



ACADEMIA MILITAR

Qualidade de Vida no Trabalho segundo o Modelo de Walton - Estudo de Caso: Instituto Superior de Estudos de Defesa “Tenente-General Armando Emílio Guebuza”

Autor: Aspirante de Administração Militar Sérgio Abílio Sabonete

Orientadora: Major de Administração Militar Helga Santa Comba Lopes

**Mestrado Integrado em Administração Militar
Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

Lisboa, maio de 2020



ACADEMIA MILITAR

Qualidade de Vida no Trabalho segundo o Modelo de Walton - Estudo de Caso: Instituto Superior de Estudos de Defesa “Tenente-General Armando Emílio Guebuza”

Autor: Aspirante de Administração Militar Sérgio Abílio Sabonete

Orientadora: Major de Administração Militar Helga Santa Comba Lopes

**Mestrado Integrado em Administração Militar
Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

Lisboa, maio de 2020

EPÍGRAFE

“A Qualidade de Vida no Trabalho é a combinação de diversas dimensões básicas do desempenho das atividades e outras dimensões não dependentes, capazes de produzir motivação e satisfação aos funcionários”.

Marcus Vinícius Carvalho Rodrigues

DEDICATÓRIA

À memória do meu pai e do meu irmão, pelos ensinamentos transmitidos.

À minha mãe, meus irmãos e namorada,

Pela paciência, pelo apoio moral e pela forma incondicional que souberam transmitir em
todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

A Realização do Relatório Científico de Investigação Aplicada (RCTIA) é o culminar da formação de um Oficial dos Quadros Permanentes e de um ciclo de estudos, que exigiu trabalho árduo e dedicação, mas cuja concretização não seria possível sem a ajuda de pessoas que de uma forma direta ou indireta souberam transmitir o seu apoio. Deste modo, neste breve texto, manifesto os meus profundos agradecimentos.

À minha orientadora, Senhora Major de Administração Militar Helga Santa Comba Lopes, que, no uso das suas qualidades, desempenhou um papel preponderante ao se mostrar disponível no acompanhamento da realização do trabalho, pela sua preocupação, prontidão. Agradeço, ainda, o seu espírito crítico que auxiliou para a melhoria constante deste RCTIA.

Ao Senhor Tenente-Coronel de Administração Militar Paulo Jorge Gomes, Diretor do Curso de Administração Militar na Academia Militar (AM), pela preocupação e atenção prestada aos seus alunos.

A todos os professores militares e civis da AM, do Exército e da Guarda Nacional Republicana, pelos conhecimentos transmitidos desde a minha frequência no Vestibular até o Tirocínio para Oficiais e aos demais funcionários civis e militares desta Instituição.

À Direção e a todos os funcionários do Instituto Superior de Estudos de Defesa “Tenente-General Armando Emílio Guebuza” (ISEDEF), pela disponibilidade e abertura para que fosse possível realizar o meu trabalho de campo naquela Instituição.

Aos meus camaradas e amigos que juntos partilhamos momentos e vivências durante esse percurso.

Por fim, à minha família, em especial à minha mãe pela atenção, paciência e carinho prestado para que alcançasse o sucesso que tenho alcançado hoje e à minha namorada pela paciência e confiança depositada.

A todos, os meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

A presente investigação incide sobre o tema “Qualidade de Vida no Trabalho segundo o Modelo de Walton - Estudo de Caso: Instituto Superior de Estudos de Defesa “Tenente-General Armando Emílio Guebuza”, tem como objetivo geral analisar o nível de satisfação da qualidade de vida no trabalho (QVT) na percepção dos funcionários daquela instituição, baseando-se nas oito dimensões que compõem o modelo de Walton, para a sua avaliação. Havendo a necessidade de se manter uma melhoria contínua ao nível da gestão de recursos humanos, este trabalho revela-se pertinente para saber quais são os fatores que influenciam, de forma positiva e negativa a satisfação na qualidade de vida dos funcionários do ISEDEF para que se possa melhorar a sua prática.

Assim sendo, foi construído um enquadramento teórico e conceptual, através de pesquisa bibliográfica e documental, focado especialmente em conceitos relevantes e pesquisas empíricas importantes para o problema em estudo. Desta forma, seguindo uma abordagem quantitativa para a análise e interpretação de dados, no trabalho de campo foram aplicados inquéritos por questionário aos funcionários civis e militares que desempenham funções no ISEDEF, tendo obtido uma amostra de 97 inquiridos. Foi possível concluir que o nível de satisfação geral da QVT na percepção dos funcionários daquela Instituição revela ser moderado e que uma há necessidade de aumento das condições para que haja continuidade dos estudos e formações, assim como o desenvolvimento de modelos que capacitem um benefício salarial conforme o nível social e económico do país.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho; modelo de Walton; nível satisfação, ISEDEF.

ABSTRACT

The present investigation focuses on the topic “Quality of Life at Work according to the Walton model – Case Study: Higher Institute of Defense Studies “Lieutenant-General Armando Emílio Guebuza””, it has the general objective of analysing the level of satisfaction of the quality of working life (QWL) in the perception of the employees of that same institution, based on the eight dimensions that make up Walton's model, for its evaluation. There is a need to maintain continuous improvement in terms of human resource management, this research is relevant to find out which are the factors that influence, in both a positive and negative way, the satisfaction in the quality of life of ISEDEF employees so that their work can be improved. Therefore, a theoretical and conceptual framework was built, through bibliographic and documentary research, focused especially on relevant concepts and empirical research important to the problem under study. Thus, following a quantitative approach to the analysis and interpretation of data, questionnaires were applied in the field work to civilian and military staff who work at ISEDEF, having obtained a sample of 97 respondents. It was possible to conclude that the general level of satisfaction of QVT in the perception of the employees of that institution turned out to be moderate and that there is a need to increase the conditions so that studies and training can continue, as well as the development of models that enable a benefit wage according to the social and economic level of the country.

Keywords: Quality of Life at Work; Walton model; satisfaction level; ISEDEF.

ÍNDICE

EPÍGRAFE	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE QUADROS	x
ÍNDICE DE TABELAS	xi
LISTA DE APÊNDICES	xii
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÔNIMOS.....	xiii
LISTA DE SÍMBOLOS	xv
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1: ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	5
1.1. Teorias da satisfação do ser humano em contexto organizacional	5
1.2. Evolução de QVT	8
1.3. Conceito de QVT.....	9
1.4. Modelos de avaliação da QVT	11
1.4.1. Modelo de Walton (1973)	11
1.4.2. Modelos de Hackman & Oldham (1975)	13
1.4.3. Modelo de Westley (1979)	14
1.4.4. Modelo de Werther & Davis (1983).....	14
1.4.5. Modelo de Nadler & Lawler (1983)	15
1.4.6. Modelo de Huse & Cummings (1985)	15
1.4.7. Modelo de Quirino & Xavier (1987).....	16
1.4.8. Modelo de Siqueira & Coletta (1989)	16
1.4.9. Modelo escolhido	17
1.4.10. Definição das dimensões a serem avaliadas	19

1.5. A QVT na administração Pública.....	21
1.6. QVT em Moçambique	22
CAPÍTULO 2. INSTITUTO SUPERIOR DE ESTUDOS DE DEFESA “TENENTE-GENERAL ARMANDO EMÍLIO GUEBUZA” – ISEDEF	24
2.1. Enquadramento.....	24
2.2.1. Missão.....	25
2.2.2. Visão.....	25
2.2.2. Valores.....	25
PARTE II – ENQUADRAMENTO METODOLOGICO E TRABALHO DE CAMPO	26
CAPÍTULO 3: METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS.....	26
3.1. Problema, questão e objetivo da investigação	26
3.2. Abordagem e método de Investigação.....	27
3.3. Tipo de Estudo.....	28
3.4. Técnicas de recolha de dados e instrumentos de medida	28
3.5. Amostragem: composição e justificação.	29
3.6. Procedimentos	31
3.7. Análise da fiabilidade do instrumento de medida.	31
CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
4.1. Análise fatorial	35
4.2. Caracterização da Amostra.....	36
4.3. Nível de satisfação da QVT dos funcionários do ISEDEF.....	37
4.3.1. Dimensão Segurança e saúde nas condições de trabalho (D1).....	37
4.3.2. Dimensão Trabalho e espaço total de vida (D2).....	37
4.3.3. Dimensão Constitucionalismo na organização do trabalho (D3)	38
4.3.4. Dimensão Compensação justa e adequada (D4).....	38
4.3.5. Dimensão Oportunidade de carreira e segurança no trabalho (D5).....	38
4.3.6. Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades humanas (D6).....	39
4.3.7. Relevância social da vida no trabalho (D7).....	39
4.3.8. Integração Social na organização (8).....	40
4.4. Coeficiente de correlação entre a variável “Nível de satisfação da QVT” e as dimensões do modelo estudado	40

4.5 Coeficiente de correlação entre as dimensões do modelo	42
4.5.1. Correlação entre a D1 e as dimensões D2, D3, D4, D5, D6, D7 e D8	42
4.5.2. Correlação entre a D2 e as dimensões D3, D4, D5, D6, D7 e D8	42
4.5.3. Correlação entre a D3 e as dimensões D4, D5, D6, D7 e D8	43
4.5.4. Correlação entre a D4 e as dimensões D5, D6, D7 e D8	43
4.5.5. Correlação entre a D5 e as dimensões D6, D7 e D8	43
4.5.6. Correlação entre a D6 e as dimensões D7 e D8	43
4.5.7. Correlação entre a D7 e D8	44
4.6 Análise das respostas do segundo bloco do questionário	45
4.7. Resposta às questões derivadas	46
4.8. Resposta à pergunta de partida	47
CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	51
APÊNDICES	i
APÊNDICE A - INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO AOS MILITARES E FUNCIONÁRIOS CIVIS DO ISEDEF	ii
APÊNDICE B – FORMAS DE CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA – ESTATÍSTICA DESCRITIVA	v
APÊNDICE C – ANÁLISE DA VALIDADE DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	vi
APÊNDICE D – GRÁFICOS E TABELAS DE APOIO À ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	viii

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow & Herzberg	7
Figura 2 - Organigrama do ISEDEF	24
Figura 3 - Etapas fundamentais para a formulação do problema de investigação	27
Figura 4 - Ilustração dos conceitos de universo, população, amostra e sujeito, no contexto da investigação	30
Figura 5 - Apresentação das respostas do segundo bloco de questionário	x

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n.º 1 - Evolução do conceito da QVT	10
Quadro n.º 2 - Categorias de Qualidade de Vida no Trabalho segundo Walton (1973) 11	
Quadro n.º 3 - Modelo de Westley (1979).....	14
Quadro n.º 4 - Resumo dos indicadores dos modelos de QVT	16
Quadro n.º 5 - Resumo das dimensões e subdimensões do modelo proposto e relação entre os principais modelos de medição da QVT	17
Quadro n.º 6 - Distribuição das questões do IQ para cada dimensão	34
Quadro n.º 7 - Análise descritiva da amostra.	36
Quadro n.º 8 - Formas de caracterização da Amostra – Estatística Descritiva.....	v

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1 - Alfa de Cronbach para o inquérito por questionário usado.....	32
Tabela n.º 2 - Escala de nível de satisfação da QVT	33
Tabela n.º 3 - Coeficiente de correlação entre a variável “Nível de satisfação da QVT” e as dimensões do modelo estudado.....	40
Tabela n.º 4 - Análise da correlação entre as dimensões.....	44
Tabela n.º 5 - Teste de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett	vi
Tabela n.º 6 - Estatísticas de validade: Análise fatorial do IQ (Variância total explicada)	vi
Tabela n.º 7 - Estatísticas de validade: Análise fatorial do IQ (Variância total explicada)	vii
Tabela n.º 8 - Alfa de Cronbach para o primeiro bloco de questionário	viii
Tabela n.º 9 - Tipo de prestação de Serviço dos militares da amostra	viii
Tabela n.º 10 - Apresentação estatística das respostas do primeiro bloco de questionário	viii
Tabela n.º 11 - Apresentação estatística das dimensões	ix

LISTA DE APÊNDICES

- Apêndice A** Inquérito por questionário aos militares e funcionários civis do ISEDEF
- Apêndice B** Formas de caracterização da amostra – estatística descritiva
- Apêndice C** Análise da validade do inquérito por questionário
- Apêndice D** Gráficos e tabelas de apoio à análise e discussão dos resultados

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AM	Academia Militar
CEA	Comissão Económica para África
Cfr.	Confrontar
CIRESP	Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público
DL	Decreto Lei
e.g.	“ <i>exempli gratia</i> ” – Por exemplo
EGFAE	Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado
<i>et al.</i>	“ <i>et alia</i> ” – E outros (para pessoas)
FADM	Forças Armadas de Defesa de Moçambique
IQ	Inquérito por Questionário
IES	Instituição de Ensino Superior
ISEDEF	Instituto Superior de Estudos de Defesa
IUM	Instituto Universitário Militar
MDN	Ministério da Defesa Nacional
n.º	Número
NEP	Norma de Execução Permanente
OE	Objetivos Específicos
OG	Objetivo Geral
ONU	Organização das Nações Unidas
PD	Perguntas Derivadas
PP	Pergunta de Partida

pp.	Páginas
PQ	Perguntas do Questionário
QP	Quadro Permanente
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RCFTIA	Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação
RH	Recursos Humanos
RV	Regime de Voluntariado
SEN	Serviço de Efetivo Normal
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada

LISTA DE SÍMBOLOS

α	<i>Alfa de Cronbach</i>
r	Coeficiente de correlação de <i>Spearman</i>
p	Nível de significância
$\leq$	Menor ou igual
$\%$	Porcentagem
$\bar{x}$	Média

INTRODUÇÃO

O presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação¹ (RCFTIA), com o título “Qualidade de Vida no Trabalho segundo o modelo Walton: Estudo de caso - Instituto Superior de Estudos de Defesa (ISEDEF)² – “Tenente General Armando Emílio Guebuza”, integra-se na conclusão do ciclo de estudos de mestrados integrados da Academia Militar (AM), para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares, na especialidade de Administração Militar. A escolha do tema surge com a necessidade de contribuir de uma forma conceptual e prática com estudos focados nas Forças Armadas de Defesa de Moçambique (FADM), em particular no ISEDEF.

Existem, em Moçambique, poucos estudos sobre a QVT, tanto em pesquisas publicadas, assim como em evidências da sua prática (Simione, 2015). Assim, da pesquisa realizada, sobre o tema em trabalhos realizados em Moçambique, destacamos os trabalhos de Martins (2007), Serra (2007), Melo (2007) e Costa (2006). Deste modo, a necessidade de investir na investigação e desenvolvimento teórico desta temática, surge também como motivação pessoal para a elaboração do trabalho.

Não obstante do suprarreferido, procuramos contribuir com uma aplicação teórica e prática a partir de um modelo de QVT já em uso em diversas organizações (modelo de Walton) e em matérias de pesquisa sobre a QVT.

Conforme é justificado por Abe, Fields & Abe (2016), as organizações, perante a evolução humana, necessitam de implementar de forma eficiente a produção e prestação de serviços em conformidade com o preconizado ao nível internacional, e para tal, as mesmas devem atrair e reter os funcionários com alto desempenho. A qualidade desses funcionários só é conseguida quando os mesmos tiverem melhor qualidade de vida no trabalho.

Ligado a isso, Kwahar & Iyortsuun (2018) referem que o século XXI apresenta grandes desafios relativamente à gestão de recursos humanos dentro das organizações com o fator humano reconhecido como sendo o recurso organizacional mais importante,

¹ A investigação aplicada tem a finalidade de construir novos conhecimentos para aplicação prática focada à solução de problemas específicos, das quais envolvem verdades e interesses locais, adquiridos durante a realização de trabalhos originais (Prodanov & Freitas, 2013).

² Instituição de Ensino Superior Militar Público hierarquicamente dependente do Ministério da Defesa Nacional de Moçambique.

que define a prosperidade e a sobrevivência das organizações. Portanto, convém às organizações, perante os novos desafios, criarem uma gestão eficiente e eficaz para que tenham sucesso nesse ambiente contemporâneo e competitivo (Ibidem). É importante referir que, com a evolução da humanidade, este, desenvolveu ferramentas para facilitar o seu trabalho. Como exemplo prático o desenvolvimento da tecnologia, que se tornou inseparável para as organizações, especialmente no ambiente empresarial contemporâneo, com o sucesso de negócios dependentes de sua aceitabilidade e facilidade de uso no local de trabalho (Shengbin & Yo, 2011, *apud* Kwahar & Iyortsuun, 2018).

Ademais, Ibrahim (2013), refere que a globalização permitiu que as pessoas tivessem uma visão diferente da vida e do trabalho, o que faz com que haja comparação entre culturas e criatividade no trabalho, assim como ao fluxo de ideias e valores. A Comissão Económica para África³ (CEA,) referiu, no seu relatório sobre reformas da gestão do setor público em África que, a maioria dos funcionários públicos tem pouca motivação e a maioria das vezes é consequente dos baixos salários praticados, condições de trabalho precárias e o recrutamento ou nomeação para funções baseada na falta de critérios de mérito. Tendo em conta as considerações descritas pelos vários autores, podemos verificar que, qualquer tipo de organização tem o seu sucesso dependente dos recursos humanos, e o fundamental para uma boa produtividade dos recursos humanos é a sua qualidade de vida no trabalho (Kwahar & Iyortsuun, 2018).

No que concerne à delimitação do tema de investigação, “o processo de delimitação do tema só é dado por concluído quando se faz a sua limitação geográfica e espacial, com vistas na realização da pesquisa” (Marconi & Lakatos, 2003, pp. 218), por forma a limitar a dimensão da pesquisa, deste modo, estudo é limitado a uma Unidade militar de ensino superior em Moçambique.

O objetivo geral (OG) deste trabalho de investigação é proceder à avaliação da qualidade de vida no trabalho dos funcionários do Instituto Superior de Estudos de Defesa usando o modelo de Walton.

