos meus colegas de trabalho, pelo encorajamento, apoio e empatia.

À minha família, em particular aos meus pais e ao meu irmão por nunca duvidarem de mim, pela perseverança, pelo amor incondicional, por estarem sempre presentes em todas as etapas da minha vida. Ao meu namorado, pela paciência, ajuda, espírito crítico e por acreditar sempre em mim sendo sempre a minha companhia, nas horas mais desafiantes, com um sorriso franco e sentido de humor apurado.

Às minhas amigas por ouvirem os meus desabafos, e mesmo longe geograficamente, por mantermos a força de uma amizade sólida e duradoura que suporta todas as fases das nossas vidas.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para que esta dissertação se tornasse realidade, o meu muito obrigada.

RESUMO

Esta investigação estuda a implementação do pensamento *Lean Kaizen* como prática de gestão das OES (Organizações de Economia Social), tendo como foco o caso das ERPI (Estruturas Residenciais para Idosos) do distrito de Viseu. Tem três objetivos gerais, nomeadamente, analisar os conceitos teóricos das ferramentas do pensamento *Lean Kaizen* evidenciando a sua relevância para as organizações do terceiro setor, estudar o estado atual da implementação do pensamento *Lean Kaizen* neste contexto e avaliar o impacto da implementação do pensamento *Lean Kaizen* nestas organizações. Por sua vez, estes objetivos gerais ramificam em nove objetivos específicos. Usou-se uma metodologia quantitativa que pretende obter respostas a um inquérito por questionário enviado às 160 organizações que desenvolvem a resposta social de ERPI no distrito de Viseu. Trata-se de um estudo de natureza exploratória e de diagnóstico. Os resultados da investigação permitem entender que há um grande desconhecimento sobre o pensamento *Lean Kaizen*, ainda que alguns dos seus princípios sejam, de modo isolado, usados no dia-a-dia das organizações.

Palavras-chave: Pensamento *Lean Kaizen*; Organizações de Economia Social; ERPI; Terceiro Setor; Ferramentas de Gestão.

ABSTRACT

This research studies the implementation of Lean Kaizen thinking as a management practice in social economy organizations (OES), focusing on the case of Elderly Care Facility (ERPI) in the district of Viseu. It has three general objectives, namely, to analyze the theoretical concepts of Lean Kaizen thinking tools highlighting their relevance for third sector organizations, to study the current state of the implementation of Lean Kaizen thinking in this context and to evaluate the impact of the implementation of Lean Kaizen thinking in these organizations. In turn, these general objectives branch out into nine specific objectives. A quantitative methodology was used, aiming to obtain responses to a questionnaire survey sent to the 160 organizations that develop the ERPI social response in the district of Viseu. This is an exploratory and diagnostic study in nature. The results of the research allow us to understand that there is a great lack of knowledge about Lean Kaizen thinking, even though some of its principles are, in isolation, used in the day-to-day of organizations.

Keywords: Lean Kaizen Thinking; Social Economy Organizations; Elderly Care Facility; Third Sector; Management Tool.

ÍNDICE GERAL

| | |
|--|-----------|
| ÍNDICE DE TABELAS | viii |
| ÍNDICE DE FIGURAS | ix |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | x |
| LISTA DE SIGLAS / ABREVIATURAS | xi |
| INTRODUÇÃO | 12 |
| 1. APRESENTAÇÃO E ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO | 14 |
| 1.1 Especificação do tema | 14 |
| 1.2 Delimitação da abordagem | 14 |
| 1.3 Justificação e relevância | 15 |
| 1.4 Objetivos gerais e específicos do estudo | 16 |
| 1.5 Apresentação do problema de investigação | 17 |
| 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO | 20 |
| 2.1 Terceiro Setor em Portugal | 20 |
| 2.1.1 Organizações de Economia Social | 22 |
| 2.1.2 Respostas Sociais especificamente a ERPI | 24 |
| 2.2 Ferramentas de Gestão de OES | 27 |
| 2.3 O caso particular da ferramenta de gestão <i>Lean Thinking</i> | 29 |
| 2.3.1 Os princípios <i>Lean Thinking</i> | 30 |
| 2.3.2 A Filosofia <i>Lean</i> nos serviços | 32 |
| 2.3.3 <i>Lean Office</i> | 33 |
| 2.3.4 <i>Lean People</i> | 34 |
| 2.3.5 <i>Lean Kaizen</i> | 35 |
| 2.3.6 Ferramentas de Gestão <i>Lean</i> e as barreiras à sua implementação | 36 |
| 2.3.7 Pensamento <i>Lean</i> no Terceiro Setor de Portugal no caso da ERPI | 36 |
| 2.4 Liderança e Cultura <i>Lean Kaizen</i> | 37 |
| 3. DESENHO METODOLÓGICO | 38 |
| 3.1 Metodologia e métodos utilizados | 39 |
| 3.2 População e Amostra | 40 |
| 3.3 Técnicas de recolha de dados | 41 |
| 3.4 Técnicas de análise de dados | 43 |
| 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 44 |
| 4.1 Caracterização sociodemográfica dos inquiridos | 44 |
| 4.1.1 – Género | 44 |
| 4.1.2 - Idade | 45 |

| | |
|---|-----------|
| 4.1.3 – Escolaridade..... | 45 |
| 4.1.4 – Área de Formação | 46 |
| 4.1.5 – Funções..... | 46 |
| 4.1.6 – Experiência profissional em funções..... | 47 |
| 4.1.8 – Aglomeração de respostas sociais | 48 |
| 4.1.9 – Número de colaboradores(as)..... | 50 |
| 4.1.10 – Número de utentes..... | 50 |
| 4.2 Liderança e Gestão nas OES | 51 |
| 4.3 Cultura <i>Lean Kaizen</i> nas OES..... | 60 |
| 4.4 Implementação do pensamento <i>Lean Kaizen</i> nas OES | 62 |
| 5. INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 64 |
| CONCLUSÕES | 69 |
| LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS..... | 71 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 72 |
| APÊNDICES..... | 80 |
| APÊNDICE A - ERPI's do distrito de Viseu | 80 |
| APÊNDICE B - Questionário..... | 84 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|--|-----------|
| Tabela 1. Objetivos gerais e específicos do estudo | 17 |
| Tabela 2. Investigação quantitativa vs investigação qualitativa | 18 |
| Tabela 3. Gestão Estratégica | 28 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 Organizações..... | 22 |
| Figura 2 Universo de Respostas Sociais na População Adulta | 25 |
| Figura 3 Etapas de implementação Lean Office | 34 |
| Figura 4 Princípios práticos para uma liderança Lean | 35 |
| Figura 5 Concelhos do distrito de Viseu | 41 |
| Figura 6 Género | 45 |
| Figura 7 Idade | 45 |
| Figura 8 Escolaridade..... | 46 |
| Figura 9 Área de Formação..... | 46 |
| Figura 10 Funções..... | 47 |
| Figura 11 Experiência profissional em funções | 47 |
| Figura 12 Cariz da Organização..... | 48 |
| Figura 13 Aglomeração de respostas sociais..... | 48 |
| Figura 14 Número de colaboradores(as) | 50 |
| Figura 15 Número de utentes | 51 |
| Figura 16 Liderança | 51 |
| Figura 17 “Estratégia a curto prazo” | 52 |
| Figura 18 “Estratégia a médio prazo” | 52 |
| Figura 19 “Estratégia a longo prazo” | 53 |
| Figura 20 “Otimização de processos” | 53 |
| Figura 21 “Melhoria contínua” | 54 |
| Figura 22 “Desafiar e incentivar os fornecedores” | 54 |
| Figura 23 “Desafiar e incentivar os funcionários” | 55 |
| Figura 24 “Efetuar reuniões diárias” | 55 |
| Figura 25 “Estratégia de gestão visual” | 56 |
| Figura 26 “Comunicação interna” | 56 |
| Figura 27 “Os(as) colaboradores(as) da ERPI são reconhecidos pelas sugestões dadas” | 57 |
| Figura 28 “Os(as) colaboradores(as) da ERPI são motivados a identificar e eliminar desperdícios” | 57 |
| Figura 29 “Os objetivos estratégicos estão alinhados com a cultura Lean Kaizen ” | 58 |
| Figura 30 “A alta gestão entende e importa-se com a cultura Lean Kaizen” | 58 |
| Figura 31 “Os projetos de melhoria são levados adiante” | 59 |
| Figura 32 “As ideias/sugestões dadas são valorizadas nesta Instituição na resposta social de ERPI” | 59 |
| Figura 33 “A Instituição, na resposta social de ERPI, possui um programa de ideias/sugestões para projetos de melhoria” | 60 |
| Figura 34 Familiarização com o conceito Lean Kaizen | 60 |
| Figura 35 “Possui formação em ferramentas e/ou técnicas de gestão Lean/melhoria continua (Kaizen)?” | 61 |
| Figura 36 Implementação de ferramentas/técnicas de gestão | 63 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 Tipo de respostas sociais | 49 |
| Gráfico 2 Número de respostas sociais | 49 |
| Gráfico 3 Conceitos associados à filosofia Lean Kaizen | 61 |
| Gráfico 4 Ferramentas/técnicas de gestão | 62 |

LISTA DE SIGLAS / ABREVIATURAS

5M + Q + S – Recursos Humanos, Material, Máquina, Método, Gestão + Qualidade + Segurança

5W - Who (quem), *What* (o quê), *Where* (onde), *When* (quando), *Why* (porquê)

5W2H - Who (quem), *What* (o quê), *Where* (onde), *When* (quando), *Why* (porquê), *How* (como), *How much* (quanto)

7W – 7 desperdícios

BCG – *Boston Consulting Group*

BSC – *Balanced Scorecard*

ERPI – Estrutura Residencial para Idosos

FMEA – Análise Modal de Falhas e Efeitos (*Failure Mode and Effect Analysis*)

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

MU's - Muda, Mura, Muri

NUTS – Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

OES – Organização de Economia Social

OSFL – Organização Sem Fins Lucrativos

PDCA – *Plan* (Planear), *Do* (Fazer), *Check* (Verificar), *Act* (Agir)

QFD – Desdobramento da Função Qualidade

RBV – Visão Baseada em Recursos

SCML – Santa Casa da Misericórdia de Lisboa

SMED – *Single Minute Exchang of Die*

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

SWOT – *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades), *Threats* (ameaças)

UE – União Europeia

VSM – Mapeamento de cadeia de valor

INTRODUÇÃO

A presente dissertação enquadra-se no Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, lecionado na Escola Superior de Tecnologias e Gestão de Lamego, pertencente ao Instituto Politécnico de Viseu. Tem como tema a “Implementação do Pensamento *Lean Kaizen* como prática de Gestão das Organizações de Economia Social – O caso das ERPI do distrito de Viseu”. A finalidade do estudo é compreender qual o contexto atual da utilização deste pensamento nas práticas de gestão e como este uso contribuiu para a melhoria contínua da organização.

Esta investigação pretende dar resposta a três objetivos gerais, analisar os conceitos teóricos das ferramentas do pensamento *Lean Kaizen* evidenciando a sua relevância para as organizações do terceiro setor, estudar o estado atual da implementação do pensamento *Lean Kaizen* e avaliar o impacto da implementação do pensamento *Lean Kaizen*.

Quanto aos nove objetivos específicos estes vão distinguir os conceitos de Organização de Economia Social, terceiro setor, ferramentas de gestão e o pensamento *Lean Kaizen*, sistematizar a filosofia do pensamento *Lean Kaizen*, identificando as ferramentas de gestão mais relevantes, selecionar as principais ferramentas de gestão do pensamento *Lean Kaizen*, salientando as essenciais para as Organizações de Economia Social, averiguar o nível de conhecimento do pensamento *Lean Kaizen* nas ERPI do distrito de Viseu, aferir sobre o estado de implementação das estratégias do pensamento *Lean Kaizen* nas ERPI do distrito de Viseu, verificar que práticas do pensamento *Lean Kaizen* estão implementadas nas ERPI do distrito de Viseu, compreender a motivação da implementação pensamento *Lean Kaizen* nas ERPI do distrito de Viseu, perceber as dificuldades da implementação das práticas pensamento *Lean Kaizen* nas ERPI do distrito de Viseu e identificar o impacto do pensamento *Lean Kaizen* nas pessoas e nos serviços das ERPI do distrito de Viseu.

A pesquisa baseia-se numa revisão bibliográfica sistemática, com o objetivo de sintetizar os principais conceitos sobre o tema. Tentou-se utilizar fontes atualizadas e autores relevantes para a investigação. Para alcançar os objetivos propostos, para este estudo, adotou-se uma abordagem quantitativa, que se baseia na aplicação de um inquérito por questionário, adaptado de outro autor, a uma determinada amostra. Neste estudo de caso pretendíamos analisar as 160 organizações que desenvolvem a resposta social de ERPI no distrito de Viseu. Quanto à análise de dados esta foi realizada com

técnicas de estatística, de forma a permitir a identificação de padrões e tendências relevantes para a compreensão do fenómeno em estudo.

Esta dissertação tem como propósito apresentar diversos elementos fundamentais para o desenvolvimento da investigação, seguindo uma estrutura lógica que facilita a compreensão, sendo composta por cinco pontos principais.

No primeiro deles demonstra-se a apresentação e estrutura da dissertação, onde se especifica o tema, a delimitação da abordagem, a justificação e relevância, os objetivos gerais e específicos, como já mencionados anteriormente, e a apresentação do problema de investigação.

No segundo ponto, intitulado de enquadramento teórico exploram-se os conceitos chave desta dissertação, nomeadamente o terceiro setor em Portugal, as ferramentas de gestão das Organizações de Economia Social, o caso particular da ferramenta de gestão *Lean Thinking*, assim como a liderança e cultura *Lean Kaizen*.

No ponto terceiro, apresenta-se o desenho metodológico onde se analisa e especifica a população e amostra, as técnicas de recolha e análise de dados.

No quarto ponto, faz-se a apresentação dos resultados e análise dos dados recolhidos por tópicos como caracterização demográfica, liderança e gestão nas Organizações de Economia Social, cultura *Lean Kaizen* nestas organizações e a implementação do pensamento *Lean Kaizen*.

No quinto ponto, é feita a interpretação e discussão dos resultados obtidos da análise de dados.

Finaliza-se a dissertação com as conclusões onde se evidenciam os principais problemas e se verifica a validação da questão de partida e os objetivos, os contributos do estudo, as limitações/constrangimentos sentidos ao longo da investigação e as recomendações futuras e/ou questões deixadas em aberto.

1. APRESENTAÇÃO E ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Neste primeiro ponto serão abordadas as noções introdutórias da investigação, passando pela especificação do tema, a delimitação do tema, a justificação e relevância do mesmo, os objetivos gerais e específicos do estudo e a apresentação do problema de investigação.

1.1 Especificação do tema

O título proposto para a dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais lecionado na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego é a “Implementação do Pensamento *Lean Kaizen* como prática de Gestão das Organizações de Economia Social – O caso das ERPI do distrito de Viseu”.

Este trabalho tem como finalidade perceber qual o contexto atual da implementação deste pensamento nas práticas de gestão e de que modo o uso destas contribuem para a melhoria contínua da Organização.

Tendo em consideração que *Lean Kaizen* é uma estratégia comprovada para impulsionar melhorias constantes nos processos diários, em todos os setores de uma organização, através da participação ativa de todos os envolvidos, desde a liderança até aos colaboradores, com foco na identificação e eliminação de desperdícios (Institute Kaizen, s.d.). O mesmo autor salienta que é uma abordagem globalmente reconhecida, sendo considerada um elemento fundamental da estratégia competitiva das organizações, contribuindo para aumentar a produtividade das equipas e a eficiência dos processos.

Desta forma, importa perceber de que modo estas práticas de gestão podem beneficiar as Organizações de Economia Social (OES), nomeadamente as Estruturas Residenciais para Idosos (ERPI), tendo em conta as adversidades que estas organizações enfrentam e que serão explicitadas mais à frente.

1.2 Delimitação da abordagem

No que concerne à delimitação da abordagem esta será realizada em quatro vertentes, sendo elas a conceptual, temporal, geográfica e de amostra.

Na vertente conceptual pretende-se explorar os conceitos de OES, terceiro setor em Portugal, as noções de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) assim como, de ERPI aleada à legislação que lhes dá este estatuto e a que as regulamenta. De grande relevo é também a abordagem às ferramentas de gestão, dando especial foco às

mais utilizadas nas OES e a contextualização da filosofia *Lean Kaizen* num todo e as suas aplicações.

Na perspetiva temporal o presente estudo foi desenvolvido entre outubro de 2023 e março de 2025. Neste período foram desenvolvidas várias etapas da dissertação como o estudo geral do tema, a revisão bibliográfica, o desenho teórico, o desenho metodológico, o trabalho de campo, a análise de dados, a interpretação dos resultados e a apresentação dos mesmos.

Quanto à componente geográfica do estudo, este será realizado nas ERPI no distrito de Viseu. Como forma de enquadrar, o estudo, o distrito será caracterizado de forma sintética dando principal relevo às respostas sociais existentes e a sua importância para o desenvolvimento local.

A amostra foi selecionada segundo critérios de preferência pessoal e por questões de proximidade. Assim, a amostra será constituída pelos(as) Diretores(as) Técnicos(as) ou Gestores(as) das OES com resposta social de ERPI no universo destas organizações do distrito de Viseu.

Lembrando que o distrito de Viseu enquadra-se na Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUTS III), Viseu Dão Lafões. Considera-se este, um sistema que organiza o território em regiões em diferentes níveis hierárquicos. Este sistema foi desenvolvido pelo Eurostat no início dos anos 1970 com o objetivo de padronizar as estatísticas regionais entre os países membros da União Europeia (UE), facilitando a coleta, compilação e divulgação desses dados (PORDATA, 2024).

1.3 Justificação e relevância

As OES, por pertencerem ao Terceiro Setor, são uma parte essencial da sociedade. No entanto, uma das maiores dificuldades que estas organizações enfrentam é garantir o financiamento necessário para dar resposta à realização das suas atividades. Para obter recursos, estas organizações, têm de recorrer a fontes próprias, privadas ou governamentais. A escolha destas fontes de rendimento é influenciada pelas características das organizações, a área de atuação em que trabalham e a sua capacidade de angariar fundos (Correia, 2020).

O *Lean Thinking* (“pensamento magro”) é assim uma filosofia amplamente reconhecida, aplicada em diversos setores económicos, incluindo organizações lucrativas, no setor público e até mesmo em organizações sem fins lucrativos. A validade dos

princípios e soluções *Lean* é corroborada pelo sucesso de empresas como a *Toyota Production System* (Pinto, 2014). Estando esta filosofia reconhecida em diversos setores de atividade, tem vindo a evoluir até aos dias de hoje. Em Portugal, existem estudos relacionados com a temática na gestão dos serviços de saúde (Araújo, 2009; Luzes, 2013; Simões, 2009), no âmbito naval (Sousa, 2021), na indústria farmacêutica (Varandas, 2021), no setor do retalho (Silva, 2019), na administração pública local (Martins, 2014), na administração autónoma (Meireles, 2022) entre outros referentes a diferentes áreas. No entanto, quanto às OES das quais as ERPI fazem parte, não existem abordagens à aplicação da filosofia *Lean Kaizen*.

No que diz respeito às motivações pessoais, para a escolha do tema desta investigação, estas passam pelo interesse pessoal pelo mesmo aleado à intenção de contribuir para o campo académico, pois considera-se que esta investigação pode acrescentar valor científico ao já existente sobre o tema. Também o impacto social positivo que se pretende criar, ou seja, a implementação do pensamento *Lean Kaizen* pode levar a melhorias significativas na eficiência, redução de desperdícios e à melhoria contínua nas organizações. É de notar, e realçar, a importância que a aplicação deste pensamento tem com a sua utilização prática e tangível que pode trazer benefícios imensuráveis para as OES. Outra perspetiva ainda nas motivações que estão por base deste estudo, é também o desenvolvimento profissional e intelectual, pois pretende-se aprofundar os conhecimentos pessoais sobre as práticas de gestão *Lean Kaizen*, pelo que isso irá certamente melhorar as competências individuais para a execução das funções profissionais desempenhadas e no quotidiano.

1.4 Objetivos gerais e específicos do estudo

Ao realizar um trabalho de investigação, é importante estabelecer tanto os objetivos gerais como os específicos, de modo a aplicar o processo metodológico e obter uma explicação, o mais precisa possível, da realidade em questão (Campenhoudt et al., 2019).

Os objetivos gerais, de natureza abstrata e intangível, referem-se a uma perspetiva ampla e abrangente sobre o assunto, têm em consideração tanto os fenómenos e eventos entre si como as ideias que estão em estudo. Desta forma, estão estreitamente ligados ao significado central da dissertação proposta para investigação. Já os objetivos específicos, de natureza concreta e operacional, são mais particulares e tangíveis, desempenham um

papel intermediário e instrumental. Permitem por um lado, alcançar o objetivo geral e por outro, aplica-lo em situações específicas (Lakatos & Marconi, 2021).

O presente estudo pretende dar resposta a três objetivos gerais, sendo que cada um destes se ramifica em três objetivos específicos. Apresentam-se em seguida, na Tabela 1, os objetivos gerais e específicos do estudo.

Tabela 1. Objetivos gerais e específicos do estudo

| OBJETIVOS GERAIS | OBJETIVOS ESPECÍFICOS |
|---|--|
| Analisar os conceitos teóricos das ferramentas do pensamento <i>Lean Kaizen</i> evidenciando a sua relevância para as organizações do terceiro setor. | <ul style="list-style-type: none"> • Distinguir os conceitos de Organização de Economia Social, terceiro setor, ferramentas de gestão e o pensamento <i>Lean Kaizen</i>; • Sistematizar a filosofia do pensamento <i>Lean Kaizen</i>, identificando as ferramentas de gestão mais relevantes; • Selecionar as principais ferramentas de gestão do pensamento <i>Lean Kaizen</i>, salientando as essenciais para as Organizações de Economia Social. |
| Estudar o estado atual da implementação do pensamento <i>Lean Kaizen</i> . | <ul style="list-style-type: none"> • Averiguar o nível de conhecimento do pensamento <i>Lean Kaizen</i> nas ERPI do distrito de Viseu; • Aferir sobre o estado de implementação das estratégias do pensamento <i>Lean Kaizen</i> nas ERPI do distrito de Viseu; • Verificar que práticas do pensamento <i>Lean Kaizen</i> estão implementadas nas ERPI do distrito de Viseu. |
| Avaliar o impacto da implementação do pensamento <i>Lean Kaizen</i> . | <ul style="list-style-type: none"> • Compreender a motivação da implementação pensamento <i>Lean Kaizen</i> nas ERPI do distrito de Viseu; • Perceber as dificuldades da implementação das práticas pensamento <i>Lean Kaizen</i> nas ERPI do distrito de Viseu; • Identificar o impacto do pensamento <i>Lean Kaizen</i> nas pessoas e nos serviços das ERPI do distrito de Viseu. |

Nota. Elaboração própria (2024)

1.5 Apresentação do problema de investigação

As metodologias de investigação em ciências sociais caracterizam-se por métodos e técnicas que os investigadores usam para estudar fenómenos sociais, culturais, políticos e económicos.

