

Universidade Católica De Moçambique

Faculdade de Economia E Gestão

**Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho: Um teste empírico
do modelo de Walton com enfoque nos Profissionais de
Contabilidade da cidade da Beira.**

De

Lucas Isaías Afo Machava

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do grau de Mestrado em
Administração de Empresas à Comissão Julgadora da Universidade Católica De Moçambique

Novembro, 2012

DECLARAÇÃO

Este Trabalho foi realizado pelo autor, finalista do curso de Mestrado em Administração de Empresas, ministrado pela Universidade Católica Moçambique, cidade da Beira. O Trabalho é de sua autoria com exceção das citações que foram devidamente referenciadas. O mesmo não é plágio de qualquer outro já existente, nunca foi e jamais será submetido à qualquer Universidade. Nenhuma reprodução parcial ou total será autorizada senão pelo Autor ou pela Instituição à que representa.

O Autor,

Lucas Isaías Afo Machava



Data: 30.11.12

A Supervisora,

Albertina Celeste Ribáuè (MBA)



Data: 30.11.12

DEDICATÓRIA

Àqueles em quem ancoo minh'alma, minha preciosa
família e meu tudo:

Vânia, minha inspiração,

Abner, meu rei e

Aricleia, minha princesa.

Aos meus pais e demais familiares pelo suporte ao
longo deste processo de aprendizado sem fim...

AGRADECIMENTOS

À Deus, o autor da minha vida.

À minha esposa e filhos, pelos vários momentos de convivência relegados ao segundo plano, pela compreensão e paciência demonstrados sempre que, por razões escolares, faltei às minhas obrigações de esposo e pai.

Aos colegas de formação, pelos diversos momentos da partilha de conhecimento e saber.

Aos Docentes e, em particular, à minha supervisora, pela entrega e abnegação no acompanhamento deste trabalho.

E aos entrevistados, pelo tempo dispendido no preenchimento dos questionários.

SUMÁRIO EXECUTIVO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um tema de extrema relevância nas organizações contemporâneas que encaram seus profissionais como o recurso mais importante. Na verdade, estes de longe superam a qualidade de recursos. São um verdadeiro capital humano cuja gestão deliberada pode revelar-se determinante para o alcance da eficiência e eficácia tão almejados pelas organizações. Por conseguinte, é um imperativo perceber as dinâmicas em torno da Gestão do Capital humano, sobretudo no que à QVT diz respeito. Tal implica que as organizações devem actuar com um enfoque Interno-Externo, isto é, doptando-se prioritariamente de todas as ferramentas necessárias que as permitam antever e proactivamente responder às necessidades dos seus clientes internos: os trabalhadores.

A presente pesquisa teve como finalidade a avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho com enfoque nos profissionais contábeis da cidade da Beira. A sua operacionalização foi feita a partir dum Questionário codificado através da escala de *Likert*, com perguntas abertas e fechadas, desenhado a partir dos pressupostos do modelo de 8 factores da Walton.

P'ra o efeito, recorreu-se ao censo de 81 empresas subdivididas por 2 unidades, que originaram uma taxa de participação de 100%.

Os resultados obtidos permitem aferir que os profissionais contábeis inquiridos apresentam índices de QVT abaixo da média, ou seja, no todo, apenas 48% das empresas inquiridas é que desenvolvem sistematicamente acções com vista ao melhoramento das condições de trabalho dos seus profissionais.

Palavras-chave: QVT, Profissional Contábil, Modelo de Walton, empresa e produtividade.

ÍNDICE

DECLARAÇÃO	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
SUMÁRIO EXECUTIVO	iv
LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE TABELAS	viii
LISTA ABREVIATURAS	ix
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	1
1.1 Introdução	1
1.2 Contextualização da QVT	2
1.2.1 Origem e Evolução Histórica da QVT	2
1.2.2 Justificativa	4
1.3 Definição do Problema	5
1.4 Objectivos de Estudo	6
1.4.1 Objectivo Geral	6
1.4.2 Objectivos Específicos	6
1.5 Perguntas da Pesquisa	6
1.6 Delimitação do Estudo	7
1.7 Estrutura do Trabalho	7
CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA	8
2.1 Introdução	8
2.2 Literatura Teórica	8
2.2.1 Conceitos de Qualidade, Qualidade de Vida e QVT	8
2.2.2 A Gestão de Recursos Humanos ao Longo dos Tempos	11
2.2.3 Das Escolas de Administração de Recursos Humanos ao Movimento pela QVT	12
2.2.4 Modelos de Avaliação de QVT	20
2.3 Literatura Empírica	28
2.3.1 QVT: Uma avaliação da Percepção dos Docentes do Curso de Administração	28
2.3.2 Avaliação da QVT dos Servidores Técnicos e Administrativos da Universidade Federal de Itajubá	30
CAPÍTULO 3: METODOLOGIA DA PESQUISA	34
3.1 Introdução	34
3.2 Desenho da Pesquisa	34
3.3 População em Estudo	35
3.4 Censo	36
3.5 Métodos de Colecta de Dados	36
3.5.1 Dados Primários	36
3.5.2 Dados Secundários	37
CAPÍTULO 4: ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	38
4.1 Introdução	38
4.2 Análise dos Dados Gerais	38
4.2.1 Anos de Serviço versus Idade	39

4.3	Análise dos Resultados com base no Modelo de Walton	42
4.3.1	Compensação Justa e Adequada e Segurança no Trabalho - JAC-ST	42
4.3.2	Utilização e Desenvolvimento das Capacidades - UDC	47
4.3.3	Oportunidade de Crescimento e Integração na Organização - OCIO	50
4.3.4	Garantias Constitucionais - GC	53
4.3.5	Relevância Social da Vida no Trabalho - RSVT	57
4.3.6	Avaliação da QVT Global	60
CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DA PESQUISA		62
5.1	Conclusões da Pesquisa	62
5.2	Recomendações da Pesquisa	63
APÊNDICES		66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		70

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.2: Hierarquia das Necessidades de Maslow	19
Figura 2.2: Modelo de Limongi-França	21
Figura 2.2: Modelo de Werther e Davis e o Projecto de Cargos.....	23
Figura 2.2: Modelo de QVT de Walton.....	25
Figura 3.3: Seleção da População em Estudo.....	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.2: Caracterização Dos Entrevistados.....	38
Tabela 4.2: Anos de Serviço <i>versus</i> Idade.....	39
Tabela 4.2: Renda Mensal <i>versus</i> Anos de Serviço	40
Tabela 4.2: Idade <i>versus</i> Renda Mensal	41
Tabela 4.2: Tempo Dedicado à Profissão <i>versus</i> Satisfação com a Profissão	41
Tabela 4.2: Ideias sobre QVT (IQVT)	42
Tabela 4.3: Resumo do Construto JAC-ST	46
Tabela 4.3: Resumo do Construto UDC.....	49
Tabela 4.3: Resumo do Construto OCCS.....	53
Tabela 4.3: Resumo do Construto GC.....	56
Tabela 4.3: Resumo do Construto RSVT	60
Tabela 4.3: Resumo da Avaliação da QVT - Modelo de Walton	61

LISTA ABREVIATURAS

8HD	Trabalho Até 8H Diárias
ACSE	Ambiente Confortável, Seguro e Equipado
ASMM	Assistência Social, Médica e Medicamentosa
BIE	Boa Imagem perante o Exterior
BRIO	Bom Relacionamento Interno na Organização
CANPE	Clareza e Aceitação das Normas e Procedimentos da Empresa
CDT	Cumprimento dos Direitos de Trabalho
CSST	Condições de Segurança e Saúde no Trabalho
DHCET	Diversidade de Habilidades e Conhecimentos na Execução de Trabalhos
EES	Equidade Externa Salarial
EIS	Equidade Interna Salarial
FTLAS	Falta de Tempo de Lazer e outras Actividades Sociais
GC	Garantias Constitucionais
GTC	Gosto pelo Trabalho de Contabilidade
IBM	<i>International Business Machines</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>
JDS	<i>Job Diagnostic Survey</i>
SPSS	<i>Statistical Package for Social Science</i>
IOO	Igualdade de Oportunidades entre colegas na Organização
ISO	Integração Social na Organização
JAC	Justiça e Adequação da Compensação
JAT	Justiça e Adequação em função da Tarefa
LEIO	Liberdade de Expressão de Ideias dentro da Organização
M8HD	Trabalho Mais de 8H Diárias
MT	Metical
OAMC	Oportunidade de Adquirir e Melhorar Conhecimentos
OCCS	Oportunidade de Crescimento Contínuo e Segurança
OMS	Organização Mundial da Saúde
PCO	Percepção de Companheirismo dentro da Organização
Pen	Proporção do Extracto Amostral
PEP	Proporção do Extracto Populacional
PRH	Políticas de Recursos Humanos
PSQPE	Produtos e Serviços de Qualidade e respeito pelos Prazos de Entrega
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RFD	Recepção de <i>Feedback</i> de Desempenho
RH	Recursos Humanos
RMensal	Renda Mensal
RPPT	Respeito pela Privacidade Pessoal no Trabalho
RSVT	Relevância Social da Vida no Trabalho
RTE	Realização com o Trabalho Exercido
SPC	Satisfação do Profissional Contábil
SSE	Sentimento de Segurança no Emprego
TDSI	Tomada de Decisões Sem Influência
TEP	Total de Empresas Participantes
TEVT	Trabalho e Espaço Total da Vida
UDC	Utilização e Desenvolvimento das Capacidades
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UGC	Unidade de Grandes Contribuintes