³ Uma das cinco comissões regionais sob a direção da ONU. Como braço regional do Conselho Económico e Social da ONU na África, apoia o desenvolvimento económico e social dos seus 53 países membros. Fonte: <https://www.uneca.org/>

Com o objetivo de descrever, em termos mais claros, o que será obtido na pesquisa realizada e tendo em conta a viabilidade do tema, foram definidos os seguintes objetivos específicos (OE):

OE1: Identificar as dimensões com maior ou menor nível de satisfação da QVT;

OE2: Identificar a relação existente entre as oito dimensões de Walton abordadas;

OE3: Identificar a relação existente entre o nível da satisfação da QVT e as dimensões do modelo;

OE4: Identificar as principais medidas para potenciar a melhor QVT;

OE5: Apresentar propostas que tenham como objetivo a melhoria das práticas de QVT na Instituição.

Dentro de uma área de estudo muito amplo para conduzir um estudo preciso, é essencial a determinação de uma Pergunta de Partida (PP) onde se consiga limitar o espectro da análise (Neuman, 2014), “sendo que para cumprir eficazmente com a sua função, de orientar a investigação de um trabalho, deverá apresentar qualidades de clareza, exequibilidade e pertinência” (IUM, 2016, p. 46). Dessarte, foi levantada a seguinte PP: “Qual é o nível de satisfação da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos funcionários do Instituto Superior de Estudos de Defesa “Tenente-General Armando Emílio Guebuza – ISEDEF?”

Com o objetivo de responder à nossa PP devemos primeiramente dar resposta às seguintes perguntas derivadas (PD):

PD1 – Quais são as dimensões de Walton que melhor contribuem para um bom nível de satisfação da QVT na perspetiva dos funcionários do ISEDEF?

PD2 - Qual é a relação existente entre o nível de satisfação da QVT e as dimensões do modelo estudado?

PD3 - Qual é a relação existente entre as dimensões do modelo estudado?

PD4 - Quais são as medidas que podem ser potenciadas com o objetivo de melhorar a QVT do ponto de vista dos funcionários?

É importante referir que, com a necessidade de alcançar os objetivos propostos, o desenvolvimento deste RCFTIA seguiu, primeiramente, as normas vigentes na Norma de Execução Permanente (NEP) número (n.º) 520/4ª (Academia Militar [AM], 2015) e na NEP 522/1ª (AM, 2016) e para a elaboração das referências bibliográficas, seguiu-se a 6ª edição das normas *American Psychological Association* (APA, 2010).

O presente RCFTIA está estruturado em duas partes, das quais a Parte I que está dividido em dois capítulos: o primeiro capítulo aborda o enquadramento conceptual da investigação, tendo como base a revisão da literatura que foi realizada, com enfoque nos elementos essenciais para a fundamentação do objetivo do trabalho, a destacar as teorias que abordam a satisfação dos funcionários no trabalho e as teorias que abordam a satisfação do ser humano em contexto organizacional, permitindo assim um alicerce para o desenvolvimento do trabalho de campo.

O segundo capítulo apresenta sumariamente o objeto do estudo de caso, o Instituto Superior de Estudos de Defesa “Tenente-General Armando Emílio Guebuza” -ISEDEF, desde a sua constituição, missão, valores e o seu principal objetivo.

A Parte II do trabalho apresenta o capítulo três que é referente à metodologia aplicada para a realização deste trabalho de investigação, inicialmente apresentando um enquadramento, o problema e o objetivo da investigação, assim como a abordagem e o método de investigação; o tipo de estudo; a técnica de recolha de dados e os instrumentos de medida usados. É também apresentada a amostragem que contém a composição e a justificação; os procedimentos da pesquisa, e a análise da fiabilidade do instrumento de medida usado.

O capítulo quatro é composto pela Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados obtidos na Investigação, com grande ênfase na análise às respostas resultantes do inquérito por questionário que serviu de base para a recolha de informação, conjugado com a componente conceptual e análise documental.

Por fim serão apresentadas as Conclusões, Recomendações e as Limitações encontradas durante o trabalho com o objetivo de dar resposta às PD e à PP sendo esse o principal foco da pesquisa. Relativamente às recomendações, estas têm como intuito contribuir para uma reflexão, e quem sabe para novas investigações complementares e a melhoria contínua da instituição em estudo e por fim serão apresentadas de forma sucinta as limitações que decorreram na realização do presente RCFTIA.

CAPÍTULO 1: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Teorias da satisfação do ser humano em contexto organizacional

A qualidade de vida no trabalho, desde sempre, foi considerada como sendo uma preocupação constante do ser humano (Rodrigues, 1998). Sendo assim, considerada como uma temática que vem sendo desenvolvida há muito tempo, tanto que as discussões sobre as condições de trabalho são tão antigas quanto o próprio trabalho (Barcelos, 2013). Essa abordagem é justificada tendo em consideração as invenções que têm surgido ao longo da humanidade, no sentido de diminuir os esforços físicos dos trabalhadores durante a realização das tarefas laborais (Gonçalves, 2009).

O desenvolvimento de estudos sobre a QVT está associado aos estudos da satisfação do ser humano em contexto organizacional (Barbosa, 2005). Assim sendo, propõe-se uma análise sobre a influência determinante dos recursos humanos na produtividade, considerando diretrizes provenientes do referencial teórico desenvolvido por cientistas sociais: Fredrik Herzberg na abordagem da Teoria de Motivação, também conhecida como sendo Teoria dos Dois Fatores; Abraham Maslow que contribuiu com a Teoria das Necessidades Humanas e Douglas McGregor que abordou a teoria X e Y (Fernandes, 1996; Vasconcelos, 1994, Barbosa, 2005).

Segundo Kotni & Karumire (2018) a Teoria de Motivação também conhecida como sendo a Teoria dos dois fatores foi abordada, no período de 1950, por Fredrik Herzberg e seus associados, após a realização de diferentes pesquisas em organizações distintas, dos quais, 200 contabilistas e engenheiros foram submetidos para o estudo. Com o estudo, Herzberg concluiu que existem dois tipos de fatores independentes entre eles:

- **Fatores motivacionais** - que se referem ao conjunto de fatores intrínsecos na natureza que ajudam a aumentar a produtividade, a eficiência e a satisfação no trabalho de uma forma positiva (Kotni & Karumire, 2018). Em geral, esses fatores são: realização no trabalho, possibilidade de crescimento no trabalho, o reconhecimento no trabalho, a satisfação no trabalho e a responsabilidade. (Chapman, 2010).

- **Fatores higiênicos** – estes são considerados como sendo as condições de trabalho que na sua ausência conduzem ao descontentamento dos funcionários e sua presença, não tem muito impacto para a motivação dos funcionários.

A divisão entre os fatores motivacionais e higiênicos permite o enriquecimento do trabalho e o mesmo é gerado pela estima e autorrealização dos funcionários dentro da organização (Bueno, 2012).

Em estudos mais recentes, Matei & Abrudan (2016) consideram que a aplicação da teoria de Herzberg deve ser adaptada a cada tipo de cultura predominante em cada país, visto que, certas culturas promovem comportamentos individualistas e outras promovem um comportamento coletivista dentro das organizações.

A Teoria das Necessidades Humanas foi desenvolvida em 1943 pelo Abraham Harold Maslow (Ballard, Cummings & Bridgman, 2019). O autor considerava que a motivação é, em si mesma, estabelecida por um impulso genérico no sentido de satisfazer as necessidades humanas (Bueno, 2002). A mesma é estabelecida por meio de uma pirâmide denominada “pirâmide de Maslow” e apresenta dois níveis, dos quais a base da pirâmide que compreende as necessidades de nível baixo, que são as denominadas necessidades fisiológicas (alimento, repouso, sexo, etc); e de segurança (proteção contra danos físicos e emocionais) e o topo da pirâmide que compreende as necessidades de nível alto, que são as necessidades sociais (atenção, aceitação, amizade, etc.); de estima (respeito próprio, realização e autonomia) e de autorrealização (crescimento, autodesenvolvimento, etc) (Ferreira, Demutti & Gimenez, 2010).

Dentro das organizações, podemos aplicar a pirâmide de Maslow, dividindo-a em dois níveis: os fatores extrínsecos- necessidades de nível baixo (a remuneração, local de trabalho adequado e segurança no emprego) e os fatores intrínsecos - necessidades de nível alto que se refere à necessidade de autorrealização, ou seja, a busca da sua individualização tendo como objetivo atender a mais alta inspiração do ser humano (Robbins, 2002; Ferreira *et al.*, 2010).

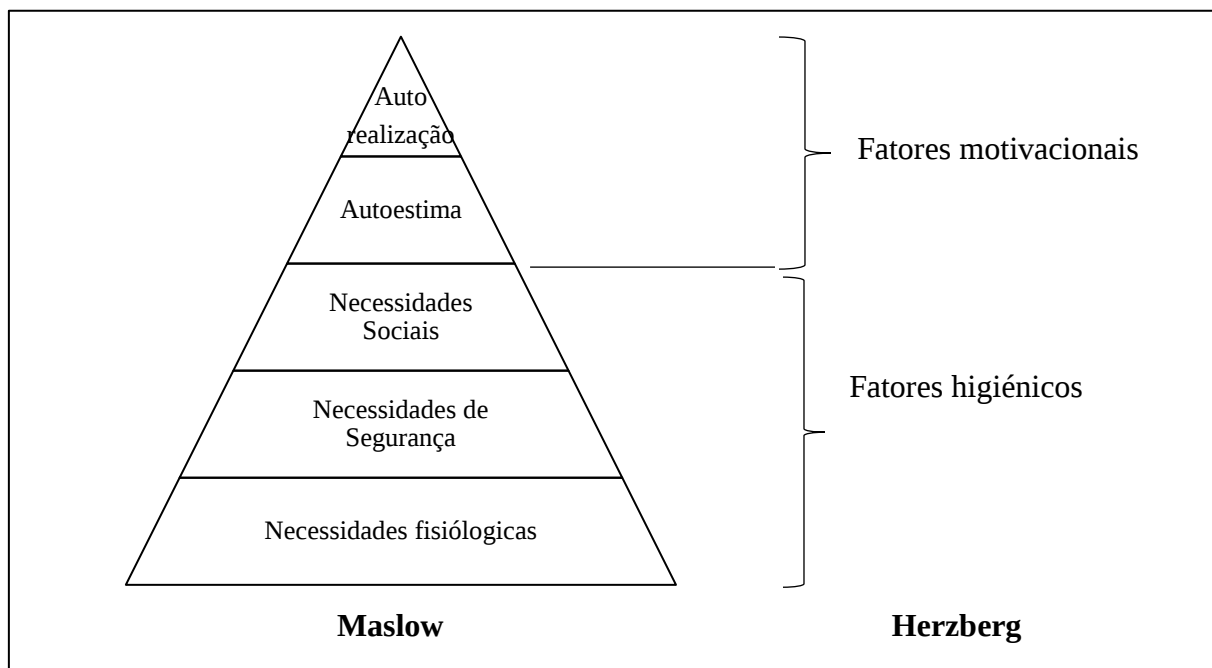


Figura 1- Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow & Herzberg

Fonte: Adaptado de Ferreira *et al.* (2010)

No caso da Teoria de Douglas McGregor (Teoria X e Y), Simionel (2011) afirma que estas teorias são modelos comportamentais opostos, considerando que na teoria X os funcionários evitam e não gostam de trabalho, o que faz com que os mesmos estejam num ambiente de difícil controlo, enquanto que na teoria Y os funcionários consideram a atividade realizada dentro da organização como sendo uma fonte de satisfação pessoal.

Desta forma, a Teoria X, considerada como autocrática e diretiva, o funcionário prefere ser direcionado, não gosta do seu trabalho, deve ser punido, ficar sob vigilância e receber ordens.

Por outro lado, na Teoria Y, com carácter participativo democrático, considera-se a existência de um estilo de gestão participativa, onde o funcionário considera o seu trabalho como fonte de satisfação ou insatisfação, conforme aplicável, consideram ainda que o esforço do trabalho como sendo uma atividade natural (Ibidem, 2011).

Após a abordagem das três teorias que se referem aos fatores que condicionam o comportamento dos funcionários dentro das organizações, Sant'Anna & Kiimnk (2011) consideram que para o desenvolvimento da QVT destaca-se a teoria dos dois fatores do

Herzberg, ao concluir que os indivíduos tem um senso de autorrealização por meio do seu esforço e não só por fatores externos assim como os fatores motivacionais e higiênicos.

1.2. Evolução de QVT

Hammer & Zimmerman (2011) consideram que a QVT é uma área de pesquisa que evoluiu ao longo dos anos e tem como objetivo a avaliação da percepção da vida dos funcionários dentro de uma organização. No entanto, Fernandes (1996) considera que é imprescindível a percepção da evolução da QVT ao longo do tempo para melhor se fazer uma base da revisão da literatura sobre o tema, uma vez que ao longo do tempo conseguem-se obter comparações que podem ser relevantes.

Deste modo, Fernandes (1996) considera que a origem dos estudos sobre a QVT remontam desde a década de 50, por Eric Trist⁴ e seus colaboradores, quando desenvolveram estudos no Tavistock Institute⁵, com uma nova abordagem sobre a relação existente entre o indivíduo, o trabalho e a organização. Estes aspetos, são baseados numa análise e na reestruturação de funções com o objetivo de tornar a vida dos funcionários menos penosa.

Na década de 60, a QVT começa a ser usada para denominar os movimentos pertinentes à melhoria de vida dos trabalhadores, atendendo a uma organização que procura inovar o seu trabalho e que mitigasse as implicações negativas sobre o bem-estar dos funcionários (Gonçalves, 2009). Este foi um período em que houve a humanização do trabalho em simultâneo com a melhoria do desempenho organizacional (Rodrigues, 2002).

Gaurav (2012), considera que o termo QVT surge, pela primeira vez na mesma década nas revistas científicas, em Los Angeles. No mesmo período, houve a criação de centros de estudos para QVT nos Estados Unidos da América e os mesmos estudos começaram a tornar-se um objetivo estratégico para as organizações que desejam desenvolver uma imagem positiva em relação aos seus funcionários e ao cliente (Sampaio, 2004).

⁴ Cientista britânico e figura de liderança no campo do desenvolvimento organizacional e um dos fundadores do Instituto Tavistock de Pesquisa Social em Londres (Pasmore & Khalsa, 1993).

⁵ Instituição sem fins lucrativos ligada às ciências sociais e às questões ligadas à problemas contemporânea (Pirani, 1983).

Com o surgimento de uma forte competição nos mercados ao nível internacional, com grande destaque para o Japão que divulgou técnicas de administração nas organizações do ocidente, levou a que os estudos da QTV tivessem um grande impacto na década de 70 (Fernandes, 1996).

No decorrer da década de 80, houve uma grande evolução da QVT, visto que o mesmo período ficou marcado com a participação dos trabalhadores nas decisões da organização. Deste modo, os trabalhadores passam a reivindicar e a questionar os seus direitos (Nadler, Hackman & Lawler, 1983).

Nos anos 90, a QVT começa a ter foco nos diversos fatores como a saúde dos trabalhadores, aspetos ambientais e humanos, assim como a preocupação para que a QVT não fosse abordada somente como sendo um modelo administrativo, mas sim como um processo indispensável para os gestores e trabalhadores (Fernandes, 1996).

Nos dias que correm, a QVT encontra-se descrita como sendo fundamental para o sucesso das organizações, isto porque um investimento nos recursos humanos, normalmente faz com que se consiga obter um nível elevado na produtividade e satisfação no trabalho por parte dos funcionários (Fernandes, 1996; Kwahar & Iyortsuun, 2018).

1.3. Conceito de QVT

Embora o conceito de QVT tenha vindo a ser discutido como sendo um processo organizacional e como sendo um atributo ao meio ambiente organizacional em termos da percepção dos funcionários em cada meio organizacional, ainda não existe uma clara definição da mesma, de acordo com Hammer & Zimmerman (2011).

Segundo Freitas & Souza (2009) a evolução do conceito de QVT passou a ser entendida à medida que surgiram diversas investigações e intervenções nas organizações. Inicialmente, a QVT foi definida tendo em conta a percepção das pessoas em relação ao trabalho, particularmente, resultados individuais ligados à satisfação com as tarefas e saúde mental (ibidem, 2009).

Enquanto que na perspetiva de França & Pilatti (2004), a QVT é um conjunto de ações que uma organização implementa com o objetivo de incrementar melhorias e inovações de gestão, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, com o fim de melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores.

Para Fernandes (1996), a QVT é vista como sendo uma forma de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações, assim a autora refere que existem vários estudos que comprovam que a qualidade de vida muitas vezes interfere na vida profissional, pessoal e social de cada trabalhador. Concomitantemente, Sultan & Almarshad (2015) considera que a maior parte das pesquisas sobre QVT estão relacionados com conceitos ligados a recompensas justas, sistemas de compensação; partilha de benefícios, crescimento dos funcionários, relações de trabalho e oportunidades para melhor participação.

Segundo Chiavenato (1999), a QVT demonstra o nível em que os funcionários de uma determinada organização são capazes de satisfazer as suas necessidades pessoais e profissionais através do seu trabalho. Com isto, o mesmo autor afirma que, a QVT envolve em si os fatores intrínsecos (motivação pessoal) e extrínsecos (ambiente onde trabalha). Estes fatores podem ser: (1) Satisfação com o trabalho; (2) Reconhecimento pelo alcance de resultados obtidos; (3) Autonomia e responsabilidade na tomada de decisão; (4) Salário adequado; (5) Benefícios auferidos; (6) Participação; (7) Crescimento na organização e (8) Reconhecimento ao nível de grupo e organizacional.

Sumariamente, o conceito de QVT ao longo do tempo, ocorreu tendo em conta um trabalho significativo de Nadler & Lawler (1983) que analisam a QVT ao longo do tempo.