Existem investigação de dois tipos, a investigação quantitativa e a investigação qualitativa. Quanto a investigação quantitativa Creswell, (2009), define-a como uma abordagem sistemática para estudar fenómenos através da recolha e análise de dados numéricos. Este método baseia-se em princípios do positivismo e dos pós-positivismos,

dando ênfase à objetividade, medida e à generalização dos resultados. A investigação quantitativa testa hipóteses e teorias existentes, em vez de desenvolver novas compreensões emergentes, utilizando questionários, escalas e outros instrumentos padronizados para recolher dados numéricos. Os dados são analisados com técnicas estatísticas, com testes de correlação, regressão e com análises multivariadas, sendo os resultados obtidos frequentemente aplicáveis a uma população maior, desde que a amostra seja representativa. Inclui estratégias com experiências, inquéritos, estudos correlacionais e estudos longitudinais. Ainda o mesmo autor, destaca a importância da validade e fiabilidade deste tipo de investigação para garantir que os instrumentos de medida captam de forma precisa e consistente o fenómeno em estudo (Creswell, 2009).

Por outro lado, para Silverman (2020), a investigação qualitativa não deve ser descritiva mas sim analítica, de forma a utilizar métodos rigorosos para interpretar dados. Deve apresentar várias técnicas de recolha de dados como entrevistas, observação participante e análise de documentos. Deve considerar o contexto social em que os dados são recolhidos para que não sejam usadas interpretações superficiais. Silverman (2020) considera que a validade da investigação pode ser através de técnicas como a triangulação, transparência no processo de investigação e envolvimento crítico com os dados.

Na tabela 2, seguinte, explicitam-se de forma resumida e na visão de outro autor as diferenças entre a investigação quantitativa e qualitativa.

Tabela 2. Investigação quantitativa vs investigação qualitativa

| INVESTIGAÇÃO QUANTITATIVA | INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA |
|---|--|
| Referência ao positivismo | Referências diversas: sociologia compreensiva, interacionismo simbólico, fenomenologia |
| Ênfase nas estruturas sociais na definição de ação social | Ênfase na ação social dos indivíduos na criação das estruturas sociais |
| Ênfase na regularidade e estabilidade dos fenómenos sociais | Ênfase na complexidade do social |
| Preocupação com a explicação causal dos fenómenos | Preocupação com a compreensão dos acontecimentos. Valorização dos significados |
| Preocupação nomotética: valorização da validade externa | Generalizações naturalistas, generalizações analíticas, valorização da transferibilidade |

Nota. Adaptado de Pardal e Soares (2011).

Tratando-se nesta situação de uma investigação quantitativa, parte-se para o problema de investigação, também apresentado como questão inicial, é o elemento fundamental de qualquer investigação. É formulado como uma pergunta e tem como objetivo esclarecer de maneira simples o que não está adequadamente explícito na pesquisa (Oliveira & Ferreira, 2014).

Para Pocinho (2012), a formulação do problema de investigação envolve a identificação e delimitação do campo que se deseja investigar, bem como a apresentação das características.

De acordo com Campenhoudt et al. (2019), uma questão de partida bem elaborada, obriga o investigador a esclarecer, muitas vezes de forma muito útil, as suas intenções e perspectivas espontâneas. Põe em prática uma das dimensões básicas do processo científico o romper com preconceitos e ideias anteriores. Deve ser possível abordar o problema de investigação de forma a trabalhá-lo de modo eficaz e, sobretudo, deve fornecer elementos para responder.

Tendo em conta os conceitos anteriormente explicitados o problema de investigação desta dissertação, tem como objetivo trazer benefícios tanto para a construção da dissertação quanto para a análise, a fim de desenvolver um estudo consistente e coerente de forma harmoniosa. Assim, apresenta-se como problema de investigação a seguinte questão:

“Qual o contexto atual da implementação do Pensamento *Lean Kaizen* como prática de Gestão das ERPI do distrito de Viseu e de que modo o uso destas contribuem para a melhoria contínua da Organização?”.

Após a formulação da questão inicial, surge a preocupação com a abordagem do problema e os métodos que serão utilizados para respondê-lo. Essa etapa pode ser dividida em duas fases distintas. Inicialmente, há um momento de exploração, que envolve a realização de extensas leituras exploratórias e consulta a obras relacionadas com o tema, bem como a coleta de dados por meio de entrevistas exploratórias com especialistas na área. Em seguida, será formulada a problemática teórica, enquadrando-a nas diferentes perspectivas existentes sobre o tema. Desse modo, a construção da problemática deve incluir a identificação dos principais aspetos teóricos que irão direcionar a pesquisa, bem como as noções e ideias fundamentais que irão guiar a análise (Campenhoudt et al., 2019).

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

No segundo ponto será apresentado o enquadramento teórico da investigação, nomeadamente o conceito de Terceiro Setor em Portugal, de OES com foco nas IPSS e dentro dessas as respostas sociais de ERPI, as ferramentas de gestão mais usadas por estas e seguidamente, especificando o caso particular da ferramenta de gestão do *Lean Thinking*. Neste seguimento os conceitos subjacentes a este pensamento, por fim uma abordagem à liderança e cultura *Lean Kaizen*.

2.1 Terceiro Setor em Portugal

Para Vaz (2021), no contexto de Economia Social, os princípios fundamentais são o território, o desenvolvimento local e a coesão económica e social, com o objetivo primordial de promover a sustentabilidade e a equidade, visando estabelecer um ambiente económico e social tranquilo, seguro e exemplar. Neste sentido a União Europeia tem trabalhado e legislado em conformidade com esses princípios, com foco na promoção da cidadania. A Lei de Bases da Segurança Social, Lei nº 83-A/2013, exemplifica esse esforço legislativo contínuo para promover a implementação dos princípios e objetivos da Economia Social, essenciais para cidadão e organizações do terceiro setor, com propósito de impulsionar o desenvolvimento da Economia Social em Portugal (Vaz, 2021).

Como acontece na maioria dos países da União Europeia, o Terceiro Setor em Portugal tem uma história muito antiga, relacionada às iniciativas de caridade, especialmente por meio da Igreja Católica. A sua origem remonta ao século XII, quando várias instituições foram criadas com base nos princípios da solidariedade social, mutualismo e cooperação (Bernardinis, 2017).

O conceito de Terceiro Setor tem sido amplamente discutido, especialmente no campo da política social e da economia. Não é unânime, a definição deste conceito, entre os estudiosos que se dedicam a este tema. Como não existe uma definição precisa, torna-se desafiante estudar este setor de forma adequada, sendo necessário analisá-lo de forma cuidadosa, abrangente e à luz de vários autores.

Neste sentido, Quintão (2004), considera que o Terceiro Setor é:

o conjunto de organizações muito diversificadas entre si, que representam formas de organização de actividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços,

distintas dos dois agentes económicos – os poderes públicos e as empresas privadas com fins lucrativos -, designados frequentemente e de forma simplificada, por Estado e Mercado (p. 2).

Na visão de Salvatore (2004):

consiste no conjunto de actividades de organizações da sociedade civil, criadas pela iniciativa de cidadãos que têm como objetivo prestar serviços públicos, seja na saúde, na educação, na cultura, nos direitos humanos, na habitação, na protecção do ambiente, no desenvolvimento local, ou no desenvolvimento pessoal (p. 27).

Existem características comuns nas definições de Terceiro Setor que permitem concluir que este distingue-se do setor lucrativo, pois é composto por organizações sem fins lucrativos, cuja missão é auxiliar os menos favorecidos e melhorar as suas condições de vida. Assim, possui uma diversidade de habilidades e abrange várias áreas, tendo cada vez mais reconhecimento na sociedade atual (Campos, 2013).

É importante reconhecer os desafios que as organizações do Terceiro Setor enfrentam. Desta forma Parente et al. (2013, cit. por Silva, 2014) percebeu que há presença de diversas pressões e dinâmicas que impactam as organizações, especialmente com o apoio do Estado e financiamento internacional, assim estas procuram um novo equilíbrio entre a missão social, a geração de valor económico e a avaliação financeira que garanta a sobrevivência e sustentabilidade a longo prazo. Num estudo, realizado por Parente et al. (2013, cit. por Silva, 2014), em 2011, este utilizou uma amostra de 84 organizações do Terceiro Setor às quais aplicou um questionário para investigar os diferentes modelos de financiamento e constatou com apenas 25% das organizações possuíam receitas próprias sem apoio do Estado. Além disso, 14,3% dependiam exclusivamente de subvenções estatais. Também de realçar que o modelo dependente do Estado, combinado com financiamentos provenientes de quotas e doações, representou 22,6% as organizações estudadas.

Um estudo mais recente, de Correia (2020), verifica que as organizações de maior dimensão e visibilidade tendem a privilegiar o recurso a financiamento privado, enquanto que as entidades de menos escala e com reduzida notoriedade dependem, com maior frequência, do apoio estatal. O financiamento com recursos próprios surge, predominantemente, em estruturas organizacionais mais pequenas, funcionando

igualmente como estratégia para evitar a excessiva diversificação de fontes de financiamento, permitindo, assim a consolidação e continuidade da relação institucional com o Estado enquanto principal financiador.

Tendo em conta o exposto anteriormente, é notório que estas organizações enfrentam constantes desafios para melhorar a sua eficiência operacional e responder de forma eficaz às necessidades do público-alvo. À medida que a demanda pelos seus serviços aumenta, estas organizações veem-se sobre uma grande pressão para responder às crescentes expectativas da sociedade (Jevanesan et al. 2019, cit. por Poltronieri et al., 2021). Assim, tendo em consideração as suas características, a filosofia *Lean* pode ser utilizada em organizações sem fins lucrativos, as quais se enquadram no Terceiro Setor ou equiparadas, com o objetivo de eliminar desperdícios, aumentar a eficiência, proporcionar mais valor aos serviços oferecidos e estabelecer operações mais sustentáveis (Chen; Cheng, 2018, cit. por Poltronieri et al., 2021).

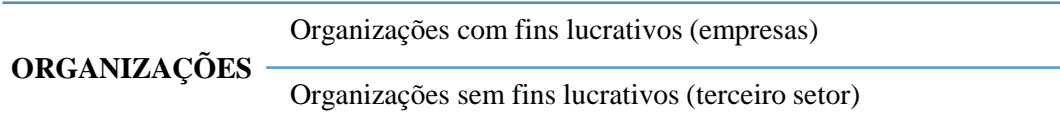
2.1.1 Organizações de Economia Social

As organizações têm uma presença omnipresente na vida dos indivíduos desde o nascimento até à vida adulta. Cada indivíduo quando nasce encontra-se envolvido em organizações, recebe educação por meio delas e, na maioria das vezes, passa grande parte da vida a trabalhar para organizações. Esta observação ressalva a importância central das organizações na estrutura e funcionamento das sociedades modernas, evidenciando como estas estão profundamente entrelaçadas no nosso quotidiano nas interações sociais (Etzioni, 1984).

Neste seguimento, importa saber que uma organização surge quando um grupo de indivíduos se une com o objetivo de alcançar metas compartilhadas que seriam impossíveis de alcançar se cada um trabalhasse individualmente (Santos, 2021). Na Figura 1, é possível observar, a divisão das organizações de acordo com a presença ou não de fins lucrativos.

Figura 1

Organizações



Nota: Adaptado de Santos (2021).

Desta forma, as organizações de economia social englobam as organizações sem fins lucrativos, que por sua vez se enquadram no Terceiro Setor. Assim, Mendes A. (2011) considera que as organizações sem fins lucrativos devem ter uma base institucional sólida, por isso, devem incluir elementos como algum nível de organização interna, ou seja, uma estrutura interna que permita o funcionamento adequado da organização. Persistência na realização dos objetivos, estrutura e atividades ao longo do tempo, demonstrando continuidade e compromisso com a missão da organização. Definição clara dos limites e fronteiras da organização, de forma a estabelecer a sua identidade e intuito de atuação de forma coerente. As regras são estabelecidas sobre a adesão e comprometimento à organização, garantindo critérios claros para que as pessoas ou entidade façam parte da mesma (A. M. S. C. Mendes, 2011).

Em suma, as organizações que visam o lucro incluem empresas e outras entidades com objetivos financeiros, enquanto que, as organizações sem fins lucrativos englobam as IPSS, outras organizações similares, entidades oficiais dedicadas a ações sociais, serviços sociais empresariais e a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML) (GEP, 2023).

Para Rocha (2013) é possível observar que o Terceiro Setor tem crescido ativamente no nosso país nas últimas décadas, por meio de diversas Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL). Essas organizações desempenham um papel fundamental na realização dos direitos garantidos pela Constituição, abrangendo áreas como assistência social, saúde e meio ambiente. No entanto, as organizações do Terceiro Setor enfrentam um dilema entre a sua natureza pública e privada, entre procurar a profissionalização e não submeter à lógica dos outros setores. Embora sejam distintas do Estado e do mercado, essas organizações muitas vezes procuram modelos, técnicas e instrumentos de gestão semelhantes aos desses setores para garantir a sua afirmação e autonomia económica (Rocha, 2013).

As IPSS são organizações formadas por indivíduos privados, sem fins lucrativos, com o objetivo de materializar de forma organizada o dever moral de solidariedade e justiça entre as pessoas. Estas entidades não são geridas pelo Estado ou por autoridades locais, e têm como missão principal, prestar apoio a crianças e jovens, oferecer suporte às famílias, garantir a proteção dos cidadãos na velhice, invalidez e em situações de carência económica ou incapacidade para o trabalho, promover e proteger a saúde, incluindo a prestação de cuidados preventivos, curativos e de reabilitação, facilitar a

educação e formação profissional dos cidadão e contribuir para resolver problemas habitacionais das comunidades (Segurança Social, 2024a).

Segundo a Segurança Social (2024), existem cerca de 5261 IPSS em Portugal, das quais aproximadamente 237 encontram-se situadas no distrito de Viseu.

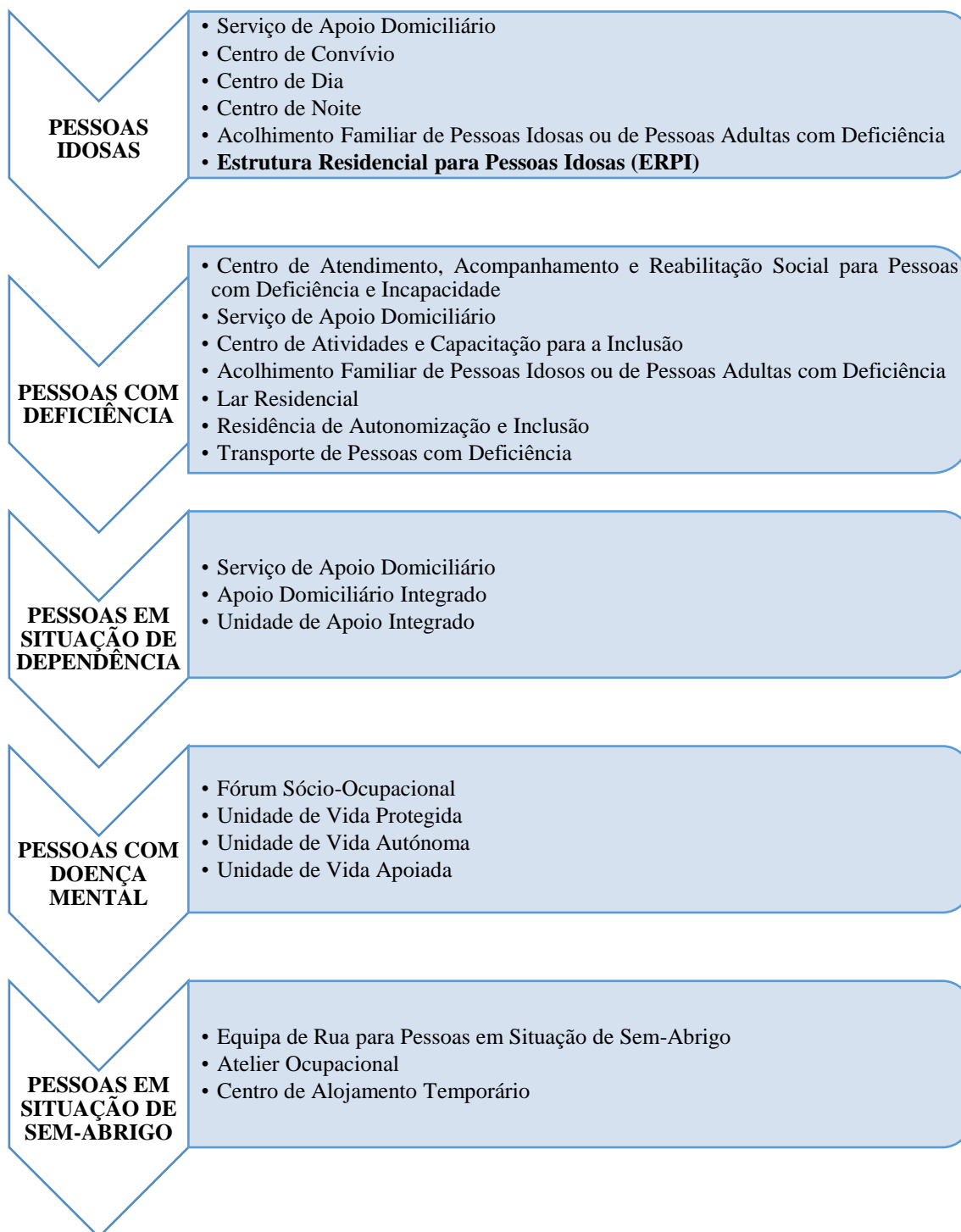
É de salientar a relevância das IPSS no meio ambiente onde se encontram. Uma vez que, estas têm relevância ao fornecer bens e serviços de apoio social a pessoas que necessitam deles e não têm capacidade para suportar o custo desses serviços e para isso foram criados. No entanto, para além disso, existe o envolvimento do trabalho voluntário nas funções de gestão e outras áreas dentro das IPSS, em termos de proximidade aos utentes dos serviços que são realizados e o seu contributo para a coesão territorial. Também se pode referenciar o impacto económico e social das IPSS, destacando o efeito multiplicador que geram nas economias locais, ao atrair rendimentos para além dos financiamentos públicos, doações e outras fontes, o qual é então reinvestido no pagamento de salários aos colaboradores locais e fornecedores de bens e serviços na região (Mendes, A. 2018).

2.1.2 Respostas Sociais especificamente a ERPI

Importa referir que, de acordo com a Direção-Geral da Segurança Social (2022), as respostas sociais referem-se às ações e serviços oferecidos em organizações que ajudam a promover e desenvolver a proteção Social. Estas ações são direcionadas principalmente aos grupos mais vulneráveis e desempenham um papel fundamental na luta contra a pobreza, bem como na promoção da inclusão e no equilíbrio entre trabalho, vida pessoal e familiar.

As respostas sociais são divididas por grupos como infância e juventude, população adulta, família e comunidade e grupo fechado de respostas pontuais (Direção-Geral da Segurança Social, 2022). Na Figura 2, observam-se todas as respostas sociais existentes para a população adulta. Tendo em consideração a amostragem pretendida para esta investigação, pretende-se dar especial foco às respostas sociais da população adulta, com foco das pessoas idosas e na tipicidade de ERPI.

Figura 2
Universo de Respostas Sociais na População Adulta



Nota. Adaptado de Direção-Geral da Segurança Social (2022).

Neste sentido a ERPI, para as pessoas idosas, é uma resposta social, que oferece num local específico, que tem como objetivo fornecer alojamento coletivo, temporário ou

permanente, juntamente com atividades de apoio social e prestação de cuidados de enfermagem (Direção-Geral da Segurança Social, 2022).

Em resposta à crescente preocupação com a qualidade dos serviços sociais e a simplificação dos procedimentos administrativos, priorizou a revisão das regras para implementação das respostas sociais essenciais para o desenvolvimento das crianças, promoção da autonomia das pessoas idosas e com deficiência, e a conciliação da vida familiar e profissional das famílias portuguesas. Neste sentido, e alinhado com os princípios de cooperação entre o Estado e o setor solidário, o Governo reconhece a necessidade de um planeamento eficaz da rede de serviços sociais, independentemente das regras de financiamento. Para simplificar os procedimentos, o diploma estabelece um interlocutor único para o licenciamento de estabelecimentos de apoio social privados, vistorias conjuntas redução de documentos exigidos e prazos, assim como a divulgação *online* de atos anteriormente publicados no Diário da República. Esta abordagem de simplificação e modernização não compromete a rigidez na definição e verificação das condições de instalação e funcionamento dos serviços, especialmente considerando a responsabilidade do Estado na garantia de segurança e qualidade de vida dos utentes, particularmente aqueles mais vulneráveis, como crianças, jovens, pessoas com deficiência, em situação de dependência e idosos (Decreto-Lei n.º 64/2007, de 14 de março, 2007).

No seguimento dessa preocupação a Portaria n.º 67/2012, de 21 de março (2012), esclarece as condições de organização, atividade e alojamento a que devem obedecer as ERPI. Estas respostas sociais têm objetivos como:

- a) Proporcionar serviços permanentes e adequados à problemática biopsicossocial das pessoas idosas;
- b) Contribuir para a estimulação de um processo de envelhecimento ativo;
- c) Criar condições que permitam preservar e incentivar a relação intrafamiliar;
- d) Potenciar a integração social (Portaria n.º 67/2012, de 21 de março, 2012).

Destinam-se a pessoas com 65 anos, ou mais, que não podem permanecer na sua residência por dependência, isolamento, razões familiares, solidão ou insegurança. Assim como pessoas adultas com idade inferior a 65 anos em exceções corretamente justificadas. E pessoas idosas em situações pontuais, decorrentes de ausência, impedimento ou necessidade de descanso do cuidador (Direção-Geral da Segurança Social, 2022).