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

1.1 Introdução

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um tema recorrente que começa a ganhar um papel de relevo nas organizações contemporâneas do século XXI. Geralmente associado ao Marketing do pessoal dentro da organização, o conceito assenta no pressuposto de que toda a organização só é competitiva graças às pessoas, devendo, portanto, estas ser tratadas de forma excepcional. Fica aqui implícita a ideia da pirâmide invertida, isto é, ao invés de se colocar o cliente externo em primeiro lugar, são os colaboradores – o cliente interno - que devem assumir o pódio já que, segundo CHIAVENATO (2009), pessoas satisfeitas são mais propensas a melhorar o atendimento ao cliente, tornando-o mais satisfeito ainda. E se um consumidor altamente satisfeito mantém-se leal muito mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança novos produtos e melhora os já existentes, faz comentários favoráveis sobre a empresa e seus produtos, é menos sensível ao preço e presta menos atenção à propaganda de marcas concorrentes, assim como oferece mais ideias de produtos/serviços, logo, a QVT é um dos pilares indispensáveis no próprio processo de fidelização dum cliente. Mas o que é QVT? KARPINSKI & STEFANO (2008) postulam que QVT é uma compreensão abrangente e comprometida das condições de vida do trabalho, que inclui aspectos de bem-estar, garantia da saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal.

Para PAIVA (2006), a QVT é um conceito mais inclusivo ainda, sendo definida como a gestão dinâmica e contingencial de factores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afectam a cultura e renovam o clima organizacional, reflectindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas. Já FREITAS & SOUZA (2009) entendem que QVT é uma variável da Qualidade total, ou seja, a QVT relaciona-se com a mobilização, o comprometimento pessoal, a participação com o bem-estar do funcionário na execução da tarefa na empresa, visando a consecução das metas da Qualidade Total.

Para efeitos desta pesquisa, vai se considerar o conceito de QVT apresentado por FLECK (1998), por incorporar não só os elementos objectivos como também os subjectivos, a saber, a cultura, crenças e valores individuais que norteiam a vida dum profissional em qualquer esfera acção. Nesta acepção, QVT é a percepção que um indivíduo tem relativamente à sua

posição na vida, no contexto da cultura e sistemas de valores nos quais ele vive em relação aos seus objectivos, expectativas, padrões e preocupações.

A presente pesquisa pretende avaliar a QVT tendo como enfoque os profissionais de Contabilidade que exercem a profissão na cidade da Beira.

1.2 Contextualização da QVT

1.2.1 Origem e Evolução Histórica da QVT

Com efeito, de forma explícita ou implícita, sob diversos títulos e em diferentes contextos, a QVT, na verdade, sempre foi uma preocupação do trabalhador no mercado de trabalho desde os tempos mais idos.

DAMASCENO *at al.* (2008) indicam que a QVT tem sua origem em 300 a.C., pela contribuição de Euclides de Alexandria, para a melhoria do método de trabalho dos agricultores à margem do rio Nilo, e, em 287 a.C., por Arquímedes ao propôr a Lei de alavancas para diminuir o esforço físico dos trabalhadores.

Entretanto, historicamente, PAIVA (2006) sublinha que a origem da expressão QVT é atribuída a Eric Trist (1975) e a seus colaboradores do Tavistock *Institute*, em Londres, que, no início da década de 1950, desenvolveram pesquisas em termos de uma abordagem social e técnica do trabalho, visando tornar a vida dos trabalhadores menos penosa.

KARPINSKI & STEFANO (2008), contrariamente, subscrevem que o século XVIII é que foi decisivo em termos de mudanças nos processos industriais, quando a população mundial começou a crescer a um ritmo acelerado e com ela, o mercado consumidor, estimulando a produção em grande escala e induzindo o aprimoramento. O objectivo dos proprietários de fábricas e comerciantes daquela época, contudo, era simplesmente a acumulação de capital. O trabalhador vivia em condições desumanas e degradantes, já que as fábricas não ofereciam mínimas condições ambientais para o ofício dos trabalhadores e as jornadas de trabalho iam até dezoito horas diárias.

Mais tarde, com o advento da crise energética e a alta inflação que em 1974 acometeram os países do ocidente, sobretudo os Estados Unidos da América (EUA), o movimento pela QVT

ficou outra vez abalado, uma vez que a preocupação primordial das empresas passou a ser a sua sobrevivência, e o interesse pelos trabalhadores ficou relegado ao segundo plano.

Estas lutas marcaram todo século, de tal maneira que só no final da década de 1970 é que o interesse pela QVT foi restabelecido, quando do surgimento de forte competição nos mercados internacionais, principalmente, com a participação do Japão e a divulgação de suas técnicas de administração nas organizações do Ocidente. Este ressurgimento do movimento pela QVT culminou com a criação de leis sociais referentes à saúde dos trabalhadores, a saber, a criação nas minas da função de delegados de segurança em 1980 e em 1983, a da lei sobre higiene e segurança dos trabalhadores (HST) da indústria. Já em 1898, KARPINSKI & STEFANO (2008) indicam que foi criada a lei sobre acidentes de trabalho e sua indemnização, o que resultou no estabelecimento da aposentadoria para o conjunto dos trabalhadores após sessenta e cinco anos, em 1905.

PAIVA (2006) acrescenta que este facto fez com que os americanos começassem a questionar o seu modelo de gestão empresarial e a admitir que poderiam estar surgindo, noutras nações, novas formas de gestão de pessoas mais eficazes.

Actualmente, a QVT ocupa um espaço de destaque nas grandes corporações de países como Estados Unidos, Canadá, França, Suécia, Alemanha, Itália, Dinamarca, Noruega e Holanda, Japão e em pequena escala, o Brasil, que perceberam que a sobrevivência das empresas em mercados livres e altamente competitivos da actualidade só será possível àquelas que incorporarem nos seus modelos de gestão os factores físicos, sociológicos, psicológicos e tecnológicos, que afectam a cultura e o clima organizacionais, reflectindo-se na satisfação dos clientes internos e, por conseguinte, na sua produtividade.

Em Moçambique, a QVT é um conceito quase que desconhecido ainda, não havendo quaisquer pesquisas publicadas à respeito e nem evidências de sua prática sistemática quer em empresas de referência nacional quer em empresas de referência internacional.

1.2.2 Justificativa

Todas empresas são um organismo vivo cujo fim último é acrescentar valor adicional ao investimento de seus proprietários e acionistas por via da eficiência e eficácia ao nível de todas suas operações. Contudo, nenhum organismo pode ser suficientemente eficaz e eficiente se a actuação dos seus colaboradores não estiver inserida num contexto e clima organizacionais propícios à sua saúde física, psicológica, nível de independência, relações inter-pessoais e meio ambiente agradável. Estas são, na verdade, as dimensões que englobam a QVT segundo proposto pela Organização Mundial de Saúde (NISHIMURA & GIULIANE, S/d *apud* WHOQOL GROUP, 1995).

Este conceito reforça a ideia de que os Recursos Humanos podem ser um elemento diferenciador para a sobrevivência de qualquer organização e a gestão da QVT representa, por assim dizer, uma condição *sine-quantum* na criação e implementação de estratégias de competitividade, haja em vista que a produtividade dos colaboradores está associada, antes de tudo, ao seu nível satisfação.

Em Moçambique, o profissional de Contabilidade é um elemento que dentre tantos papéis, assume-se como um interlocutor entre a sua organização e as diversas entidades que permeiam o contexto em que àquela se insere, sejam elas de natureza administrativa, fiscal, judicial ou meramente social. Assim, o bom exercício do seu ofício, é, muitas vezes, um esforço imensurável para suplantar obstáculos que resultam da incompreensão do seu dever, já que quase sempre este esforço desagrade quer uma quer outra parte, tanto na relação empresa-acionista assim como na relação empresa-Fisco. As difíceis situações por este vivenciadas, podem ser agravadas se não houver um contexto de trabalho seguro, harmonioso e solidário, que ampare o exercício profissional e contribua para derrimir eventuais conflitos sejam eles de agência ou com clientes, órgãos públicos, órgãos de classe, etc.

Deste modo, espera-se que no cômputo acadêmico esta pesquisa desperte maior interesse na necessidade de pesquisas posteriores na área visando aprofundar outros aspectos em torno da QVT por forma a conscientizar cada vez mais a sociedade sobre a sua importância no ambiente de trabalho.

Já ao nível da profissão de Contabilidade, espera-se que esta pesquisa forneça soluções práticas aos diversos problemas em torno da profissão no que à QVT diz respeito e, contribua

para a consciência generalizada sobre a necessidade da valorização do ofício de Contabilidade.