Quadro n.º 1 - Evolução do conceito da QVT

Conceções Evolutivas	Características/Visão
1- QVT como uma variável (1959 -1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho.
2 - QVT como uma abordagem (1969 - 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3 - QVT como um método (1972 -1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinónimo de grupos autónomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4 - QVT como um movimento (1975 - 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos administração participativa e democracia

	industrial eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5 - QVT como tudo (1979 a 1982)	Como lidar com a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6 - QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um “modismo” passageiro.

Fonte: Adaptado de Nadler *et al.* (1983)

1.4. Modelos de avaliação da QVT

Segundo Martel & Dupuis, um modelo de QVT “consiste num conjunto complexo de intervenções organizacionais e o tipo de vida que os funcionários tem dentro da organização” (2006, p. 399). Para Freitas & Souza (2009), existem fatores que influenciam a QVT, em que os mesmos são apresentados por modelos que foram desenvolvidos há mais de três décadas, sendo eles: modelo de Walton (1973); o modelo de Westley (1979); o modelo de Davis e Werther (1983), e o modelo de Hackman e Oldham (1975) e outros recentemente abordados.

Os modelos supracitados são considerados como sendo importantes para avaliar a QVT principalmente para estudos exploratórios. A maioria das dimensões abordadas pelos modelos anteriormente citados refletem uma base de parâmetro para a maioria dos estudos que procuram avaliar a QVT (Freitas & Souza, 2009).

De seguida, são apresentados os diversos modelos de QVT, procurando explicar as categorias e os fatores analisados em cada um deles.

1.4.1. Modelo de Walton (1973)

O modelo de Walton (1973) permitiu que fossem definidos critérios para a Qualidade de Vida no Trabalho que se dividem em oito categorias conceituais, sendo elas:

Quadro n.º 2 - Categorias de Qualidade de Vida no Trabalho segundo Walton (1973)

Categorias	Fatores
Compensação justa e adequada	- Rendimento adequada ao trabalho - Equidade interna - Equidade externa

Segurança e saúde nas condições de trabalho	- Jornada de trabalho - Ambiente físico seguro e saudável
Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades humanas	- Autonomia - Significado da tarefa - Identidade da tarefa - Variedade da habilidade - Retro informação
Oportunidade de carreira e segurança no trabalho	- Possibilidade de carreira - Crescimento profissional - Segurança de emprego
Integração social na organização	- Igualdade de oportunidade - Relacionamento
Constitucionalismo na organização do trabalho	- Respeito às leis e direitos trabalhistas - Privacidade pessoal - Liberdade de expressão - Normas e rotinas
Trabalho e espaço total da vida	- Papel balanceado do trabalho
Relevância social da vida no trabalho	- Imagem da empresa com o meio ambiente envolvente

Fonte: Adaptado de Walton (1973)

De referir que o desenvolvimento deste trabalho de investigação seguiu o modelo supra apresentando, e que será posteriormente desenvolvido de forma mais pormenorizada.

1.4.2. Modelos de Hackman & Oldham (1975)

O modelo de Hackman & Oldham (1975) baseia-se em cinco fatores que expressam o ponto de vista dos funcionários. Estes cinco fatores são: Variedade de Habilidades; Identidade de Tarefa; Significância da Tarefa; Nível de Autonomia e *Feedback* (Rodrigues, 1994).

Segundo Hackman & Oldham (1975), estes cinco fatores básicos só farão sentido quando estiverem presentes os seguintes estados psicológicos críticos nos trabalhadores: significância percebida; responsabilidade percebida e conhecimento dos resultados do trabalho. A existência desses estados psicológicos vai permitir que se proporcionem a alta motivação interna, elevada satisfação, qualidade no desempenho e baixa rotatividade e absentismo.

As cinco dimensões do modelo de Hackman & Oldham (1975) são descritas da seguinte forma:

- Variedade de Habilidades - grau em que a melhor forma de se realizar o trabalho é com a existência de atividades distintas e aplicação de habilidades e talentos distintos.
- Identidade da Tarefa - neste grau o trabalho é realizado no seu todo (do início até o fim) com um resultado visível e é constituído por tarefas identificáveis;
- Significado da Tarefa - grau no qual o trabalho realizado tem impacto na vida ou no trabalho de outrem, assim como na própria organização ou na sociedade;
- Nível de autonomia - grau com que o trabalho permite a liberdade, independência e descrição do trabalhador organização de suas atividades e na determinação dos procedimentos a serem utilizados; e
- Feedback (intrínseco): neste fator, a informação relacionada ao desempenho durante a realização das atividades solicitadas é apresentada durante sua realização.

1.4.3. Modelo de Westley (1979)

No modelo de Westley datado de 1979, a QVT pode ser analisada a partir de quatro indicadores fundamentais: económicos, políticos, psicológicos e sociológicos, que trariam como consequências a injustiça, insegurança, alienação e ausência de leis e regulamentos (Rodrigues, 1994).

O quadro abaixo demonstra de forma sumariada, os fatores que caracterizam os problemas da QVT, apresentando os sintomas, indicadores, ações e propostas que têm como objetivo humanizar o trabalho.

Quadro n.º 3 - Modelo de Westley (1979)

Natureza do problema	Sintoma do Problema	Ação para solucionar o Problema	Indicadores	Propostas
Económico	Injustiça	União dos trabalhadores	Insatisfação, Greves	Cooperação
Político	Insegurança	Posições políticas	Insatisfação, greves	Trabalho auto supervisionado, conselho de trabalhadores, participação nas decisões
Psicológico	Alienação	Agentes de mudança	Desinteresse, absentéismo.	Enriquecimento das tarefas
Sociológico	Anomia	Autodesenvolvimento	Ausência de significado do trabalho, absentéismo	Métodos sociotécnicos aplicados aos grupos

Fonte: Westley (1979, *apud* Rodrigues, 2002)

Desta forma, Westley (1979) propõe uma divisão mais eficaz dos lucros, desenvolvimento de ações cooperativas através do envolvimento e participação dos trabalhadores e desenvolvimento do espírito de responsabilidade (Rodrigues, 2002).

1.4.4. Modelo de Werther & Davis (1983)

Segundo Rodrigues (1998) os estudos da QVT de Werther & Davis (1983) consideram que devem existir três fatores importantes:

1- Fatores Ambientais – referem-se aos fatores de natureza externa à organização, as potencialidades (habilidades), disponibilidades e expectativas sociais (Freitas & Souza, 2009).

2- Fatores Organizacionais - estes fatores referem-se às práticas, ao fluxo de trabalho e à especialização e está relacionada com a busca da eficiência, sendo esta concretizada a partir da especialização na racionalização da produção (Freitas & Souza, 2009). A eficiência deve estar relacionada com um fluxo coerente de processos, na utilização de métodos e sistemas que adequem as práticas de trabalho, para que haja a redução do tempo e esforço dos trabalhadores (Lima, 1995).

3- Fatores comportamentais: segundo Rocha (1998) neste fator, não se deve priorizar só a eficiência, mas, também, a autonomia do trabalhador, a variedade do cargo, a identidade de tarefa e a retro informação. Assim sendo, quanto maiores forem as habilidades do trabalhador mais alta será a subida na hierarquia da empresa.

1.4.5. Modelo de Nadler & Lawler (1983)

Para Nadler & Lawler (1983, apud Pereira, 2003), os estudos sobre a mensuração da QVT realizados por Nadler & Lawler (1983) apresentam quatro fatores:

- participação nas decisões;
- reestruturação através de enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomo;
- inovação no sistema de recompensas com influência no clima organizacional; e
- melhoria do ambiente de trabalho no que se refere a horas de trabalho, condições, regras e meio ambiente físico, entre outros.

Para este modelo, Chiavenato (1999) refere que a existência humana é importante para as empresas, sendo que o pensamento antigo de que os trabalhadores apenas eram meros executantes foi ultrapassado e atualmente são mais capacitados, bons planeadores e pensadores.

1.4.6. Modelo de Huse & Cummings (1985)

O modelo de Huse & Cummings para avaliação da QVT é feita a partir de forma de pensamento que envolve pessoas, trabalho e organização, com maior destaque o bem-

estar dos trabalhadores e a eficácia organizacional e participação dos trabalhadores nas decisões da organização (Rodrigues, 1994).

1.4.7. Modelo de Quirino & Xavier (1987)

Segundo Quirino & Xavier (1987 apud, Pereira, 2003) existem duas formas de se medir a QVT nas organizações. A primeira seria através de uma abordagem objetiva, que se foca na medição das condições materiais, tais como, existência de equipamentos, padrões salariais, ambiente físico, etc. A segunda forma seria através de uma abordagem subjetiva, que apontaria para a mensuração no nível de satisfação dos trabalhadores com as condições objetivas (satisfatórias ou não satisfatórias).

1.4.8. Modelo de Siqueira & Coletta (1989)

Nos seus estudos sobre a QVT, Siqueira & Coletta (1989, *apud* Rocha, 1998) consideram cinco fatores que se demonstram como determinantes de qualidade de vida no trabalho:

- A política de recursos humanos;
- Trabalho – existência de um ambiente saudável, tarefas enriquecidas, amizade entre colegas, etc.;
- Interações pessoais - bom relacionamento interpessoal entre pares e os chefes;
- Indivíduo (assiduidade, satisfação com o trabalho que desenvolve, responsabilização; e
- Empresa – boa imagem da entidade junto à sociedade, administração eficiente

O Quadro n.º 4 abaixo apresenta o resumo dos modelos de avaliação de QVT e os seus principais componentes.

Quadro n.º 4 - Resumo dos indicadores dos modelos de QVT

Modelos	Fatores Determinantes
Walton (1974)	Compensação justa e adequada, condições de trabalho, oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social no trabalho, Constitucionalismo na organização do trabalho, trabalho e espaço total da vida e relevância social da vida no trabalho.
Hackman & Oldham (1975)	Variedade da tarefa, identidade da tarefa, significação da tarefa, autonomia e <i>feedback</i> .

Westley (1979)	Enriquecimento das tarefas, trabalho auto supervisionado, distribuição de lucros e participação nas decisões.
Davis & Werther (1983)	Projeto de cargos segundo a habilidade, disponibilidade e expectativas sociais do empregado, práticas de trabalho não mecanicistas, autonomia, variedade, identidade da tarefa e retro informação.
Nadler & Lawler (1983)	Participação nas decisões, reestruturação do trabalho através de enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomos, inovação no sistema de recompensas e melhora do ambiente de trabalho.
Huse & Cummings (1985)	Participação do trabalhador, projeto de cargos, inovação no sistema de recompensa e melhoria no ambiente de trabalho.
Quirino & Xavier (1987)	Abordagem objetiva (condições materiais, disponibilidade de equipamentos, padrões salariais, ambiente físico) e abordagem subjetiva visaria a mensuração do nível de satisfação dos trabalhadores com as condições objetivas (satisfatórias ou não satisfatórias).
Siqueira & Coletta (1989)	Próprio trabalho, relações interpessoais, colegas, chefe, política de RH e empresa.

Fonte: Adaptado de Rocha (1998)

1.4.9. Modelo escolhido

Embora existam vários modelos para a avaliação da QVT, os mais usuais são o modelo de Walton (1973), modelo de Westley (1979), modelo de Davis & Werther (1983) e o modelo de Hackman & Oldham (1975) (Freitas & Souza, 2009). Assim sendo, para o desenvolvimento desta investigação foi escolhido o modelo de Walton, pelo fato do modelo combinar, de uma melhor forma, as dimensões de QVT possíveis de serem aplicados em diferentes contextos socioculturais e por ter maior validade, no que tange à sua aplicabilidade em diversas pesquisas (e. g. Siqueira, Tannhauser, Camargo, Rech & Biegelmeyer, 2017; Serra, 2006; Freitas & Sousa, 2009; Costa, 2007; Filho & Almeida, 2005).

Quadro n.º 5 - Resumo das dimensões e subdimensões do modelo proposto e relação entre os principais modelos de medição da QVT

Dimensões e Subdimensões do modelo	Walton (1973)	Westley (1979)	Davis & Werther (1983)	Hackman & Oldham (1975)
1. Integração social na organização	Integração social	-	-	Inter-relacionamento
1.1. Igualitarismo				
1.2 Ausência de preconceito				
1.3 Facilidade de mobilidade social				
1.4 Apoio social				
1.5 Condições de abertura interpessoal				
2. Oportunidade de uso e desenvolvimento da capacidade humana	Oportunidade Imediata para uso e	Indicador psicológico e sociológico	Elementos comportamentais e organizacionais	-
2.1. Autonomia				Autonomia

2.2. Uso múltiplo de habilidade	desenvolvimento da capacidade humana			Variedade de habilidades
2.3. Quantidade e qualidade de informações				-
2.4. Execução de tarefas completas				Variedade de habilidades
2.5. Planejamento do trabalho				Identidade da tarefa
2.6. Feedback (Extrínseco e Intrínseco)				Feedback Extrínseco e Intrínseco
3. Segurança e saúde nas condições de trabalho	Segurança e saúde nas condições de trabalho	-	-	-
3.1. Horários				
3.2. Condições físicas				
3.3. Limites de idade para o trabalho				
3.4. Qualidade/quantidade de recursos materiais	-	Indicador psicológico		
3.5. Condições psicológicas				
4. Constitucionalismo na organização do trabalho	Constitucionalismo na organização do trabalho	Indicador político e sociológico	-	-
4.1. Privacidade				
4.2. Livre expressão				
4.3. Igualdade de tratamento				
4.4. Possibilidade de recurso				
5. Trabalho e espaço total de vida	Trabalho e espaço de vida	-	-	-
5.1. Tempo de horas extras				
5.2. Tempo com família				
5.3. Atividades cívicas beneficentes				
6. Compensação	Compensação justa e adequada	Indicador econômico	-	Satisfação com pagamento e compensações
6.1 Justa				
6.2 Adequada				
7. Oportunidade de carreira e garantia profissional	Oportunidade de carreira	Indicador político	Elementos ambientais	Satisfação com oportunidade de carreira
7.1 Oportunidade de continuidade dos estudos				
7.2 Incentivos/investimentos em cursos complementares ou de especialização				
7.3 Estabilidade no emprego ou renda				
7.4 Oportunidade de expansão na carreira				
8. Relevância social do trabalho	Relevância social do trabalho	-	-	Significado da tarefa

Fonte: Adaptado de Freitas & Souza (2009)

A tabela supra apresentada, para além de contribuir para melhor entendimento dos principais modelos propostos para a mensuração da QVT, apresenta, ainda, as dimensões que compõem o modelo proposto o que permite facilitar a construção do inquérito por questionário que se adequa ao modelo escolhido.

1.4.10. Definição das dimensões a serem avaliadas

Neste subcapítulo vamos apresentar as definições dadas por Walton (1973) para cada uma das oito dimensões que compõem o modelo.

1 - Dimensão Segurança e saúde nas condições de trabalho – (Ibidem) considera que jornada de trabalho está dentro dos limites estabelecidos por lei, e não deve causar fadiga, stress e absentismo. O ambiente físico, seguro e saudável a organização deve respeitar as normas de segurança, utilizando equipamentos de proteção individual, se necessário, e procuram, de uma forma continua, zelar pela integridade física e mental dos trabalhadores;

2 - Dimensão Trabalho e espaço total da Vida- nessa dimensão o autor afirma que a experiência dos trabalhadores dentro da organização pode influenciar, de uma forma positiva ou negativa, na vida pessoal e social. Recomenda-se que haja atenção em relação ao tempo que o funcionário deve ter para o convívio familiar sem ser afetado pelo trabalho e existência de atividades físicas benéficas (realização, pela organização, de atividades recreativas, sociais e benéficas para os trabalhadores).

3 - Dimensão Constitucionalismo na organização do trabalho- refere-se aos direitos e deveres dos trabalhadores. Esta inclui a privacidade (a informação do trabalhador fora da organização não diz respeito à organização); livre expressão (direito de expressar opiniões e ideias abertamente); igualdade de tratamento (tratamento justo, seja por recompensa ou compensação justa) e normas e rotinas (definidas, difundidas e aceites por todos).

4- Dimensão Compensação Justa e adequada- o autor considera que a compensação justa se refere à relação entre o valor que o trabalhador ganha com o cargo que ocupa. O vencimento adequado ao trabalho refere-se ao valor que permita o trabalhador viver dentro dos padrões pessoais, culturais, sociais e económicos. Relativamente à Equidade interna refere-se à comparação salarial com outros

trabalhadores dentro da mesma organização e Equidade externa ao salário compatível com o mercado de trabalho.

5 – Dimensão Oportunidade de carreira e segurança- é definida pelo autor como sendo uma dimensão que tem a finalidade de aferir a oportunidade de carreira (política de recursos humanos que permite a ascensão do trabalhador) dentro da organização assim como a segurança do seu emprego (existência de uma estrutura sólida dos recursos humanos que permite ao trabalhador ter o sentimento de permanência na organização);

6 - Dimensão Oportunidade de Uso e Desenvolvimento de Capacidades- Walton (1973) define-a como sendo “oportunidade imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana”. A mesma é dividida em cinco subdivisões:

- Autonomia - analisa a independência do trabalhador nas suas atividades;
- Variedade de habilidades - esta analisa a capacidade que o trabalhador tem para usar as suas habilidades, talentos e variedade de conhecimento;
- Significado de tarefa - o trabalhador sente-se realizado com a função que desempenha;
- Identidade da tarefa - mede o grau de satisfação que o trabalhador tem em relação ao trabalho desenvolvida, e;
- Retro informação ou *feedback* que segundo Walton (1973) divide-se em intrínseco, quando relacionado com a informação que é obtida durante o trabalho, e extrínseco, quando estas advêm através dos superiores hierárquicos e colegas de trabalho;

7 - Dimensão Relevância social da vida no trabalho- refere-se à boa imagem da organização que se alcança por ser socialmente responsável e pelos benefícios que proporciona à comunidade em sua volta e;

8 - Dimensão Integração social no trabalho- esta dimensão permite analisar o nível de integração dos funcionários e dentro da organização, desde a convivência harmoniosa, o que se pode avaliar pela inexistência de preconceitos, apoio social, diferenças hierárquicas marcantes e a ausência de favoritismo entre os trabalhadores.