2.2 Ferramentas de Gestão de OES

No contexto de globalização e competitividade, da atualidade, o êxito das organizações está intrinsecamente ligado à eficácia da sua gestão interna. Isto ocorre porque os gestores desempenham um papel fundamental na definição da estratégia e dos objetivos gerais da organização, tendo em mente áreas como o centro operacional, o vértice-estratégico, a linha hierárquica, a tecnoestrutura e o pessoal de apoio (Mintzberg, 2004). Em suma, a capacidade de gestão dos líderes é essencial para o progresso e o alcance dos resultados desejados pela organização num todo.

Neste seguimento Teixeira (2013), considera que a gestão é o processo de alcançar os resultados pretendidos, com a produção de bens ou prestação de serviços, por meio da coordenação e direção dos esforços de outras pessoas. Atendendo a quatro funções fundamentais como planeamento, a organização, direção e controlo.

Existem várias ferramentas e técnicas que podem ser utilizadas na gestão, que têm o intuito de apoiar o processo de fundamentação, formulação, implementação e avaliação do planeamento estratégico. Algumas dessas ferramentas incluem Valente (2019):

- Definir a missão e objetivos: Estabelecer claramente a finalidade e os propósitos da organização, assim como os objetivos a serem alcançados.
- Análise SWOT: Avaliar as forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) tanto internas quanto externas à organização, a fim de identificar os pontos fortes e fracos e aproveitar as oportunidades e mitigar as ameaças.
- *Balanced Scorecard* (BSC): Um sistema de medida e gestão estratégica que procura equilibrar indicadores financeiros e não financeiros, considerando as perspetivas financeiras, os clientes, os processos internos e aprendizagem, assim como o crescimento.
- Modelo *Boston Consulting Group* (BCG): Este modelo auxilia no processo de tomada de decisão que envolve os produtos ou serviços oferecidos, a estratégia a ser adotada para cada um deles e a coordenação entre a estratégia global equilibrada de obtenção e o uso de recursos. Este modelo é construído com base num conjunto de suposições relacionadas a essas ideias.
- Plano Individual de Desenvolvimento: Um plano personalizado para o desenvolvimento de competências e habilidades dos colaboradores, alinhado com os objetivos estratégicos da organização.

- **Estrutura Matricial:** Um modelo organizacional que combina diferentes formas de estruturas funcionais, como por funções e projetos, de modo a melhorar a coordenação e o foco estratégico.
- **Modelo *Canvas*:** Uma ferramenta visual que ajuda a descrever, analisar e projetar modelos de negócio, identificando elementos-chave, como proposta de valor, segmento de clientes, canais de distribuição, fontes de receita, entre outros.
- **Gestão *Lean*:** Neste âmbito Pinto (2014, p.77), considera que as principais técnicas e ferramentas são a prática dos 5S, mapeamento da cadeia de valor (VSM), análise modal de falhas e os seus efeitos (FMEA, *failure mode and effect analysis*), *Heijunka* (ou programação nivelada), sistema de controlo *Kanban*, diagrama de causa-efeito, a fórmula 5W2H (*who, what, where, when, why, how, how much*), processos uniformizados (*standard work*) e desdobramento da função qualidade (QFD).

Estas são apenas algumas das muitas ferramentas disponíveis, cada uma com sua própria aplicação e benefícios específicos no processo de gestão estratégica. Quanto a este conceito vários são os autores que apresentaram contribuições sobre o tema. Alguns deles são possíveis de observar na Tabela 3, seguinte.

Tabela 3. Gestão Estratégica

| CONCEITO | PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES |
|--|---|
| Vantagem Competitiva e Cadeia de Valor | Porter (1985), introduziu o conceito de vantagem competitiva, as 5 forças competitivas e as estratégias genéricas (liderança em custo, diferenciação, foco). Assim como identifica as atividades que agregam valor ao produto/serviço, promovendo vantagem competitiva. |
| Visão Baseada em Recursos (RBV) | Barney (1991), propôs que os recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizados são fontes de vantagem competitiva sustentável. |
| Planeamento Estratégico | Ansoff, (1965), criou a matriz produto-mercado que ajuda as organizações a identificar estratégias de crescimento. |
| Estratégias planeadas e adaptativas | (Mintzberg (1994), distinguiu as estratégias planeadas e adaptativas, criticando o excesso de formalismo e planeamento estratégico. |
| Competências essenciais | Prahalad & Hamel, (1990), apresentaram o conceito de competências diferenciadoras que criam valor para os clientes. |
| Estratégia como prática social | Whittington (2006), introduziu a ideia de estratégia como prática, dando destaque às ações dos indivíduos e grupos no processo estratégico. |

| | |
|--------------------------------|--|
| Estratégia Oceano Azul | Kim & Mauborgne (2005), introduzem a criação de mercados novos e pouco explorados, de forma a evitar a competição direta. |
| Inovação disruptiva | Christensen (1997), mostra como as novas tecnologias ou modelos de negócio transformam os mercados existentes. |
| <i>Balanced Scorecard</i> | Kaplan & Norton (1996), introduzem esta ferramenta que traduz a estratégia em objetivos mensuráveis com indicadores financeiros e não financeiros. |
| Ambidestria organizacional | O'Reilly & Tushman (2004), encontram o foco na capacidade das empresas de explorar novos mercados enquanto mantem a eficiência nos mercados já existentes. |
| Estratégia baseada em cenários | Wack, (1985), considera que o desenvolvimento de cenários estratégicos adequados para lidar com as incertezas e melhorar o planeamento organizacional. |

Nota. Elaboração própria (2024)

No que diz respeito às ferramentas de gestão *Lean* estas dão o ponto de partida para a sua explicitação no ponto seguinte deste estudo.

2.3 O caso particular da ferramenta de gestão *Lean Thinking*

A produção *Lean* e as suas abordagens são vistas como um meio crucial para alcançar vários objetivos, pois têm a capacidade de eliminar ou minimizar desperdícios. Isto resulta na diminuição de custos e na melhoria da resposta ao cliente, traduzindo-se em melhor qualidade, menos tempo de produção e preços mais baixos, contribuindo assim para a satisfação do cliente (Costa & Silva, 2021).

O conceito de *Lean Thinking* (“pensamento magro”) é considerado um dos paradigmas de gestão mais bem-sucedidos no mundo empresarial. Traduz-se num conceito de liderança e gestão empresarial, introduzido por James Womack e Daniel Jones em 1996 que o consideram como o “antídoto para o desperdício”. A sua aplicação mundial refere-se à filosofia de liderança e gestão focada na eliminação sistemática do desperdício e na criação de valor (Pinto, 2014).

O *Lean Thinking* é uma filosofia amplamente reconhecida, aplicada em diversos setores económicos, incluindo organizações lucrativas, no setor público e até mesmo em organizações sem fins lucrativos. A validade dos princípios e soluções *Lean* é corroborada pelo sucesso de empresas como a *Toyota Production System* (Pinto, 2014). A essência do pensamento *Lean* tem as suas raízes na família Toyoda, uma história marcada pelo foco, resiliência e paixão. Contra todas as probabilidades, esta narrativa culminou no sucesso da Toyota, a empresa fundada por eles, transformando-a numa das marcas de

automóveis mais significativas globalmente. Estando esta filosofia reconhecida em diversos setores de atividade, tem vindo a evoluir até aos dias de hoje.

A filosofia *Lean* destaca a supremacia do cliente como o elemento fundamental para qualquer organização. Mesmo no caso de organizações sem fins lucrativos, a existência perde-se se não estiver a trabalhar em benefício de alguém. Ao adotar a perspetiva do cliente, examina-se um processo, identificando e distinguindo as etapas que contribuem para o valor daquelas que não o fazem. Esta abordagem é aplicável a diversos tipos de processos, ou seja, na produção, informação ou serviços (Costa & Silva, 2021).

2.3.1 Os princípios *Lean Thinking*

Neste sentido Womack e Jones (1996, cit. por Pinto, 2014) reconheceram cinco princípios da filosofia *Lean Thinking*: 1) criar valor; 2) definir a cadeia de valor; 3) otimizar o fluxo; 4) o *pull system*; e 5) perfeição.

No entanto, os cinco princípios mencionados tinham algumas limitações. Focavam-se apenas na cadeia de valor do cliente mas uma organização possui várias cadeias de valor, uma para cada *stakeholder*. Por isso, o desafio não é apenas criar valor, mas sim criar valores diversos. Além disso, os cinco princípios iniciais tendiam a levar as organizações a ciclos intermináveis de redução de desperdícios, negligenciando a atividade crucial de criar valor por meio da inovação de produtos, serviços e processos (Pinto, 2014).

Antes de avançar, importa contextualizar a ideia de valor. Este transcende a simples compensação financeira recebida em troca de um produto ou serviço. Engloba tudo aquilo que justifica a atenção, tempo e esforço dedicados a algo. Quando se percebe que algo não é valioso, opta-se por não participar, comprar ou investir tempo e atenção. A existência de uma organização é justificada apenas pelo valor que ela proporciona. O propósito fundamental das organizações, sejam com ou sem fins lucrativos, privadas ou públicas, é criar valor para todas as pessoas que direta ou indiretamente utilizam os seus produtos ou serviços. Esse valor é gerado para simultaneamente satisfazer as necessidades e interesses de todas as partes envolvidas, resultando na criação de valor pela organização. Para proporcionar valor aos seus *stakeholders*, uma organização deve centrar-se em realizar atividades que atendam às suas expectativas, esforçando-se por eliminar todas as formas de desperdício, sendo as atividades que o proporcionam conhecidas como *muda* em japonês (Pinto, 2014).

Neste seguimento o desperdício é tudo aquilo que é feito sem acrescentar valor, sendo *muda* as atividades que consomem recursos e tempo e resultam em produtos ou serviços mais caros do que deveriam ser. Exemplos de atividades *muda* podem ser reuniões que não trazem conclusões ou novas decisões, deslocamentos, armazenamento de material, ajustes e acertos, arquivamento de documentos, pausas excessivas, entre outras (Pinto, 2014). Para Liker (2004, cit. por Costa & Silva, 2021), existem dois tipos de desperdício, sendo eles, o desperdício necessário (tipo I) e o desperdício puro (II). Desta forma, o desperdício necessário engloba tarefas essenciais para o funcionamento do processo mas que diretamente não contribuem para melhorar a experiência/benefício do cliente. Onde estão incluídas atividades como inspeções, documentação, requisitos legais, entre outros. Por outro lado, o desperdício puro refere-se a todas as atividades que são completamente dispensáveis e não agregam valor ao processo ou resultado final. Isso inclui situações como reuniões improdutivas, deslocamentos desnecessários, trabalho dobrado devido a erros ou defeitos, entre outros exemplos similares de ineficiência (Liker, 2004, cit. por Costa & Silva, 2021).

Assim a CLT (2008, cit. por Pinto, 2014), propôs a adoção de mais dois princípios com base na sua investigação e conhecimento. Desta forma o pensamento *Lean* apresenta sete princípios:

- 1) Especificação do valor: refere-se à definição do valor pelo cliente. Este é responsável por identificar e estabelecer as características que o produto ou serviço deve ter, como preço, prazo de entrega, quantidade disponível, entre outros. É o cliente que determina as especificações e requisitos necessários para atender às suas necessidades e expectativas (Womack & Jones, 1996, cit. por Moreira, 2022).
- 2) Identificação da cadeia de valor: envolve todas as atividades essenciais para transformar matérias-primas e informações num produto ou serviço (Womack & Jones, 1990, cit. por Moreira, 2022). É a compreensão e mapeamento de todas as etapas e processos envolvidos na criação e entrega do produto ou serviço, desde o início até ao fim da cadeia de valor (Moreira, 2022).
- 3) Fluxo de valor: os processos são estruturados de maneira a permitirem um fluxo eficiente de materiais e informações, após a eliminação de desperdícios (Moreira, 2022).
- 4) Sistema Pull ou sistema de produção puxada: Baseia-se em receber as ordens de fabrico do cliente final, clientes individuais ou organizações que consomem

os produtos. Estas ordens percorrem o caminho contrário ao fluxo de valor, ou seja, a informação e os materiais são iniciados no final de um processo e seguem até ao início desse (Shah & Ward, 2007, cit. por Moreira, 2022).

- 5) Perfeição: Consiste na eliminação constante de todas as atividades que não acrescentam valor ao produto. É o objetivo principal do *Lean*, entende-se como um caminho na procura da perfeição (Moreira, 2022).
- 6) Conhecer os *stakeholders*: Todas as partes interessadas deve ser conhecidas e satisfeitas e não só o âmbito do interesse do cliente (Pinto, 2014).
- 7) Inovar constantemente: Devem-se desenvolver, reiteradamente, ações no sentido de criar produtos, serviços ou outra forma de criar valor (Pinto, 2014).

Pensar *Lean* implica a integrar um novo padrão, rejeitar preconceitos e principalmente estar aberto à mudança. Atualmente, temos um novo modelo de gestão que se baseia no *Lean Thinking*, que possui técnicas e ferramentas bem estabelecidas e que contribuem para a melhoria da eficiência das organizações. No entanto, para aproveitar essa oportunidade, é fundamental contar com o envolvimento das pessoas. Atrair, capacitar, entender, motivar, recompensar e acompanhar os resultados das pessoas é um elemento essencial neste processo. Reconhecer a importância do papel das pessoas e promover uma cultura que valorize o seu conhecimento e contribuição é fundamental para o sucesso (Pinto, 2014).

Só recentemente é que o pensamento *Lean* iniciou o processo de efetivo reconhecimento, apesar de os conceitos que estão no princípio desta filosofia já terem mais de 50 anos. Esta gradual “fama” acontece devido à necessidade das organizações em reduzirem custos sem penalizar a qualidade e serviço ao cliente (Pinto, 2014).

2.3.2 A Filosofia *Lean* nos serviços

Cada organização inclui uma dimensão de serviços que não deve ser negligenciada. Nesse contexto, é crucial cultivar uma cultura de melhoria contínua para levar os padrões de qualidade e aumentar a eficiência. Pois o que ocorre nestes processos exerce uma influência significativa sobre todos os demais e também sobre a satisfação do cliente (Costa & Silva, 2021).

No ano de 1976, o autor Levitt, foi pioneiro ao reconhecer a relevância do *Lean Thinking* no setor de serviços, num momento em que este conceito estava no seu apogeu na indústria, no enquanto no setor dos serviços era amplamente negligenciado.

De acordo com Bowen & Youngdahl (1998), argumentaram que era possível obter os mesmos resultados encontrados na indústria de produção ao aplicar a filosofia *Lean* nas indústrias dos serviços. Os autores, também observaram que as tecnologias desenvolvidas para um setor podiam ser transferidas para outros, permitindo assim alcançar melhores resultados por meio da criação de um paradigma industrial comum. Para efetivar a implementação do pensamento *Lean*, é importante considerar as características que distinguem os produtos dos serviços, especialmente porque nos serviços pode haver a participação ativa do cliente durante o processo. Essa interação cria uma sincronia entre o consumo e a produção, tornando crucial a compreensão desses elementos para o sucesso da abordagem *Lean* (Bowen & Youngdahl, 1998). Para os mesmos autores, outra disparidade entre produtos e serviços reside na impossibilidade de criar inventários de serviços, devido à sua natureza intangível. Isso significa que os(as) colaboradores(as) necessitam estar prontos para atender às diversas requisições do público-alvo a qualquer momento, sem a possibilidade de fazer stock ou armazenar previamente o serviço.

É importante reconhecer que os clientes de serviços são geralmente mais exigentes, bem informados e menos pacientes do que os clientes industriais. Isso implica uma necessidade maior de utilizar ferramentas e métodos que tragam qualidade, motivação e agilidade a todo o processo de prestação de serviços (Pinto, 2014).

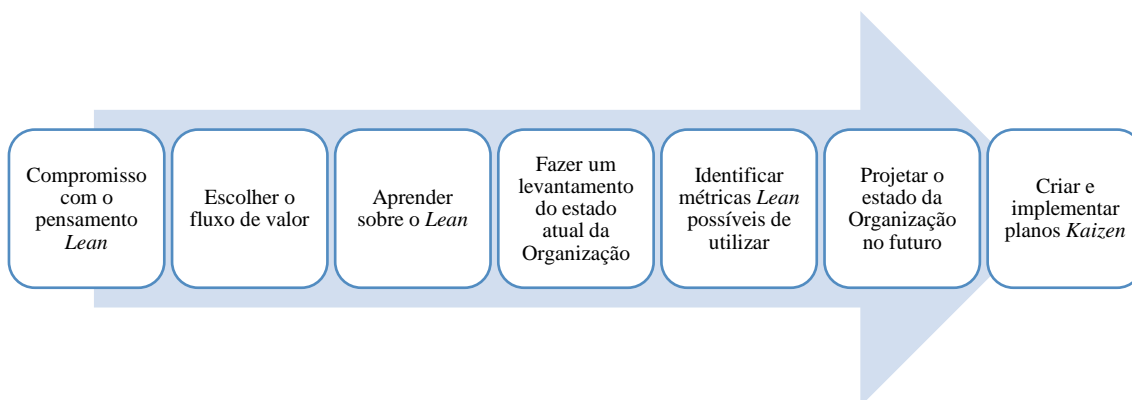
Desta forma Maleyeff (2006), adaptou os sete princípios do *Lean* para sete categorias de atividades desnecessárias no *Lean* dos serviços. Sendo elas os atrasos, as revisões, os erros, a duplicação, o movimento, o processamento de ineficiências e a ineficiência de recursos.

2.3.3 *Lean Office*

Inicialmente a filosofia *Lean* estava focada principalmente nas áreas produtivas, com o objetivo de otimizar tarefas e processos de produção para melhorar custos e desempenhos. No entanto, com o tempo, percebeu-se a importância de aplicá-lo também às áreas de suporte ou administrativas, ultrapassando a ideia de que o *Lean* deveria restringir-se apenas à produção. Assim, surgiu o *Lean Office*, que adota os mesmo princípios do *Lean Thinkin* e compartilha as suas ferramentas para promover eficiência nestes setores (Tapping & Shuker (2018) cit. por Silva, T., 2024).

Desta forma, a implementação das técnicas *Lean* têm aumentado nos escritórios de diversas organizações com o intuito de acelerar processos e eliminar/reduzir os desperdícios administrativos, de modo a aumentar a produtividade (Freitag et al., 2018). Assim, Tapping & Shuker (2018), para simplificarem a implementação do *Lean Office* criaram uma metodologia com várias etapas, possíveis de observar na figura que se segue.

Figura 3
Etapas de implementação Lean Office



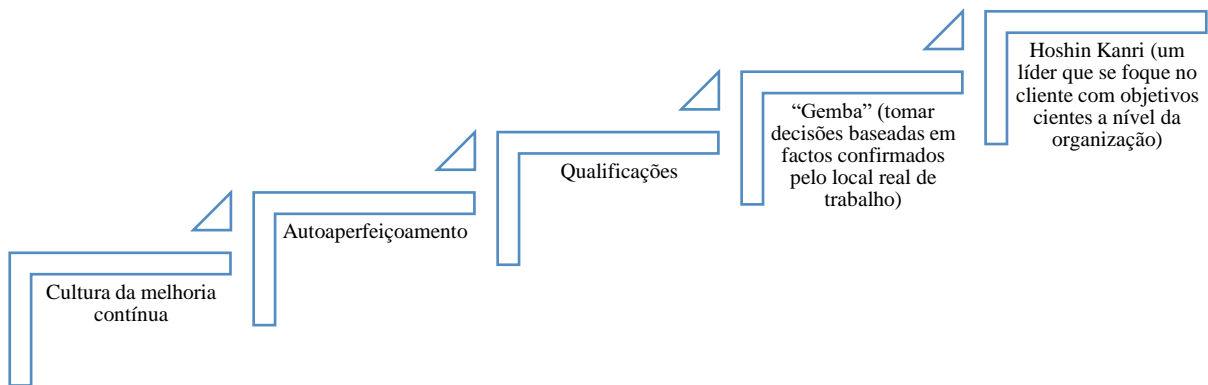
Nota. Adaptado de Tapping & Shuker (2018)

2.3.4 *Lean People*

A presença de um líder *Lean* numa organização desempenha um papel fundamental para motivar, inspirar e apoiar os(as) colaboradores(as) a superar obstáculos e aprimorar o seu desempenho, de forma a atingir os objetivos a longo prazo e enfrentar os desafios por meio da procura constante pela melhoria contínua (Trenkner, 2016). Neste sentido, Dombrowski & Mielke (2014) apresentam cinco princípios práticos para uma liderança *Lean*, como explicita a figura 4, que se segue.

O *Lean People* é essencial para garantir que a mentalidade *Lean* seja sustentada na organização, já que o sucesso da metodologia depende do envolvimento e do desenvolvimento das pessoas.

Figura 4
Princípios práticos para uma liderança Lean



Nota. Adaptado de Dombrowski & Mielke, (2014)

2.3.5 Lean Kaizen

Kaizen apresenta um lema muito próprio: “hoje melhor do que ontem, amanhã melhor do que hoje”, onde acresce a ideia de melhorar a cada dia (Institute Kaizen, s.d.).

No mundo dos negócios, o *Kaizen* é uma abordagem que visa reduzir os custos e aprimorar a produtividade. Masaaki, um japonês considerado o pai do *Kaizen*, atribui uma grande importância ao conceito de "Gemba", que se refere como referido anteriormente ao local real de trabalho, onde o valor real é criado. Além disso, a participação de todos os funcionários da organização é fundamental no *Kaizen*. Atualmente, é reconhecido internacionalmente e é aplicado em grandes indústrias como um componente crucial da estratégia competitiva de longo prazo para as organizações (Imai, 1986, cit. por Dinis, 2016)

No método *Kaizen*, há sempre espaço para melhorias contínuas, o que significa que nenhum dia deve ser desperdiçado sem a implementar alguma forma de aprimoramento, seja no nível da organização como um todo ou no âmbito individual dos colaboradores. O objetivo é reduzir custos e aumentar a produtividade, procurando constantemente maneiras de fazer os factos de maneira mais eficiente e eficaz (Institute Kaizen, s.d.).