1.3 Definição do Problema

A subsistência das empresas em economias de mercado profundamente marcadas por alta competitividade como se assiste na actualidade, exige que estas devam não apenas buscar estratégias de aquisição de matérias-primas ao melhor custo e menor tempo por forma a otimizar a produção, como também, e sobretudo, capitalizar no uso deliberado dos seus Recursos Humanos, já que são estes os responsáveis pela entrega do maior valor adicional implícito em toda a cadeia de valor da organização.

Em termos de actuação das empresas na vertente QVT, ao nível da cidade da Beira, até ao momento da escrita deste trabalho, haviam sido fiscalizadas 300 empresas, 210 das quais foram sancionadas. Segundo FRUQUIA (30 de Novembro de 2012, cp), inspectora de Trabalho, tais sanções resultam de inobservância das leis de contratação de mão de obra estrangeira em detrimento da nacional, falta de contratos laborais, acidentes de trabalho não devidamente seguidos pelas empresas, falta de seguro colectivo dos trabalhadores, pagamento de salários abaixo do mínimo legal, o não encaminhamento das contribuições ao Instituto Nacional de Segurança Social, inobservância dos horários de trabalho, falta de planos de férias aos trabalhadores, apenas p´ra citar alguns.

Tal subentende que muitos trabalhadores são propensos à ambientes de trabalho desfavoráveis à satisfação das suas necessidades físicas, psicológicas, sociais, biológicas e profissionais.

Neste sentido, o grande desafio para qualquer organização é definir os factores ambientais e comportamentais que influenciam a QVT, estimulando os trabalhadores a uma maior produtividade. Mas antes disso, a questão central é perceber qual é o impacto da QVT no melhoramento do ambiente de trabalho, na satisfação dos colaboradores e na produtividade das suas empresas. É a procura de respostas a esta questão que vai nortear esta pesquisa.

1.4 Objectivos de Estudo

Os objectivos da pesquisa foram subdivididos em Objectivo geral e objectivos específicos.

1.4.1 Objectivo Geral

Pretende-se com esta pesquisa avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho dos profissionais de Contabilidade usando o modelo de Walton.

1.4.2 Objectivos Específicos

- ✓ Avaliar as condições de trabalho, a justiça e o equilíbrio dos salários auferidos pelos profissionais de Contabilidade;
- ✓ Perceber até que ponto o ambiente de trabalho destes profissionais é propício ao uso e desenvolvimento de suas capacidades técnicas;
- ✓ Medir a propensão de crescimento na carreira e integração organizacional do profissional de Contabilidade;
- ✓ Analisar o nível de cumprimento da legislação laboral pelas empresas de Contabilidade; e
- ✓ Analisar a relação entre o trabalho e a vida social do profissional de contabilidade;

1.5 Perguntas da Pesquisa

Cinco perguntas foram levantadas visando direccionar a avaliação da QVT, a saber:

1. Serão os rendimentos auferidos pelos profissionais de contabilidade justos e adequados ao seu trabalho?
2. Até que ponto o exercício da profissão exige o uso de conhecimentos técnicos e o desenvolvimento de capacidades?
3. O que pensam os profissionais de Contabilidade sobre as possibilidades de crescimento na carreira e desenvolvimento pessoal dentro das suas empresas?
4. Qual é o nível de cumprimento da legislação laboral nas empresas onde actuam estes profissionais?

5. Existe alguma relação entre a satisfação dos profissionais de Contabilidade, a QVT e a produtividade das empresas?

1.6 Delimitação do Estudo

A presente pesquisa sobre avaliação da QVT com enfoque nos profissionais de Contabilidade é restrita aos profissionais da cidade da Beira de empresas com Contabilidade organizada, inscritas na Unidade de Grandes Contribuintes da Beira (UGC) e na Direcção da Área do 1º Bairro Fiscal da Cidade da Beira que ainda se encontravam no activo, desde 2002 até Maio de 2012.

P'ra o efeito, constituem indicadores desta pesquisa a Compensação justa, adequada e segurança no trabalho, Uso e desenvolvimento das capacidades, Oportunidade de crescimento e integração organizacional, Garantias constitucionais e Relevância social da vida no trabalho.

1.7 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho compreende 5 capítulos, desde a Introdução, Revisão Literária, Metodologia, Análise e interpretação de dados e a Conclusão. A Introdução aborda a relevância do estudo, o problema da pesquisa e as diversas questões que nortearam a Pesquisa. Já o segundo, faz um levantamento de literatura teórica e empírica com vista a melhor perceber a relação deste e outros estudos já efectuados. O terceiro versa sobre os procedimentos e metodologia da pesquisa. O quarto analisa os principais resultados da pesquisa e o último, apresenta conclusões e respectivas recomendações.

CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Introdução

Algumas individualidades singulares e colectivas já elaboraram à respeito da QVT. O objectivo deste capítulo é discutir as particularidades de suas abordagens, limitações e destacar a relação entre estas e a presente pesquisa.

2.2 Literatura Teórica

2.2.1 Conceitos de Qualidade, Qualidade de Vida e QVT

A Qualidade é um termo que se notabilizou muito no século XX, sobretudo no Japão, quando as indústrias automobilistas começaram a empregar técnicas de Gestão Total da Qualidade (TQM) visando conferir qualidade a todos os processos organizacionais, haja em vista que o conceito faz parte do dicionário comercial desde o surgimento das teorias administrativas.

SITOE (2007), define a Qualidade como a capacidade dum produto em conformar-se aos padrões geralmente aceites ou simplesmente como a adequação ao uso.

Já a Qualidade de Vida pode ser entendida como a sensação de bem-estar de uma pessoa, que deriva da satisfação com as áreas da vida que são importantes para ela (NISHIMURA, S/d), assim como uma forma de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações.

No concerne à QVT, existem várias definições sendo algumas mais inclusivas que outras, entretanto conservando um mesmo denominador comum: a preocupação do melhoramento das condições de trabalho dos indivíduos, e, por conseguinte, o aumento da produtividade de suas empresas.

Segundo PAIVA (2006), Eric Trist (1975) e seus colaboradores do Tavistock Institute, em Londres, desenvolveram na década de 1950 algumas pesquisas em termos de uma abordagem sócio-técnica em relação à organização do trabalho, visando tornar a vida dos trabalhadores mais digna.

MEDEIROS (2002) clarifica que o conceito sócio-técnico de Eric Trist engloba as vertentes técnica e social, a primeira das quais para determinar a eficiência potencial de uma organização com enfoque nas instalações físicas, equipamentos, tarefa e tecnologia, e a social - com enfoque nas pessoas, seus valores, cultura organizacional e relações no ambiente de

trabalho visando transformar a eficiência potencial em real. Sob esta abordagem, o alcance dos objectivos à que as organizações se propõem só é possível mediante a interação entre o social e o técnico.

GARCIA (S/d) corrobora, sublinhando que a QVT visa alcançar um equilíbrio Psíquico - auto-estima, capacidades profissionais e pessoais; Biológico - saúde e segurança, controle dos riscos ambientais e necessidades físicas, e Organizacional - valorização da imagem corporativa, dos produtos e serviços e do relacionamento inter-pessoal entre colegas.

PAIVA (2006), por sua vez, explora o conceito QVT tendo em conta questões legais, económicas e políticas que, de facto, não podem ser isoladas do ambiente laboral, já que o trabalhador é antes de mais um ser social, que age ou reage por impulsos endógenos bem fora do seu controle, cujas consequências, entretanto, o afectam. Na sua perspectiva o foco da QVT é a gestão dinâmica e contingencial de factores físicos, tecnológicos e socio-psicológicos que afectam a cultura e renovam o clima organizacional, reflectindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas. Assim sendo, as principais componentes da QVT são:

- Factores de natureza económica: incluem a adequação da remuneração em relação ao esforço físico ou mental dispendidos, as habilidades requeridas para a actividade, a experiência do trabalhador, a responsabilidade do cargo e o número de horas trabalhadas;
- Equidade salarial: Tendência das pessoas em comparar seus salários em relação a outros membros da própria organização e a outros profissionais que actuam na mesma área em outras empresas do mercado;
- Variabilidade salarial: envolve benefícios e participação nos resultados da empresa;
- Factores de natureza política: compreendem a existência de normas que estabelecem os direitos e deveres dos trabalhadores, estabilidade no emprego, direito à privacidade, direito de posicionar-se, direito à informação, direito à não discriminação, e direito a participar de entidades para defesa de seus direitos; e
- Factores de natureza psico-social: que tratam das dimensões que favorecem o aumento da auto-estima e auto-realização dos empregados, como oportunidades de crescimento mediante estímulos à educação formal e informal, identificação com a tarefa, nível de desafio que a tarefa apresenta, autonomia, possibilidades de carreira, auto-avaliação, criatividade,

importância social da tarefa, participação nas decisões, liberdade de diálogo, relacionamento com a chefia, reconhecimento e relevância social da organização; e os

- Factores de natureza logística que contemplam os aspectos físicos e ambientais do trabalho e suas repercussões na vida do trabalhador. O conforto, a organização do ambiente físico, a quantidade e a qualidade do material e dos equipamentos de trabalho e as condições de segurança e de saúde que o local de trabalho oferece são aqui incluídos (PAIVA, 2006 *apud* FERNANDES, 1996).