Walton (1973) considera que as oito dimensões estabelecidas com o modelo conceptual para analisar a QVT, necessitam de vários tipos de análise tais como, a relação existente entre as dimensões na prática; como cada dimensão influencia a produtividade

e o nível de satisfação geral; como é que algumas dimensões não se aplicam eficazmente a todos os funcionários da mesma organização, mas sim para alguns.

Relativamente à correlação entre as oito dimensões, Walton (1973) considera que existe uma complexidade entre as oito dimensões, isto é, o aumento do nível de satisfação de uma dimensão pode consequentemente aumentar o nível de satisfação da outra dimensão, ocorrendo assim uma relação direta entre elas. Há casos em que se pode verificar uma relação inversa entre as dimensões onde a diminuição do nível de satisfação de uma dimensão, pode aumentar o nível de satisfação da outra dimensão.

Existem aspetos que, independentemente do tipo de abordagem que for feita para se poder manter uma QVT, há que ter em consideração os aspetos culturais, classes sociais, educação, personalidade e integração familiar no crescimento de cada indivíduo (Idem, 1973).

1.5. A QVT na administração Pública

Para Queiroz (2014) a QVT na administração pública tem mais representatividade, visto que o serviço público tem vasta importância na sociedade, e a satisfação dos funcionários públicos deve ser proporcionada da mesma forma que nas organizações privadas. Embora, na administração pública apresente lacunas, essencialmente, no que diz respeito à valorização do trabalho e o bem-estar do funcionário público (Falce & Silvana, 2016), isto porque o gestor público tem dificuldades em desenvolver o processo de gestão e decisão, visto que se encontra preso às normas legais, como limites de investimento estabelecidos no orçamento, licitações, estrutura de cargos e carreira dos funcionários.

Para Brandão & Bastos (1993) o funcionário público é sempre associado à má vontade, à incompetência e à falta de comprometimento, isto ligado sempre a fatores de baixo rendimento. Deste modo o autor considera que é necessário o desenvolvimento de boas práticas de gestão de pessoas para motivar os funcionários nas organizações públicas e garantir uma melhor eficiência na produtividade. Por outro lado, Filho & Almeida (2005), apresentam uma abordagem diferente dos autores acima, ao referir que o novo perfil profissional dos funcionários públicos apresenta traços como maior participação, iniciativa, raciocínio e discernimento, e com uma ampla formação.

1.6. QVT em Moçambique

Com a implementação do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE) em 2017 pela Lei n° 10/2017, de 01 de agosto, fez com que se vincasse mais nos aspetos relacionados com a qualidade de vida dos funcionários, a título de exemplo o disposto no seu artigo 47° que, tem o direito à prestação de serviço em condições de higiene e segurança, sendo da responsabilidade da instituição a responsabilidade de criar tais condições. O artigo 70° e 71°, definem os aspetos relacionados com a formação dos funcionários para que tenham mais eficiência no desempenho de funções. Dos artigos 53° ao artigo 66° são referidos aspetos relacionados com a remuneração e o artigo 80° regula os aspetos relacionados com a atribuição de prémios e distinções (EGFAE, 2017).

A Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público (CIRESPP) considera que em Moçambique houve uma crescente preocupação de melhoria de gestão pública, sendo que em 2001 foi elaborada a Estratégia Global da Reforma do Setor Público (EGRSP) onde, no mesmo documento, se destaca a política de desenvolvimento de recursos humanos como o principal passo, para que haja melhor qualidade de serviço aos cidadãos (2011). Apesar das intenções positivas, essas estratégias de desenvolvimento dos recursos humanos são realizadas a um nível baixo, derivado a limitações orçamentais (Idem, 2011).

Concomitantemente, Simione (2015) considera que a pesquisa de QVT na função pública moçambicana ainda, é uma questão incipiente e encontra-se no campo científico de interesse ainda restrito, pelo que há necessidade de desenvolver estudos neste campo. Assim, destacamos os estudos realizados, nesse campo, em Instituições de Ensino Superior (IES) em Moçambique, como por exemplo a pesquisa realizada por Serra (2006) ao analisar a QVT em 13 IES Públicas na cidade e província de Maputo, Quelimane e Nampula, em que numa amostra de 255 professores, revelam um nível de satisfação de QVT moderado, decorrente, principalmente da falta de melhores condições financeiras e na falta de melhor gestão de RH.

Destacamos também o estudo realizado por Costa (2007), que analisou o nível de satisfação da QVT dos funcionários do Instituto Superior Politécnico de Moçambique (ISPU) onde os resultados mostraram que na perceção dos funcionários daquela IES pouco se promove sobre a QVT, sendo que nas oito (8) dimensões do modelo de Walton (1973), sete (7) tinham um nível de QVT moderado e insatisfeitos com a dimensão

Compensação justa e adequada. Por fim podemos destacar o trabalho realizado por Melo (2007), na avaliação da QVT sob perspectiva dos funcionários do Instituto Nacional de Segurança Social (INSS) usando o modelo de Walton (1973) e os resultados do estudo demonstraram que no global, o nível de satisfação dos funcionários em relação à QVT é moderado, destacando a dimensão “Compensação justa e adequada” como sendo a dimensão com menos nível de satisfação.

CAPÍTULO 2. INSTITUTO SUPERIOR DE ESTUDOS DE DEFESA “TENENTE-GENERAL ARMANDO EMÍLIO GUEBUZA” – ISEDEF

2.1. Enquadramento

O ISEDEF é uma Instituição de ensino superior militar que, foi criado pelo Decreto Ministerial Nº 60/2011, de 18 de novembro e foi inaugurado a 20 de fevereiro de 2014 e que tem como principal objetivo ministrar cursos de promoção, qualificação e atualização para o exercício de funções inerentes aos postos de Oficial General e Oficial Superior. Está ainda vocacionada para a formação contínua de quadros permanentes (QP) de Defesa e Segurança, assim como de altas individualidades civis, agentes económicos públicos e privados, em matérias de Defesa e Segurança. Atualmente, desde 2016, leciona cursos de licenciatura e mestrado para entidades civis.

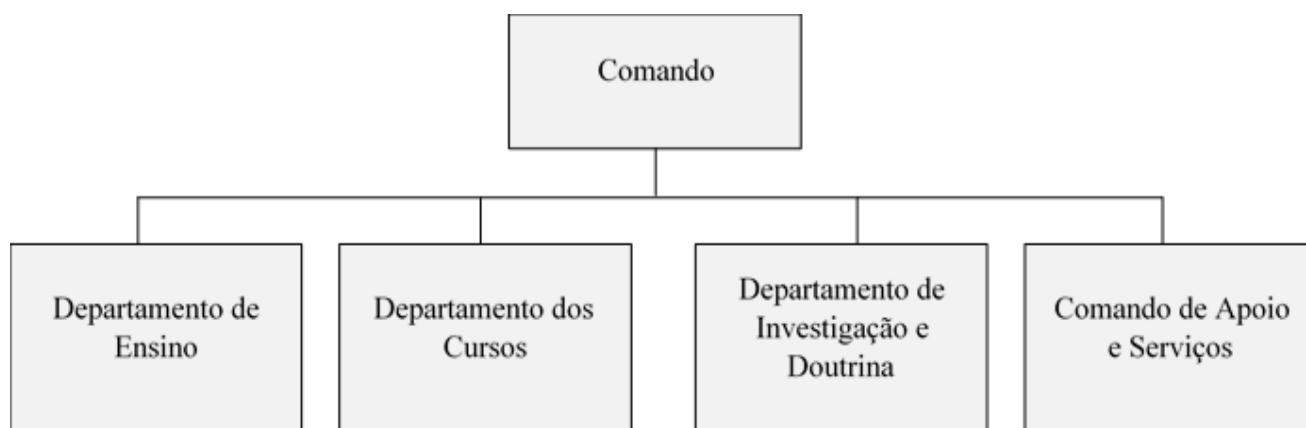


Figura 2 - Organograma do ISEDEF

Fonte: Elaboração própria baseada no Estatuto do ISEDEF

Conforme definido no Decreto Ministerial nº 60/2011, a Instituição orienta-se de acordo com a missão, visão e valores, que de seguida são explicitados.

2.2.1. Missão

O ISEDEF tem por missão assegurar a formação contínua dos oficiais do Quadro Permanente (QP), promovendo o desenvolvimento das Forças Armadas nos planos doutrinário, técnico-militar e científico e apoiar a formulação do pensamento estratégico nacional, através do estudo, formação, investigação e divulgação das questões de Defesa e Segurança (DM n.º 60/2011).

2.2.2. Visão

Tornar o ISEDEF, num centro de excelência do ensino superior militar, capaz de assumir plenamente a qualidade de estabelecimento de ensino superior público universitário, com base na adoção do paradigma de Bolonha e demandar uma formação de alta qualidade que proporcione as competências necessárias à satisfação das exigências do produto operacional e das carreiras dos oficiais dos três ramos das Forças Armadas (DM n.º 60/2011).

2.2.2. Valores

A Instituição apresenta os seguintes valores que são considerados como referência:

- Unidade Nacional, patriotismo, ética, capacitação e competência profissional e académica;
- Comprometimento, respeito e Transparência;
- Integridade, dignidade e, trabalho participativo e em equipa;
- Valorização do Corpo Docente; Personalização do Processo de Ensino-Aprendizagem.

PARTE II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E TRABALHO DE CAMPO

CAPÍTULO 3: METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS

Em conformidade com a natureza do problema que se pretende estudar durante uma investigação, deverá ser adotada uma determinada estratégia de investigação e o correspondente desenho de pesquisa (IUM, 2016). Um relatório de investigação deve indicar de forma minuciosa os procedimentos usados na investigação, ou por outro lado, a metodologia seguida (Gil, 2008) a qual orienta na busca de referências que precedem o momento atual quando é feita análise da forma e das causas (IUM, 2016).

Deste modo, o presente capítulo foi estruturado de forma a abordar a problematização, a questão e os objetivos, a abordagem e método de investigação, o tipo de estudo, a caracterização do instrumento de recolha de dados e as considerações éticas.

3.1. Problema, questão e objetivo da investigação

Ao alcance dos objetivos precede a identificação do problema da investigação, que consiste em abordar de modo explícito, claro, compreensível e operacional qual a dificuldade com a qual nos confrontamos e que pretendemos resolver, limitando o seu campo e apresentando as suas características (Freixo, 2012, p. 185 *apud* IUM, 2016). Por forma a chegar a uma resposta na nossa investigação foi levantada uma pergunta de partida (PP), a partir da qual o investigador procura exprimir o mais exatamente possível o que procura saber (Freixo, 2011; Quivy & Campenhoudt, 2005). Não obstante, para se proceder à redação da PP, segundo Haro, Serafim, Cobra, Faria & Costa (2016), é preciso explorar algumas etapas principais para a identificação da problemática (Figura n.º 4).

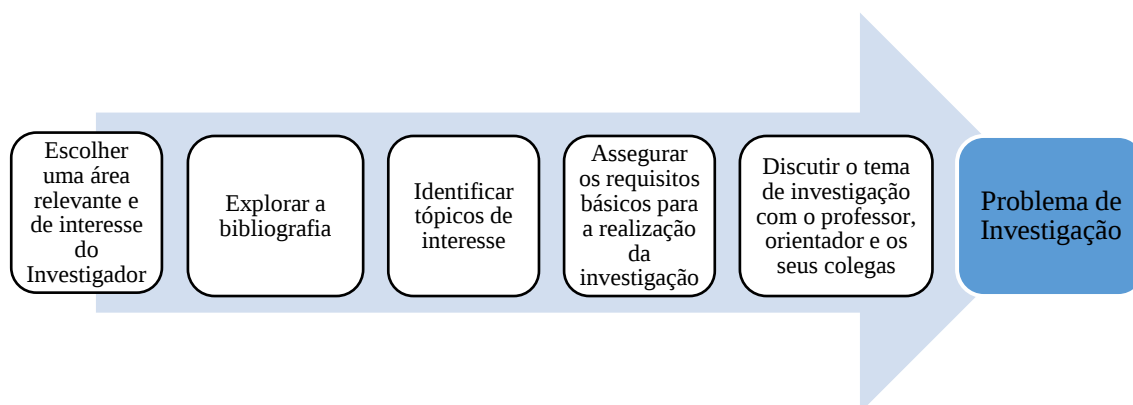


Figura 3 - Etapas fundamentais para a formulação do problema de investigação

Fonte: Adaptado de Haro *et al.* (2016)

Deste modo, toda a investigação será direcionada com o objetivo de responder à seguinte PP: “Qual é o nível de satisfação da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos funcionários do Instituto Superior de Estudos de Defesa “Tenente-General Armando Emílio Guebuza – ISEDEF?”

Formulado o objetivo geral e a PP, há necessidade de definir as PD, que para Rosado (2015), as mesmas apresentam um carácter mais restrito e concreto, auxiliando, por fim, a resposta mais correta à PP. Assim sendo foram definidas as seguintes PD:

PD1 – Quais são as dimensões de Walton que melhor contribuem para um bom nível de satisfação da QVT na perspetiva dos funcionários do ISEDEF?

PD2 - Qual é a relação existente entre o nível de satisfação da QVT e as dimensões do modelo estudado?

PD3 - Qual é a relação existente entre as dimensões do modelo estudado?

PD4 - Quais são as medidas que podem ser potenciadas com o objetivo de melhorar a QVT do ponto de vista dos funcionários?

3.2. Abordagem e Método de Investigação

A presente investigação foi realizada com base numa abordagem quantitativa, buscando a precisão e evitando distorções na etapa de análise e interpretação de dados e preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados (Freitas & Jabbour, 2011). Relativamente ao método científico⁶ utilizado para o desenvolvimento deste RFCTIA, foi adotado o método dedutivo que, parte de uma lei geral para o particular, ou seja, partindo da teoria em busca de uma verdade particular (IUM, 2016; Rosado, 2015). Este foi conjugado com o modelo de análise descritivo, que nos permitiu compreender de uma forma clara o comportamento, opiniões e características da amostra (Oliveira, 2001) sobre o seu nível de satisfação de QVT.

⁶ Corresponde a forma de raciocínio que pode ser usado no decorrer da investigação (IUM, 2016).

3.3. Tipo de Estudo

Para o desenvolvimento desta investigação foi adotado o estudo de caso, considerado como sendo uma estratégia de investigação que consiste num procedimento metodológico a partir do qual o investigador procura recolher a informação sobre um determinado fenómeno particular que se insere no seu meio (IUM, 2016), e compreende um estudo exaustivo, profundo de forma a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento (Gil, 2002). Em muitos casos procura estudar de forma empírica um fenómeno social e atual dentro de um contexto de vida real (Campomar, 1991).

3.4. Técnicas de recolha de dados e instrumentos de medida

A recolha de informação para a parte I deste trabalho de investigação foi efetuada recorrendo prioritariamente a fontes primárias, consideradas fontes originais, sendo as fontes secundárias, consideradas como dados de “segunda mão” (Prodanov & Freitas, 2013, Freixo, 2011), destas incluem-se obras literárias, artigos científicos e documentos oficiais (Quivy & Campenhoudt, 2005). Estas fontes foram obtidas maioritariamente através de plataformas *online* de bases de dados científicos (EBSCO, RCAAP, b-on e Researchgate) e em sites oficiais do governo. No que se refere aos instrumentos utilizados para a recolha, análise e tratamento de dados foram usados os recursos *MS Office* e *IBM SPSS Statistics 25*.

Com base no tipo de investigação que foi adotada o instrumento de medida usado para recolha de dados foi o inquérito por questionário⁷ (IQ) que segundo Quivy & Campenhoudt (2005), consiste em colocar para um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, um conjunto de perguntas relativas à sua situação social, profissional, ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas. Geralmente as respostas apresentam-se pré-codificadas, para que os inquiridos, obrigatoriamente, escolham as suas respostas entre as que lhe são formalmente propostas (Idem, 1995).

O IQ utilizado na investigação foi elaborado com base na conjugação de questões apresentadas em trabalhos sobre a QVT, tendo sido adaptado o questionário apresentado por Freitas & Souza (2009) e por Kimura & Carandina (2009), que estudam o modelo

⁷ Cfr. Apêndice A.

para a avaliação da QVT em Instituições de Ensino Superior. Neste estudo, destaca-se o estudo de Freitas & Souza (2009) por apresentar um questionário que abrange as oito dimensões distintas estabelecidas por Walton para o estudo da QVT.

Antes da distribuição do IQ aos funcionários, foi efetuado um pré-teste a pelo menos um participante de cada categoria (Oficial, Sargento, Praça e funcionário Civil), com o intuito de identificar problemas na interpretação, conteúdo e estrutura do mesmo, de modo a que os inquiridos não sentissem dificuldades em responder (Bell, 2010). Assim, foi constatado que não se identificou nenhuma dificuldade para a sua resposta, embora houvesse receio por parte de alguns inquiridos em responder ao questionário, através da indicação do local onde desempenha as suas funções (Setor/Departamento), mas a sua omissão, não influenciou a nossa investigação.

Importa referir que, antes da apresentação das questões, o IQ dispõe de um enquadramento sumariado, onde são expostas as seguintes considerações: o objetivo do questionário; o tema em alusão, o objetivo da investigação e do IQ; a confidencialidade das respostas apresentadas pelos inquiridos e a duração média de resposta do mesmo.