2.3.6 Ferramentas de Gestão *Lean* e as barreiras à sua implementação

Segundo Pinto (2014), várias são as ferramentas de gestão *Lean* pelo que se passam a enumerar começando pelo mapeamento da cadeia de valor, o Muda, Mura e Muri (os três MU's), os recursos humanos, material, máquina, método, gestão, qualidade e segurança (os 5M + Q + S), fluxos de operações, os sete desperdícios (7W), planejar, fazer, verificar e agir (o ciclo PDCA), método de comunicação *Hourensou*, os cinco porquês (os 5W) gestão visual, os cinco S, mapeamento da cadeia/fluxo de valor (VSM), Análise Modal de Falhas e Efeitos (FMEA), *Heijunka* (programação nivelada), Sistema *Kanban*, diagrama de *Ishikawa* (diagrama de causa-efeito), fórmula 5W2H, *Mizusumashi* e *Milk Run* (comboio logístico), *Six Sigma* (seis sigma), manutenção produtiva total (TPM), planeamento *Hoshin Kanri*, processos uniformizados (*standard work*), método *Single Minute Exchange of Die* (SMED)/*Quick Changeover* (troca rápida) e métodos à prova de erros (*error profing* ou *Poka Yoke*).

A implementação das ferramentas de gestão *Lean* podem apresentar barreiras como ausência de conhecimento sobre a filosofia, resistência à mudança, sistema de treinamento com falhas, falta de motivação e/ou orçamento (Jesus, 2013; Trenkner, 2016).

Segundo Pinto (2014), no setor público são encontradas mais barreiras à implementação como por exemplo a cultura, a falta de ênfase no cliente, demasiados procedimentos, falta de condições de trabalho, domínio dos acionistas, demasiados objetivos, falta de orientação estratégica, ausência de sistema de avaliação e desempenho e falta de compreensão para a alteração dos processos utilizados.

2.3.7 Pensamento *Lean* no Terceiro Setor de Portugal no caso da ERPI

Uma organização do terceiro setor, embora não seja de natureza pública, compartilha características semelhantes a este tipo de entidade. As IPSS, também conhecidas como organizações sem fins lucrativos, ou ainda sendo organizações privadas, com fins lucrativos, que desenvolvem atividades de apoio social, com resposta social de ERPI, podem ser consideradas de utilidade pública. Essas organizações têm como objetivo fornecer serviços de utilidade pública - ação social (independentemente da esfera estratégica do Estado, ou seja, a administração pública direta), visando prevenir e apoiar diversas situações de fragilidade, exclusão ou necessidades sociais. Além disso,

promovem a inclusão e integração social por meio de atividades de apoio a crianças, jovens, adultos, idosos, famílias e todas as pessoas que necessitam (Jesus, 2013).

Em outras palavras, embora as estas organizações não sejam entidades públicas, os serviços que elas fornecem são de utilidade pública inquestionável, sendo equiparáveis ou complementares aos serviços públicos. Isso significa que, mesmo não sendo administradas pelo setor público, desempenham um papel importante na prestação de serviços de interesse público (Jesus, 2013). Desta forma, as ERPI com ou sem fins lucrativos, serão equiparadas ao setor público na aplicação da gestão *Lean*.

2.4 Liderança e Cultura *Lean Kaizen*

Para Cunha et al. (2016), há muito tempo que a liderança nas organizações tem despertado considerável interesse entre os investigadores. Neste sentido vários autores tentam definir liderança, sendo que Yukl (1998, p. 5, cit. por Cunha et al., 2016, p. 260) considera que:

“a liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para trabalhar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimentos das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização”.

Já para Pelletier (1999, p. 164, cit. por Cunha et al., 2016, p. 261) a liderança é a:

“capacidade de suscitar a participação voluntaria das pessoas ou grupos na prossecução de objetivos definidos”.

Ainda Lourenço (2000, p. 122, cit. por Cunha et al., 2016, p. 261) considera que:

“para que a liderança se exerça, o grupo, explicita ou implicitamente, precisa de consentir a influência do líder. E de admitir (a si mesmo) ser influenciado. Exercer influência é, assim, exercer autoridade, influência feita de aceitação voluntária”.

Neste seguimento, Cunha et al. (2016), observa que entre outros fatores as definições de liderança consideram-na como um papel especializado desempenhado por alguém dentro do grupo e enfatizam que esta requer a aceitação dos seguidores.

Um dos conceitos mais comuns nas organizações é a ideia de que a cultura organizacional não é crucial, pois o foco deve estar na produção, não na identificação das verdadeiras causas dos problemas ou na otimização dos processos. Superar esse conceito

é fundamental antes de adotar a filosofia *Lean Kaizen*, uma vez que é um pilar essencial desta abordagem (Kaizen Institute, s.d.).

O primeiro passo para instaurar uma cultura de melhoria contínua é entender a estrutura da organização garantindo que as equipas são formadas para promover a colaboração ágil e uma gestão eficaz. Com a estrutura adequada, podem ser implementados modelos de gestão diária para descentralizar as operações e promover a autonomia na tomada de decisões. É essencial auditar a adoção destes novos processos de gestão de equipa para integrar novas melhorias e reconhecer comportamentos bem-sucedidos. Assim, os líderes devem fornecer feedback aos(às) colaboradores(as), monitorizar o desempenho e tomar medidas corretivas conforme necessário (Kaizen Institute, sem data). Além disso, é importante oferecer incentivos aos(às) colaboradores(as), pois isso tem um impacto positivo no comportamento e no desempenho, contribuindo para uma mudança cultural.

Deste modo para desenvolver uma cultura de melhoria contínua, as organizações devem abandonar a gestão do dia-a-dia, não estruturada, para uma abordagem para a melhoria. Isso requer uma mudança de mentalidade em todos os níveis da organização e a implementação de um programa *Lean Kaizen* diário, podendo começar pelo conhecimento dos dados, tornando os problemas visíveis e seguindo técnicas estruturadas de resolução de problemas. Com o apoio dos líderes e normas bem definidas, todos devem ser capacitados para identificar e resolver problemas de forma autónoma, procurando melhorias constantes no dia-a-dia (Kaizen Institute, s.d.).

3. DESENHO METODOLÓGICO

Neste terceiro ponto será exposto o desenho metodológico do estudo, este refere-se à estrutura e às estratégias utilizadas para guiar a pesquisa, de forma a garantir que os objetivos do estudo são alcançados de maneira rigorosa e sistemática. Para isso serão explicitadas a metodologia e os métodos utilizados, a população e a amostra, assim como as técnicas de recolha e análise de dados. Só desta forma é possível garantir validade e confiabilidade dos resultados.

3.1 Metodologia e métodos utilizados

Um paradigma na investigação em Ciências Sociais e Humanas é um conjunto de ideias pré-estabelecidas, princípios conhecidos, teorias compartilhadas e normas aceites pela comunidade científica num determinado período de tempo. Um paradigma é um sistema de pressupostos e princípios que guiam a investigação, indicando as diferentes abordagens que o investigador deve adotar para conseguir as respostas desejadas (Coutinho, 2018).

Ao começar é importante entender como será realizado o estudo, para isso é necessário compreender o que significa o desenho metodológico. Portanto, a metodologia de investigação desempenha um papel importante ao escolher a abordagem de investigação, incluindo a forma de recolher os dados, de acordo com os objetivos do estudo (Sousa & Baptista, 2011).

Para Gil (2019) a metodologia é um conceito complexo e abrangente, não sendo possível fornecer uma definição precisa. No entanto, é um dos elementos essenciais de uma investigação, pois envolve uma variedade de métodos e técnicas que permitem ao investigador recolher dados sobre o tema de estudo.

Os conceitos de metodologia, métodos e técnicas referem-se às diferentes abordagens e ferramentas disponíveis que auxiliam e orientam o investigador na procura do conhecimento e na obtenção de uma base de informações mais ampla e consistente (Coutinho, 2018).

Na investigação científica, é possível utilizar uma abordagem metodológica qualitativa ou quantitativa, ambas são amplamente reconhecidas e valorizadas pela comunidade científica devido à sua utilidade.

Para Queirós et al., (2017) a abordagem qualitativa concentra-se em explorar a compreensão mais profunda de um problema específico, com questões que não podem ser medidas quantitativamente. Já a metodologia quantitativa utiliza amostras grandes e os resultados objetivos oferecem uma visão geral e representativa de uma população específica. Ou seja, os dados são tratados de forma numérica e podem ser quantificados para análise (Martin & Bridgmon, 2012). Pode-se assim dizer que os dados da abordagem quantitativa são obtidos por meio de métodos claros e sistemáticos, nos quais a matemática e a estatística desempenham um papel fundamental na análise e interpretação dos resultados alcançados (Queirós et al., 2017).

Deste modo, é possível caracterizar este estudo como de natureza exploratória e de diagnóstico, uma vez que se realiza para obter um primeiro conhecimento da situação que se quer estudar Gil (2017), e utiliza métodos quantitativos. O objetivo da investigação científica é avaliar o contexto atual da implementação do pensamento *Lean Kaizen* nas ERPI do distrito de Viseu.

3.2 População e Amostra

A população ou universo de uma investigação é composta por um conjunto de elementos ou unidades estatísticas que são objeto de estudo, devido às suas características específicas. Todos os valores são característicos dessa população são chamados de parâmetros (Gil, 2017).

Quanto à amostra considera-se que é uma parcela representativa do conjunto total, que é escolhida de forma a obter resultados confiáveis no futuro. Esta é cuidadosamente selecionada para garantir que é uma representação adequada do universo, permitindo obter resultados de confiança (Hill & Hill, 2012).

Neste sentido considera-se como população todas as ERPI do distrito de Viseu, independente, do seu cariz sem fins lucrativos ou com fins lucrativos.

De acordo com a Carta Social (2024), o distrito de Viseu, apresenta 160 equipamentos com resposta social de ERPI, perfazendo uma capacidade total de 6971 vagas, perfazendo um número total de utentes de 6488.

O distrito de Viseu ocupa uma área de 5000km², situando-se no centro-norte de Portugal. Está subdividido nos concelhos de Armamar, Carregal do Sal, Castro Daire, Cinfães, Lamego, Mangualde, Moimenta da Beira, Mortágua, Nelas, Oliveira de Frades, Penalva do Castelo, Penedono, Resende, Santa Comba Dão, São João da Pesqueira, São Pedro do Sul, Sátão, Sernancelhe, Tabuaço, Tarouca, Tondela, Vila Nova de Paiva, Viseu e Vouzela (Visitar Portugal, 2023). Assim, as ERPI que fazem parte da população do estudo apresentam-se no apêndice A desta dissertação.

Figura 5
Concelhos do distrito de Viseu



Nota. <https://lafoes.webnode.pt/a-regiao/>

3.3 Técnicas de recolha de dados

Nesta investigação a recolha de dados foi realizada através da pesquisa bibliográfica e da aplicação de um inquérito por questionário. Para Gil, (2019), um questionário pode ser entendido como uma técnica de investigação que consiste num conjunto de perguntas direcionadas a indivíduos, com o objetivo de obter informações sobre os seus conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, entre outros. Esta técnica apresenta vantagens como:

- a) possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio;
- b) implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores;
- c) garante o anonimato das respostas;
- d) permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente;
- e) não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado (p. 122).

Quanto às limitações o mesmo autor sugere que:

- a) exclui as pessoas que não sabem ler e escrever, o que, em certas circunstâncias, conduz a graves deformações nos resultados da investigação;
- b) impede o auxílio ao informante quando este não entende corretamente as instruções ou perguntas;
- c) impede o conhecimento das circunstâncias em que foi recolhido, o que pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas;
- d) não favorece a garantia de que a maioria das pessoas devolvam-no devidamente preenchido, o que pode implicar a significativa diminuição da representatividade da amostra;
- e) envolve, geralmente, número relativamente pequeno de perguntas, porque é sabido que os questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos;
- f) proporciona resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois, os itens podem ter significado diferente para cada sujeito pesquisado (p. 122).

Face ao exposto e tendo em conta as vantagens e desvantagens será elaborado um inquérito por questionário, com base na revisão da literatura sobre a temática. Este questionário terá de passar pela fase de pré-teste e sucessivas revisões e melhorias, até se conseguir a sua total capacidade para aplicação de forma correta.

O inquérito por questionário que dá origem a esta apresentação e análise de dados pode ser encontrado no apêndice B. Este foi dirigido aos colaboradores exercer funções de diretores(as) técnicos(as) ou gestores(as) e pretendia-se uma resposta por cada instituição. Após a introdução, que enquadra o estudo e explicita a questão do anonimato e do consentimento informado para a recolha dos dados. Este documento está dividido, essencialmente, em quatro partes. Nomeadamente, da pergunta 1 à 10 uma caracterização sociodemográfica dos inquiridos, da pergunta 11 à 13 questiona-se sobre a liderança e gestão nas OES, nesse seguimento da pergunta 14 à 18 tenta entender-se a cultura e *Lean Kaizen* nas OES, na pergunta 18 quer-se perceber se existe implementação do pensamento *Lean Kaizen* nas OES através das ferramentas de gestão do referido pensamento. Sendo a última pergunta relacionada com a vontade de receber as conclusões do presente estudo.

Este questionário, elaborado em *google forms*, foi adaptado de um já existente mas com outro público-alvo. Sendo inicialmente dado a conhecer às 160 instituições (apêndice A) por *email*. Posteriormente, e não se notando grande fluxo de respostas, foram reforçados os contactos com novo *email*, nas redes sociais da investigadora

divulgando o estudo e apelando à participação, uma vez que existe uma rede de contactos neste contexto. E também através de mensagem privada para as redes sociais das instituições, nomeadamente *facebook*, assim como, telefonicamente para as respetivas organizações. Posto isto, foram obtidas 38 respostas, compreendidas entre setembro e novembro de 2024.

3.4 Técnicas de análise de dados

Utilizando o inquérito por questionário para a recolha de dados, uma das técnicas de análise mais adequadas será a utilização do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). O SPSS é um programa informático de apoio à estatística, sendo esta um instrumento matemático necessário para recolher, organizar, analisar, apresentar e interpretar dados (Pestana & Gageiro, 2000).

Outra técnica de análise também utilizada, para a realização dos gráficos, para posterior interpretação é a ferramenta da Microsoft, o Excel.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Chegados à apresentação e análise de dados importa referir que o objetivo neste ponto é expor resultados obtidos na recolha de dados, sendo que a interpretação será, à luz do referencial teórico, mas só no próximo ponto da presente dissertação. Sendo uma pesquisa quantitativa serão utilizados gráficos e estatísticas descritivas, destacando os padrões que mais se evidenciam. Para isso serão avaliados os dados recolhidos sobre a caracterização sociodemográfica dos inquiridos, sobre a liderança e gestão nas organizações, a cultura *Lean Kaizen* nestes organismos e a implementação deste pensamento nas OES.

Assim, serão expostos e analisados os resultados obtidos na aplicação do inquérito por questionário que fundamenta este estudo exploratório. De modo a aferir qual o contexto atual da implementação do Pensamento *Lean Kaizen* como prática de Gestão das ERPI do distrito de Viseu e de que modo o uso destas contribuem para a melhoria contínua da Organização.

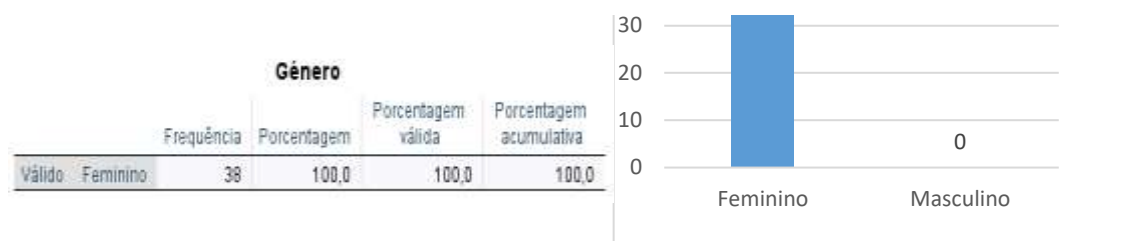
4.1 Caracterização sociodemográfica dos inquiridos

Como foi referido, no ponto anterior, a caracterização sociodemográfica dos inquiridos tem no questionário a presença de 10 perguntas. Neste sentido, e com o objetivo de perceber fatores como o género dos inquiridos, a idade, a escolaridade, a área de formação, as funções que exerce, a experiência profissional, o cariz da organização onde trabalha, as respostas sociais que a Instituição desenvolve para além da ERPI, o número de colaboradores(as), assim como o número de utentes, passa-se a demonstrar os resultados.

4.1.1 – Género

Da totalidade das respostas ao questionário, 38, verifica-se que todas são do género feminino o que corresponde a 100% das respostas.

Figura 6
Género

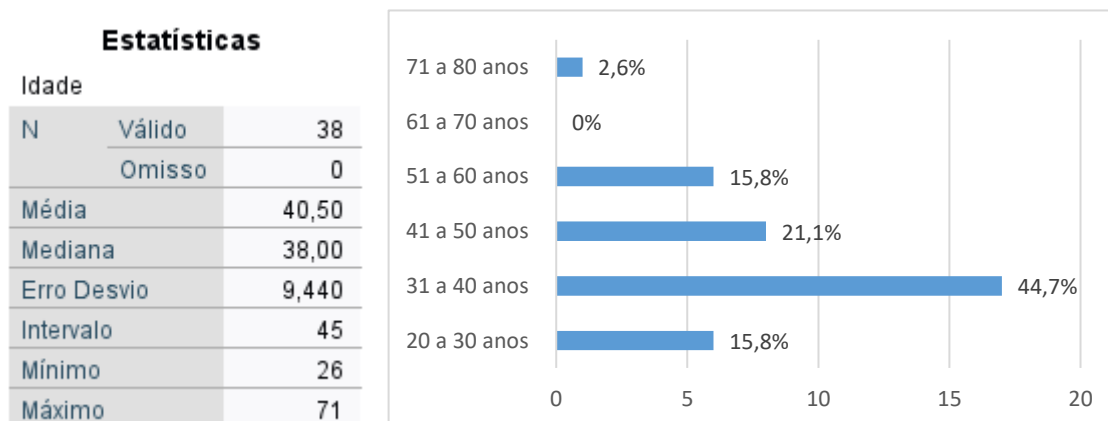


Nota. Elaboração própria (2025)

4.1.2 - Idade

A média de idade, dos inquiridos, encontra-se nos 40,5 anos com a idade mínima de 26 anos e máxima de 71 anos e um erro desvio de 9,440. Sendo que 44,7% destes tem idade compreendida entre 31 a 40 anos, seguidamente dos 21,1% que têm idade entre os 41 a 50 anos.

Figura 7
Idade

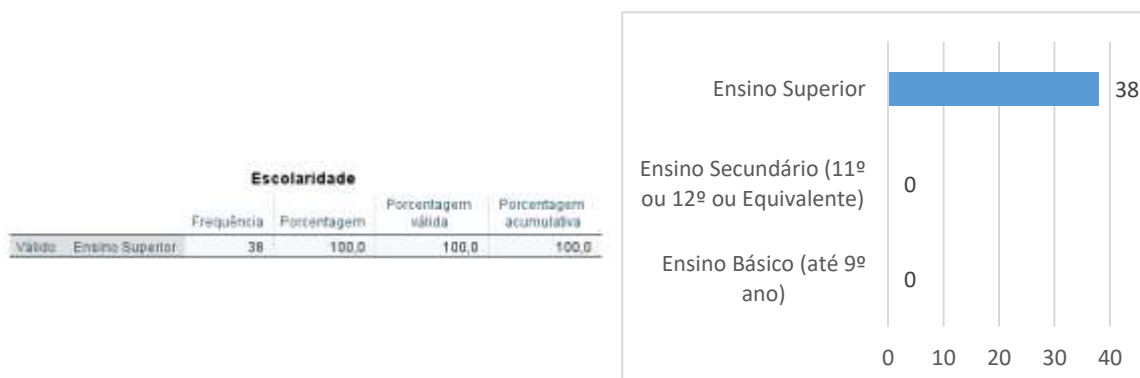


Nota. Elaboração própria (2025)

4.1.3 – Escolaridade

No que diz respeito à escolaridade todos os inquiridos têm o ensino superior, o que corresponde a 100% das respostas.

Figura 8
Escolaridade

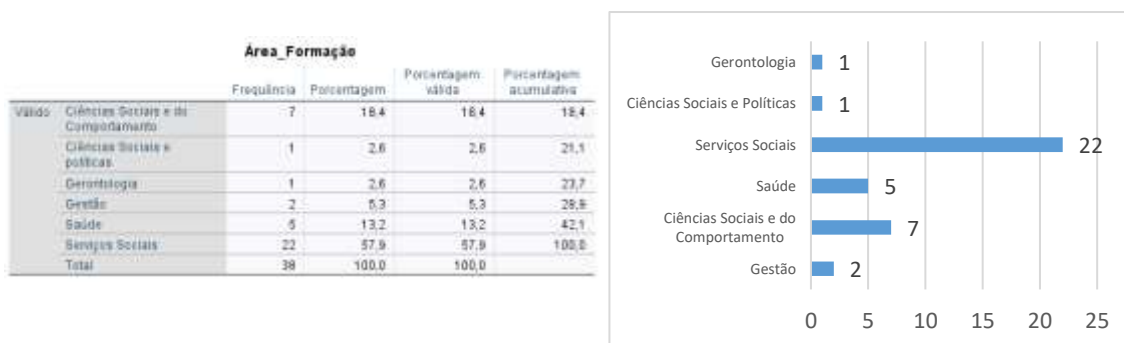


Nota. Elaboração própria (2025)

4.1.4 – Área de Formação

Neste âmbito, como área de formação predominante impera o Serviço Social, com 57,9% das respostas, seguido das Ciências Sociais e do Comportamento com 18,4%. Posteriormente, a área da Saúde com 13,2%, a Gestão com 5,3% e com os mesmos 2,6% enquadram-se as Ciências Sociais e Políticas e a Gerontologia.

Figura 9
Área de Formação



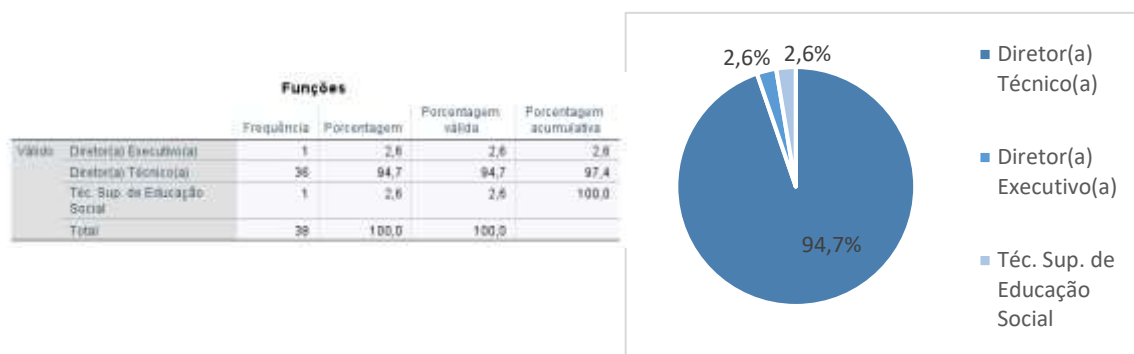
Nota. Elaboração própria (2025)

4.1.5 – Funções

Das possibilidades de resposta faziam parte a função de diretor(a) técnico(a), diretor(a) executivo(a), gerente, gestor(a) e outro. Neste sentido 94,7% dos inquiridos

responderam que exercem funções de diretor(a) técnico(a). Na opção outro existiu uma resposta para técnico superior de educação social, e também uma resposta para diretor(a) executivo(a).