KARPINSKI & STEFANO (2008), noutra abordagem, indicam que QVT é uma compreensão abrangente e comprometida das condições de vida do trabalho, que inclui aspectos de bem-estar, garantia da saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal. No conceito por eles proposto fica implícito que a QVT é uma função dependente doutras variáveis.

FREITAS & SOUZA (2009), contudo, começam onde Karpinski & Stefano terminam. P'ra estes, a própria QVT é um variável cujo fim último é explicar a Qualidade Total. Ou seja, à semelhança das técnicas de administração multidisciplinares aplicadas no controle do processo de produção das empresas na era da administração científica, objectivando atender as exigências e a satisfação dos clientes, a QVT deve ser vista como parte de um todo. Ela deve estar relacionada com a mobilização, o comprometimento pessoal, a participação com o bem-estar do funcionário na execução de cada tarefa na empresa, visando a consecução das metas da Qualidade Total.

Já WALTON (1973) apresenta uma proposta multidimensional da QVT. Mais concretamente, WALTON (1973) sugere que a QVT possui uma conexão com os valores que estão no coração das pessoas e que fundamentam seus desejos e necessidades, extrapolando as questões das leis de trabalho, das reivindicações, das oportunidades iguais de trabalho e de esquemas de enriquecimento de tarefas ao incluir outras necessidades e aspirações humanas relacionadas com os aspectos subjectivos do trabalho, tais como senso de justiça, imagem da organização, autonomia, integração social e expectativas.

Este conceito é secundado por FLECK (1998), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), por incorporar não só os elementos objectivos como também os subjectivos, a saber, a cultura, crenças e valores individuais que norteiam a vida dum profissional em

qualquer esfera acção. Deste modo, a QVT a seria a percepção que um indivíduo tem da sua posição na vida, no contexto da cultura e sistemas de valores nos quais ele vive e, também, em relação aos seus objectivos, expectativas, padrões e preocupações.

Para efeitos desta pesquisa, vai se considerar o conceito de QVT apresentado por Walton e defendido pela UFRGS devido a sua abrangência e amplitude.

2.2.2 A Gestão de Recursos Humanos ao Longo dos Tempos

O termo **recurso** significa algo à que se possa recorrer para o alcance de um certo objectivo. Quase sempre, o Homem recorre aos recursos naturais, isto é, aqueles que são oferecidos pela natureza, sem qualquer custo, para a satisfação de uma necessidade específica. Como estes, fala-se, também, hoje em dia, dos recursos materiais, financeiros, mercadológicos, humanos, hídricos, etc.

No século XXI o mundo vem conhecendo mudanças tecnológicas, sociais, econômicas, culturais, políticas, demográficas e ecológicas de forma tão rápida e intensa que até o próprio conceito de Recurso Humanos vem sendo modificado. Com efeito, em boa parte das corporações a administração de Recursos Humanos, segundo CHIAVENATO (2010), está sendo substituída por termos como gestão de talentos humanos, gestão de parceiros ou colaboradores, gestão de competências, gestão de capital humano e até gestão de pessoas. Esta diversidade na forma de perceber o elemento humano, ilustra de forma implícita alguns componentes psicométricos que se pretende transmitir como sendo fundamentais ao se lidar com pessoas. Neste contexto, a grande questão é escolher entre tratar as pessoas como seres humanos, como recursos organizacionais, como parceiros da organização, como talentos fornecedores de competências ou como capital humano da organização.

Para CHIAVENATO (2010) tratar pessoas como seres humanos significa dar-se conta de que estas são dotadas de personalidade própria, são diferentes entre si e possuidoras de conhecimento e competências indispensáveis na gestão dos demais recursos da organização. Esta visão contraria a das pessoas como recursos. Como recursos as pessoas são medidas sob um mesmo padrão, instrumentalizadas, passivas e precisam de ser administradas.

Como parceiros da organização são o elemento responsável pela excelência desta através do investimento do seu esforço, dedicação, responsabilidade e comprometimento, em troca de

incentivos, satisfação ou crescimento na carreira. E como talentos fornecedores de competências, elas são um elemento vivo cujas competências são difíceis de construir já que exigem muito tempo e aprendizado antes da maturação.

Entretanto, como capital humano elas são o principal activo da organização que através de sua inteligência adicionam valor à esta.

Para QUADROS *at al* (2002), esta abordagem inclui, acima tudo, estudar e perceber os aspectos que explicam o comportamento organizacional das pessoas. Isso implica investigar as questões relacionadas com as lideranças e poder, estruturas e processos de formação de grupos de trabalho, aprendizagem, percepção, atitudes, valores, processos de mudanças, conflitos, dimensionamento de trabalho, entre outros temas que afectam os indivíduos e as equipes nas organizações. CHIAVENATO (2010), corrobora sublinhando a importância desta abordagem, já que é o capital humano que assegura a utilização eficaz e eficiente dos recursos materiais, financeiros e tecnológicos, através de uma aplicação intensificada dos seus conhecimentos, habilidades e destrezas indispensáveis para a promoção do diferencial competitivo da Organização. Pela sua dimensão e amplitude, manter-se-à esta denominação de Recursos Humanos neste trabalho.

2.2.3 Das Escolas de Administração de Recursos Humanos ao Movimento pela QVT

A necessidade de capitalizar sobre os Recursos Humanos está ligada ao despontar da história da Administração, por volta do ano 5.000 a.C, quando os sumérios já procuravam melhorar a maneira de resolver seus problemas práticos exercitando assim a arte informal de administrar. Entretanto, NOGUEIRA (S/d), constata que administração formal data desde o final do Século XVIII, quando com o advento da Revolução industrial assistiu-se a rápidas e profundas mudanças econômicas, sociais e políticas fortemente impulsionadas pela invenção da máquina à vapor, em 1776, por James Watt.

Até ao final deste período assiste-se a um crescimento acelerado e desorganizado das empresas que passaram a exigir uma administração capaz de substituir o empirismo e a improvisação, características ainda presentes naquele período, por uma abordagem científica que pudesse responder aos problemas de eficiência e produtividade das empresas por forma a torná-las mais competitivas face à intensa concorrência e competição no mercado. É assim

que surge a moderna administração, tal como se conhece hoje, em resposta a estas duas consequências da Revolução Industrial.

É, portanto, imperioso revisitar algumas fases do processo da Administração cujas contribuições lançaram alguma luz sobre a QVT.

Teoria Clássica

Enquanto Taylor e outros engenheiros desenvolviam a Administração Científica nos Estados Unidos, nascia em 1916 a Escola de Administração clássica na França, cujo principal precursor foi o engenheiro Henri Fayol. Se Taylor enfatizou a Tarefa nas suas abordagens de administração, a preocupação de Fayol foi apresentar teorias que tornassem a organização mais eficiente, com particular ênfase na Estrutura . Dito doutro modo, Fayol apresenta uma visão macro da organização como um todo, discutindo a eficiência a partir das estruturas desta, suas secções e seus departamentos. Aliás, CARVALHO (2008, p. 26) clarifica que o próprio conceito de organização na teoria clássica é de uma estrutura formal, como conjunto de órgãos, cargos e tarefas.

Sem se distanciar muito da especialização por tarefa defendida por Taylor, Fayol propõe, segundo CHIAVENATO (1983), que todas as organizações podem ser agrupadas em 6 principais funções, a saber:

- ✚ Função Técnica: produção de bens ou serviços;
- ✚ Função Comercial: compra, venda e outras formas de transação comercial;
- ✚ Função Financeira: procura e gestão de capitais;
- ✚ Função de Segurança: proteção e preservação de bens e das pessoas;
- ✚ Função Contábil: inventários, registos, balanços, custos e estatísticas; e
- ✚ Função Administrativa: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar as cinco funções anteriores.

Ainda de acordo com CHIAVENATO (1983), dentre as 6 funções acima, Fayol incide sua atenção sobre a função administrativa, já que entende que esta se desdobra em torno da componente social ao lidar especificamente com as pessoas. É na tentativa de evitar possíveis conflitos derivados da falta de bom senso e ponderação no exercício da função administrativa

que Fayol define alguns princípios que serviriam de base para o bom funcionamento da organização, tais como:

1. Divisão do trabalho: especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência;
2. Autoridade e responsabilidade: autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência. A responsabilidade é uma consequência natural da autoridade. Ambas devem estar equilibradas entre si;
3. Disciplina: depende da obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos;
4. Unidade de comando: cada empregado deve receber ordens de apenas um só superior;
5. Unidade de direção: um plano para cada grupo de actividades que tenham o mesmo objectivo;
6. Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais: os interesses gerais devem sobrepor-se aos interesses particulares.
7. Remuneração do pessoal: deve ser justa e deve ser garantida satisfação para os empregados;
8. Centralização: concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização;
9. Cadeia escalar: é a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo;
10. Ordem: um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. É a ordem material e humana;
11. Equidade: amabilidade e justiça para alcançar lealdade do pessoal;
12. Estabilidade e duração (num cargo de pessoal): a rotação tem um impacto negativo sobre a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer num cargo, melhor.
13. Iniciativa: capacidade de visualizar um plano e assegurar seu sucesso;
14. Espírito de equipe: harmonia e união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

Com efeito, as contribuições de Fayol à Teoria Geral da Administração são de imensurável valor já que este ampliou a visão de Taylor, acrescentando a estrutura à organização, sem a qual pouco ou nenhum avanço teria sido alcançado ao nível das ciências sociais e económicas. Contudo, ao olhar mais para a organização como se de uma estrutura se tratasse, Fayol, à semelhança de Taylor, pouco avança sobre as formas de associação humana dentro desta, o que torna a sua teoria um tanto quanto estática e limitada por não explorar o lado da organização como um organismo vivo.