Deste modo, o IQ divide-se em duas partes⁸ em que a primeira se refere aos dados genéricos do inquirido e a segunda parte (que foi dividido em duas secções) das quais a primeira apresenta 24 itens, construída seguindo o modelo de questionário realizado por Freitas & Souza (2009) e por Kimura & Carandina (2009). A Escala é constituída por 24 itens, seguindo o formato de resposta tipo *Likert* de cinco pontos onde (1) significa “Nunca”; (2) “Raramente”; (3) “Moderadamente”; (4) “Frequentemente” e (5) significa “Sempre” e distribuídos consoante as oito dimensões de avaliação da QVT segundo o modelo de Walton. A segunda secção apresenta oito itens que corresponde ao igual número de dimensões do modelo de Walton e é respondido colocando os itens em grau de importância que lhes são atribuídas, sendo que 1 é o que se considera mais importante e 8 o menos importante.

3.5. Amostragem: composição e justificação.

Numa investigação onde o levantamento de dados abrange um grande universo de elementos torna-se impossível considerar a todos na sua totalidade (Gil, 2002). Deste

⁸ Cfr. Apêndice A.

modo, deve-se definir uma população que para Fortin (2003) é o conjunto de elementos, pessoas, grupos, objetos, etc., que se pretende estudar e dentro dessa população deve-se definir uma amostra que se refere a um conjunto de elementos ou uma pequena parte de uma determinada população e que reúnem as características identificadoras do mesmo grupo mais alargado, isto deve-se à impossibilidade prática de estudar todos os elementos de uma população (IUM, 2016; Gil, 2002). Assim, é importante que durante a realização de uma investigação, o investigador saiba classificar os conceitos de universo, população, amostra e sujeito, que se aplicam no seu contexto, tal como ilustrado na Figura n.º 5.

Considerando o universo como um “conjunto de todos os sujeitos, casos ou observações suscetíveis de serem agrupados segundo uma determinada característica” (Haro *et al.*, 2016, p. 133), para a nossa investigação são considerados todos os funcionários do Ministério da Defesa Nacional (MDN) e a população como sendo o conjunto de elementos, que para o caso refere-se aos funcionários do ISEDEF, que se pretende estudar (Sarmiento, 2013, Fortin, 2003) e se pretende retirar determinado tipo de informações (Haro *et al.*, 2016). Justifica-se a escolha do ISEDEF para o estudo de campo por ser uma Unidade com as distintas características: leciona cursos estritamente militares, assim como cursos civis e tem no seu quadro de pessoal funcionários militares e civis.

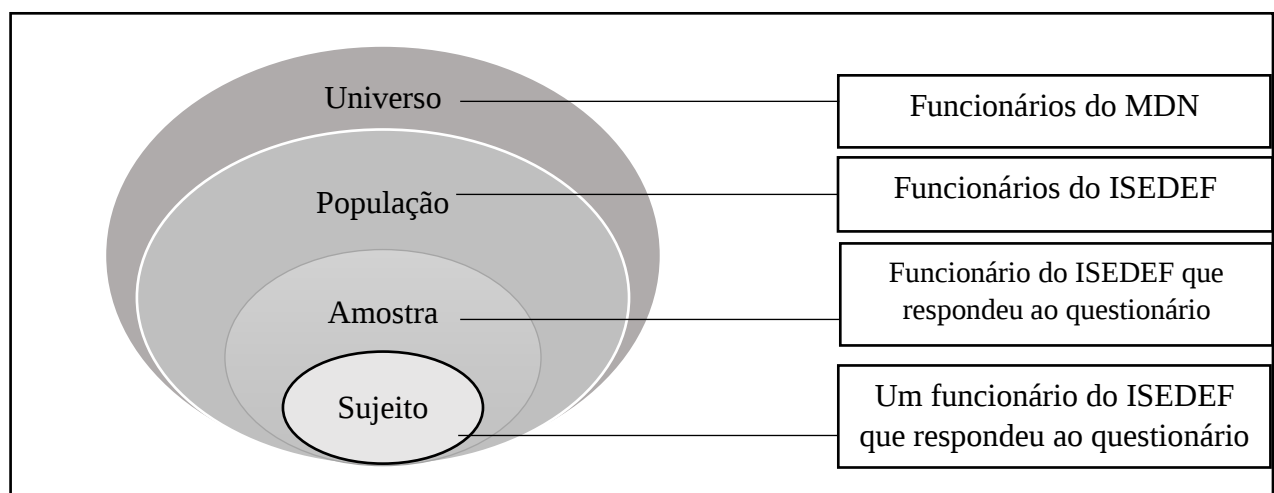


Figura 4 - Ilustração dos conceitos de universo, população, amostra e sujeito, no contexto da investigação

Fonte: Adaptado de Haro *et al.* (2016)

3.6. Procedimentos

Numa primeira fase foram distribuídos, aos funcionários, um total de cento e vinte (120) inquéritos por questionário, essa distribuição ocorreu durante um período de aproximadamente duas semanas. A distribuição foi feita em todos os departamentos/setores de trabalho da instituição com ajuda dos funcionários das Secções de Pessoal (para a área Militar e área Civil). A distribuição teve mais incidência no Comando de Apoio e Serviços, por ser o local com maior efetivo.

Concluído o processo de resposta e recolha dos questionários, foi verificado que no universo de cento e vinte (120) questionários distribuídos, apenas foram respondidos noventa e sete (97), o que corresponde a uma percentagem de adesão de 80,83%. No mesmo seguimento, os dados foram importados para o programa de tratamento de dados IBM SPSS *Statistic* 25⁹ onde, realizamos o teste de confiabilidade do instrumento de medida a partir do *Alfa de Cronbach*¹⁰, a análise fatorial para a verificação do ajuste dos dados recolhidos no primeiro bloco de questões, e a realização da correlação entre a variável “nível de satisfação da QVT” e as dimensões para resposta à PD1 e a correlação entre as dimensões do modelo para permitir responder à PD2”. Para o efeito, recorremos ao teste de correlação do Ró de Spearman¹¹ por se tratar de variáveis ordinais (não paramétricos) (Marôco, 2010).

O tratamento de dados IQ, seguiu o modelo de estatística descritiva¹², visto que “descreve de forma sumária, alguma característica de uma ou mais variáveis fornecidas por uma determinada amostra de dados (...) e o investigador deve procurar resumir a informação contida na amostra construindo, tabelas, gráficos e calculando as características amostrais” (IUM, 2016, p. 106).

3.7. Análise da fiabilidade do instrumento de medida.

O grau de fiabilidade de um questionário é um dos critérios psicométricos clássicos usados para avaliar se o instrumento de medida usado na pesquisa produz a mesma resposta em diferentes momentos no tempo e na forma que é aplicado (Haro *et*

⁹ International Business Machines Statistical Package for the Social Sciences, versão 25.

¹⁰ Conhecido como o coeficiente de alfa, apresentado em 1951 por Lee J. Cronbach, como forma de estimar a confiabilidade de um questionário (Freitas & Rodrigues, 2005).

¹¹ Teste realizado às variáveis não paramétricas (Hill & Hill, 2016).

¹² Cfr. Apêndice B.

al., 2016) com o objetivo de garantir a sua estabilidade na medida, relevância e credibilidade à investigação (Hill & Hill, 2016). A medida mais usada para avaliar a coerência interna é o *Alfa de Cronbach*, que varia entre 0 e 1, considera-se haver uma consistência interna boa quando os valores de *Alfa de Cronbach* estão entre 0,80 e 0,90 e para os valores superiores a 0,90 é considerada como sendo excelente e, se for inferior a 0,6 é inaceitável (Ibidem).

Para a presente pesquisa foi realizada a análise da confiabilidade para o primeiro bloco do IQ e foi determinado o coeficiente *Alfa de Cronbach* de $\alpha = 0,69$ assumindo uma consistência interna aceitável (Freitas & Rodrigues, 2005). Para o efeito foram considerados os 24 itens do IQ, conforme Tabela n.º 1 infra apresentada em que todos os itens apresentam valores de *Alfa de Cronbach* superior a 0,6.

Tabela n.º 1 - Alfa de Cronbach para o inquérito por questionário usado

Variável	Dimensão	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
PQ. 1.1	Segurança e saúde nas condições de trabalho	60,5361	122,043	0,169	0,694
PQ. 1.2		60,4433	121,166	0,210	0,691
PQ. 1.3		59,4639	125,001	0,027	0,708
PQ. 1.4		59,8660	114,596	0,343	0,679
PQ. 1.5		59,5670	114,248	0,300	0,683
PQ. 1.6		60,3505	114,772	0,371	0,677
PQ. 1.7	Trabalho e espaço total de vida	60,6804	120,241	0,257	0,688
PQ. 1.8		60,5361	120,897	0,219	0,690
PQ. 1.9		60,6289	119,944	0,266	0,687
PQ. 1.10		58,7526	126,021	0,001	0,709
PQ. 1.11		60,6186	120,718	0,241	0,689
PQ. 1.12	Constitucionalismo na organização do trabalho	59,3402	114,623	0,420	0,674
PQ. 1.13		59,6495	115,522	0,359	0,678
PQ. 1.14	Compensação justa e adequada	60,3299	117,453	0,327	0,682
PQ. 1.15		60,7732	122,240	0,163	0,694
PQ. 1.16	Oportunidade de carreira e segurança no trabalho	60,4433	119,916	0,227	0,690
PQ. 1.17		59,7938	114,499	0,324	0,681
PQ. 1.18	Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades humanas	59,8247	113,959	0,331	0,680
PQ. 1.19		58,8866	118,602	0,280	0,686

PQ. 1.20	Relevância social da vida no trabalho	58,8144	121,924	0,153	0,696
PQ. 1.21		58,9691	111,447	0,448	0,669
PQ. 1.22		60,6289	123,798	0,091	0,700
PQ. 1.23	Integração Social na organização	59,4845	123,440	0,095	0,700
PQ. 1.24		59,2371	118,662	0,258	0,687

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 25.

A análise de resultados do segundo bloco do questionário foi efetuada através de da análise descritiva de frequências de medida de tendência central e de dispersão usando como auxílio a ferramenta Microsoft Excel.

Para a identificação do nível de satisfação da QVT na percepção do funcionário foi construído um modelo de escala tipo *Likert* (1 a 5 pontos) adaptado do modelo apresentado por Júnior (2008); Timossi; Pedroso; Pilatti & Francisco (2009) nas suas pesquisas para a avaliação do índice da QVT nas organizações. A média da classificação apresenta-se de seguinte modo: entre 0 e 1 tem uma classificação de “Muito mau”; entre 1 e 2 é classificado como “Mau”; entre 2 e 3 é classificado como “Moderado”; entre 3 e 4 é classificado como “Bom” e entre 4 e 5 é classificado como “Excelente.” Conforme demonstrado na Tabela n.º 2.

Tabela n.º 2 - Escala de nível de satisfação da QVT

Muito mau	Mau	Moderado	Bom	Excelente
Entre 0 e 1	Entre 1 e 2	Entre 2 e 3	Entre 3 e 4	Entre 4 e 5

Fonte: Adaptado de (Júnior, 2008; Timossi *et al.*, 2009)

O nível de satisfação final da QVT para o nosso estudo foi determinado como sendo uma variável dependente das oito dimensões do modelo. Com isto, conforme se verifica no Quadro n.º 6, deve-se primeiro responder às questões que compõem cada dimensão, depois analisar as respostas de cada dimensão e por fim tecer conclusões a partir do cálculo da média ponderada das respostas das oito dimensões, permitindo-nos assim uma resposta ao nível de satisfação final da QVT.

Quadro n.º 6 - Distribuição das questões do IQ para cada dimensão

Nível de Satisfação da QVT	Dimensão	Questão (Item)
	(D1) Segurança e saúde nas condições de trabalho	PQ 1.1 à PQ 1.6
	(D2) Trabalho e espaço total de vida	PQ 1.7 à PQ 1.11
	(D3) Constitucionalismo na organização do trabalho	PQ 1.12 à PQ 1.13
	(D4) Compensação justa e adequada	PQ 1.14 à PQ 1.15
	(D5) Oportunidade de carreira e segurança no trabalho	PQ 1.16 à PQ 1.7
	(D6) Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades humanas	PQ 1.18 à PQ 1.19
	(D7) Relevância social da vida no trabalho	PQ 1.20 à PQ 1.22
	(D8) Integração Social na organização	PQ 1.23 à PQ 1.24

Fonte: Elaboração própria.

CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, é feita a apresentação e análise de todos os dados recolhidos através do questionário realizado. Adiante, serão interpretados e serão comparados os resultados obtidos com o referencial teórico traduzido no Enquadramento Teórico e Conceptual deste RCFTIA.

4.1. Análise fatorial

Para a verificação do ajuste dos dados recolhidos no primeiro bloco de questões do IQ, foi realizada a análise fatorial a partir dos testes de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett¹³. O valor de KMO geral foi de 0,701 e o teste de Esfericidade de Bartlett foi significativo com $p = 0,000$ ¹⁴ (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2005). Seguindo o critério de Kaiser¹⁵, para validar o construto dos nossos dados foram extraídos oito (8) componentes e explicam 67,98% da variação total dos dados (*Vide* Apêndice C, Tabela n.º 7). Para ter um melhor ajuste dos resultados obtidos na análise dos componentes principais foi usada a rotação Varimax¹⁶. Na matriz dos componentes rotacionados¹⁷ observamos que os resultados obtidos foram semelhantes e produziram uma estrutura de oito (8) componentes, sendo que o primeiro fator agrupa três (3) itens (variância explicada = 14,0%) o segundo, terceiro e o oitavo fator agrupam dois (2) itens (variância explicada de 12,9%; 9,87% e 5,10% respetivamente); o quarto e o quinto fator agrupam cinco (5) itens (variância explicada de 7,931% e 6,989% respetivamente); o sexto fator agrupa seis (6) itens (variância explicada de 6,80%) e o sétimo fator agrupa quatro (4) itens (variância explicada de 5,368%). O item PQ 1.11 (Tem a obrigação de levar o trabalho para ser finalizado em casa?), PQ 1.17 (Há investimento em sua carreira através de ofertas de bolsas de estudo para dar continuidade aos seus estudos, ou fazer cursos complementares ou de especialização) e PQ 22 (Você participa em algum projeto

¹³ Este teste serve para verificar a adequabilidade da amostra à análise fatorial.

¹⁴ *Vd.* Tabela n.º 5, Apêndice C.

¹⁵ O valor dos componentes extraídos deve ser superior a um (1) e deve explicar pelo menos 60% da variação total dos dados.

¹⁶ Tem o objetivo de ilustrar a carga fatorial que cada item apresenta em cada fator (Damásio, 2012), *Vd.* Tabela n.º 6, Apêndice C.

¹⁷ *Vd.* Tabela n.º 7, Apêndice C.

social ou Instituição junto da comunidade local) apresentam valores menores que 0,4 entretanto, o seu peso fatorial estava direcionado aos outros fatores sendo este positivo e maior que 0,4 e nos permitiu manter os itens para o estudo (Hill & Hill, 2016).

4.2. Caracterização da Amostra

Conforme se verifica na Figura n.º 5, a maioria dos inquiridos são do sexo masculino num total de 56 (58%) e 41 (42%) são do sexo feminino. Estes estão distribuídos em duas categorias sendo elas militares num total de 64 (66%) e funcionários civis com um total de 33 (34%). Relativamente à variável “idade” esta, varia entre os 21 e os 61 anos com uma média de 33 anos (Tabela n.º 6, Apêndice D). O tempo de serviço do funcionário tem maior representatividade entre os 6 e 15 anos de serviço com 42 funcionários e entre os 15 e 25 anos de serviço com 5 funcionários. Os militares encontram-se divididos em 3 categorias: Quadros Permanentes (QP) com total de 28 (29%); Regime de Voluntariado (RV) com total de 26 (27%); Serviço de Efetivo Normal (SEN) com total de 10%. Os funcionários civis são todos efetivos, isto é, são funcionários que fazem parte do MDN, não existindo casos em que exista um funcionário contratado.

Quadro n.º 7 - Análise descritiva da amostra.

Variável	Descrição	Valor	Percentagem (%)
Sexo	Masculino	56	58%
	Feminino	41	42%
idade	Até aos 20 anos	1	1%
	Entre 21 e 24 anos	11	11%
	Entre 25 e 29 anos	27	28%
	Entre 30 e 39 anos	48	50%
	Entre 40 e 49 anos	6	6%
	Mais de 50 anos	4	4%
Tempo de Serviço	Inferior a 1 ano	8	8%
	Entre 1 a 3 anos	11	11%
	Entre 3 a 6 anos	24	25%
	Entre 6 e 15 anos	42	43%
	Entre 15 e 25 anos	5	5,2%
	Mais de 25 anos	7	7,2%
Categoria do Funcionário	Oficiais	28	28,9%
	Sargentos	15	15,5%
	Praças	21	21,6%
	Funcionário Civil	33	34,0%

4.3. Nível de satisfação da QVT dos funcionários do ISEDEF

Neste subcapítulo vamos analisar a percepção da satisfação da amostra em relação a cada dimensão que compõe o modelo e comparar os resultados obtidos com as outras pesquisas que usaram o mesmo modelo de avaliação da satisfação da QVT.

4.3.1. Dimensão Segurança e saúde nas condições de trabalho (D1)

A informação sobre a dimensão Segurança e saúde nas condições de trabalho foi obtida a partir das respostas das PQ1.1, PQ1.2, PQ1.3, PQ1.4, PQ 1.5 e PQ 2.6. Esta tem o objetivo de verificar a integridade física e mental dos funcionários conjugado ao ambiente físico seguro e saudável (Pereira, 2003). Assim, foi observado que para a maioria dos funcionários (46,4%) o trabalho não lhes traz preocupações nem aborrecimentos de acordo com a PQ 1.1. Verificou-se que relativamente ao uso de ferramentas e técnicas de proteção, relativa à PQ 1.4. Decorrente das PQ 1.4 e PQ 1.5, verifica-se que uma percentagem acumulada de 69,1% considera que não são realizados exames médicos periódicos, e uma percentagem de 17,5% afirma realizar, uma percentagem de 42,3% considera realizar exames médicos de admissão e 49,5% considera não realizar. A média de resposta para esta dimensão foi de $\bar{x} = 2.46$. Com este valor, a dimensão tem uma classificação de nível de satisfação “Moderada”.