Figura 10
Funções

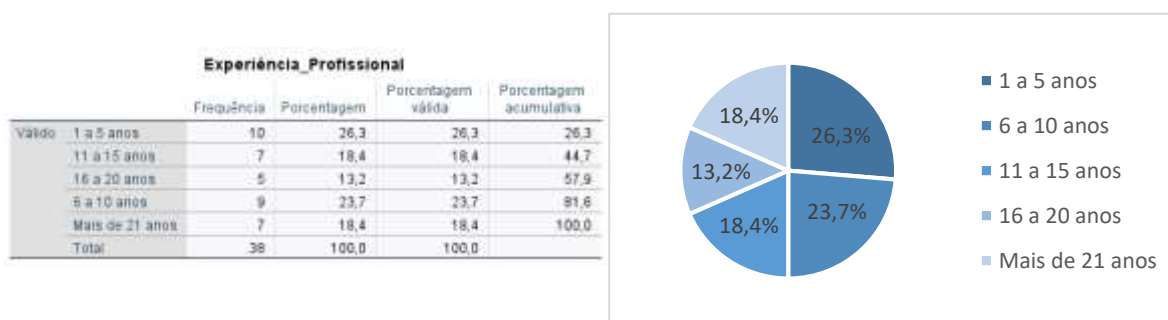


Nota. Elaboração própria (2025)

4.1.6 – Experiência profissional em funções

No que concerne à experiência nestas funções 26,3% dos inquiridos tem entre 1 a 5 anos de experiência, distanciando-se apenas por dois pontos percentuais, com os 23,7%, dos que exercem funções entre 6 a 10 anos. Seguidos, com a mesma percentagem de 18,4% os que têm 11 a 15 anos e os que têm mais de 21 anos de experiência. Por fim, com 13,2% os que têm 16 a 20 anos de experiência.

Figura 11
Experiência profissional em funções



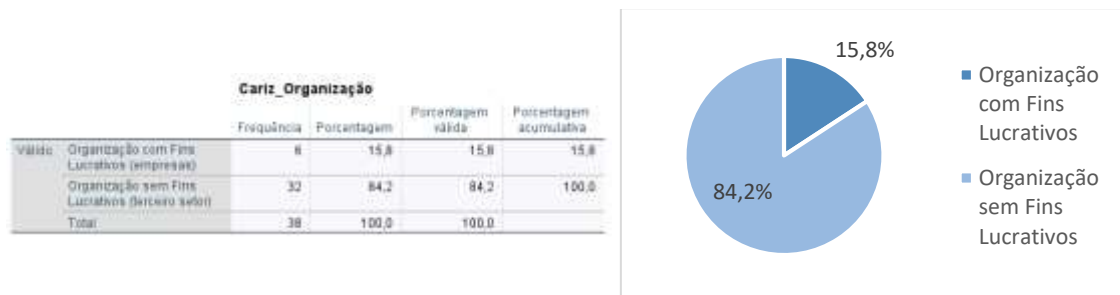
Nota. Elaboração própria (2025)

4.1.7 – Cariz da Organização

Dos inquiridos 84,2% desempenham funções em organizações sem fins lucrativos, ao contrário dos 15,8% que respondem por organizações com fins lucrativos.

Figura 12

Cariz da Organização



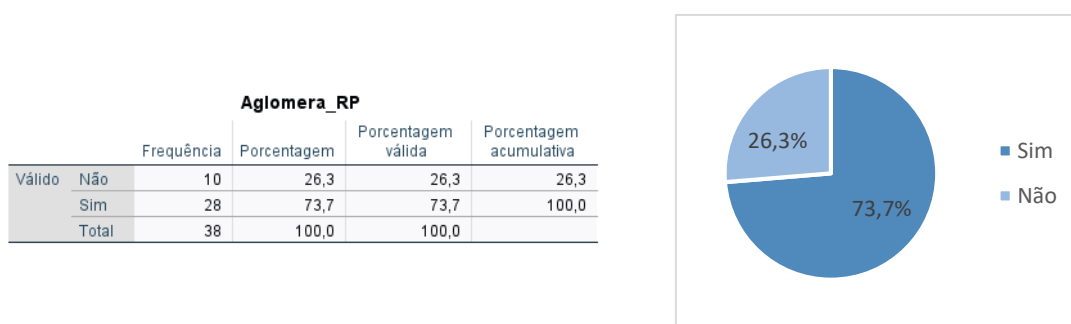
Nota. Elaboração própria (2025)

4.1.8 – Aglomeração de respostas sociais

Quando questionados se a Instituição onde exercem funções aglomera mais alguma resposta social para além da ERPI, 73,7% responderam que sim. No sentido oposto, 26,3% dos inquiridos exercem funções numa Instituição apenas com a resposta social de ERPI.

Figura 13

Aglomeração de respostas sociais



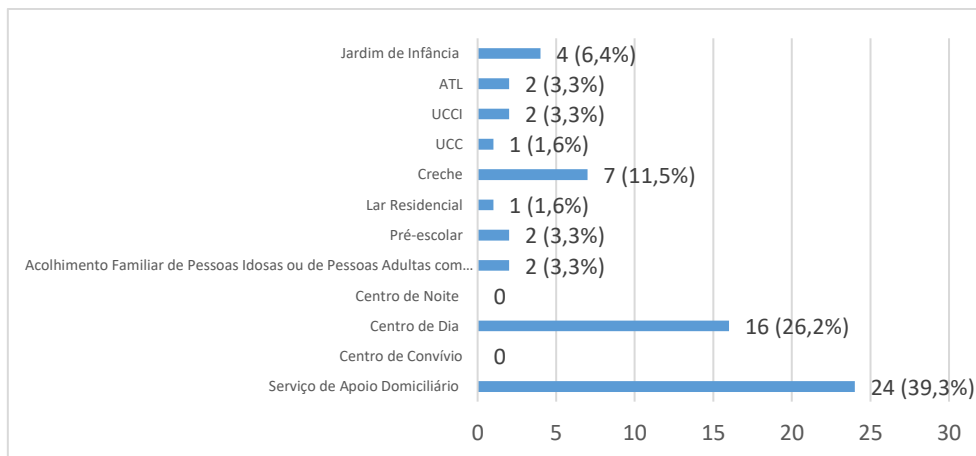
Nota. Elaboração própria (2025)

Ainda neste tópico tentou-se perceber nos inquiridos que responderam que sim, na pergunta anterior, qual o tipo de resposta social que as suas Instituição aglomeravam

com a ERPI. Assim entendeu-se que o serviço de apoio domiciliário (39,3%) e o centro de dia (26,2%) são as que reúnem mais percentagem.

Gráfico 1

Tipo de respostas sociais

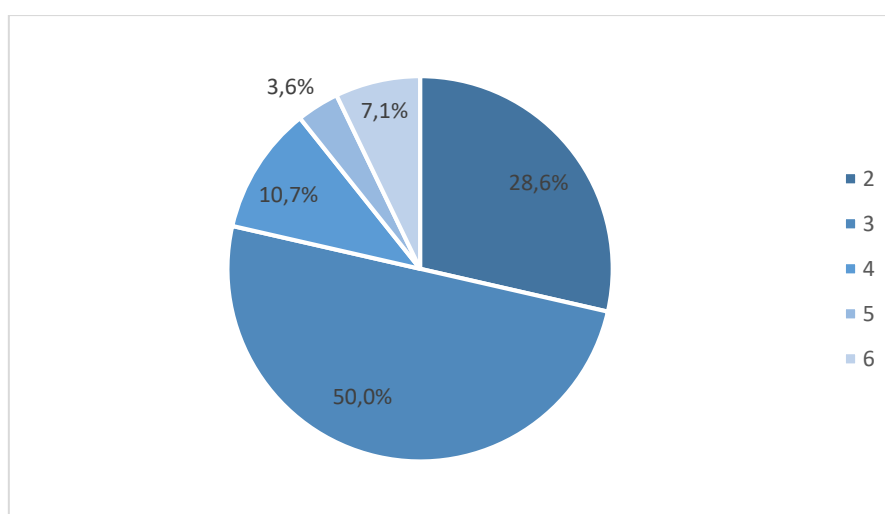


Nota. Elaboração própria (2025)

Uma análise pertinente é também perceber quantas respostas sociais têm as Instituições para além da resposta social de ERPI. Assim concluiu-se que 50% têm 3 respostas sociais, seguidas de 28,6% das que têm 2 respostas.

Gráfico 2

Número de respostas sociais



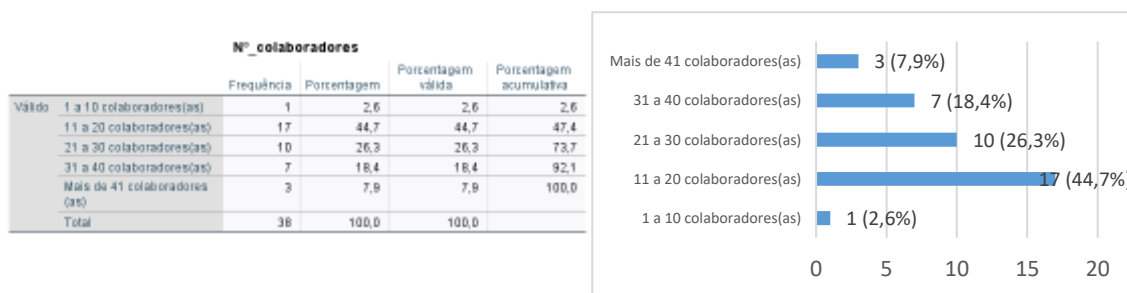
Nota. Elaboração própria (2025)

4.1.9 – Número de colaboradores(as)

No que diz respeito, ao número de colaboradores(as) destas organizações, 44,7% delas têm 11 a 20 colaboradores(as). Logo em seguida com 26,3% são as que têm 21 a 30 colaboradores(as), depois 18,4% têm 31 a 40 colaboradores(as). Sendo que 7,9% têm mais de 41 colaboradores(as) e no extremo oposto apenas uma organização com 1 a 10 colaboradores(as), que representa 2,6%.

Figura 14

Número de colaboradores(as)

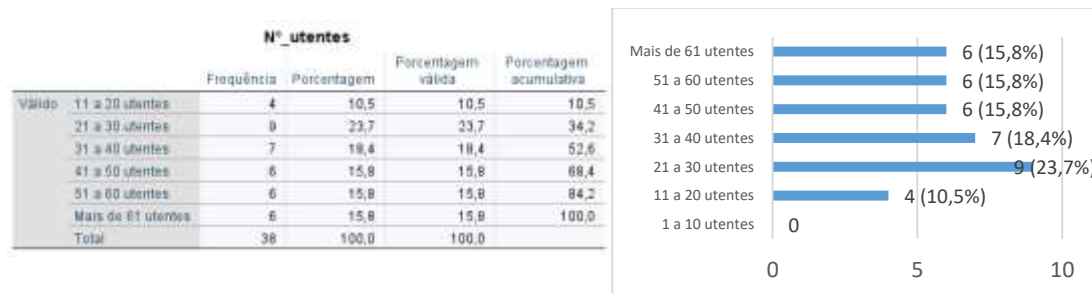


Nota. Elaboração própria (2025)

4.1.10 – Número de utentes

Já quanto ao número de utentes 23,7% das organizações têm entre 21 e 30 utentes, logo em seguida com 18,4% delas que têm 31 a 40 utentes, depois com a mesma percentagem de 15, 8% as organizações que têm entre 41 e mais de 61 utentes. E com menor percentagem, com 10,5% as que têm entre 11 a 20 utentes, sendo que com 1 a 10 utentes não há nenhuma organização.

Figura 15
Número de utentes



Nota. Elaboração própria (2025)

4.2 Liderança e Gestão nas OES

Nesta questão tentou-se entender a perceção do tipo de liderança existente em cada OES, assim 47,4% por inquiridos considerou que o líder é democrático, logo seguido pelo líder motivador com 26,3%. Por outro lado, no extremo oposto, ficou a perceção do líder situacional com 2,6%.

Figura 16
Liderança

| | | Liderança | | | |
|--------|-------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
| | Líder autocrático | 2 | 5,3 | 5,3 | 5,3 |
| | Líder coach | 2 | 5,3 | 5,3 | 10,5 |
| | Líder democrático | 18 | 47,4 | 47,4 | 57,9 |
| | Líder liberal | 2 | 5,3 | 5,3 | 63,2 |
| | Líder motivador | 10 | 26,3 | 26,3 | 89,5 |
| | Líder situacional | 1 | 2,6 | 2,6 | 92,1 |
| | Líder técnico | 3 | 7,9 | 7,9 | 100,0 |
| | Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Nota. Elaboração própria (2025)

Seguidamente apresentou-se aos inquiridos uma questão que pedia que de acordo com a escala de nada importante, pouco importante, importante, muito importante, muitíssimo importante ou não sabe/não responde atribuísem, de acordo com a sua opinião a importância a algumas afirmações. Explicitam-se nas figuras que se seguem.

Quanto à “estratégia a curto prazo”, a maioria com 39,5% considera muito importante, no oposto 2,6% consideram nada importante e ninguém considerou pouco importante ou não sabe/não responde.

Figura 17
“Estratégia a curto prazo”

| [Estratégia a curto prazo] | | | | | |
|----------------------------|-----------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| | | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
| Válido | 1. Nada importante | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | 3. Moderadamente Importante | 13 | 34,2 | 34,2 | 36,8 |
| | 4. Importante | 9 | 23,7 | 23,7 | 60,5 |
| | 5. Muito Importante | 15 | 39,5 | 39,5 | 100,0 |
| | Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Nota. Elaboração própria (2025)

Quanto à “estratégia a médio prazo”, a maioria com 47,4% considera importante, no oposto com um total de 5,2% consideram nada importante (2,6%) ou pouco importante (2,6%) e ninguém considerou a resposta não sabe/não responde.

Figura 18
“Estratégia a médio prazo”

| [Estratégia a médio prazo] | | | | | |
|----------------------------|-----------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| | | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
| Válido | 1. Nada importante | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | 2. Pouco importante | 1 | 2,6 | 2,6 | 5,3 |
| | 3. Moderadamente Importante | 7 | 18,4 | 18,4 | 23,7 |
| | 4. Importante | 18 | 47,4 | 47,4 | 71,1 |
| | 5. Muito Importante | 11 | 28,9 | 28,9 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | | |

Nota: Elaboração própria (2025)

Quanto à “estratégia a longo prazo”, 36,8% considera muito importante e 34,2% acha importante. No oposto com um total de 7,8% consideram nada importante (2,6%), pouco importante (2,6%), o não sabe/não responde (2,6%).

Figura 19
“Estratégia a longo prazo”

| [Estratégia a longo prazo] | | | | | |
|----------------------------|-----------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| | | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
| Válido | 1. Nada importante | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | 2. Pouco importante | 1 | 2,6 | 2,6 | 5,3 |
| | 3. Moderadamente Importante | 8 | 21,1 | 21,1 | 26,3 |
| | 4. Importante | 13 | 34,2 | 34,2 | 60,5 |
| | 5. Muito Importante | 14 | 36,8 | 36,8 | 97,4 |
| | Não sabe/Não responde | 1 | 2,6 | 2,6 | 100,0 |
| | Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Nota: Elaboração própria (2025)

Quanto à “otimização de processos”, 60,5% considera muito importante, no oposto com 2,6% consideram nada importante e ninguém considera que não sabe/não responde.

Figura 20
“Otimização de processos”

| [Otimização de processos] | | | | | |
|---------------------------|-----------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| | | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
| Válido | 1. Nada importante | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | 3. Moderadamente Importante | 2 | 5,3 | 5,3 | 7,9 |
| | 4. Importante | 12 | 31,6 | 31,6 | 39,5 |
| | 5. Muito Importante | 23 | 60,5 | 60,5 | 100,0 |
| | Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Nota: Elaboração própria (2025)

Quanto à “melhoria contínua”, 78,9% considera muito importante, no oposto com um total de 5,2% consideram nada importante (2,6%) e não sabe/não responde (2,6%). Sendo que nada importante e importante têm zero respostas.

Figura 21
 “Melhoria contínua”

| [Melhoria contínua] | | | | | |
|---------------------|-----------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| | | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
| Válido | 2. Pouco importante | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | 4. Importante | 6 | 15,8 | 15,8 | 18,4 |
| | 5. Muito importante | 30 | 78,9 | 78,9 | 97,4 |
| | Não sabe/Não responde | 1 | 2,6 | 2,6 | 100,0 |
| | Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Nota: Elaboração própria (2025)

Quanto ao “desafiar e incentivar os fornecedores”, 50% considera importante, no oposto com 2,6% consideram nada importante. Sendo que pouco importante tem zero respostas.

Figura 22
 “Desafiar e incentivar os fornecedores”

| [Desafiar e incentivar os fornecedores] | | | | | |
|---|-----------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| | | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
| Válido | 1. Nada importante | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | 3. Moderadamente importante | 4 | 10,5 | 10,5 | 13,2 |
| | 4. Importante | 19 | 50,0 | 50,0 | 63,2 |
| | 5. Muito importante | 12 | 31,6 | 31,6 | 94,7 |
| | Não sabe/Não responde | 2 | 5,3 | 5,3 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | | |

Nota: Elaboração própria (2025)

Quanto ao “desafiar e incentivar os funcionários”, 76,3% considera muito importante, no oposto com um total de 7,8% consideram nada importante (2,6%), moderadamente importante (2,6%) e não sabe/não responde (2,6%). Sendo que pouco importante tem zero respostas.

Figura 23
“Desafiar e incentivar os funcionários”

[Desafiar e incentivar os funcionários]

| | | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|-----------------------------|------------|--------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | 1. Nada importante | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | 3. Moderadamente importante | 1 | 2,6 | 2,6 | 5,3 |
| | 4. importante | 6 | 15,8 | 15,8 | 21,1 |
| | 5. Muito importante | 29 | 76,3 | 76,3 | 97,4 |
| | Não sabe/Não responde | 1 | 2,6 | 2,6 | 100,0 |
| | Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Nota: Elaboração própria (2025)

Quanto ao “efetuar reuniões diárias”, 36,8% considera moderadamente importante, logo seguido dos 31,6% que consideram importante. No oposto com 2,6% consideram nada importante.

Figura 24
“Efetuar reuniões diárias”

[Efetuar reuniões diárias]

| | | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|-----------------------------|------------|--------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | 1. Nada importante | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | 2. Pouco importante | 2 | 5,3 | 5,3 | 7,9 |
| | 3. Moderadamente importante | 14 | 36,8 | 36,8 | 44,7 |
| | 4. importante | 12 | 31,6 | 31,6 | 76,3 |
| | 5. Muito importante | 9 | 23,7 | 23,7 | 100,0 |
| | Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Nota: Elaboração própria (2025)

Quanto à “estratégia de gestão visual”, 36,8% considera importante, logo seguido dos 34,2% que consideram muito importante. No oposto com 2,6% consideram pouco importante.

Figura 25
“Estratégia de gestão visual”

| [Estratégia de Gestão Visual] | | | | | |
|-------------------------------|-----------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| | | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
| Válido | 1. Nada importante | 2 | 5,3 | 5,3 | 5,3 |
| | 2. Pouco importante | 1 | 2,6 | 2,6 | 7,9 |
| | 3. Moderadamente Importante | 6 | 15,8 | 15,8 | 23,7 |
| | 4. Importante | 14 | 36,8 | 36,8 | 60,5 |
| | 5. Muito Importante | 13 | 34,2 | 34,2 | 94,7 |
| | Não sabe/Não responde | 2 | 5,3 | 5,3 | 100,0 |
| | Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Nota: Elaboração própria (2025)

Quanto à “comunicação interna”, numa resposta unanime, 81,6% considera muito importante. No oposto com um total de 7,8% consideram pouco importante (2,6%), moderadamente importante (2,6%) e não sabe/não responde (2,6%). Sendo que nada importante tem zero respostas.

Figura 26
“Comunicação interna”

| [Comunicação Interna] | | | | | |
|-----------------------|-----------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| | | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
| Válido | 2. Pouco importante | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | 3. Moderadamente Importante | 1 | 2,6 | 2,6 | 5,3 |
| | 4. Importante | 4 | 10,5 | 10,5 | 15,8 |
| | 5. Muito Importante | 31 | 81,6 | 81,6 | 97,4 |
| | Não sabe/Não responde | 1 | 2,6 | 2,6 | 100,0 |
| | Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Nota: Elaboração própria (2025)

A questão que se seguia, no questionário, é também com resposta numa escala desta vez de concordância, sendo as possíveis respostas discordo totalmente, discordo, nem concordo nem discordo, concordo, concordo totalmente ou não sabe/não responde.

Na afirmação “Os(as) colaboradores(as) da ERPI são reconhecidos pelas sugestões dadas”, a maioria com 55,3% considera que concorda, no oposto com o total de 5,2% consideram que discorda totalmente (2,6%) e discordo (2,6%).

Figura 27

“Os(as) colaboradores(as) da ERPI são reconhecidos pelas sugestões dadas”

[Os(as) colaboradores(as) da ERPI são reconhecidos pelas sugestões dadas]

| | | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|------------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | 1. Discordo Totalmente | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | 2. Discordo | 1 | 2,6 | 2,6 | 5,3 |
| | 3. Nem concordo nem discordo | 2 | 5,3 | 5,3 | 10,5 |
| | 4. Concordo | 21 | 55,3 | 55,3 | 65,8 |
| | 5. Concordo Totalmente | 13 | 34,2 | 34,2 | 100,0 |
| | Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Nota: Elaboração própria (2025)

Na afirmação “Os(as) colaboradores(as) da ERPI são motivados a identificar e eliminar desperdícios”, a maioria com 55,3% considera que concorda totalmente, no oposto com 2,6% considera que discorda totalmente. Sendo que o discordo tem zero respostas.