Teoria de Relações Humanas

As proposições da aplicação da tecnologia e o estudo dos métodos de trabalho da Teoria Clássica permaneceram inquestionáveis por considerável período até que os trabalhadores e sindicatos americanos começaram a ressentir da desumanização do trabalho imposta pelo rigor dos velhos conceitos de autoridade, hierarquia, departamentalização e racionalização de trabalho à que estavam forçados a se submeter. É assim que nasce a Teoria das Relações Humanas como resposta a necessidade de humanizar e democratizar a administração, adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano.

CHIAVENATO (1993) aborda que é a partir daqui que experimenta-se um novo paradigma na história de administração em que o *homo economicus* é substituído pelo homem social, fortemente defendido por estudos das ciências humanas (Psicologia e Sociologia) apresentadas por Hawthorne, sob coordenação de Elton Mayo, em 1932.

Estes estudos destacaram que as recompensas salariais não são o único factor decisivo para a satisfação do trabalhador no trabalho, contrariando os clássicos. Na sua visão, os trabalhadores são criaturas complexas, com sentimentos e desejos que moldam seu comportamento no trabalho e a maneira mais eficiente de satisfazê-los seria incorporar no sistema de remunerações outras formas de recompensas sociais inseridas num contexto de motivação. Deste modo, ainda de acordo com CHIAVENATO (1993), o comportamento humano (C) passa a ser visto como uma função (f) da interação entre as pessoas e o meio ambiente (M) que as rodeia, i.e, $C = f(P,M)$. Mais concretamente, verificou-se que o comportamento humano é determinado por causas que, às vezes, escapam ao próprio entendimento e controle do homem. Essas causas seriam as necessidades ou motivos: as tais forças conscientes ou inconscientes que ditam a esfera da acção e reacção de um indivíduo conferindo-lhe direcção e propósito.

Passa-se então a incluir no estudo do comportamento do homem os 3 estágios de motivação correspondentes às necessidades fisiológicas – ligadas à sobrevivência do indivíduo, psicológicas – adquiridas no curso da vida, e de auto-realização – derivadas da cultura e educação (projectão futura da vida, estabelecimento de metas, etc).

As principais teses desta teoria são:

- a) O nível de produção é resultado da integração social, isto é, é a capacidade social do trabalhador que determina sua competência e eficiência e não a sua capacidade de executar a tarefa;
- b) O comportamento social dos empregados é moldado por outros elementos do grupo, não devendo ser estudados de forma isolada;
- c) As recompensas e sanções não econômicas influenciam decisivamente na motivação e satisfação do trabalhador;
- d) Os grupos informais, inseridos em crenças, valores, expectativas e regras de comportamento não conhecidos pela organização, constituem a organização humana da empresa no verdadeiro sentido da palavra;
- e) Todas as empresas fundem-se num contexto de relações humanas ditado pelo meio ambiente, pelas atitudes e por normas informais existentes nos vários grupos;
- f) O conteúdo e a natureza do trabalho tem enorme influência sobre o moral dos trabalhadores, não sendo a especialização um determinante da eficiência; e
- g) A necessidade da inclusão dos elementos emocionais como parte integrante do estudo do comportamento humano dentro da organização.

Apesar das suas válidas contribuições na ciência econômica ao incorporar aspectos sociais na arte de administrar, os proponentes da teoria das relações humanas, à semelhança de seus predecessores, sofreram severas críticas, desde a negação do conflito trabalhador-empresa, concepções utópicas de trabalhador (pois trabalhador feliz e satisfeito nem sempre existe), ênfase excessiva nos grupos informais e supervalorização da integração grupal. Críticas à parte, as descobertas de Mayo e Hawthorne deixam claro que é nesta fase que começa a emergir de forma expressiva o movimento pela QVT.

A Teoria Estruturalista

Diferente da Teoria Clássica que se caracteriza pelo *homo economicus* e da de Relações Humanas que focaliza o homem social, a Teoria Estruturalista tem o seu enfoque no homem organizacional. Ou seja, a Teoria Estruturalista vem, segundo CARVALHO (2008), conciliar estas duas teorias anteriores baseando-se na teoria da burocracia, através dum estudo integrado das relações entre as organizações formal (Clássica) e informal (Relações

Humanas). Thompson, Etzioni, Blau e Sills são outros elementos considerados proponentes do estruturalismo, para além dos autores da teoria da Burocracia, em 1947.

No que concerne às recompensas materiais e sociais, CHIAVENATO (1993) aponta que para os estruturalistas não são apenas os salários e benefícios sociais que motivam os trabalhadores, mas sim tudo o que se pode incluir nos símbolos de posição (tamanho da secretária, do escritório, tipo de carro, etc) é importante na vida de qualquer organização como um todo.

No que respeita aos diferentes níveis da Organização, os estruturalistas concebem a organização racional e natural. Numa organização racional, todos os aspectos e componentes da organização são deliberadamente escolhidos em função de sua contribuição aos objectivos e as estruturas organizacionais são deliberadamente cuidadas para atingir a mais alta eficiência. O modelo natural, por sua vez, concebe a organização como um conjunto de partes interdependentes que, juntas, constituem um todo; ou seja, cada parte contribui com alguma coisa e recebe alguma coisa do todo, o qual, por sua vez, é interdependente com um ambiente mais amplo. A organização informal surge como consequência deste naturalismo. Ademais, os níveis institucional (dirigentes e altos funcionários), gerencial (intermédio) e técnico (operacional) são mais uma vez aqui reforçados.

Todas teorias até aqui estudadas tem como enfoque o ambiente intra-organizacional. Os estruturalistas ampliam essa abordagem limitada e restritiva e se preocupam também com os fenômenos que ocorrem externamente às organizações, mas que afectam poderosamente os que ocorrem dentro delas, construindo assim uma análise integrada do ambiente organizacional.

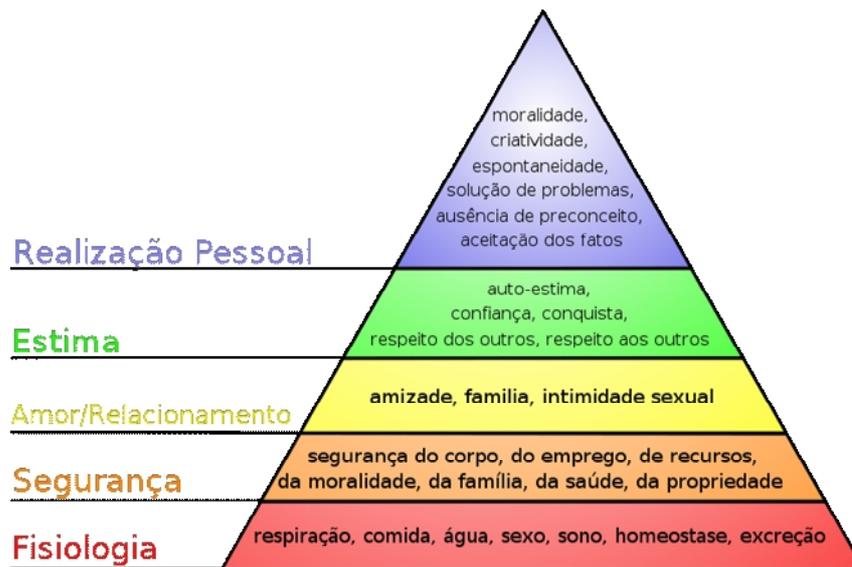
A ampliação das teorias anteriores pelos estruturalistas com ênfase numa estrutura mais integrada trouxe pouco pragmatismo à ciência administrativa no que à QVT diz respeito, embora se torne necessário admitir o passo significativo que suas contribuições trouxeram no tocante à necessidade de estudar a organização quer ao nível interno quer ao nível externo. Seus valiosos conceitos na elucidação dos problemas organizacionais representaram, sem dúvidas, mais um processo dinâmico na busca de um modelo ideal no campo da administração.

Teoria Comportamental

A Teoria Comportamental é uma redifinição total dos conceitos da Teoria de Relações Humanas com base em métodos científicos visando um estudo do comportamento organizacional. ALFAYA (S/d) indica que esta Teoria centra-se no estudo do comportamento das pessoas, como componente chave da Organização, o que por si, remete ao conceito **motivação** que é o fundamento da teoria.