4.3.2. Dimensão Trabalho e espaço total de vida (D2)

Com o objetivo de verificar se a vida dos funcionários dentro da instituição influencia de forma positiva ou negativa a sua vida pessoal e social e perceber o impacto na QVT (Freitas & Sousa, 2009; Santos, 2012), verificamos, a partir das PQ 1.7, PQ1.8, PQ1.9, PQ 1.10 e PQ 1.11, que 53,6% dos funcionários nunca fazem trabalhos em casa, sendo que 25,8% o fazem, mas raramente. Quanto à realização de eventos sociais organizados pela instituição, pode-se observar que 47,4% dos funcionários consideram que não são realizados e uma margem de (6,2%) considera que sempre são realizados. Os dados indicam ainda que 42,3% dos inquiridos tem sempre tempo para lazer e atividades sociais fora da instituição e 20,6% considera ser frequente e 8,2% referem nunca ter tempo. O Apêndice D, Tabela n.º 10, ilustra de forma detalhada os dados obtidos. Um dos aspetos importantes que se verifica é que numa percentagem de 79,4% os

funcionários consideram que o trabalho não influencia negativamente a sua vida familiar, havendo apenas uma percentagem de 11,4% que considera o contrário. A média de resposta para esta dimensão foi de $\bar{x} = 2,26$. Assim, a dimensão apresenta um nível de satisfação “Moderada”.

4.3.3. Dimensão Constitucionalismo na organização do trabalho (D3)

Esta dimensão procura analisar características tais como a igualdade de tratamento, a livre expressão, etc. (Pereira, 2003). Foi observado, a partir das PQ 1.12 e PQ 1.13 que, 28,9% dos inquiridos expressam-se moderadamente perante os seus superiores e 21,6% tem sempre uma livre expressão, 22,7% consideram que raramente se expressam de forma livre. Foi possível observar que a forma de tratamento entre os funcionários, independentemente do género ou cargo ocupado, é igualitário (Apêndice D, Tabela n.º 10). Esta dimensão teve uma média de resposta de $\bar{x} = 3,1$. Sendo assim, a dimensão considerada com o nível de satisfação “Bom”.

4.3.4. Dimensão Compensação justa e adequada (D4)

A partir das PQ 1.14 e PQ 1.15¹⁸ procuramos verificar se existe equidade em relação ao trabalho realizado e o valor que o funcionário recebe e as gratificações que lhe permite viver dentro dos padrões pessoais, sociais e económicas (Freitas & Sousa, 2009), e verificou-se que 45,4% nunca consideram o seu salário adequado, 35,1% consideram moderado e 7,2% consideram sempre adequado. Relativamente às gratificações e bonificações 64,9% nunca receberam. A média de resposta foi de $\bar{x} = 1,95$. O valor da média representa um nível de satisfação “Mau”.

4.3.5. Dimensão Oportunidade de carreira e segurança no trabalho (D5)

Esta dimensão procura verificar o quanto a organização valoriza o funcionário, a partir de políticas de recursos humanos que permitem a ascensão do funcionário, assim como a segurança do seu emprego (haver sentimento de pertença na organização) (Pereira, 2003). A partir da análise dos indicadores de capacitação profissional através da PQ 1.16 observamos que a promoção, em certos casos, não é baseada tendo em conta a competência e produtividade dos funcionários sendo que um universo de 44,3% e 27,8%

¹⁸ Dados ilustrados no Apêndice D, Tabela n.º 10

consideram estes casos, e 12,4% consideram o contrário. As respostas da PQ1.17 permitem-nos verificar que 38,1% considera nunca ter acesso às bolsas de estudos ou cursos complementares ou de especialização, acumulativamente há menos casos de investimento para os funcionários Apêndice D, Tabela n.º 10, e teve uma média de resposta para esta dimensão foi de $\bar{x}=2,38$. Esta dimensão apresenta um nível de satisfação “Moderado”.

4.3.6. Dimensão Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades humanas (D6)

A partir da PQ1.18 observamos que a maioria dos funcionários consideram que os seus conhecimentos são essenciais para a realização das suas atividades, isto é, conforme justifica Walton (1973), existe a oportunidade para uso e desenvolvimento da capacidade humana, havendo significado de tarefa, autonomia, etc. Assim, como se verifica a existência da autonomia na realização das atividades, visto que uma percentagem acumulada de 50,5% considera não precisar de autorização na realização de todas atividades e uma menor percentagem de 35% considera haver necessidade de autorização. Relativamente as informações sobre como realizar uma tarefa observamos que 54,6% responderam positivamente e 27,8 consideram ser moderado enquanto que 17,5% considera não ter a informação (Vide Apêndice D, Tabela n.º 10). A média de resposta foi de $\bar{x}=3,14$. Sendo assim um nível de satisfação “Bom”.

4.3.7. Dimensão Relevância social da vida no trabalho (D7)

A Relevância Social é um indicador que está associado à imagem da instituição perante a comunidade onde esta está inserida na perceção do funcionário (Pereira, 2003). Relativamente à imagem da instituição verifica-se, a partir das respostas à PQ 1.20, PQ 1.21 e PQ 1.22 que, de forma positiva os funcionários consideram que a instituição tem reconhecimento e prestígio (Vide Apêndice D, Tabela n.º 10). Na PQ 1.21 os resultados mostram que os funcionários se consideram orgulhosos em dizer onde trabalham, havendo poucos, isto é, 15,5% que dizem o contrário. Na PQ.1.22 os resultados mostram que a maioria dos funcionários não participa em projetos sociais da instituição. Esta dimensão obteve uma média de resposta de $\bar{x}=3,03$. Sendo assim considerado nível de satisfação pra esta dimensão como sendo “Bom”.

4.3.8. Dimensão Integração Social na organização (8)

Com a necessidade de avaliar o nível de integração em termos de existência ou não de preconceitos e favoritismos, observamos a partir da PQ 1.23 que 32% consideram não existir um tratamento diferenciado entre os funcionários, 26,8% consideram existir de forma moderada e 26,8% consideram existir sempre um tratamento diferenciado enquanto que 14,4% consideram existir de forma frequente. Assim, esta dimensão apresentou uma média de $\bar{x}=3,14$, classificada, assim, como sendo “Bom”.

4.4. Coeficiente de correlação entre a variável “Nível de satisfação da QVT” e as dimensões do modelo estudado

Conforme já referido anteriormente, estamos perante variáveis não paramétricas, o que nos permitiu realizar o teste de correlação de ρ de Spearman para verificar o impacto que cada dimensão do modelo tem para com o nível de satisfação geral da QVT na percepção dos funcionários. Com isto, verificamos que as correlações são todas positivas e são estatisticamente significativas, com a exceção da dimensão “Trabalho e espaço total de vida” que se destaca por não apresentar uma correlação significativa, embora positiva ($r = 0,147$; $p = 0,10$), isto é, o seu peso não influencia significativamente o nível de satisfação geral de QVT.

Tabela n.º 3 - Coeficiente de correlação entre a variável “Nível de satisfação da QVT” e as dimensões do modelo estudado

	Sat. QVT	D3	D6	D5	D4	D1	D8	D7	D2
Sat. QVT	1,000	0,613**	0,547**	0,522**	0,482**	0,437**	0,419**	0,373**	0,147
Sig. (2 extremidades)	—	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,010

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

Face aos resultados apresentados, resta-nos perceber o nível geral da satisfação da QVT para os funcionários. Assim, para obtermos o resultado global do nível de satisfação de QVT na percepção dos funcionários foi estruturada uma fórmula que se traduz na média ponderada das dimensões que compõem o modelo. O resultado foi de $\bar{x} = 2,67$.

Relativamente aos resultados obtidos na análise que foi efetuada para cada dimensão do modelo, observamos que os resultados para as dimensões “Segurança e saúde nas condições de trabalho”, “Trabalho e espaço total de vida”, “Oportunidade de carreira e segurança no trabalho” e a dimensão “Compensação justa e adequada” tiveram os mesmos resultados que os trabalhos desenvolvidos por Serra (2007) e Costa (2006).

Relativamente às dimensões “Constitucionalismo na organização do trabalho”; “Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades humanas”; “Relevância social da vida no trabalho” e “Integração Social na organização” tiveram os mesmos resultados que os resultados obtidos por Sequeira *et al.* (2017), Martins (2007) e Filho & Almeida (2007).

No que concerne à avaliação global da QVT os nossos estudos obtiveram os mesmos resultados que os estudos realizados por Serra (2007) e Costa (2006) ao que se conclui que o nível de satisfação da QVT na percepção dos funcionários é “Moderado”. Estes diferem dos resultados obtidos por Filho & Almeida (2007); Martins (2007) e Siqueira *et al.*, (2017), que obtiveram um nível de classificação de QVT “Bom”, usando o mesmo modelo de avaliação.

Os resultados confirmam a teoria de Herzberg (2003), segundo a qual a remuneração, sendo um fator higiénico, é uma condição de trabalho que não provoca a satisfação do funcionário, apenas pode evitar ou não a insatisfação. Verificamos, no nosso estudo, que a remuneração não evita a insatisfação. Estes resultados mostram, também, que a política salarial defendida por Walton (1973) que compõe a equidade interna, equidade externa e remuneração adequada ao trabalho, não é benéfica para os funcionários.

As dimensões que apresentam uma média de resposta moderada (Segurança e saúde nas condições de trabalho, Trabalho e espaço total de vida, Oportunidade de carreira e segurança no trabalho) estão relacionadas com as condições de trabalho, considerados fatores motivacionais, que em geral, a sua ausência causa a insatisfação do funcionário, o que é defendido por e Herzberg (2003), Hackman & Oldham (1975) e Walton (1973).

Relativamente à relação entre as dimensões e o nível de satisfação da QVT, verificamos que a dimensão “Trabalho e espaço total de vida” apresenta uma relação positiva, mas não significativa. Isto é, na percepção dos funcionários esta dimensão não

influencia muito na sua satisfação com a QVT. Com isto, podemos referir que conforme justificam Freitas & Souza (2009) e Walton (1973), os aspetos relacionados com a realização de atividades recreativas, sociais e benéficas para os trabalhadores, pouco influencia a satisfação da QVT dos funcionários.

4.5 Coeficiente de correlação entre as dimensões do modelo

Um dos aspetos importantes no estudo sobre a aplicabilidade deste modelo conceptual, é perceber a correlação existente na prática entre as dimensões que compõem o modelo (Walton, 1973). Assim sendo, vamos analisar a correlação entre as dimensões usando o coeficiente de correlação de Spearman para verificar a intensidade da relação entre as dimensões.

4.5.1. Correlação entre a D1 e as dimensões D2, D3, D4, D5, D6, D7 e D8

Relativamente à dimensão Segurança e saúde nas condições de trabalho podemos verificar que apresenta uma correlação positiva em relação às restantes dimensões. Na Tabela n.º 4, podemos verificar que a D1 apresenta uma correlação positiva significativa com as seguintes dimensões: D3 ($r = 0,285$; $p \leq 0,005$); D5 ($r = 0,241$; $p \leq 0,001$) e D6 ($r = 0,230$; $p \leq 0,001$). Relativamente às restantes dimensões, nomeadamente D2, D4, D7 e D8 apresenta uma correlação positiva, mas com fraca significância conforme se verifica na Tabela n.º 4. Com isto, podemos concluir que a dimensão Segurança e saúde nas condições de trabalho, apresenta uma relação positiva, o que significa que a mesma influencia as outras dimensões, isto é, quando uma das dimensões aumenta/diminui a D1 também aumenta ou diminui e vice-versa.

4.5.2. Correlação entre a D2 e as dimensões D3, D4, D5, D6, D7 e D8

Na mesma Tabela n.º 4, referida acima, podemos verificar que a D2 apresenta uma correlação positiva significativa com a D7 ($r = 0,306$; $p \leq 0,002$), isto é, quanto maior/aumentar a D2 as outras também vão ser maiores/aumentar. Observamos que existe uma correlação negativa entre a D2 e as dimensões D5, D6 e D8 isto é quanto maior for a intensidade de uma das dimensões (D5, D6, D8) menor será a intensidade da D2, o valor da correlação é o seguinte: ($r = -0,50$, $p \leq 0,62$; $r = -0,05$, $p \leq 0,98$; ($r = -0,02$, $p \leq 0,98$ respetivamente). Relativamente às outras correlações verificamos que são positivas,

mas de baixa intensidade. Relativamente a relação entre a D2 e D3 e a D2 e D4, verificamos que existe uma relação positiva fraca ($r = 0,09$; $p = 0,38$; $r = 0,037$; $p = 0,71$; respetivamente).

4.5.3. Correlação entre a D3 e as dimensões D4, D5, D6, D7 e D8

A D3 apresenta uma correlação positiva significativa com todas as dimensões, exceto a D2 e a D8. Verificamos na Tabela n.º 4, que para a D3 e a D4 ($r = 0,29$; para um nível de significância de $p \leq 0,003$), para a D3 e D5 ($r = 0,368$; $p \leq 0,000$); a D3 e a D6 ($r = 0,345$; $p \leq 0,001$); entre a D3 e a D7 ($r = 0,330$; $p \leq 0,001$) e para a D3 e assim verifica-se que a Dimensão 3 influencia positivamente para a maioria das dimensões.

4.5.4. Correlação entre a D4 e as dimensões D5, D6, D7 e D8

Para a D4 e a D5, assim como a D4 e a D7 verifica-se a existência de uma correlação positiva e significativa, apresentando os seguintes valores: D4 e D5 ($r = 0,209$; $p = 0,005$) e para D4 e D7 ($r = 0,209$, $p = 0,005$). Isto quer dizer que quanto maior for a intensidade da D4 maior será a intensidade da D5 e D7, havendo uma relação direta entre elas. Relativamente à relação entre a D4 e a D6 temos ($r = 0,157$; $p \leq 0,001$); D4 e D8 ($r = 0,364$; $p \leq 0,001$) existe uma correlação positiva, mas não significativa. Para além da correlação positiva e significativa entre a D4 e D5 e D4 e D7, verificamos anteriormente que há uma correlação positiva e significativa entre D4 e D3. Assim, a D4 apresenta uma correlação significativa com 3 dimensões, conforme podemos verificar na Tabela n.º 4.

4.5.5. Correlação entre a D5 e as dimensões D6, D7 e D8

A D5 apresenta uma correlação positiva significativa com a D6 ($r = 0,675$; $p \leq 0,001$); e uma correlação positiva de baixa intensidade com a D7 ($r = 0,078$; $p \leq 0,001$). Relativamente à correlação entre a D5 e D8, observamos que é negativa, havendo assim uma pouca influência entre as duas dimensões ($r = -0,36$).

4.5.6. Correlação entre a D6 e as dimensões D7 e D8

A correlação que existe entre a D6 e as dimensões D7 e D8 é positiva, mas não significativa, o que quer dizer que existe uma fraca intensidade entre elas D7 ($r = 0,142$) e D8 ($r = 0,064$).

4.5.7. Correlação entre a D7 e D8

Para a correlação entre D7 e D8 verifica-se que existe uma relação positiva significativa ($r = 0,225$ $p \leq 0,005$). Para as restantes correlações foi verificado nos subcapítulos anteriores.

Conforme refere Walton (1973), estes resultados mostram que na prática existe uma complexidade na correlação entre as dimensões, destacando-se a dimensão “constitucionalismo” por apresentar uma correlação positiva significativa com seis (6) das sete (7) dimensões do modelo. Verifica-se também, que a dimensão “trabalho e espaço total de vida” apresenta menor correlação com as restantes dimensões, tendo se verificado correlações negativas com as dimensões “Oportunidade de carreira e segurança no trabalho”, “Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades humanas”, “Integração Social na organização”. Esta apresenta apenas uma correlação significativa com a dimensão “Relevância social da vida no trabalho”.

A Tabela n.º 4 apresenta o resumo das correlações entre as dimensões.

Tabela n.º 4 - Análise da correlação entre as dimensões.

			D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8
rô de Spearman	D1	Coeficiente de Correlação	1,000							
	D2	Coeficiente de Correlação	0,056	1,000						
	D3	Coeficiente de Correlação	0,282**	0,090	1,000					
	D4	Coeficiente de Correlação	0,081	0,037	0,294**	1,000				
	D5	Coeficiente de Correlação	0,241*	-0,050	0,368**	0,209*	1,000			
	D6	Coeficiente de Correlação	0,230*	-0,005	0,345**	0,157	0,675**	1,000		
	D7	Coeficiente de Correlação	0,094	0,306**	0,330**	0,209*	0,078	0,064	1,000	
	D8	Coeficiente de Correlação	0,093	-0,002	0,194	0,136	-0,036	0,142	0,225*	1,000
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). *. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).										

4.6 Análise das respostas do segundo bloco do questionário

O segundo bloco de perguntas do IQ foi elaborado com o objetivo de identificar fatores que, fazem parte das oito dimensões de Walton e que sejam considerados importantes e/ou menos importantes na percepção dos funcionários em termos de satisfação da QVT. Desta forma, o tratamento de dados foi realizado com a planilha Microsoft Excel e para melhor ilustração recorreremos à construção de gráficos. Esta análise permitiu-nos obter a resposta da PD 4.