Figura 28

“Os(as) colaboradores(as) da ERPI são motivados a identificar e eliminar desperdícios”

[Os(as) colaboradores(as) da ERPI são motivados a identificar e eliminar desperdícios]

| | | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|------------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | 1. Discordo Totalmente | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | 3. Nem concordo nem discordo | 2 | 5,3 | 5,3 | 7,9 |
| | 4. Concordo | 14 | 36,8 | 36,8 | 44,7 |
| | 5. Concordo Totalmente | 21 | 55,3 | 55,3 | 100,0 |
| | Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Nota: Elaboração própria (2025)

Na afirmação “Os objetivos estratégicos estão alinhados com a cultura *Lean Kaizen*”, com 31,6% considera que concorda, seguindo-se a resposta de não sabe/não responde com 28,9%, tendo em consideração que é nesta pergunta que se fala pela primeira vez no conceito *Lean Kaizen*. No oposto com 2,6% considera que discorda totalmente.

Figura 29

“Os objetivos estratégicos estão alinhados com a cultura Lean Kaizen”

[Os objetivos estratégicos estão alinhados com a cultura Lean Kaizen]

| | | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|------------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | 1. Discordo Totalmente | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | 2. Discordo | 3 | 7,9 | 7,9 | 10,5 |
| | 3. Nem concordo nem discordo | 3 | 7,9 | 7,9 | 18,4 |
| | 4. Concordo | 12 | 31,6 | 31,6 | 50,0 |
| | 5. Concordo Totalmente | 8 | 21,1 | 21,1 | 71,1 |
| | Não sabe/Não responde | 11 | 28,9 | 28,9 | 100,0 |
| | Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Nota: Elaboração própria (2025)

Na afirmação “A alta gestão entende e importa-se com a cultura *Lean Kaizen*”, com 31,6% considera que concorda, seguindo-se a resposta de não sabe/não responde com 26,3%. No oposto com 2,6% considera que discorda totalmente.

Figura 30

“A alta gestão entende e importa-se com a cultura Lean Kaizen”

[A alta gestão entende e importa-se com a cultura Lean Kaizen]

| | | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|------------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | 1. Discordo Totalmente | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | 2. Discordo | 3 | 7,9 | 7,9 | 10,5 |
| | 3. Nem concordo nem discordo | 5 | 13,2 | 13,2 | 23,7 |
| | 4. Concordo | 12 | 31,6 | 31,6 | 55,3 |
| | 5. Concordo Totalmente | 7 | 18,4 | 18,4 | 73,7 |
| | Não sabe/Não responde | 10 | 26,3 | 26,3 | 100,0 |
| | Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Nota: Elaboração própria (2025)

Na afirmação “Os projetos de melhoria são levados adiante”, com 55,3% considera que concorda. No oposto com 2,6% considera que discorda totalmente. E nas opções discordo e não sabe/não responde têm zero respostas.

Figura 31*“Os projetos de melhoria são levados adiante”*

[Os projetos de melhoria são levados adiante]

| | | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|------------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | 1. Discordo Totalmente | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | 3. Nem concordo nem discordo | 3 | 7,9 | 7,9 | 10,5 |
| | 4. Concordo | 21 | 55,3 | 55,3 | 65,8 |
| | 5. Concordo Totalmente | 13 | 34,2 | 34,2 | 100,0 |
| | Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Nota: Elaboração própria (2025)

Na afirmação “As ideias/sugestões dadas são valorizadas nesta Instituição na resposta social de ERPI”, com a mesma percentagem apuraram-se as respostas concordo e concordo totalmente com 44,7%, cada uma. No oposto com 2,6% considera que discorda. Sendo que a opção discordo totalmente têm zero respostas.

Figura 32*“As ideias/sugestões dadas são valorizadas nesta Instituição na resposta social de ERPI”*

[As ideias/sugestões dadas são valorizadas nesta Instituição na resposta social de ERPI]

| | | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|------------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | 2. Discordo | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | 3. Nem concordo nem discordo | 3 | 7,9 | 7,9 | 10,5 |
| | 4. Concordo | 17 | 44,7 | 44,7 | 55,3 |
| | 5. Concordo Totalmente | 17 | 44,7 | 44,7 | 100,0 |
| | Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Nota: Elaboração própria (2025)

Na afirmação “A Instituição, na resposta social de ERPI, possui um programa de ideias/sugestões para projetos de melhoria”, com 47,4% a resposta concordo. No oposto com 2,6% considera que não sabe/não responde.

Figura 33

“A Instituição, na resposta social de ERPI, possui um programa de ideias/sugestões para projetos de melhoria”

[A Instituição, na resposta social de ERPI, possui um programa de ideias/sugestões para projetos de melhoria]

| | | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|------------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | 1. Discordo Totalmente | 2 | 5,3 | 5,3 | 5,3 |
| | 2. Discordo | 5 | 13,2 | 13,2 | 18,4 |
| | 3. Nem concordo nem discordo | 6 | 15,8 | 15,8 | 34,2 |
| | 4. Concordo | 18 | 47,4 | 47,4 | 81,6 |
| | 5. Concordo Totalmente | 6 | 15,8 | 15,8 | 97,4 |
| | Não sabe/Não responde | 1 | 2,6 | 2,6 | 100,0 |
| | Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Nota: Elaboração própria (2025)

4.3 Cultura *Lean Kaizen* nas OES

Neste ponto introduz-se, finalmente, a noção do pensamento *Lean Kaizen*, pelo que nesta questão pede-se que os inquiridos reflitam se se sente familiarizados com o conceito da filosofia *Lean Kaizen*. Do que se apurou 50% considera que sim está familiarizado com o conceito, sendo que os restantes 50%, dividem-se em 39,5% para os que talvez estejam familiarizados e os que não estão com 10,5%.

Figura 34

Familiarização com o conceito *Lean Kaizen*

Conceito da filosofia *Lean Kaizen*, familiarização com o conceito

| | | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|--------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Não | 4 | 10,5 | 10,5 | 10,5 |
| | Sim | 19 | 50,0 | 50,0 | 60,5 |
| | Talvez | 15 | 39,5 | 39,5 | 100,0 |
| | Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Nota: Elaboração própria (2025)

Na pergunta “Possui formação em ferramentas e/ou técnicas de gestão *Lean*/melhoria contínua (*Kaizen*)?”, a maioria com 86,8% respondeu que não.

Figura 35

“Possui formação em ferramentas e/ou técnicas de gestão Lean/melhoria contínua (Kaizen)?”

| Possui formação em ferramentas e/ou técnicas de gestão Lean/melhoria contínua (Kaizen)? | | | | | |
|---|-----|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| | | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
| Válido | Não | 33 | 86,8 | 86,8 | 86,8 |
| | Sim | 5 | 13,2 | 13,2 | 100,0 |
| Total | | 38 | 100,0 | 100,0 | |

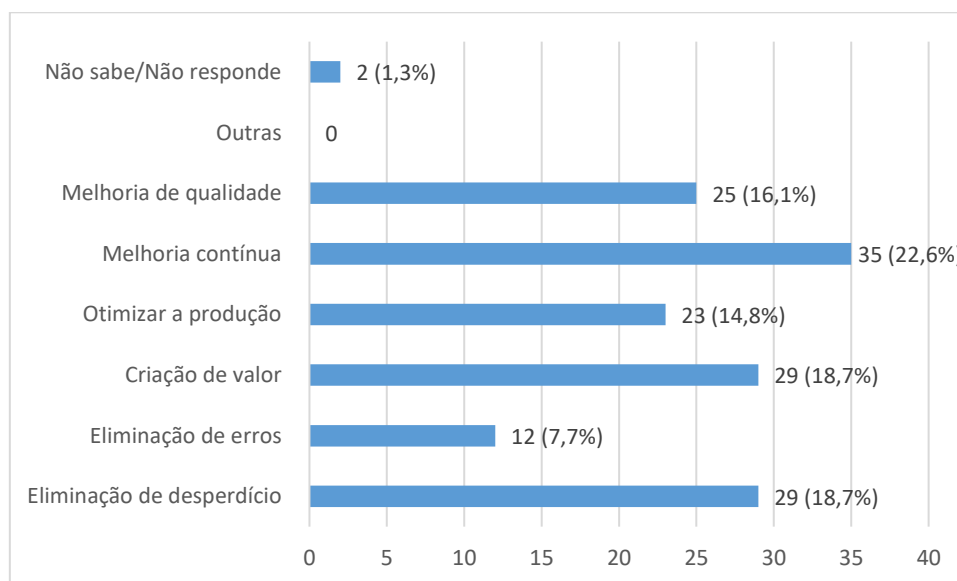
Nota: Elaboração própria (2025)

Ainda nesse seguimento e considerando os 13,2% que responderam que sim, pedia-se que especificassem qual as ferramentas e/ou técnicas de gestão *Lean*/melhoria contínua (*Kaizen*) que conheciam obtendo-se as respostas que se passam a citar: “Gestão da Qualidade e melhoria contínua”, “INTERESSE PESSOAL - LEITURA” e “sistemas de gestão da qualidade - Norma 9001-2015”.

Posto isto, no questionário, eram dadas afirmações sobre a filosofia *Lean Kaizen* que se pedia que fossem, na opinião de cada um, associadas a este conceito. Do que resultou que a melhoria contínua surgisse com 22,6%, seguidamente a criação de valor e a eliminação de desperdício com os mesmos 18,7%.

Gráfico 3

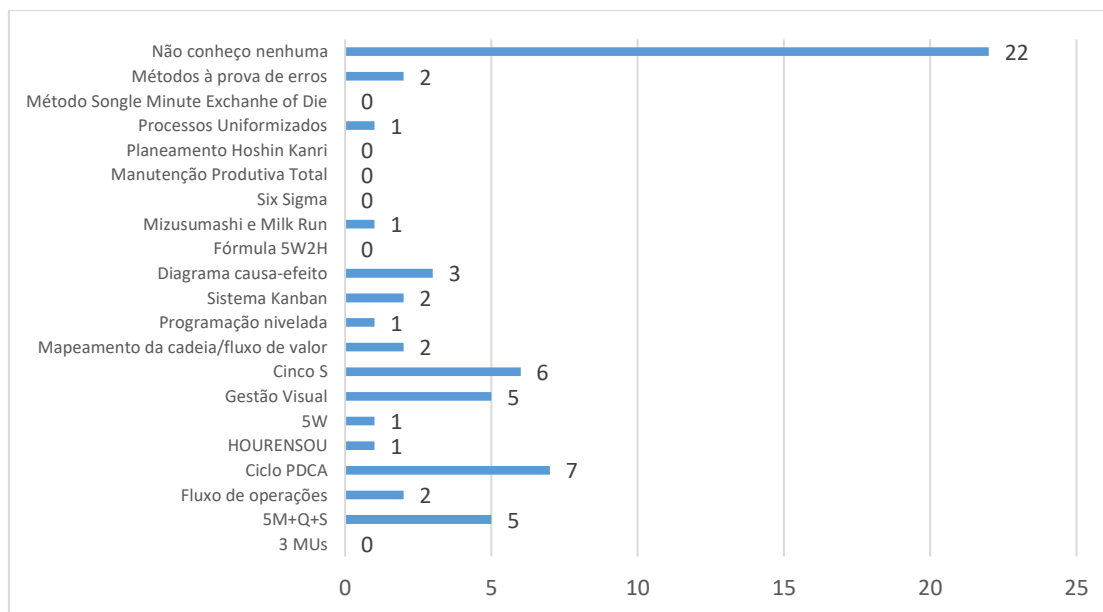
Conceitos associados à filosofia *Lean Kaizen*



Nota: Elaboração própria (2025)

Ainda sobre as ferramentas de gestão mostrou-se uma listagem com vários desses conceitos e pediu-se que fossem assinalados os que eram do conhecimento dos inquiridos. Pelo que se percebeu que 22 dos 28 inquiridos não conhece nenhuma das ferramentas de gestão mostradas nas opções nem assinalou a opção outra.

Gráfico 4
Ferramentas/técnicas de gestão



Nota: Elaboração própria (2025)

4.4 Implementação do pensamento *Lean Kaizen* nas OES

Na pergunta, que em seguida se analisa, pretendia-se perceber se existe implementação do pensamento *Lean Kaizen* nas OES através das ferramentas de gestão do referido pensamento. Entende-se que 86,8% dos inquiridos respondeu que não, e só 13,2% considerou que sim.

Figura 36

Implementação de ferramentas/técnicas de gestão

A RS a que pertence implementou ou está a implementar alguma das ferramentas/técnicas de gestão acima mencionadas?

| | | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|-------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Não | 33 | 86,8 | 86,8 | 86,8 |
| | Sim | 5 | 13,2 | 13,2 | 100,0 |
| | Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Nota: Elaboração própria (2025)

Assim, tendo por fundamento os 13,2% que responderam que sim, pedia-se a especificação das de quais as ferramentas/técnicas de gestão que a organização implementou ou implementa e passam-se a citar as respostas: “Ciclo PDCA (plan-do-check-act); Gestão Visual”, “Sistema de Gestão da Qualidade”.

5. INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este ponto passará pela interpretação e discussão dos resultados obtidos com a análise de dados anteriormente realizada. Pretende-se fazer uma comparação com a literatura acerca de vários conceitos. Perceber se os dados obtidos em alguns aspetos se confirmam e/ou complementam outras pesquisas e perceber o que há de novo neste estudo. Para isso serão interpretados os fatores mencionados no ponto anterior deste documento.

Importa perceber que de acordo com Gil (2017) as pesquisas exploratórias são fundamentais para o meio académico, especialmente quando há pouco conhecimento sobre o tema, ou sobre o tema em determinado âmbito, como é a circunstância.

Respondendo ao primeiro objetivo geral, com o propósito de analisar os conceitos teóricos das ferramentas do pensamento *Lean Kaizen* é evidenciada a sua relevância para as organizações do terceiro setor. Percebeu-se que este pensamento é uma mais-valia para este tipo de organizações, e não só, uma vez que prioriza a melhoria contínua, a eliminação de desperdícios, a otimização de recursos, sendo estes fatores que ajudam a melhorar a eficiência global das organizações (Pinto, 2014). No caso concreto das ERPI, organizações que maioritariamente se encontram no terceiro setor, com poucos recursos financeiros, ou grande esforço para a administração deles, este tipo de gestão é uma enorme vantagem, pois bem trabalhada pode ser extremamente eficaz na melhoria das OES.

A análise realizada fornece informações relevantes para enquadrar possíveis aplicações nas OES, isto traz vantagens ao permitir a correção de falhas, superar desafios e compreender os motivos necessários para a sua implementação tornando as OES mais eficientes e eficazes.

Passa-se a interpretar o facto de todas as respostas obtidas ao questionário terem sido realizadas pelo género feminino. De acordo com Barbosa (2016), mais de metade da mão-de-obra empregada nas IPSS são mulheres, sendo esta divisão de género do trabalho uma consequência direta de estereótipos e dos papéis tradicionalmente atribuídos às mulheres na sociedade. Desta forma, considera-se que seria de esperar um elevado número de respostas do género feminino.

Na idade verificou-se uma média de 40,5 anos e variando de um mínimo de 26 anos e um máximo de 71 anos, idade superior ao limite da reforma atualmente em Portugal de 66 anos e 7 meses (Portaria n.º 414/2023, de 7 de dezembro, 2023).

Quanto à escolaridade, tendo em consideração que o questionário era dirigido a diretores(as) técnicos(as) e gestores(as) considera-se expectável que todos possuíssem o ensino superior. Assim como, na área de formação era esperado que 57,9%, a maioria, das respostas recaísse nos serviços sociais, tendo em consideração a antiguidade da profissão e a ligação às OES.

Nas funções que desempenham, importa referir que se, considerou que as respostas de técnico superior de educação social e diretor executivo exerciam cumulativamente a função de direção técnica. Por isso, esses dados não foram invalidados. Quanto à experiência profissional 50% dos inquiridos apresenta-se entre 1 a 10 anos em funções.

A maioria dos inquiridos trabalham em OES, tal já seria de considerar uma vez que das organizações que constituem a população esse já era um fator à partida. A existência de mais OES do que entidades privadas (Carta Social, 2024).

A mesma interpretação está sujeita a pergunta que percebe que a maioria das organizações desenvolve mais que uma resposta social. Isto acontece, pois, normalmente as OES tem essa prática ao contrário das organizações com fins lucrativos que por norma desenvolvem apenas uma resposta social.

No que concerne ao número de pessoas que constituem as equipas de trabalho a maioria, com 44,7%, das organizações tem entre 11 e 20 colaboradores(as). No mesmo seguimento em relação aos utentes, a maioria das organizações, com 23,7% têm entre 21 e 30 utentes. Estas informações devem estar de acordo com o artigo 12º, da Portaria n.º 349/2023, de 13 de novembro, (2023) aplicável às ERPI.

Quanto ao líder, o democrático com 47,4%, fez a maioria. Este tipo de líder de acordo com Goleman (1998, 1999 cit. por Cunha et al., 2016) tem um impacto positivo sobre o desempenho organizacional, favorece o consenso através da participação, no relacionamento com os(as) colaboradores(as) questiona sobre a sua opinião, fomentado as competência emocionais subjacentes à colaboração, liderança de equipa e comunicação. Traços que se assemelham à liderança transformacional associada ao *Lean Kaizen* que se baseia na influência mútua entre o líder e os liderados, onde ambos se transformam ao longo do tempo. O líder, com o seu carisma e exemplo inspirador, motiva os seus seguidores a priorizarem os interesses da organização acima dos pessoais. Além de influenciar, o líder também é influenciado ao conhecer individualmente os seus liderados, orientando-os e ouvindo-os. Este estilo de liderança cria um ambiente propício

à inovação, partilha de ideias e criação de conhecimento, tanto a nível individual como organizacional (Carvalho et al., 2021).

Pode concluir-se que para os inquiridos são muitíssimo importantes fatores como a estratégia a curto prazo (39,5%), a estratégia a longo prazo (36,8%) e a melhoria contínua (78,9%). Neste sentido a melhoria contínua é uma abordagem na qual os responsáveis pelos processos, conscientes da necessidade constante de evolução, colaboram para aprimorar o desempenho, alinhar os resultados aos padrões de referência e atender de forma contínua às necessidades e expectativas dos clientes. Este processo deve ser mantido sem interrupções e sem foco exclusivo em ganhos imediatos, pois isso poderia comprometer o progresso rumo à excelência e desviar a atenção dos agentes de mudança (Pinto, 2014). Tendo já o reconhecimento, pela elevada importância da melhoria contínua, pode ser uma motivação extra para a implementa de práticas *Lean Kaizen*. Também muitíssimo importante para os inquiridos é a otimização de processos (60,5%), desafiar e incentivar os funcionários (76,3%) e a comunicação interna (81,6%), conceitos estes que segundo Ohno (2019) são pilares da implementação do pensamento *Lean Kaizen*. Noções como reuniões diárias (36,8%) e estratégia de gestão visual (36,8%) são consideradas, nomeadamente importante e muito importante.

Antes de avançar, importa lembrar que o primeiro passo para estabelecer uma cultura de melhoria contínua é compreender a estrutura da organização, assegurando que as equipas estão organizadas de forma a estimular a colaboração ágil e uma gestão eficientes (Kaizen Institute, s.d.).

É possível perceber que embora haja conhecimento sobre a cultura *Lean Kaizen* através do reconhecimento das sugestões dadas pelos colaboradores(as), assim como a valorização das suas ideias/sugestões, a motivação para que consigam identificar e eliminar desperdícios, a sua aplicação não é formalizada por parte das OES. Isso resulta de opiniões mais negativas ou indiferentes quanto ao alinhamento com os objetivos estratégicos de gestão. Ainda assim, as práticas *Lean Kaizen* são reconhecidas mesmo de que de uma forma informal, ou seja, sem estar implicitamente associadas ao conceito.

Percebeu-se que quando confrontados, os inquiridos, com o conceito da abordagem *Lean Kaizen* 50% responderam que sim, 39,5% por outro lado consideram que talvez estejam familiarizados e 10,5% respondeu que não. Nessa sequência quando se inquiriu se possuíam ferramentas de gestão *Lean Kaizen*, 86,8% respondeu que não. Sendo visível o desconhecimento que ainda existe pelo tema.

Mesmo com essa dificuldade os atributos mais associados à filosofia foram a melhoria contínua (22,6%), a eliminação de desperdício (18,7%), a criação de valor (18,7%), a melhoria da qualidade (16,1%), a otimizar a produção (14,7%), a eliminação de erros (7,7%). Sendo que 1,3% respondeu que não sabe/não responde. Verdade é que todas essas características estão associadas à filosofia *Lean Kaizen*.

Chegada à pergunta do conhecimento de ferramentas/técnicas de gestão, mais importante do que as que são conhecidas é muito relevante entender que 22 dos 38 inquiridos responderam que não conhecem nenhuma ferramenta/técnica de gestão que lhe foi apresentada. Neste seguimento, e sendo expectável, 33 inquiridos responderam que a resposta social onde exerce funções não implementou ou não está a implementar alguma das ferramentas/técnicas de gestão.

O conhecimento em ferramentas de gestão é essencial para o sucesso de qualquer organização, independentemente do seu setor de atuação. No entanto, este estudo percebe que grande percentagem de inquiridos desconhece por completo essas ferramentas de gestão. Esta realidade levanta sérias preocupações, pois a ausência de domínio sobre métodos e instrumentos de gestão pode comprometer significativamente a eficiência, a competitividade e a inovação das organizações. A falta de conhecimento de ferramentas de gestão é um problema grave que compromete o sucesso de empresas, profissionais e da economia como um todo. A solução passa pelo investimento em formação, consciencialização e implementação de políticas que incentivem a utilização dessas ferramentas. Assim será possível garantir um ambiente organizacional mais competitivo, produtivo e inovador (Nobre, 2016; Teixeira, 2023).

É notória, a percepção de que o nível de conhecimento existente em relação às práticas de gestão *Lean Kaizen* é fraco ou inexistente.

Quanto ao segundo objetivo geral, estudar o estado atual da implementação do pensamento *Lean Kaizen*, dividindo-o nos seus objetivos específicos. Averiguou-se que o nível de conhecimento do pensamento é baixo, conseqüentemente as estratégias de implementação deste pensamento existem mas não são associadas a este, por desconhecimento. Sendo que as práticas do pensamento *Lean Kaizen* que estão implementadas nas ERPI do distrito de Viseu, são o Ciclo PDCA, os Cinco S, a Gestão Visual e 5M+Q+S. Sendo um dado, muito relevante, a percepção de que a maioria dos inquiridos não conhece nenhuma ferramenta de gestão, o que leva a considerar que estas organizações enfrentam grandes dificuldades ao nível da gestão. Não existindo ou,

possivelmente, existindo mas sendo pouco eficiente o planeamento estratégico destas organizações.