Os *behaviouristas* ou comportamentalistas concebem a organização eficiente a partir do uso eficaz da ferramenta **motivação** por parte dos administradores como forma de conhecer as necessidades humanas, melhorar a qualidade de vida dentro da organização e permitir o funcionamento adequado da empresa. Dentre os estudos sobre a motivação organizacional, destacam-se os de Abraham Maslow, autor da escala hierárquica das necessidades, conforme a figura abaixo.

Figura 1: Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Wikipédia, 2012

Para Maslow as necessidades humanas estão organizadas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência. Segundo ele, as necessidades estão classificadas em fisiológicas (mais baixas na hierarquia piramidal, mas de vital importância), de segurança, sociais, de estima e de auto-realização (mais elevadas na hierarquia). Dito doutro modo, à medida que um nível de necessidade é satisfeito, outro nível passa a ser dominante. Portanto, por um lado, é importante compreender em que nível de hierarquia a pessoa se encontra para identificar o que será capaz de motivá-la adequadamente. Por outro lado, as necessidades assumem formas que variam de acordo com o indivíduo, salienta CHIAVENATO (1993).

Frederick Herzberg, por sua vez, propôs a teoria de 2 factores para explicar o comportamento humano. Segundo esta teoria, o comportamento humano é orientado por factores Higiênicos-Extrínsecos-Satisfascentes e Motivacionais-Intrínsecos-Insatisfascentes.

Os primeiros relacionam-se com o ambiente em volta das pessoas e as condições em que trabalham assim como o sentimento destas em relação à empresa. Para ALFAYA (S/d), estes factores são administrados e decididos pela empresa, provocando insatisfação, quando péssimos, e satisfação, quando óptimos. Já os últimos, estão relacionados com o cargo e a natureza das tarefas. Focalizam o sentimento das pessoas em relação ao seu cargo e abrangem também o crescimento individual. Quando são óptimos, evitam insatisfação e, quando péssimos, provocam a insatisfação.

Há também que destacar a teoria X e Y de Douglas M. McGregor, segundo a qual existem 2 estilos opostos de administrar.

Sob prisma da Teoria X, as organizações partem do pressuposto de que as pessoas têm aversão ao trabalho e à responsabilidade, preferindo ser dirigidas e, por isso, devem ser controladas e motivadas pela coacção, punição, dinheiro ou elogios.

Já a Teoria Y, parte da hipótese de que as pessoas são criativas e competentes e consideram que o trabalho é tão natural como a diversão ou o descanso. Assim sendo, sob condições apropriadas, desejam trabalhar. Logo, é fundamental proporcionar-lhes condições para o seu desenvolvimento pessoal.

A contribuição da teoria comportamental na elucidação das questões em torno da QVT é claramente evidente por sua ênfase nos aspectos subjectivos e inerentes ao próprio ser humano. Apesar disso, uma das críticas feitas à teoria é, segundo ALAFAYA (S/d), o seu enfoque em descrever características comportamentais sem, contudo, construir modelos e princípios que permitissem sua aplicação prática.

2.2.4 Modelos de Avaliação de QVT

As organizações são entidades vivas. Como tal, o factor chave para a sua subsistência são as pessoas. E cada pessoa é um composto de características individuais, como sejam as necessidades, os valores e as expectativas. Ao integrar-se uma pessoa numa organização, depara-se com outro composto de práticas organizacionais como sejam as estruturas, as políticas de recrutamento, selecção, integração, desenvolvimento e manutenção das pessoas. Nesta concepção, o sucesso de qualquer organização passa necessariamente pelo forma como gere estes 2 compostos. Existe uma diversidade de modelos propostos como forma de adequar aquele primeiro à este último visando a eficiência e eficácia organizacionais. À seguir destaca-se alguns dos principais modelos, seus principais enfoques e semelhanças com a presente pesquisa.

Modelo de Limongi-França

Para avaliar a QVT, FERREIRA (2008) propôs um modelo que envolve os aspectos biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais, conforme a figura 2. O factor biológico

está relacionado com os aspectos do ambiente de trabalho em que o ser humano está inserido. O psicológico evidencia os processos afectivos e emocionais relacionado-os com a realização do trabalho. Já a dimensão social procura avaliar os valores socioeconômicos, culturais e colectivos que possam intervir na realização das actividades laborais. Por último, o factor organizacional focaliza o investimento em pessoas, o humanismo e a competitividade (FERREIRA, 2008 *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2004).

Figura 2: Modelo de Limongi-França

Área Investida	Descrição	Programas Específicos e Indicadores	Sectores que Desenvolvem
Social	Acções que ofereçam benefícios sociais obrigatórios e espontâneos e criem oportunidade de lazer e cultura.	Direitos legais Actividades associativas e desportivas Eventos de turismo e cultura Atendimento à família	Serviço Social Grémio Desportivo Fundações específicas Recursos Humanos
Psicológica	Acções que promovam a auto-estima e o desenvolvimento de capacidades pessoais e profissionais.	Processos de selecção e avaliação de Desempenho Carreira Remuneração Programas Participativos	Recrutamento e Selecção Treinamento de Pessoal Cargos e Salários Relações industriais e ou RH
Biológica	Acções que promovam a saúde, que controlem os riscos ambientais e atendam as necessidades físicas.	Mapa de riscos SIPAT Refeições Serviço Médico Melhorias Ergonómicas Treinamentos Específicos	Segurança do Trabalho e Medicina Ocupacional Ambulatório Nutrição Relações industriais e ou RH
Organizacional	Investimento Humanismo Competitividade	Clareza nos Procedimentos Organização Geral Contato com o Cliente	Processos de produção/tecnologia Pressão dos Clientes Preparo da Documentação

Fonte: Ferreira, 2008

O modelo de Limongi-França, embora englobe quatro dimensões bastante importantes para a avaliação da QVT, peca por não facilitar uma operacionalização prática dos seus

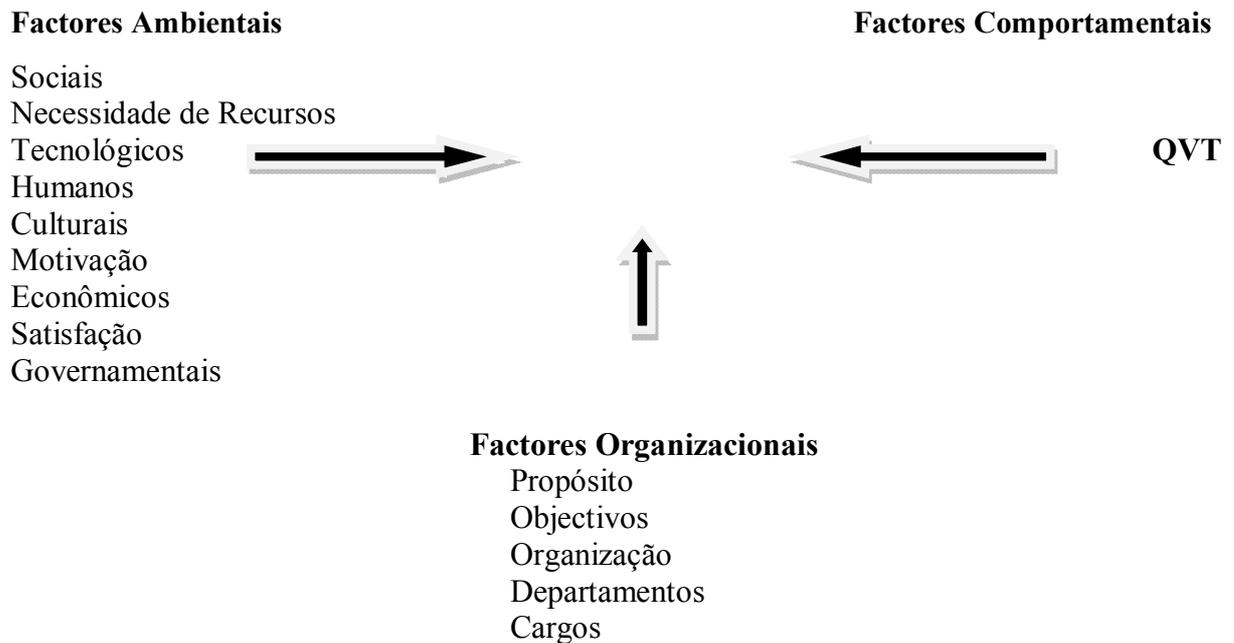
pressupostos e não só. Os sectores que devem desenvolver alguns programas indicados pelo modelo são de difícil enquadramento na empresa ou não se encontram devidamente clarificados, para além de o modelo limitar-se aos aspectos intra-organizacionais da QVT.