Assim observou-se que a PQ 2.1 relativa à garantia da continuidade dos estudos ou capacitação aos cursos de especialização e adequação, foi a que teve maior classificação em termos de grau de importância com uma frequência de 50 respostas de (Vide Figura 6, Apêndice D). Na mesma pergunta verificamos que 11 funcionários a classificaram como a menos importante. Em seguida, verifica-se que, a PQ 2.6 “garantir um bom ambiente de trabalho (iluminação, higiene, ventilação, internet e recursos materiais)” teve a segunda maior classificação em termos de grau de importância com uma frequência de 40 respostas. A PQ 2.2 e a PQ 2.5 relativos à “garantia de emprego” e “usufruir de uma remuneração mais elevada” tiveram o mesmo número de classificação quanto ao grau de fator mais importante apresentando uma frequência de 39 respostas e um grau de menos importante de 10 respostas. A PQ 2.8 “usufruir de gratificações, ou bonificações de acordo com a sua produtividade” foi a que teve maior classificação como sendo a menos importante com um total de 32 respostas, em seguida foi a PQ 2.3 “aumentar o prestígio da instituição” com um total de e 18 respostas. A PQ 2.4 “acesso à uma carreira profissional” teve uma frequência de 33 respostas que consideram ser a mais importante e 11 respostas que a consideram a menos importante.

Ao observar que o fator “garantia da continuidade dos estudos ou capacitação aos cursos de especialização e adequação” teve maior classificação em termos de aspetos que devem ser melhorados, o mesmo resultado foi encontrado por Siqueira *et al.* (2017), percebendo assim a necessidade que os funcionários têm em termos de continuidade dos seus estudos.

4.7. Resposta às questões derivadas

Terminada a apresentação da análise dos resultados obtidos no nosso IQ, são criadas condições que nos permitem responder às PD, e posteriormente responder a PP definida para este RCFTIA.

Tendo em conta a PD1: **“Quais as dimensões de Walton que melhor contribuem para um bom nível de satisfação da QVT na perspectiva dos funcionários do ISEDEF?”**, a resposta a esta PD será efetuada a partir dos resultados obtidos no primeiro bloco de perguntas do IQ. Assim, a partir da análise feita¹⁹ verificamos que as dimensões “Constitucionalismo na organização do trabalho”, “Oportunidade de uso e desenvolvimento das Capacidades humanas”, “Relevância social da vida no trabalho” e “Integração Social na Organização” que apresentam um nível de Satisfação de QVT “Bom” de acordo com a média das respostas obtidas ($\bar{x}= 3,01$; $\bar{x}= 3,14$; $\bar{x}= 3,03$ e $\bar{x}= 3,14$, respetivamente). As restantes dimensões, “Segurança e saúde nas condições de trabalho”; “Trabalho e espaço total de vida” e “Oportunidade de carreira e segurança no trabalho” tem um nível de satisfação “Moderado” apresentando as seguintes médias: $\bar{x}= 2,46$; $\bar{x}= 2,26$ e $\bar{x}= 2,38$, respetivamente. A dimensão “Compensação Justa e Adequada” apresenta um nível de satisfação de QVT “Mau”, esta tem uma média de $\bar{x}= 1,95$.

Relativamente à PD2: **“Qual é a relação existente entre o nível de satisfação da QVT e as dimensões do modelo estudado?”**. Decorrente dos resultados obtidos no primeiro bloco do questionário verifica-se que das oito (8) dimensões que compõem o modelo o nível de satisfação da QVT correlaciona-se positivamente e significativamente com sete (7) dimensões, sendo que a dimensão “Trabalho e espaço total de vida” que embora não seja significativa é positiva. Com isto, pode-se concluir que, com o aumento do nível de satisfação de uma das dimensões, conseqüentemente aumenta o nível de satisfação da QVT. A análise de cada nível de significância permitiu-nos ordenar as dimensões em ordem crescente de significância sendo: “Constitucionalismo na organização do trabalho”; “Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades humanas”; “Oportunidade de carreira e segurança no trabalho”; “Compensação justa e adequada”; “Segurança e saúde nas condições de trabalho”; “Integração social na

¹⁹ Subcapítulo 4.2 deste RCFTIA

organização”; “Relevância social da vida no trabalho” e a dimensão “Trabalho e espaço total de vida”.

Para a PD3: **“Qual é a relação existente entre as dimensões do modelo estudado?”**, observamos que não existe uma relação positiva significativa entre todas as dimensões que compõem o modelo. Sendo que a dimensão “Constitucionalismo” apresenta mais correlações com as restantes dimensões e a dimensão “Trabalho e espaço total de vida” é que apresenta menores intensidade de correlação com as restantes dimensões. Relativamente às outras dimensões, estas apresentam uma correlação positiva com as restantes dimensões.

Quanto à PD4: **“Quais são as medidas que podem ser potenciadas com o objetivo de melhorar a QVT do ponto de vista dos funcionários?”**. Observamos que existe a necessidade de aumentar aspetos relacionados com a compensação justa e adequada dos funcionários, isto é, deve haver uma política de salário que permita com que os funcionários possam usufruir de uma remuneração que lhe possa permitir viver dentro dos padrões sociais, culturais e económicos. Outra medida que pode ser potenciada é o investimento na carreira dos funcionários, possibilitando-lhes o acesso a bolsas de estudo, realização de cursos complementares ou de especialização e a existência de promoções nos cargos, consoante a competência.

4.8. Resposta à pergunta de partida

Após respondermos às perguntas derivadas, prosseguimos à resposta da pergunta de partida da nossa investigação, **“Qual é o nível de satisfação da Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários do Instituto Superior de Estudos de Defesa “Tenente-General Armando Emílio Guebuza – ISEDEF?”**. A partir da média ponderada que foi feita entre as oito dimensões do modelo estudado concluiu-se que o nível de satisfação da QVT dos funcionários do ISEDEF é “Moderado”.

CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo tinha como principal objetivo avaliar o nível de satisfação de QVT dos funcionários do ISEDEF usando o modelo de Walton, e tendo como pressuposto o levantamento dos principais fatores que influenciam, positivamente ou negativamente o nível de satisfação da QVT daquela Instituição. Assim, apresentamos, neste capítulo, as principais conclusões da nossa investigação, algumas limitações para o desenvolvimento do mesmo e serão propostas sugestões para investigações futuras, assim como a apresentação de algumas recomendações finais.

Esta investigação incidiu sobre uma amostra de 97 funcionários do ISEDEF, ao que corresponde a uma taxa de resposta ao questionário de 80,83%. A partir dos dados obtidos através do inquérito por questionário realizado, concluímos que o nível de satisfação geral com a QVT dos funcionários é moderado. Este resultado é equivalente aos estudos realizados por Serra (2007) e Costa (2006) os quais desenvolveram estudos sobre a QVT em IES em Moçambique, usando o mesmo modelo de avaliação.

Relativamente à análise efetuada para cada uma das oito (8) dimensões, foi observado que as escalas de nível de satisfação das dimensões “Constitucionalismo na organização do trabalho”; “Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades humanas”; “Relevância social da vida no trabalho” e “Integração Social na organização” tiveram um nível de satisfação da QVT “Bom” enquanto que para as dimensões “Segurança e saúde nas condições de trabalho”, “Trabalho e espaço total de vida”, e a dimensão “Oportunidade de carreira e segurança no trabalho” tiveram um nível de satisfação “Moderado”. Relativamente à escala para a dimensão “Compensação justa e adequada”, esta, teve uma avaliação de satisfação “Mau”.

Considerando o nível de satisfação baixo obtido, pela dimensão “Compensação justa e adequada”, confirma-se a teoria de Herzberg (2003), segundo a qual a remuneração, sendo um fator higiénico, é uma condição de trabalho que não provoca a satisfação do funcionário, apenas pode evitar ou não a insatisfação e foi verificado que, para o nosso estudo, que, embora tenha tido um nível baixo de classificação, não foi o principal motivo para que se chegasse ao resultado de nível de satisfação global de QVT obtido.

Relativamente à correlação entre o nível de satisfação geral da QVT e as dimensões do modelo, esta se apresentou-se como sendo positiva e significativa com sete das oito dimensões do modelo, exceto a dimensão “Trabalho e espaço total de vida” que, embora não seja significativa também se apresentou como sendo positiva. Estes resultados permitem-nos concluir que as dimensões que compõem o modelo foram eficazes para a nossa pesquisa. No que tange à correlação entre as dimensões, não encontramos correlações positivas entre todas as dimensões, como era de se esperar, conforme justifica Walton (1973), que existe uma complexidade entre a correlação das dimensões, visto que a média das respostas, em muitos casos aparece diferente devido às diferenças sociodemográficas dos funcionários.

Em vista do exposto anteriormente, e com objetivo de dar contributos para a instituição em estudo, foi realizado um levantamento de aspetos-chave, que possam ser considerados para que se atinja um nível de satisfação da QVT dos funcionários elevado e conseqüentemente aumentar a produtividade e os resultados pré-estabelecidos pela Instituição. Assim, de acordo com o nível de satisfação obtida em cada dimensão, deverá o Comando da Instituição manter os aspetos positivos verificados nas dimensões com nível de satisfação “bom” e garantir um o ambiente físico, seguro e saudável e cumprir com as normas de segurança e higiene no trabalho; desenvolver atividades sociais dentro da instituição, garantir o aumento de condições para que haja continuidade dos estudos, participação em cursos de especialização ou de adequação; existência de uma estrutura sólida dos recursos humanos que permita ao trabalhador ter o sentimento de pertença na organização e criar modelos que capacitem um benefício salarial conforme o nível social e económico do país.

Embora, a investigação sobre a QVT forneça dados importantes para a Instituição e particularmente para a gestão de RH, foram consideradas limitações de estudo. A maior limitação verificada para a realização desta investigação ocorreu principalmente na limitação devido à pandemia do Covid-19, que impossibilitou a frequência em bibliotecas para a realização de pesquisas. Consideramos também, como sendo fator de limitação, à investigação, o tempo disponível para a recolha de dados que culminou com uma amostra limitada decorrente da ausência de funcionários que se encontravam num período de férias e outros em missões dentro e fora do país. Referindo que aliado a isso está o fato de o estudo ser realizado num outro país, o que fez com que houvesse maiores

dificuldades para manter a comunicação com os responsáveis de RH nas sucessivas dúvidas apresentadas no decorrer da investigação.

Embora, os dados da presente investigação sejam de exclusividade da Instituição estudada, os resultados e conhecimentos, ora, apresentados podem contribuir para futuras investigações no âmbito da temática em alusão. Visto que a área de interesse para esta investigação foi no campo dos RH (Integração Organizacional e Retenção), seria interessante a realização de futuras investigações sobre a Avaliação de Desempenho dos funcionários daquela instituição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abe, E. N.; Fields, Z. & Abe, I. (2016). The Efficacy of Wellness Programmes as Work-Life Balance Strategies in the South African Public Service. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 8, 52-67.

Ballard, J.; Cummings, S. & Bridgman, T. (2019). Who built Maslow's Pyramid? A History of the Creation of Management Studies' Most Famous Symbol and its Implications for Management Education. *Academy of Management Learning & Education*, 18(1), 81-89.

Barbosa, A. N. F. (2005). *Um modelo de avaliação da qualidade de vida no trabalho para a pessoa com deficiência*. UFPE.

Barcelos, R. (2013). *Qualidade De Vida No Trabalho: Caso Específico Do Instituto Federal De Ciência E Tecnologia De Minas Qualidade De Vida No Trabalho: Campus São João Evangelista*. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Bell, J. (2010). *Como realizar um projeto de investigação* (5ª Edição). Lisboa: Gradiva.

Brandão, M. G.; Bastos, A. (1993). A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho. *Revista de Administração*, 28 (3), 50-61.

Bueno, M. (2002). As Teorias de Motivação Humana e sua Contribuição para a Empresa Humanizada: Um Tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC*, 4(6).

Campomar, M. C. (1991). Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 26(3), São Paulo, Science Direct, 95-97.

Chapman, A. (2010). Frederick herzberg motivational theory, motivators and hygiene. *Business Balls*.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público (2011). Estratégia Global DA Reforma do Sector Público (2001 – 2011). Maputo. Acedido a 13 de janeiro de 2020 em https://www.academia.edu/35007645/Comiss%C3%A3o_Interministerial_da_Reforma_do_Sector_P%C3%ABlico.

Concelho de Ministros (2011). Decreto Ministerial Nº 60/2011, de 18 de novembro: Instituto Superior de Estudos de Defesa “Tenente-Geral Armando Emílio Guebuza”. *Boletim da República*, 1ª Serie, nº 46, 530 (21-27).

Concelho de Ministros (2017). Decreto-lei n.º 10/2017 de 01 de agosto: Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado. *Boletim da República*, 1ª série, n.º 119.

Costa, M. T. (2007). *Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo exploratório junto dos colaboradores do ISPU em Maputo*. Licenciatura em Psicologia das organizações e do Trabalho, Escola Superior de Ciências Jurídicas e Sociais do Instituto Superior Politécnico e Universitário, Maputo.

Damásio, B. F (2012). Uso da Análise Fatorial Exploratória em Psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 213-228.

Falce, J. & Silvana, S. N. (2016). Qualidade de Vida no Trabalho: Estudo em uma Instituição de Ensino Público. In *Anais do Congresso de Administração, Sociedade e Inovação*, 820-837.

Fernandes, E. (1996). *Qualidade de Vida no Trabalho: Como medir para melhorar*. Casa da Qualidade Editora Limitada, Salvador.

Ferreira, A.; Demutti, C. M. & Gimenez, P. E (2010). A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho. In *Atas do XII SEMEAD, Seminários em Administração*. Brasília. Acedido a 13 de agosto de 2019 em <https://www.etica.eco.br/sites/textos/teoria-de-maslow.pdf>.

Filho, C. P. L. & Almeida, S. T (2005). Qualidade de Vida no Trabalho – Uma análise da percepção dos servidores da FUNASA/PB. *XII SIMPEP*. São Paulo. Acedido em https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_12/copiar.php?arquivo=Filho_caplf_qualidade%20de%20vida%20no%20trabalho.pdf.

Fortin, M. F. (2003). *O Processo de Investigação – da concepção à realização*. Loures: Lusociência.

França, N. & Pilatti, L. (2004). Gestão de qualidade de vida no trabalho (GQVT): modelos que os líderes e gestores podem utilizar para propiciar uma melhor qualidade de

vida no trabalho. *XII SIMPEP*. São Paulo. Acedido a 14 de fevereiro de 2020 em file:///D:/01_TIA/561-FRANCAJR_NR_gestaodequalidade.pdf.

Freitas, A. L. & Souza, R. B (2009). Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em Universidades Públicas. *Sistemas & Gestão*, 4(2), 136-154.

Freitas, W. R. S & Jabbour, C. J. (2011). Utilizando Estudo de Caso(S) como Estratégia de Pesquisa Qualitativa: Boas Práticas e Sugestões. *ESTUDO & DEBATE*, 18 (2), 07-22.

Gaurav, K. (2012). *Quality of Work Life (QWL) and Employee Satisfaction*. Norderstedt: Grin Verlag.

Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*, 4ª Edição, São Paulo: Atlas, S.A.

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

Gonçalves, G. V. (2009). *Qualidade de vida no Trabalho: um estudo de caso em empresa do setor de mineração*. Universidade Federal de Minas Gerais.

Hackman, J.; Oldhan, O. & Greg, R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2005). Análise multivariada de dados. A. S. Sant'Anna & A. C. Neto (Trad.). Porto Alegre: Bookman.

Hammer, L. & Zimmerman, K. (2011). Quality of Work Life. *American Psychological Association*, 3, 399-431.

Haro, F., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M., Ramos, M., Carvalho, P. & Costa, R. (2016). *Investigação em ciências sociais: Guia prático do estudante*. Lisboa: Pactor.

Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 87-96.

Hill, M. M., & Hill, A. (2016). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Sílabo.

Ibrahim, A. A. (2013). The Impact of Globalization on Africa. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3 (15), 85-93.

Instituto de Estudos Superiores Militares [IUM] (2016). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IUM.

Júnior, D. R. R. (2008). *Qualidade de Vida no Trabalho: Construção e Validação do Questionário QWL-78*, Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa.

Kimura, M., & Carandina, D. M. (2009). Desenvolvimento e Validação de uma Versão Reduzida do Instrumento para Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho de Enfermeiros em Hospitais. *Escola de Enfermagem USP*, 43, 1044-1055.

Kotni, V.P.; Karumuri, V. (2018). Application of Herzberg Two-Factor Theory Model for Motivating Retail Sales. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 24-42.

Kwahar, N. & Iyortsuun, A.S. (2018). Determining the Underlying Dimensions of Quality of Work Life (QWL) in the Nigerian Hotel Industry. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 6(1), 53-70.

Lima, I. (1995). *Qualidade de vida no trabalho na construção de edificações: Avaliação do Nível de Satisfação dos Operários de Empresas de Pequeno Porte*. Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Rio de Janeiro.

Marconi, M. & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5ª Edição). São Paulo: Editora Atlas S.A.

Marôco, J. (2010) *Análise Estatística com PASW (ex SPSS)*, Pêro Pinheiro.

Martel, J. & Dupuis, G. (2006). Quality of work life: theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research*, 77, 333 – 368.

Martins, B. B. (2007). *Qualidade de Vida no Trabalho na Manica Moçambique Terminais Lda*. Licenciatura em Psicologia das organizações e do Trabalho, Escola Superior de Ciências Jurídicas e Sociais do Instituto Superior Politécnico e Universitário, Maputo.

Matai, M. & Abrudan, M. (2016). Adapting Herzberg's Two Factor Theory to the Cultural Context of Romania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 95-104.

Melo, S. M. (2007). *Qualidade de Vida no Trabalho no Instituto Nacional de Acção e Segurança Social-Órgão Central*. Licenciatura em Psicologia das organizações e do Trabalho, Escola Superior de Ciências Jurídicas e Sociais do Instituto Superior Politécnico e Universitário, Maputo.

Nadler, D.; Hackman, J. & Lawler, E. (1983). *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Campus.

Neuman, W. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and quantitative approaches* (7ª Edição). Essex: Pearson Education Limited.

Oliveira, S. L. (2001). *Tratado de Metodologia Científica*. São Paulo, Thomson Learning.

Pasmore, W. A. & Khalsa, G. S (1993). The Contributions of Eric Trist to the Social Engagement of Social Science. *Academy of Management Review*, 18(3), 546-569

Pereira, V. M. (2003). *Uma Ferramenta para avaliar a Qualidade de VIDA NO Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos da UNIFEI*. Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá, Mato Grosso.