Ainda sobre este último dado e nas conversas telefónicas, com as organizações, foi possível perceber que há colaboradores(as) que tem muita dificuldade em identificar, quem é o diretor(a) técnico(a) e/ou gestor(a), ou não conseguem mesmo fazê-lo. Esta informação torna-se muito importante, pois corrobora a ideia apresentada que em algumas organizações existe uma deficiente organização interna, e.g., o organograma não faz parte do quotidiano.

Para avaliar o impacto do terceiro objetivo geral, na implementação do pensamento *Lean Kaizen*, é necessário interpretar os seus objetivos específicos. Nomeadamente, ao analisar e compreender a motivação da implementação do pensamento, percebeu-se que esta motivação deve passar pela consciencialização para o tema e pelas vantagens deste nas OES. Sem dúvida, que esta prática não está minimamente divulgada pelos contextos organizacionais que se estudaram.

Envolver as pessoas é umas das premissas *Lean* e sem dúvida deve ser utilizada, em prol das organizações. Contudo, são conhecidas as dificuldades que existem com o recrutamento de recursos humanos para este tipo de organizações.

Quanto às limitações sentidas na implementação das práticas *Lean Kaizen*, percebemos que as mesmas são ainda, para a maioria desconhecidas, sendo esse, provavelmente, um dos seus grandes entraves. Também as mudanças, nomeadamente a implementação deste tipo de práticas, trazem alguma resistência inicial (Jesus, 2013; Trenkner, 2016), e nem sempre a liderança tem o apoio da gestão de topo para continuar na intervenção, procurando resultados rápidos e não duradouros (Kaizen Institute, s.d.).

Por esta via, não foi possível identificar o impacto do pensamento *Lean Kaizen* nas pessoas e nos serviços das ERPI do distrito de Viseu.

CONCLUSÕES

Ao longo deste estudo, foram abordadas diversas etapas fundamentais para a compreensão do tema em análise. Inicialmente, foram exploradas as noções introdutórias da investigação, incluindo a especificação e delimitação do tema, a sua relevância e justificação, bem como a definição dos objetivos gerais e específicos e a formulação do problema de investigação.

Foi realizado um enquadramento teórico, no qual se aprofundou o conceito do terceiro setor em Portugal, com especial foco nas OES, em particular nas IPSS e dentro dessas nas que desenvolvem a resposta social de ERPI. Além disso, foram analisadas as principais ferramentas de gestão utilizadas por estas organizações, dando especial destaque ao *Lean Thinking*, explorando os seus conceitos fundamentais, a sua aplicação e a ligação com a liderança e a cultura *Lean Kaizen*.

No que respeita ao desenho metodológico, foi detalhada a estrutura da pesquisa, incluindo as estratégias adotadas para garantir rigor e sistematicidade na investigação. Para tal, foram apresentadas a metodologia e os métodos utilizados, a caracterização da população e da amostra, bem como as técnicas de recolha e análise de dados, assegurando a validade e a confiabilidade dos resultados.

A fase de apresentação e análise de dados permitiu expor os resultados obtidos a partir da recolha de informação, sendo que a interpretação desses dados foi realizada posteriormente, à luz do referencial teórico. Tratando-se de uma pesquisa quantitativa, foram utilizados gráficos e estatísticas descritivas para identificar padrões nos dados, analisando variáveis como a caracterização sociodemográfica dos inquiridos, as práticas de liderança e a gestão nas organizações estudadas, a presença da cultura *Lean Kaizen* e a implementação desse pensamento nas OES.

Por fim, a interpretação e a discussão dos resultados possibilitam uma comparação com a literatura existente, permitindo verificar em que aspetos os dados obtidos corroboram ou complementam outros estudos e identificar os contributos inovadores desta investigação.

Assim, com este estudo sobre a implementação do pensamento *Lean Kaizen* nas OES no caso de estudo das ERPI do distrito de Viseu, foi possível perceber o contexto atual da aplicação do pensamento, bem como as práticas utilizadas.

Este estudo procurou também sensibilizar e despertar interesse na utilização da filosofia *Lean Kaizen*, sendo que 31,58% dos inquiridos demonstraram curiosidade e solicitaram o envio das conclusões finais.

Podemos concluir que a implementação das práticas *Lean Kaizen* nas OES ainda está em fase inicial. As organizações analisadas estão a dar os primeiros passos neste processo. Neste sentido, podemos referenciar o aspeto inovador desta investigação que oferece uma contribuição teórica significativa para o conhecimento da filosofia *Lean Kaizen*, um tema ainda pouco explorado em Portugal e neste âmbito organizacional. Pelas respostas que foram dadas uma das principais conclusões é de considerar que todo este trabalho representa uma mais-valia para as OES, interessadas em aplicar ou aprofundar este conceito.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Este estudo surge ainda como contributo científico, sobre um tema pouco explorado em vários âmbitos associados às OES.

Quanto às limitações do estudo, estas passam pela extrema dificuldade na recolha de dados. Fatores como o desconhecimento sobre o tema, sendo uma temática ainda pouco explorada neste setor, levaram certamente a esta dificuldade.

Durante a recolha de dados, percebemos que existiam organizações com dados incorretos nos seus *sites* institucionais, o que dificultou qualquer tipo de contacto.

Também, nas inúmeras conversas telefónicas, foi possível entender que em determinadas organizações não era possível encontrar o(a) diretor(a) técnico(a).

Poderá também ser uma limitação a interpretação pessoal que cada inquirido faz do questionário, uma vez que apesar de ter sido pedido que fosse respondido pelo diretor(a) técnico(a), este pode não ter o total conhecimento dos procedimentos de gestão da organização, pelo que é importante que os dados sejam interpretados tendo isso em consideração.

Para investigações futuras seria interessante explorar as dificuldades apresentadas durante o processo de investigação e aliar outras metodologias de forma a reunir mais informação. Uma sugestão poderia passar por no questionário incluir uma questão sobre a região geográfica das organizações, fator importante para a análise por comparação dos dados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Araújo, M. M. A. (2009). *Lean nos serviços de Saúde* [Dissertação de Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto]. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/59676/1/000131681.pdf>
- Barbosa, A. F. C. (2016). *A Igualdade de Género nas Políticas de Recrutamento e Seleção nas IPSS* [Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Porto]. https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/84476/2/138365.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bernardinis, F. (2017). *Terceiro Setor e os novos modelos de estado* [Dissertação de Mestrado em Ciências Jurídicas, Universidade Autónoma de Lisboa]. <https://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/3443/1/FERNANDA%20BERNARDINIS%20-%20DISSERTA%20c3%87%20c3%83O%20TERCEIRO%20SETOR%20E%20NOS%20NOVOS%20MODELOS%20DE%20ESTADO.pdf>
- Bowen, E., & Youngdahl, E. (1998). “Lean” service: In defense of a production-line approach. *International Journal of Service Industry Management*, 9(3), 207–225. <https://doi.org/10.1108/09564239810223510>
- Campenhoudt, L. V., Quiy, R., & Jacques Marquet. (2019). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Campos, M. T. M. (2013). *O Terceiro Sector em Portugal: A importância dos planos de comunicação estratégica nas Instituições Particulares de Solidariedade Social da Região Norte—O caso da Misericórdia de Santo Tirso* [Dissertação de Mestrado Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas, Universidade da Beira Interior]. https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/2798/1/TM_Tiago_Campos.pdf
- Carta Social. (2024). *Estrutura Residencial para Idosos em Viseu*.

- <https://www.cartasocial.pt/resultados-da-pesquisa?vt=21&tp=2107&l=18-00-00>
- Carvalho, L., Bernardo, M., Sousa, I., & Negas, M. (2021). *Gestão das Organizações—Uma abordagem integrada e prospetiva* (3ª Edição). Edições Sílabo, Lda.
- Christensen, M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Correia, B. M. (2020). *O financiamento do terceiro setor em Portugal* [Dissertação de Mestrado Ciências Empresariais, Universidade de Lisboa]. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/20698/1/DM-BMC-2020.pdf>
- Costa, P. L., & Silva, E. S. (2021). *A Qualidade e o Pensamento Lean—O Poder do Bom Senso*. Quântica Editora - Conteúdos Especializados, Lda.
- Coutinho, C. (2018). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e prática* (2ª edição). Edições Almedina.
- Creswell, J. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications, Inc. https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8ª ed). Editora RH, Lda.
- Decreto-Lei n.º 64/2007, de 14 de março, Diário da República n.º 52/2007, Série I de 2007, 6, 2 4 (2007). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/64-2007-518425>
- Dinis, A. (2016). *A metodologia 5s e kaizen diário* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra]. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/20698/1/DM-BMC-2020.pdf>
- Direção-Geral da Segurança Social. (2022). *Nomenclaturas—Respostas Sociais*. <https://www.cartasocial.pt/documents/10182/764563/Respostas+Sociais+-+Nomenclaturas+e+Conceitos-BKR70J8q.pdf/afaeaf60-9a45-4112-895a-afb88c4d2839>
- Dombrowski, U., & Mielke, T. (2014). Lean Leadership – 15 Rules for a Sustainable Lean Implementation. *Procedia CIRP*, 17, 565–570. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.01.146>
- Etzioni, A. (1984). *Organizações Modernas*. M. Leite, Trad. https://www.ccsa.ufpb.br/gets/contents/documentos/etzioni_org_modernas_cap_1_2.pdf
- Freitag, B., Santos, C., & Reis, C. (2018). Lean Office and digital transformation: A case study in a

- services company. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 588–594. <https://doi.org/10.14488/bjopm.2018.v15.n4.a12>
- GEP. (2023). *CARTA SOCIAL - Rede de serviços e equipamentos—Relatório 2021*. <https://www.cartasocial.pt/documents/10182/13834/csocal2021.pdf/12f65226-8c2a-42ef-b8b3-dad731eccaf>
- Gil, A. (2017). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (6ª edição). ATLAS.
- Gil, A. (2019). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (9ª edição). Atlas.
- Hill, M., & Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário* (2ª edição). Edições Sílabo.
- Institute Kaizen. (s.d.). *Melhoria contínua: Implementar um programa KAIZEN Diário*. <https://pt.kaizen.com/produtos/programa-kaizen-diario>
- Jesus, L. (2013). *Gestão Lean aplicada ao terceiro setor* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro]. <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/12379/1/tese.pdf>
- Kaizen Institute. (sem data). *Lean KAIZENTM: uma abordagem à melhoria de processos*. Obtido 2 de março de 2024, de <https://kaizen.com/pt/insights-pt/lean-kaizen-implementacao/>
- Kaplan, S., & Norton, P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. *Harvard Business Review Press*.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. *Harvard Business Review Press*.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. (2021). *Fundamentos de Metodologia Científica* (9ª ed). ATLAS.
- Luzes, C. S. A. (2013). *Implementação da filosofia Lean na gestão dos serviços de saúde: O caso português* [Dissertação de Mestrado Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas, Instituto Politécnico do Porto]. <https://www.proquest.com/openview/026f15ece1e205242c20deadd1faedb2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Maleyeff, J. (2006). Exploration of internal service systems using lean principles. *Management Decision*, 44(5), 674–689. <https://doi.org/10.1108/00251740610668914>
- Martin, E., & Bridgmon, D. (2012). *Quantitative and Statistical Research Methods: From Hypothesis to Results*. Jossey-Bass.
- Martins, A. J. L. (2014). *O Pensamento Lean na Administração Pública Local: Um Estudo de Caso*

- [Dissertação de Mestrado Gestão de Negócios, Universidade Católica Portuguesa].
https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/18904/1/AnaMartins_O%20Pensamento%20Lean%20na%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica%20Local-Um%20Estudo%20de%20Caso.pdf
- Meireles, A. (2022). *Implementação do Pensamento Lean Kaizen na Administração Autónoma em Portugal—O Caso das Câmaras Municipais* [Dissertação de Mestrado em Gestão]. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Mendes, A. (2018). *Importância económica e social das IPSS em Portugal*. <https://rotass.cnis.pt/wp-content/uploads/2019/01/Livro-Importancia-Economica-e-Social-das-IPSS-em-Portugal-PDF.pdf>
- Mendes, A. M. S. C. (2011). Organizações de Economia Social: O que as distingue e como podem ser sustentáveis. *Fluxos & Riscos*, nº 2, 29–53.
<https://revistas.ulusofona.pt/index.php/fluxoseriscos/article/view/5625>
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Simon & Schuster.
- Mintzberg, H. (2004). *Estrutura e Dinâmica das Organizações* (3ª ed). Publicações Dom Quixote.
- Moreira, L. M. F. (2022). *Aplicação de melhoria continua no processo produtivo de uma empresa têxtil usando os princípios de Lean Thinking* [Dissertação de Mestrado Engenharia Industrial, Universidade do Minho]. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/83875>
- Nobre, D. P. (2016). *Ferramentas estratégicas em uso: Uma investigação prática às empresas em Portugal* [Instituto Universitário de Lisboa]. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/12461/1/FERRAMENTAS%20ESTRATEGICAS%20EM%20USO.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Ohno, T. (2019). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press.
- Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de investigação: Da interrogação à descoberta científica*. Vida Económica.
- O'Reilly, A., & Tushman, L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74–81.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2000). *Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS* (2ª edição). Edições Sílabo, Lda.

- Pinto, J. P. (2014). *Pensamento Lean: A filosofia das organizações vencedoras* (6ª). Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Pocinho, M. (2012). *Metodologia de Investigação e Comunicação do Conhecimento Científico* (1ª ed). Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Poltronieri, C. F., Lizarelli, F. L., Moraes, T. V., & Prado, A. B. J. (2021). *Utilização de metodologias de melhoria da qualidade no terceiro setor: Uma revisão sistemática de literatura*. Contribuições da Engenharia de Produção para a Gestão de Operações Energéticas Sustentáveis, Brasil. https://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_357_1841_42352.pdf
- PORDATA. (2024). *O que são NUTS?* <https://www.pordata.pt/o+que+sao+nuts>
- Portaria n.º 67/2012, de 21 de março, Diário da República n.º 58/2012, Série I de 2012-03-21, Portaria 1324 (2012). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/67-2012-553657>
- Portaria n.º 349/2023, de 13 de novembro, Diário da República n.º 219/2023, Série I de 2023-11-13, Portaria 27 (2023). <https://files.diariodarepublica.pt/1s/2023/11/21900/0002700051.pdf>
- Portaria n.º 414/2023, de 7 de dezembro, Diário da República n.º 236/2023, Série I de 2023-12-07, Portaria 89 (2023). <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/portaria/2023-840370637>
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Queirós, A., Faria, D., & Almeida, F. (2017). Strengths and limitations of qualitative and quantitative research methods. *European Journal of Education Studies*, 3(9), 369–387. <https://zenodo.org/records/887089>
- Quintão, C. (2004). *Terceiro Setor—Elementos para a referência teórica e conceptual* [V Congresso Português de Sociologia]. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/54377>
- Rocha, E. M. P. (2013). *Práticas de Cooperação entre as Organizações do Terceiro Setor e as Empresas Lucrativas* [Dissertação de Mestrado Economia Social, Universidade do Minho]. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/24954/1/Elisabete%20Maria%20Pereira%20Rocha.pdf>
- Salvatore, V. (2004). A Racionalidade do 3º setor. Em *Terceiro Setor, Planeamento e Gestão* (pp. 17–

- 34). Senac.
- Santos, P. M. (2021). *Gestão de organizações sociais—Diagnóstico, planeamento, acompanhamento e avaliação—Manual Prático* (3ª ed). Edições Esgotadas.
- Segurança Social. (2024a). *Instituições particulares de solidariedade social*. <https://www.seg-social.pt/ipss>
- Segurança Social. (2024b). *IPSS dezembro 2023*. <https://www.seg-social.pt/documents/10152/30353364/IPSS.pdf/c68dd307-394d-470e-9c83-40e1281b97a7>
- Silva, B. L. (2014). *Sustentabilidade das Organizações do Terceiro Setor: Uma análise com base nas IPSS do concelho de Aveiro* [Universidade de Aveiro]. https://ria.ua.pt/bitstream/10773/16564/1/Sustentabilidade%20das%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20do%20terceiro%20setor_uma%20an%C3%A1lise%20com%20base%20nas%20IPSS%20do%20concelho%20de%20Aveiro.pdf
- Silva, P. (2019). *Implementação das metodologias Kaizen-Lean numa empresa do setor do retalho* [Dissertação de Mestrado Métodos de Apoio à Decisão Empresarial, Instituto Politécnico do Porto]. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/16277/1/DM_PedroSilva_MMADE_2020.pdf
- Silva, T. V. (2024). *Melhoria de processos administrativos da cadeia de abastecimento de uma empresa de portas e portões aplicando princípios Lean Thinking* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/94618/1/Tomas%20Veloso%20Silva.pdf>
- Silverman, D. (2020). *Interpreting qualitative data* (6ª edição). SAGE Publications.
- Simões, F. M. C. A. (2009). *Lean Healthcare: O conceito Lean aplicado à realidade dos serviços de saúde* [Dissertação de Mestrado Gestão da Tecnologia, Inovação e Conhecimento, Universidade de Aveiro]. <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/1729/1/2010000344.pdf>
- Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios* (5ª edição). Pactor.
- Sousa, M. L. M. (2021). *Reconfiguração do Sistema de produção aplicando princípios Lean Thinking numa empresa naval* [Dissertação de Mestrado Engenharia Industrial - Gestão Industrial,

<https://www.proquest.com/openview/f879edc5a3c4578552dd429fe0f26cbc/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>

Tapping, D., & Shuker, T. (2018). *Value Stream Management for the Lean Office* (Vol. 1–Productivity Press).

Teixeira, J. P. P. (2023). *Ferramentas do planeamento estratégico na gestão empresarial e a sua capacidade de adaptação ao contexto pandémico* [Universidade Católica Portuguesa]. https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/43615/1/203439228.pdf?utm_source=chatgpt.com

Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª ed). Escolar Editora.

Trenkner, M. (2016). Implementation of lean leadership. *Management*, 20(2), 129–142. <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0055>

Valente, J. G. R. (2019). *A implementação de ferramentas de gestão estratégica nas organizações da economia social: Um estudo sobre as organizações sociais do concelho de Castelo de Paiva* [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego]. <https://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/5625>

Varandas, F. G. D. F. (2021). *Implementação de Metodologias Kaizen Lean na Indústria Farmacêutica* [Dissertação de Mestrado Engenharia e Gestão Industrial, Universidade de Coimbra]. https://estudogeral.ucp.pt/bitstream/10316/96015/1/Dissertacao_Mestrado_Filipa_Varandas_CS.pdf

Vaz, C. (2021). *A importância da implementação de uma gestão estratégica nas organizações sociais: Análise às IPSS do distrito de Vila Real* [Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego]. https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/7190/1/tese_mestrado_GOS_Carla%20Vaz.22.pdf

Visitar Portugal. (2023). *Viseu*. <https://www.visitarportugal.pt/viseu>

Wack, P. (1985). Scenarios: Uncharted waters ahead. *Harvard Business Review*, 63(5), 73–89.

Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>

APÊNDICES

APÊNDICE A - ERPI's do distrito de Viseu

| | DENOMINAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO | LOCALIDADE |
|----|---|---|
| 1 | Centro de Idosos da Misericórdia de Mortágua | União das Freguesias de Mortágua, Vale de Remígio, Cortegaça e Almaça |
| 2 | Centro Social e Cultural da Paróquia de Mangualde | União das Freguesias de Mangualde, Mesquitela e Cunha Alta |
| 3 | ERPI da Santa Casa da Misericórdia de Lamego | Lamego (Almacave e Sé) |
| 4 | Lar de Idosos do Centro Social Filhas de São Camilo | Lamego (Almacave e Sé) |
| 5 | Centro Social Paroquial de Rio de Moinhos | Rio de Moinhos |
| 6 | Lar I da Fundação Elísio Ferreira Afonso | Avelal |
| 7 | Lar II da Fundação Elísio Ferreira Afonso | Avelal |
| 8 | Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Penalva do Castelo | Ínsua |
| 9 | Centro Social de Vila Maior | Vila Maior |
| 10 | Sector 2 da Misericórdia de Castro Daire | Castro Daire |
| 11 | Centro Paroquial de Povolide | Povolide |
| 12 | Associação de Solidariedade Social de Farminhão | União das Freguesias de Boa Aldeia, Farminhão e Torredeita |
| 13 | Lar do Sameiro (Caramulo Domus S.A.) | Guardão |
| 14 | Santa Casa da Misericórdia de Vale de Besteiros | Campo de Besteiros |
| 15 | Centro Social Paroquial de Canas de Senhorim | Canas de Senhorim |
| 16 | Lar D. Camille - Quinta do Pereiro | União das Freguesias de Santa Comba Dão e Couto do Mosteiro |
| 17 | Lar Terceira Idade do Caramulo, Lda | Guardão |
| 18 | Centro de Dia da Santa Casa da Misericórdia de Santar | União das Freguesias de Santar e Moreira |
| 19 | Fundação Lopes Fonseca | Lapa do Lobo |
| 20 | Lar da Cruz | Sobral |
| 21 | Lar para Idosos da Associação Social Cultural e Recreativa de Freixiosa | Freixiosa |
| 22 | Centro Paroquial de Santiago De Cassurrães | União das Freguesias de Santiago de Cassurrães e Póvoa de Cervães |
| 23 | Lar Morgado do Cruzeiro | União das Freguesias de Mangualde, Mesquitela e Cunha Alta |
| 24 | Misericórdia de Nossa Senhora dos Milagres de Oliveira de Frades | União das Freguesias de Oliveira de Frades, Souto de Lafões e Sejães |
| 25 | ERPI - Casa da Quinta | União das Freguesias de São Pedro do Sul, Várzea e Baiões |
| 26 | Sector 1 da Misericórdia de Castro Daire | Castro Daire |
| 27 | Lar de Idosos da Associação de Solidariedade Social do Alto do Paiva | União das Freguesias de Vila Nova de Paiva, Alhais e Fráguas |
| 28 | Centro Paroquial de Touro | Touro |
| 29 | Centro Social da Paróquia de Boaldeia | União das Freguesias de Boa Aldeia, Farminhão e Torredeita |
| 30 | Centro Paroquial de Canas de Santa Maria | Canas de Santa Maria |
| 31 | Associação de Solidariedade Social "As Abelhinhas" | Cota |
| 32 | Casa de Repouso - A Família | Nelas |
| 33 | Fundação Marcos e Ana Gonçalves | União das Freguesias de Tondela e Nandufe |
| 34 | Lar da Boa Esperança | Guardão |
| 35 | Lar de Idosos das Pedras Soltas | Guardão |
| 36 | Centro Paroquial de Nelas | Nelas |
| 37 | Centro Social Professora Elisa Barros Silva | Cabanas de Viriato |