Modelo de Werther e Davis

SOUSA & FREITAS (2008) apontam que o modelo de Davis e Werther baseia-se num projecto de Cargo composto por 3 elementos, a saber:

- **Elementos organizacionais:** referem-se à especialização, às práticas e ao fluxo do trabalho. Está relacionado com a busca da eficiência, sendo esta alcançada a partir da especialização na racionalização da produção. A abordagem mecanicista, o fluxo de trabalho e as práticas de trabalho são os métodos para análise da especialização. A abordagem mecanicista tenta identificar cada tarefa num cargo dispondo-a de maneira a minimizar o tempo e o esforço dos trabalhadores. O fluxo de trabalho é influenciado pela natureza do produto ou serviço. As práticas são as maneiras determinadas para realização do trabalho;
- **Elementos Ambientais:** são as condições externas a organização, as potencialidades (habilidades), as disponibilidades e as expectativas sociais. O factor habilidade deve ser considerado importante para que o cargo não seja dimensionado acima ou abaixo das aspirações profissionais do trabalhador;
- **Elementos comportamentais:** São as necessidades de alto nível dos funcionários. Estas necessidades estão relacionadas com a autonomia, variedade de habilidades, *feedback*, valorização do cargo, etc. A autonomia é a responsabilidade pelo trabalho e a variedade de habilidades é o uso das diferentes capacidades; o *feedback* está relacionado com as informações sobre o desempenho e a identidade da tarefa está relacionada com o entender e executar o todo do trabalho.
- SOUSA & FREITAS (2008) acrescentam que factores como supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projecto de cargo influenciam a QVT, sendo o projecto de cargo o factor mais envolvente.

Figura 3: Modelo de Werther e Davis e o Projecto de Cargos



Fonte: PEREIRA, 2003

Embora as proposições de Werther e Davis tenham conferido mais abertura à empresa ao abordar a QVT focalizando alguns factores extra-organizacionais, a falta de uma descrição clara da maneira de articular estes factores todos, torna o modelo simplista e meramente teórico.

Modelo de Hackman e Oldham

Considerado uma ampliação do Modelo de Werther e Davis, o modelo de Hackman e Oldham agrega outras variáveis às anteriores, sem perder o enfoque do cargos. Hackman e Oldham desenvolveram o *Job Diagnostic Survey* (JDS), por meio do qual é possível captar os estados psicológicos críticos que conduzem aos resultados pessoais e de trabalho que afectam a QVT.

CHIAVENATO (2010) aponta as dimensões do cargo por eles estudadas:

- ❖ Variabilidade de habilidades: o cargo deve requerer diferentes habilidades, conhecimentos e competências;
- ❖ Identidade da tarefa: grau em que um trabalho requer a realização de tarefas do começo ao fim, com um resultado palpável;

- ❖ Significado da tarefa: grau em que um trabalho exerce influência na vida ou no trabalho de outras pessoas, tanto internas como externas à organização;
- ❖ Autonomia: grau de liberdade, independência e autodiscernimento que um trabalho possibilita ao funcionário exercer no que diz respeito ao cronograma e a forma como será realizado;
- ❖ Retroação do próprio trabalho: a tarefa deve proporcionar informação de retorno à pessoa afim de que ela própria se auto-avalie;
- ❖ Retroação extrínseca: retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho na tarefa;
- ❖ Inter-relacionamento: a tarefa deve possibilitar contacto inter-pessoal com outras pessoas ou com clientes externos.

GARCIA (2010) observa que para se usar o JDS os respondentes devem ser suficientemente alfabetizados e ter um bom domínio da língua nativa, o que pode tornar o modelo pouco inclusivo para determinadas esferas de pesquisa.

Modelo de Walton

Walton apresenta uma visão completa e mais abrangente dos determinantes da QVT no trabalho, ao partir do pressuposto de que independentemente da posição hierárquica ocupada, existem diversos trabalhadores insatisfeitos e alienados perante as inúmeras deficiências percebidas no ambiente de trabalho, que afectam directamente a QVT. Sem isolar algumas dimensões apresentadas por outros pesquisadores, Walton faz um levantamento dos aspectos psicológicos dos indivíduos, físicos da organização e sistêmicos do próprio mercado que interagem no processo da QVT, o que torna o seu modelo bastante aberto ao focalizar tanto aspectos internos como externos à organização, conforme resumido na figura 4 abaixo.

De acordo com CHIAVENATO (2010), no seu modelo de 8 factores, Walton inclui a compensação justa e adequada, as condições de segurança e saúde no trabalho, a utilização e desenvolvimento de capacidades, as oportunidades de crescimento e segurança, a integração social na organização, garantias constitucionais, trabalho e espaço total de vida e relevância social da vida no trabalho.

Figura 4: Modelo de QVT de Walton

Factores	Dimensões
i. Compensação justa e adequada	1 Renda (salário) adequada ao trabalho 1. Equidade interna (compatibilidade interna) 2. Equidade Externa (compatibilidade externa)
ii. Condições de segurança e saúde no trabalho	3. Jornada de trabalho 4. Ambiente físico (seguro e saudável)
iii. Utilização e desenvolvimento de capacidades	5. Autonomia 6. Significado da tarefa 7. Identidade da tarefa 8. Variedade de habilidades 9. Retroação e retro-informação
iv. Oportunidade de crescimento contínuo e segurança	10. Possibilidade de carreira 11. Crescimento profissional 12. Segurança de emprego
v. Integração social na organização	13. Igualdade de oportunidades 14. Relacionamentos inter-pessoais e grupais 15. Senso comunitário
vi. Garantias constitucionais	16. Respeito às leis e direitos trabalhistas 17. Privacidade pessoal 18. Liberdade de expressão 19. Normas e rotinas claras da organização
vii. Trabalho e espaço total de vida	20. Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
viii. Relevância social da vida no trabalho	21. Imagem da empresa 22. Responsabilidade social pelos produtos/serviços 23. Responsabilidade social pelos empregados

Fonte: CHIAVENATO, 2010

O primeiro factor, a compensação justa e adequada, pressupõe, segundo CHIAVENATO (2010), que um dos determinantes da QVT é a renda adequada que permite ao trabalhador viver com dignidade dentro dos padrões pessoais, culturais, sociais e econômicos do meio em que está inserido. A justiça relaciona o salário com a tarefa desenvolvida, com o grau de esforço empreendido, com as qualificações necessárias, habilidades e responsabilidade que a tarefa exige. Equidade interna é a equiparação salarial com outros trabalhadores dentro da mesma organização e equidade externa é a equiparação do salário com o mercado de trabalho.

Para PEREIRA (2003), nas Condições de Segurança e Saúde no Trabalho assume-se que a QVT poderá ser melhorada através do estabelecimento de horários razoáveis, isto é, de limites para execução de esforços que possam causar danos agudos ou crônicos à saúde do trabalhador. Portanto, a carga horária de todas as funções desenvolvidas dentro da

organização obedece à legislação vigente e não causa fadiga, *stress*, esgotamento físico e mental aos trabalhadores.

A melhoria do ambiente físico através do estabelecimento de ambiente salubre e do fornecimento de material e equipamentos adequados à realização das tarefas prescritas, proporcionaria conforto e organização do local de trabalho.

O factor Utilização e Desenvolvimento das Capacidades refere-se ao uso dos conhecimentos e aptidões pelo trabalhador, desenvolvimento de autonomia, obtenção de informações sobre o trabalho que desempenha.

Mais concretamente, autonomia, conforme já definido noutros modelos, é a liberdade e independência dada ao trabalhador na programação e execução do seu trabalho.

A dimensão Significado da Tarefa avalia se o trabalhador sente-se realizado com a actividade desempenhada. Já a identidade da Tarefa mede o grau de satisfação que o empregado possui em relação ao trabalho desenvolvido. Na variedade da habilidade pretende-se saber se a tarefa realizada exige diferentes conhecimentos e habilidades, o que torna o trabalho mais atraente e dinâmico, sem ser cansativo e repetitivo. A retro-informação é o *feedback* que se dá ao trabalhador sobre o seu desempenho.

A Oportunidade de Crescimento Contínuo e Segurança visa avaliar as possibilidades de crescimento de carreira na organização, desenvolvimento pessoal e garantia de contuidade de emprego. Mais concretamente, a Possibilidade de Carreira verifica a existência de uma política de Recursos Humanos (plano de cargos e salários) que permite aos trabalhadores devidamente capacitados e habilitados a oportunidade de ascensão profissional dentro do própria organização.

O Crescimento Profissional através de um plano de desenvolvimento e capacitação de trabalhadores, visa perceber se a empresa oferece a todos a oportunidade de adquirir e aprimorar seus conhecimentos. Por último, a Segurança e Emprego avalia se a organização possui uma estrutura de Recursos Humanos sólida, que proporciona ao trabalhador o sentimento de segurança em relação à manutenção do seu emprego.

No factor Integração Social na Organização a QVT está associada ao nível de convivência harmoniosa entre os trabalhadores de mesma empresa. Isso pode ser avaliado pela ausência de preconceitos, de diferenças hierárquicas marcantes e senso comunitário, o que faz com que o trabalhador sinta-se integrado ao grupo e à empresa.

Enquanto que a Igualdade de Oportunidades focaliza a ausência de favoritismo e preferências entre os trabalhadores, a dimensão Relacionamento busca verificar a existência de um bom relacionamento inter-pessoal e um espírito entre os trabalhadores da organização, gerando assim um comprometimento mútuo entre estes indivíduos.

Nas Garantias Constitucionais Walton associa a QVT à existência de normas e procedimentos que estabelecem claramente os direitos e os deveres dos trabalhadores.