Pirani, A. (1983). Dreams, the Tavistock Institute, and the White Hotel. *Self & Society*. 11. 95-98.

Prodanov, C. & Freitas, E. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico* (2ª Edição). Novo Hamburgo: Universidade Feevale.

Queiroz, F. L. V. (2014). *Qualidade de vida no trabalho: estudo comparativo em três campos de uma instituição federal de ensino no Rio Grande do Norte*. Licenciatura em Administração, Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Rio Grande do Norte.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 5ª Edição. Lisboa: Gradiva.

Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

Rocha, S. K. (1998). *Qualidade de Vida no Trabalho: Um Estudo de Caso no Setor Textil*. Dissertação Mestrado, Mestrado em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Rodrigues, M. V. C. (2002). *Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e Análise no Nível Gerencial*, 9ª Edição, Rio de Janeiro: Vozes.

Rodrigues, M. V. C. (1998). *Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e Análise no Nível Gerencial*, 4ª Edição, Rio de Janeiro: Vozes.

Rodrigues, M. V. C. (1994). *Qualidade de Vida no Trabalho*, 2ª Edição, Rio de Janeiro: Vozes.

Rosado, D. P. (2015). *Sociologia da Gestão e das Organizações*. Lisboa: Gradiva.

Sampaio, J. R. (2004). *Qualidade de Vida no Trabalho e Psicologia Social*, 2ª Edição), São Paulo: Casa do Psicólogo.

Sant'Anna, A. & Kilimnik, Z. (2011). *Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Serra, A. C. F. (2006). *Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo comparativo entre o corpo docente de instituições públicas privadas de Moçambique*. Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Superior Politécnico e Universitário, Maputo.

Simione, A. A. (2015). Dinâmicas do Contexto Político e Administrativo na Construção da Administração Pública em Moçambique. *Foco*. 8(2), 70-89.

Simionel, A. (2011). Douglas McGregor –Theory X and Theory Y. *Revista de Management si Inginerie Economică*, 10, 229-234.

Siqueira, G. J. G., Tannhauser, C. L., Camargo, M. E., Biegelmeyer, U. H., & Biegelmeyer, S. C. (2017). Qualidade de Vida no Trabalho Segundo o Modelo de Walton: Um Estudo de Caso. *Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão*, 6, 1-15.

Sultan O. Almarshad (2015). A Measurement Scale for Evaluating Quality of Work Life: Conceptualization and Empirical Validation. *Trends in Applied Sciences Research*, 10, 143-156.

Timossi, L., Pedroso, B., Francisco, A. & Pilatti, L. (2009). Adaptação do modelo de Walton para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. *Revista da Educação Física/UEM*, 20 (3).

Vasconcelos, A. (1994). Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. *Caderno de Pesquisas Em Administração*, 8(1), 23–35.

Walton, R. E. (1973). Quality of Working Life: What is it? *Sloan Management Review*, 15 (1), 11-21.

Werther, W. & Davis, K. (1983). *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. São Paulo: McGrawHill.

APÊNDICES

APÊNDICE A - INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO AOS MILITARES E FUNCIONÁRIOS CIVIS DO ISEDEF



ACADEMIA MILITAR
MILITARY ACADEMY

Inquérito por Questionário aos militares e funcionários civis do Instituto Superior de Estudos de Defesa “Tenente-General Armando Emílio Guebuza” (ISEDEF) sobre avaliação da qualidade de vida no trabalho.

Este Inquérito por Questionário é realizado no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) do Curso de Mestrado Integrado em Administração Militar na Academia Militar (AM). Este questionário destina-se aos militares e funcionários civis do ISEDEF que estejam no ativo. O objetivo deste questionário é analisar o nível de satisfação dos funcionários desta Instituição no que diz respeito a qualidade de vida no trabalho. As suas respostas são de extrema importância para o sucesso desta investigação. Todas as respostas são anónimas, confidenciais e destinam-se apenas a tratamento estatístico. O tempo estimado de preenchimento deste questionário é de 20 minutos.

Parte I – Dados de Identificação

1. Departamento/Setor: _____
2. Género: ☐ Masculino ☐ Feminino
3. Idade: ☐ Até 20 anos ☐ Entre 21 e 24 anos ☐ Entre 25 e 29 anos
☐ Entre 30 e 39 ☐ Entre 40 e 49 anos ☐ Mais de 50 anos
4. Categoria: ☐ Oficiais ☐ Sargentos ☐ Praças ☐ Funcionário Civil
5. Tipo de Prestação de Serviço (militar) ☐ QP ☐ RV ☐ SEN
6. Tipo de Prestação de Serviço (funcionário Civil) ☐ Efetivo ☐ Contratado
7. Tempo de Serviço: ☐ Inferior a 1 ano ☐ Entre 1 a 3 anos ☐ Entre 3 a 6 anos
☐ Entre 6 e 15 anos ☐ Entre 15 e 25 anos ☐ Mais de 25 anos

Parte II – Qualidade de Vida no Trabalho segundo o Modelo do Walton no ISEDEF

1- Leia atentamente as questões e assinale com “X” ou “O” a opção que corresponde à sua avaliação em cada item solicitado, tendo em conta a escala abaixo apresentada:

NUNCA (N)	RARAMENTE (R)	MODERADAMENTE (M)	FREQUENTEMENTE (F)	SEMPRE (S)
----------------------	--------------------------	------------------------------	-------------------------------	-------------------

1.1) O trabalho traz-lhe preocupações e aborrecimentos;	N	R	M	F	S
1.2) A maneira como o seu superior faz considerações e observações sobre o seu trabalho e sua produtividade causa-lhe humilhação ou outros transtornos perante colegas de trabalho;	N	R	M	F	S
1.3) A poeira, o ruído e o calor causam-lhe mal-estar, prejudicando sua saúde;	N	R	M	F	S
1.4) São utilizadas ferramentas e técnicas de proteção e segurança no trabalho;	N	R	M	F	S
1.5) São realizados exames médicos de admissão?	N	R	M	F	S
1.6) São realizados exames médicos periódicos?	N	R	M	F	S
1.7) Tem a obrigação de levar o trabalho para ser finalizado em casa?;	N	R	M	F	S
1.8) A organização realiza eventos de confraternização ou atividades de lazer com os funcionários e suas famílias;	N	R	M	F	S
1.9) O seu trabalho influencia negativamente a sua vida familiar;	N	R	M	F	S
1.10) Fora do trabalho, você tem tempo disponível para lazer e atividades sociais;	N	R	M	F	S
1.11) É necessária a realização de horas extras;	N	R	M	F	S
1.12) Você se sente à vontade para expressar a sua opinião perante os seus superiores;	N	R	M	F	S
1.13) Na sua percepção, o tratamento para com os funcionários, independentemente do sexo, idade ou carga ocupado, é igualitário e sem preconceitos;	N	R	M	F	S
1.14) Considera o seu salário adequado comparado com a sua contribuição para a instituição;	N	R	M	F	S
1.15) Você recebe gratificações ou bonificações de acordo com a sua produtividade;	N	R	M	F	S
1.16) Ocorrem promoções baseadas na sua competência e produtividade;	N	R	M	F	S

1.17) Há investimento em sua carreira através de ofertas de bolsas de estudo para dar continuidade aos seus estudos, ou fazer cursos complementares ou de especialização;	N	R	M	F	S
1.18) Necessita receber autorização do seu superior para decidir o que, e como fazer o seu trabalho;	N	R	M	F	S
1.19) As informações e conhecimento sobre o seu trabalho são suficientes para decidir o que e como fazer o seu trabalho;	N	R	M	F	S
1.20) A Instituição onde trabalha é reconhecida e tem prestígio nacional;	N	R	M	F	S
1.21) Você se sente orgulhoso/a de dizer onde trabalha;	N	R	M	F	S
1.22) Você participa em algum projeto social ou Instituição junto da comunidade local;	N	R	M	F	S
1.23) Existe tratamento diferenciado quando se trata de um funcionário civil/militar;	N	R	M	F	S
1.24) Considera que a sua opinião perante a realização de um trabalho em grupo é levada em conta.	N	R	M	F	S

2- Coloque por ordem os itens, em termos de grau de importância que lhes atribui, sendo que 1 é o que considera mais importante e 8 o menos importante:

2.1) Seja garantida a continuidade dos estudos/cursos de especialização, adequação, etc.	
2.2) Garantir a segurança do emprego	
2.3) Aumentar o prestígio da Instituição ao nível nacional	
2.4) Funcionários terem acesso a uma carreira profissional	
2.5) Usufruir de uma remuneração mais elevada	
2.6) Garantir bom ambiente de trabalho (Iluminação, higiene, ventilação, recursos materiais, internet)	
2.7) Não haver discriminação entre os funcionários civis e militares	
2.8) Usufruir de gratificações, ou bonificações de acordo com a sua produtividade	

Muito obrigado pela sua colaboração!

Cadete Aluno de AdMil Sérgio Abílio Sabonete.

APÊNDICE B – FORMAS DE CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA – ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Quadro n.º 8 - Formas de caracterização da Amostra – Estatística Descritiva

Estatística Descritiva				
Medidas				Representação Gráfica
Tendência Central	Dispersão	Forma	Associação	- Diagrama de Extremos e Quartis (Box-plo) - Histogramas de frequências - Gráficos de barras e gráficos circulares - Caule e folhas - Diagrama de dispersão
- Média - Mediana - Moda - Percentis e Quartis	- Variância e Desvio Padrão - Coeficiente de Variação -Amplitude interquartis	- Assimetria ou Skewness - Achatamento ou Kurtose	- Covariância - Correlação de Pearson - Correlação de Sperman - Correlação V de Cramer e Phi	

Fonte: Adaptado de IUM (2016).

APÊNDICE C – ANÁLISE DA VALIDADE DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Tabela n.º 5 - Teste de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,701
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	279,961
	Significância	0,000

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

Tabela n.º 6 - Estatísticas de validade: Análise fatorial do IQ (Variância total explicada)

Matriz de componente rotativa ^a								
	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
PQ1.1	0,988							
PQ1.2	0,979							
PQ1.3	0,978							
PQ1.4		0,969						
PQ1.5		0,960						
PQ1.6			0,971					
PQ1.7			0,962					
PQ1.8				0,758				
PQ1.9				0,708				
PQ1.10				0,656				
PQ1.11				0,500	0,350			
PQ1.12					0,756			
PQ1.13					0,745			
PQ1.14					0,549			
PQ1.15					0,540			
PQ1.16						0,738		
PQ1.17						0,642	0,329	
PQ1.18						0,632		
PQ1.19						0,466		
PQ1.20							0,658	
PQ1.21				0,301		0,310	0,553	
PQ1.22						0,337	0,510	

PQ1.23								0,715
PQ1.24								0,696
Método de Extração: análise de Componente Principal. Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser. a. Rotação convergida em 6 iterações.								

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

Tabela n.º 7 - Estatísticas de validade: Análise fatorial do IQ (Variância total explicada)

Componente	Autovalores iniciais			
	Total	% de variância	% cumulativa	% cumulativa
1	3,361	14,006	14,006	14,006
2	3,096	12,901	26,907	26,907
3	2,370	9,876	36,783	36,783
4	1,903	7,931	44,714	44,714
5	1,677	6,989	51,703	51,703
6	1,394	5,810	57,513	57,513
7	1,288	5,368	62,881	62,881
8	1,225	5,105	67,986	67,986
9	0,983	4,096	72,082	
10	0,914	3,807	75,888	
11	0,908	3,785	79,673	
12	0,824	3,432	83,105	
13	0,746	3,109	86,213	
14	0,603	2,514	88,728	
15	0,584	2,435	91,163	
16	0,521	2,170	93,333	
17	0,447	1,862	95,195	
18	0,412	1,717	96,912	
19	0,338	1,410	98,322	
20	0,316	1,316	99,638	
21	0,038	0,159	99,797	
22	0,028	0,118	99,915	
23	0,011	0,047	99,962	
24	0,009	0,038	100,000	

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

APÊNDICE D – GRÁFICOS E TABELAS DE APOIO À ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tabela n.º 8 - Alfa de Cronbach para o primeiro bloco de questionário

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,69	0,69	24

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

Tabela n.º 9 - Tipo de prestação de Serviço dos militares da amostra

		Frequência	Percentagem (%)
Válido	QP	28	28,9
	RV	26	26,8
	SEN	10	10,3
	Total	64	66,0
Omisso	Sistema	33	34,0
Total		97	100,0

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

Tabela n.º 10 - Apresentação estatística das respostas do primeiro bloco de questionário

Pergunta de questionário/item	Nunca	Raramente	Moderadamente	Frequente mente	Sempre
PQ1.1	46,4%	28,9%	12,4%	6,2%	6,2%
PQ1.2	39,2%	34,0%	14,4%	6,2%	6,2%
PQ1.3	17,5%	22,7%	20,6%	16,5%	22,7%
PQ1.4	33,0%	19,6%	15,5%	14,4%	17,5%
PQ1.5	30,9%	18,6%	8,2%	10,3%	32,0%
PQ1.6	46,4%	22,7%	13,4%	4,1%	13,4%
PQ1.7	53,6%	25,8%	9,3%	7,2%	4,1%

PQ1.8	46,4%	26,8%	16,5%	4,1%	6,2%
PQ1.9	49,5%	29,9%	9,3%	6,2%	5,2%
PQ1.10	8,2%	13,4%	15,5%	20,6%	42,3%
PQ1.11	48,5%	29,9%	10,3%	7,2%	4,1%
PQ1.12	10,3%	22,7%	28,9%	16,5%	21,6%
PQ1.13	20,6%	20,6%	28,9%	12,4%	17,5%
PQ1.14	45,4%	9,3%	35,1%	3,1%	7,2%
PQ1.15	63,9%	14,4%	12,4%	3,1%	6,2%
PQ1.16	44,3%	27,8%	15,5%	2,1%	10,3%
PQ1.17	35,1%	15,5%	13,4%	15,5%	20,6%
PQ1.18	38,1%	12,4%	14,4%	13,4%	21,6%
PQ1.19	8,2%	9,3%	27,8%	21,6%	33,0%
PQ1.20	6,2%	10,3%	33,0%	9,3%	41,2%
PQ1.21	15,5%	10,3%	21,6%	10,3%	42,3%
PQ1.22	56,7%	17,5%	15,5%	2,1%	8,2%
PQ1.23	14,4%	21,6%	28,9%	17,5%	17,5%
PQ1.24	9,3%	22,7%	26,8%	14,4%	26,8%

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

Tabela n.º 11 - Apresentação estatística das dimensões

		Estatísticas							
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8
N	Válido	97	97	97	97	97	97	97	97
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0	0
Média		2,46	2,26	3,01	1,95	2,38	3,14	3,03	3,14
Mediana		2	2	3	2	2,5	3	3	3
Desvio Padrão		2	1	3	1	3	3	3	3
Variância		0,79	0,76	1,01	1,02	1,03	1,09	0,91	1,01
Mínimo		1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo		4	4	5	5	5	5	5	5

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

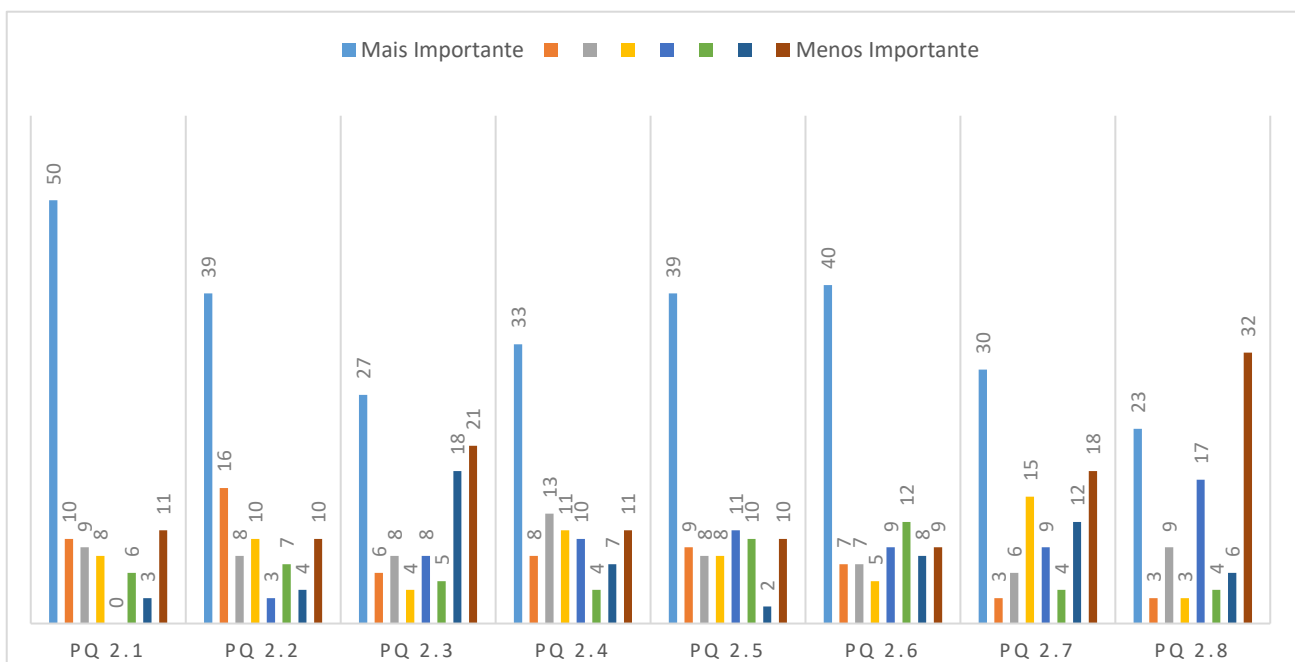


Figura 5 - Apresentação das respostas do segundo bloco de questionário

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *Microsoft Excel*.