| | | |
|----|--|---|
| 38 | Fundação Mariana Seixas | Ranhados |
| 39 | Centro Social e Cultural de Orgens | Orgens |
| 40 | Assops - Associação de Passos de Silgueiros | Silgueiros |
| 41 | Misericórdia de Tondela | União das Freguesias de Tondela e Nandufe |
| 42 | Centro Social Jesus Maria José - Viseu | Ranhados |
| 43 | Associação de Solidariedade Social da Freguesia de Abraveses | Abraveses |
| 44 | Centro Social Paroquial de Rio de Loba | Rio de Loba |
| 45 | Associação de Solidariedade Social Cultural e Recreativa dos Amigos de Santos Evos | Santos Evos |
| 46 | Santa Casa da Misericórdia de Moimenta da Beira | Moimenta da Beira |
| 47 | Associação de Solidariedade Social Cruz de Malta | Vila Cova à Coelheira |
| 48 | Centro Social Paroquial de Lamosa | Lamosa |
| 49 | Casa do Povo de Leomil | Leomil |
| 50 | Santa Casa da Misericórdia de Tabuaço | Tabuaço |
| 51 | Lar de Idosos | Resende |
| 52 | Centro de Apoio Social do Concelho de Penedono | União das Freguesias de Penedono e Granja |
| 53 | Misericórdia de Sernancelhe | União das Freguesias de Sernancelhe e Sarzeda |
| 54 | Centro Social Paroquial de Fonte Arcada | União das Freguesias de Fonte Arcada e Eскурquela |
| 55 | Associação Centro de Dia de Sendim | Sendim |
| 56 | Pesqueiramiga - Associação de Solidariedade Social | União das Freguesias de São João da Pesqueira e Várzea de Trevões |
| 57 | Lar Viscondessa São Caetano | União das Freguesias de Viseu |
| 58 | Associação Infância e Terceira Idade de São Sebastião | São Cristóvão de Nogueira |
| 59 | Residência Santa Maria | Canas de Santa Maria |
| 60 | Lar Nossa Senhora do Bom Sucesso | Penela da Beira |
| 61 | Centro Comunitário de Alvite | Alvite |
| 62 | ERPI Misericórdia de Armamar | Armamar |
| 63 | Centro Social e Cultural da Paróquia de Ferreirim | Ferreirim |
| 64 | Centro Social Nossa Senhora da Lapa | Quintela |
| 65 | Lar de Idosos D. Maria Emília Rezende | Cinfães |
| 66 | ERPI Nossa Senhora Do Amparo | União das Freguesias de Mangualde, Mesquitela e Cunha Alta |
| 67 | Lar Residência Rainha D. Leonor | Ranhados |
| 68 | Centro Social Paroquial de Antas | União das Freguesias de Antas e Matela |
| 69 | Unidade Intergeracional do Nuclisol Jean Piaget | Lordosa |
| 70 | Gestos de Mudança - Associação | União das Freguesias de Couto de Baixo e Couto de Cima |
| 71 | ERPI Porta De Casa - Fundação Joaquim dos Santos | União das Freguesias de Boa Aldeia, Farminhão e Torredeita |
| 72 | Fundação José Nunes Martins | Oliveira do Conde |
| 73 | Hospital da Santa Casa da Misericórdia de Resende | Resende |
| 74 | Associação de Solidariedade Social de Souselo | Souselo |
| 75 | Associação de Solidariedade Social Recreativa de Nespereira | Nespereira |
| 76 | Lar para Idosos da Santa Casa da Misericórdia de Vouzela | União das Freguesias de Vouzela e Paços de Vilharigues |
| 77 | Lar Maria de Lurdes Barradas | União das Freguesias de Barcos e Santa Leocádia |
| 78 | Santa Casa da Misericórdia de Armamar - Lar de Idosos de S. José | União das Freguesias de Vila Seca e Santo Adrião |
| 79 | Centro de Promoção Social de São Martinho de Pindo | Pindo |
| 80 | Centro Social Paroquial de Trevões | União das Freguesias de Trevões e |

| | | |
|-----|--|---|
| | | Espinhosa |
| 81 | Associação de Solidariedade Social e Recreativa de S. Cosmado | São Cosmado |
| 82 | Centro Social e Paroquial de Fontelo | Fontelo |
| 83 | Casa do Povo de Parada | União das Freguesias de Parada de Ester e Ester |
| 84 | Centro Social Paroquial de Tendais | Tendais |
| 85 | Centro Social Paroquial de Beselga | Beselga |
| 86 | ERPI - Lar de Grandes Dependentes da Misericórdia de São Pedro do Sul | União das Freguesias de São Pedro do Sul, Várzea e Baiões |
| 87 | Centro Paroquial de Águas Boas | União das Freguesias de Águas Boas e Forles |
| 88 | Centro Social Paroquial de Ferreirim | União das Freguesias de Ferreirim e Macieira |
| 89 | Associação de Solidariedade Social de Caparrosa | União das Freguesias de Caparrosa e Silvares |
| 90 | Associação de Solidariedade Social "Alvorada na Serra" | Pendilhe |
| 91 | Centro Social de Bodiosa | Bodiosa |
| 92 | Centro Social Paroquial de Campo | Campo |
| 93 | Associação Sócio-Cultural Desportiva e Recreativa de Gumiei | Ribafeita |
| 94 | Confraria Ou Irmandade De Santa Eulália | União das Freguesias de Repeses e São Salvador |
| 95 | Centro Sócio-Pastoral da Diocese de Viseu | União das Freguesias de Viseu |
| 96 | ERPI - Santa Casa Misericórdia de Carregal do Sal | União das Freguesias de Currelos, Papízios e Sobral |
| 97 | Associação Cultural e Social de S. Joaninho | São Joaninho |
| 98 | Instituição de Solidariedade Santa Isabel | Pinheiro |
| 99 | Irmandade São Francisco Xavier | São Martinho de Mouros |
| 100 | Resivida - Residências Gerontológicas | União das Freguesias de Santa Comba Dão e Couto do Mosteiro |
| 101 | Casa Nossa Associação de Solidariedade Social de S. Martinho | União das Freguesias de Peva e Segões |
| 102 | Associação para a Infância e Terceira idade de Ervedosa do Douro | Ervedosa do Douro |
| 103 | Centro Social da Campia | Campia |
| 104 | Centro de Bem-estar e Repouso da Paroquia de Sever | Sever |
| 105 | A Casa da Madrinha e as Rosas - Casa de Repouso | Sátão |
| 106 | Lar S. José | São João de Areias |
| 107 | Equipamento Social da Cáritas da Paróquia de Queiriga | Queiriga |
| 108 | Centro Social da Freguesia de Valadares | Valadares |
| 109 | Associação Recreativa, Cultural e de Acção Social de Lamas de Ferreira de Aves | Ferreira de Aves |
| 110 | Centro Social Paroquial de Várzea da Serra | Várzea da Serra |
| 111 | Santa Casa da Misericórdia de Tarouca | União das Freguesias de Tarouca e Dálvares |
| 112 | ERPI - Casinhas de S. Pedro | Mioma |
| 113 | Casa do Povo de Cepões | União das Freguesias de Barreiros e Cepões |
| 114 | Centro Social Paroquial de Castelo de Penalva | Castelo de Penalva |
| 115 | Residência Sénior S. Pedro | Lamego (Almacave e Sé) |
| 116 | Associação de Solidariedade Social "Costureirinhas de Cavernães" | Cavernães |
| 117 | Associação Social e Cultural do Vale do Dão | Ferreirós do Dão |
| 118 | Lar de Idosos Nº 2 da Santa Casa da Misericórdia de Cinfães | Cinfães |
| 119 | Centro Balmar | Marmeleira |

| | | |
|-----|---|--|
| 120 | ERPI Dr. José Dias Gabriel | Resende |
| 121 | Associação de Fraternidade e Solidariedade Social de Riodades | Riodades |
| 122 | Residência - Lar Viso Norte | Rio de Loba |
| 123 | Lar de Idosos de "Os Melros" - Associação Cultural, Social, Recreativa e Desportiva de Germil | Germil |
| 124 | Centro Comunitário e Apoio Social de Felgueiras | União das Freguesias de Felgueiras e Feirão |
| 125 | Centro Comunitário e Apoio Social de São Romão | União das Freguesias de Anreade e São Romão de Aregos |
| 126 | Residência Rural de Repouso | Moimenta da Beira |
| 127 | Lar Residencial Sol S. Pedro de France | São Pedro de France |
| 128 | Associação Social Cultural, Desportiva e Recreativa de Lustosa | Ribaifeita |
| 129 | Centro Social Paroquial de S. Joaquinho | São Joaquinho |
| 130 | Residência São Domingos D' Algeraz | Nelas |
| 131 | O Conforto | Calde |
| 132 | Lar Residencial de Santa Maria Rainha das Flores | União das Freguesias de Romãs, Decermilo e Vila Longa |
| 133 | Lar Hotel de Santa Maria Maior de Almacave | Lamego (Almacave e Sé) |
| 134 | Lar e Creche de Silgueiros | Silgueiros |
| 135 | Centro Social Paroquial de Carregal | Carregal |
| 136 | Centro Social Paroquial de Penude | Penude |
| 137 | Centro Social Paroquial Castanheiro Sul | Castanheiro do Sul |
| 138 | Lar de São João Batista | Queimada |
| 139 | Lar São Martinho | União das Freguesias de Couto de Baixo e Couto de Cima |
| 140 | ERPI Lar de Ribeiradio | Ribeiradio |
| 141 | Lar do Centro Social de Cambra | União das Freguesias de Cambra e Carvalhal de Vermilhas |
| 142 | Centro Comunitário de São Romão | União das Freguesias de Anreade e São Romão de Aregos |
| 143 | Centro Comunitário de Felgueiras | União das Freguesias de Felgueiras e Feirão |
| 144 | Centro Social e Paroquial de Alhais | União das Freguesias de Vila Nova de Paiva, Alhais e Fráguas |
| 145 | Chão do Grou - Residências Seniores | Nelas |
| 146 | Centro Diocesano de Promoção Social - Casa de São José | Lamego (Almacave e Sé) |
| 147 | Residência Sénior/Lar Quinta do Trovador | São João de Areias |
| 148 | "Os Melros" - Associação Cultural, Social E Recreativa E Desportiva De Germil | Germil |
| 149 | ERPI Nª Srª da Misericórdia unidade II | Ínsua |
| 150 | Lar de São Pedro - Unidade 2 | Castelo de Penalva |
| 151 | Residência Sénior Senhora do Castelo | União de Freguesias de Mangualde, Mesquitela e Cunha Alta |
| 152 | ORPEA Viseu | Ranhados |
| 153 | Lar Residencial Professor José Ceia Moreira Campos | União de Freguesias de Viseu |
| 154 | Residência Sénior Eugénio Lobo ERPI | União das Freguesias de Vouzela e Paços de Vilharigues |
| 155 | Centro Geriátrico Plenitude do Ser | União das Freguesias de Currelos, Papízios e Sobral |
| 156 | Residência Sénior Encanto Sensível | Mões |
| 157 | Residência Sénior Solar do Rio | União das Freguesias de São Pedro do Sul, Várzea a e Baiões |
| 158 | Lar do Rio Dão | Fragosela |
| 159 | Lar de Santa Marinha | União das Freguesias de Trevões e Espinhosa |
| 160 | Extensão do Lar da Santa Cruz | Beselga |

APÊNDICE B - Questionário

QUESTIONÁRIO - adaptado de Meireles (2022):

Investigação sobre a implementação do Pensamento *Lean Kaizen* como prática de Gestão das Organizações de Economia Social – O caso das ERPI do distrito de Viseu.

Este estudo tem como finalidade perceber qual o contexto atual da implementação do pensamento *Lean Kaizen* nas práticas de gestão e de que modo o uso destas contribuem para a melhoria contínua da Organização. Surge no âmbito da dissertação de Mestrado de Gestão de Organizações Sociais da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, escola integrante do Instituto Politécnico de Viseu.

O presente questionário é dirigido aos(as) diretores(as) técnicos(as) ou gestores(as) que atualmente exercem funções numa estrutura residencial para idosos (ERPI), localizada no distrito de Viseu. O preenchimento do inquérito tem a duração aproximada de 10 minutos.

Tendo em consideração que é um estudo de natureza exploratória e de diagnóstico, uma vez que se realiza para obter um primeiro conhecimento acerca da temática, a sua participação é muito importante para criar valor científico.

Esta investigação rege-se por práticas científicas e éticas a nível da proteção de dados. Todas as respostas recolhidas são anónimas e confidenciais. A participação no estudo é voluntária e tem o direito de desistir sem qualquer penalização. Para tal, basta fechar a janela do questionário a qualquer momento do seu preenchimento. Todos os dados, depois de utilizados para fins académicos, serão destruídos num prazo de 3 anos.

Desde já agradeço a sua atenção e a disponibilidade no preenchimento do questionário.

Para qualquer esclarecimento adicional relacionado com a investigação, por favor, contacte através do *email* andreiapgf@gmail.com (investigadora Andreia Ferreira), para anabrancacarvalho@gmail.com (orientadora da investigação) ou aguia@estgl.ipv.pt (coorientadora da investigação).

Consentimento Informado:

Fui informado(a) sobre os objetivos e condições de participação nesta investigação e aceito participar neste estudo de forma voluntária, autorizando a utilização dos dados exclusivamente para os fins desta investigação.

Por favor, clique para aceitar e prosseguir.

1. Género (selecione com um X a resposta que mais se adequa):

| | |
|--|--------------|
| | Feminino |
| | Masculino |
| | Outro |
| | Não responde |

2. Idade: _____ anos

3. Escolaridade (selecione com um X a resposta que mais se adequa):

| | |
|--|---|
| | Ensino Básico (até 9º ano) |
| | Ensino Secundário (11º ou 12º ou equivalente) |
| | Ensino Superior |

4. Área de formação (selecione com um X a resposta que mais se adequa):

| | |
|--|-------------------------------------|
| | Ciências Sociais e do Comportamento |
| | Saúde |
| | Serviços Sociais |
| | Gestão |
| | Outro |

4.1 Por favor, se selecionou a opção “Outro” especifique.

5. Exerce funções de (selecione com um X a resposta que mais se adequa):

| | |
|--|-------------------------|
| | Diretor(a) Técnico(a) |
| | Diretor(a) Executivo(a) |
| | Gerente |
| | Gestor(a) |
| | Outro |

5.1 Por favor, se selecionou a opção “Outro” especifique.

6. Qual a sua experiência profissional na função que exerce? (selecione com um X a resposta que mais se adequa)

| | |
|--|-------------|
| | 1 a 5 anos |
| | 6 a 10 anos |

| | |
|--|-----------------|
| | 11 a 15 anos |
| | 16 a 20 anos |
| | Mais de 21 anos |

7. A Instituição onde desempenha funções é uma organização de que cariz? (selecione com um X a resposta que mais se adequa)

| | |
|--|--|
| | Organização com Fins Lucrativos (empresas) |
| | Organização sem Fins Lucrativos (terceiro setor) |

8. Para além da resposta social de ERPI a Instituição onde exerce funções aglomera mais respostas sociais? (selecione com um X a resposta que mais se adequa)

| | |
|--|-----|
| | Sim |
| | Não |

8.1 Se sim, quais? (selecione com um X a(s) resposta(s) que mais se adequa(m))

| | |
|--|--|
| | Serviço de Apoio Domiciliário |
| | Centro de Convívio |
| | Centro de Dia |
| | Centro de Noite |
| | Acolhimento Familiar de Pessoas Idosas ou de Pessoas Adultas com Deficiência |
| | Outro |

9. Na Instituição onde exerce funções qual o número de colaboradores(as) afetos à resposta social de ERPI? (selecione com um X a resposta que mais se adequa)

| | |
|--|------------------------------|
| | 1 a 10 colaboradores(as) |
| | 11 a 20 colaboradores(as) |
| | 21 a 30 colaboradores(as) |
| | 31 a 40 colaboradores(as) |
| | Mais de 41 colaboradores(as) |

10. Na Instituição onde exerce funções qual o número utentes afetos à resposta social de ERPI? (selecione com um X a resposta que mais se adequa)

| | |
|--|-----------------|
| | 1 a 10 utentes |
| | 11 a 20 utentes |
| | 21 a 30 utentes |
| | 31 a 40 utentes |
| | 41 a 50 utentes |
| | 51 a 60 utentes |

| | |
|--|--------------------|
| | Mais de 61 utentes |
|--|--------------------|

11. Qual considera ser o estilo de liderança da Instituição onde exerce funções? (selecione com um X a resposta que mais se adequa)

| | |
|--|-------------------|
| | Líder autocrático |
| | Líder democrático |
| | Líder liberal |
| | Líder coach |
| | Líder técnico |
| | Líder motivador |
| | Líder carismático |
| | Líder situacional |
| | Líder visionário |

12. Do ponto de vista da gestão, onde exerce funções, indique o seu grau de importância das seguintes afirmações (para cada afirmação selecione com um X a resposta que mais se adequa).

| | 1. Nada importante | 2. Pouco importante | 3. Importante | 4. Muito importante | 5. Muitíssimo importante | Não sabe / Não responde |
|---------------------------------------|--------------------|---------------------|---------------|---------------------|--------------------------|-------------------------|
| Estratégia a curto prazo | | | | | | |
| Estratégia a médio prazo | | | | | | |
| Estratégia a longo prazo | | | | | | |
| Otimização de processos | | | | | | |
| Melhoria contínua | | | | | | |
| Desafiar e incentivar os fornecedores | | | | | | |
| Desafiar e incentivar os funcionários | | | | | | |
| Efetuar reuniões diárias | | | | | | |
| Estratégia de Gestão Visual | | | | | | |
| Comunicação Interna | | | | | | |

13. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações (para cada afirmação selecione com um X a resposta que mais se adequa).

| | 1. Discordo Totalmente | 2. Discordo | 3. Nem concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo Totalmente | Não sabe / Não responde |
|---|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|-------------------------|
| Os(as) colaboradores(as) da ERPI são reconhecidos pelas sugestões dadas. | | | | | | |
| Os(as) colaboradores(as) da ERPI são motivados a identificar e eliminar desperdícios. | | | | | | |
| Os objetivos estratégicos | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| estão alinhados com a cultura <i>Lean Kaizen</i> . | | | | | | |
| A alta gestão entende e importa-se com a cultura <i>Lean Kaizen</i> . | | | | | | |
| Os projetos de melhoria são levados adiante. | | | | | | |
| As ideias/sugestões dadas são valorizadas nesta Instituição na resposta social de ERPI. | | | | | | |
| A Instituição, na resposta social de ERPI, possui um programa de ideias/sugestões para projetos de melhoria. | | | | | | |

14. A abordagem *Lean Kaizen* é um conceito globalmente reconhecido que se concentra em liderança e gestão para impulsionar melhorias contínuas. Esta filosofia procura constantemente criar valor e melhorar a qualidade de produtos e serviços, utilizando ferramentas e técnicas que visam eliminar erros e desperdícios nos processos. Considerando a descrição anterior, acha-se familiarizado com o conceito da filosofia *Lean Kaizen*? (selecione com um X a resposta que mais se adequa)

| | |
|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Sim |
| <input type="checkbox"/> | Não |
| <input type="checkbox"/> | Talvez |

15. Possui formação em ferramentas e/ou técnicas de gestão *Lean*/melhoria continua (*Kaizen*)? (selecione com um X a resposta que mais se adequa)

| | |
|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | Sim |
| <input type="checkbox"/> | Não |
| <input type="checkbox"/> | Se sim, qual? _____ |

16. Quais das seguintes afirmações considera estarem associadas à filosofia *Lean Kaizen*? (selecione com um X a(s) resposta(s) que mais se adequa(m))

| | |
|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Eliminação de desperdício |
| <input type="checkbox"/> | Eliminação de erros |
| <input type="checkbox"/> | Criação de valor |
| <input type="checkbox"/> | Otimizar a produção |
| <input type="checkbox"/> | Melhoria contínua |
| <input type="checkbox"/> | Melhoria de qualidade |
| <input type="checkbox"/> | Outras |
| <input type="checkbox"/> | Não sabe/Não responde |

17. Quais, das seguintes, são as ferramentas/técnicas de gestão que conhece? (selecione com um X a(s) resposta(s) que mais se adequa(m))

| | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | 3 MU's |
| <input type="checkbox"/> | 5M+Q+S |
| <input type="checkbox"/> | Fluxo de operações |
| <input type="checkbox"/> | Ciclo PDCA (plan-do-check-act) |
| <input type="checkbox"/> | Método de comunicação HOURENSOU |
| <input type="checkbox"/> | 5W (5 Porquês) |
| <input type="checkbox"/> | Gestão Visual |
| <input type="checkbox"/> | Cinco S (5S) |
| <input type="checkbox"/> | Mapeamento da cadeia/fluxo de valor (VSM – Value Stream Mapping) |
| <input type="checkbox"/> | Programação nivelada (Heijunca) |
| <input type="checkbox"/> | Sistema Kanban |
| <input type="checkbox"/> | Diagrama causa-efeito (diagrama de Ishikawa) |
| <input type="checkbox"/> | Fórmula 5W2H |
| <input type="checkbox"/> | Mizusumashi e Milk Run (Abastecimento Just-in-time) |
| <input type="checkbox"/> | Six Sigma (Seis Sigma) |
| <input type="checkbox"/> | Manutenção Produtiva Total (TPM – Total Productive Maintenance) |
| <input type="checkbox"/> | Planeamento Hoshin Kanri |
| <input type="checkbox"/> | Processos Uniformizados (standard work) |
| <input type="checkbox"/> | Método Single Minute Exchanhe of Die (SMEL) / Quick Changeover (Troca Rápida) |
| <input type="checkbox"/> | Métodos à prova de erros (Erros Profing ou Poka Yoke) |
| <input type="checkbox"/> | Não conheço nenhuma |
| <input type="checkbox"/> | Outra(s): _____ |

18. A resposta social a que pertence implementou ou está a implementar alguma das ferramentas/técnicas de gestão acima mencionadas? (selecione com um X a resposta que mais se adequa)

| | |
|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | Sim |
| <input type="checkbox"/> | Não |
| <input type="checkbox"/> | Se sim, qual? _____ |

19. Caso pretenda receber os resultados do estudo deixe o seu email.

| |
|--|
| |
|--|

Grata pela sua colaboração.