Respeito às Leis e Direitos Trabalhistas: verifica se organização observa e cumpre todos os direitos dos trabalhadores, previstos por lei, como férias, horário de trabalho, entre outros direitos assegurados constitucionalmente.

Privacidade Pessoal: verifica se empresa respeita a privacidade de seu trabalhador, desde que seu comportamento não interfira em questões relacionadas com o trabalho.

Liberdade de Expressão: avalia se os trabalhadores possuem abertura para dar sugestões e manifestar suas idéias aos superiores hierárquicos.

Normas e Rotinas: avalia se as normas e rotinas da organização são claras, definidas, difundidas, compreendidas e aceites por todos os trabalhadores.

Relativamente ao sétimo factor, Trabalho e Espaço Total de Vida, CHIAVENATO (2010) observa que o trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar e particular, do lazer e outras actividades sociais. Portanto, a QVT estaria associada ao equilíbrio entre a vida profissional e social.

Por último, na Relevância Social da Vida no Trabalho, Walton associa a QVT à forma de actuação de empresas perante os trabalhadores e a sociedade, o que pode ser motivo de orgulho ou de depreciação por parte daqueles. P'ra isso, a Imagem é fundamental que a organização conserve excelente imagem perante seus trabalhadores, clientes actuais e potenciais, meios de comunicação social, fornecedores, comunidade, entre outros. A Responsabilidade Social pelos Produtos e Serviços pressupõe uma preocupação em entregar ao mercado bens de qualidade aceitável, com respeito aos prazos de consumo e todas as informações relacionadas com o teor calórico (se forem de consumo) e/ou perigos advinientes do mau uso dos mesmos.

A Responsabilidade Social pelos empregados pressupõe que quer o trabalhador quer a sua família do primeiro grau, se sentem amparados quando na presença dos infortúnios da vida

(morte, acidentes profissionais, etc) no que à assistência social, médica e medicamentosa, diz respeito.

Fica, portanto, claro que de todos os modelos aqui apresentados, o de Walton à todos se sobrepõe devido a sua abordagem detalhada das dimensões da QVT, razão porque foi escolhido para a operacionalização desta pesquisa.

2.3 Literatura Empírica

Conforme já referenciado, QVT é um tema que ainda não foi objecto de pesquisa ao nível de Moçambique, sendo praticamente impossível encontrar quaisquer trabalhos académicos à respeito. O pouco que existe é resultado de estudos e pesquisas ao nível de Brazil, devendo nesta secção ser apresentados alguns estudos que ajudarão a perceber o problema desta pesquisa.

2.3.1 QVT: Uma avaliação da Percepção dos Docentes do Curso de Administração

ALMEIDA (2007) conduziu um estudo de caso na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro do Brazil, visando aferir a percepção dos docentes do Curso de administração relativamente a QVT.

Os resultados foram analisados a partir de diagramas e mapas gerados em *Excel* e desta análise resultou perceber que:

Na dimensão Percepção dos Respondentes sobre Qualidade de Vida, ALMEIDA (2007) apurou que os respondentes mostraram mais satisfação pessoal realizando actividade profissional de docência. E destes, alguma parte destacou tal ser devido ao contacto com as pessoas e outra simplesmente alegou ser a docência uma profissão de acordo com os seus anseios, exceptuando parte dos que indicaram ser devido a estabilidade e identificação profissional. ALMEIDA (2007) constatou ainda que no geral, iguala-se em média, a percentagem dos anteriores à dos que afirmaram ter mais satisfação na docência devido a vocação profissional ou porque actuam directamente na formação das pessoas.

Ao tratar das dimensões relacionadas com a renda adequada ao trabalho, equidade interna e externa, ALMEIDA observou que os docentes do curso de Administração tanto nas actividades de docência quanto em outras actividades profissionais exercidas pelos mesmos discordam que sua remuneração corresponda adequadamente ao trabalho que realizam.

Nas dimensões Jornada de trabalho e Ambiente físico seguro e saudável, os respondentes consideraram que realizam seu trabalho em ambiente físico favorável e adequado às actividades relacionadas a outros papéis profissionais diferentes da docência. Quanto à variável *stress*, os profissionais concordam que tanto a docência como as outras actividades profissionais são muito estressantes.

Relativamente à autonomia, os docentes do curso de Administração concordaram significativamente que em ambas actividades eles têm autonomia para tomar decisões e que contribuem para o desenvolvimento da sociedade, assim como afirmaram que suas actividades proporcionam a utilização de várias competências exigidas pela profissão.

Em relação aos factores de integração social na Universidade os participantes discordaram perceber oportunidades iguais de crescimento profissional nas actividades de docência, enquanto que o mesmo não acontece noutras actividades.

Na dimensão relacionamento, em ambas actividades, a resposta é favorável aos questionamentos sobre relações humanas no trabalho. Os profissionais nas actividades de docência concordam que, sem distinção, o relacionamento interpessoal entre a Direcção, Coordenação e Colaboradores é amistoso. Quanto ao suporte emocional por parte da gerência, os respondentes afirmaram que recebem mais apoio emocional da gerência/coordenação sempre que necessário nas actividades de docência do que em outras actividades.

Quanto às dimensões respeito às leis e direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão e normas e rotinas, os respondentes concordam que em ambas actividades, as organizações envolvidas cumprem integralmente com as leis e direitos trabalhistas. Na dimensão liberdade de expressão, os entrevistados nas actividades de docência concordam que têm liberdade de expor suas opiniões sempre que necessário e sem represálias. Quanto à

dimensão normas e rotinas, metade dos respondentes concorda que nas actividades de docência a burocracia instaurada na organização não permite a realização das actividades com eficácia, porém em outras actividades o resultado apresentado é contrário.

Concluindo, ALMEIDA (2007) constatou que as actividades de docência trazem mais satisfação profissional do que o desenvolvimento dos outros papéis profissionais fora da docência. Não obstante, remendou a adopção de estratégias para melhorar a comunicação entre o departamento de Recursos Humanos, Coordenação de curso e docentes para que as políticas de gestão de pessoas sejam melhor divulgadas assim como o pagamento de incentivos às actividades fora do horário de trabalho. A desburocratização de procedimentos, a criação de planos de carreira de docentes, a concessão de mais autonomia e a contratação de docentes à tempo integral foram outras recomendações do estudo.

ALMEIDA (2007) ao optar por uma abordagem explicativa, documental e um *mix* de modelos na aferição da percepção dos docentes relativamente à QVT tornou o seu modelo bastante longo, o que dificultou o preenchimento dos questionários por parte dos inquiridos. Entretanto, a sua metodologia como um todo se assemelha a desta pesquisa na medida em que é exploratória e estatística, o que para além de revelar novas ideias, cria uma relação histórica entre si e o presente trabalho.

2.3.2 Avaliação da QVT dos Servidores Técnicos e Administrativos da Universidade Federal de Itajubá

PEREIRA (2003), desenvolveu uma pesquisa aplicada de avaliação da QVT na Universidade Federal de Itajubá, no Brazil, com enfoque nos servidores técnicos administrativos, cujo objectivo fundamental foi determinar, a partir da percepção destes, o seu nível da QVT para a formulação de estratégias com vista o aumento da produtividade, em 2002. A pesquisa assumiu a natureza bibliográfica e levantamento de dados de campo, simultâneamente, com uma amostra intencional de 109 professores, tendo sido operacionalizada por um Questionário contendo 59 questões elaboradas a partir do Modelo de Walton e tabuladas na generalidade numa escala dicótoma (SIM/NÃO) e de Likert (3 opções).

O Questionário foi subdividido em 9 partes, a primeira das quais dedicada aos dados gerais dos respondentes, tais como o cargo, nível ocupacional, Idade, sexo e nível de escolaridade. A segunda e a terceira partes foram dedicadas à avaliação dos níveis de renda e as condições de trabalho, respectivamente. A quarta parte foi reservada a análise das actividades exercidas pelos professores e seu grau de autonomia e a quinta reservou-se a avaliar as oportunidades de crescimento e segurança de emprego oferecidas pela Universidade. A sexta foi dedicada a análise das relações sociais e de trabalho dentro da Universidade, sendo a sétima reservada aos direitos dos funcionários. A oitava parte avaliou o nível de interação entre o trabalho dos funcionários e a vida pessoal destes e a última preocupou-se em captar a relevância social da vida dos profissionais no trabalho. Conforme se pode depreender, à excepção da primeira parte, as restantes dimensões compõem o modelo de Walton, que segundo a autora, é um modelo clássico, abrangente e de fácil adaptação (PEREIRA, 2003, p. 35).

A análise dos resultados foi feita a partir do *Microsoft Excel*, com um nível de responsividade de 100%, o que segundo PEREIRA (2003), garante a correcção dos resultados obtidos, já que a taxa de inferência amostral é zero.

Da análise de resultados feita, PEREIRA (2003) constatou que, em relação ao tempo de serviço dos servidores na Instituição verificaram-se equilíbrios predominantes de 10 a 20 e 20 a 30, sendo dados bastante positivos como indicadores de uma sã convivência.

Relativamente às idades PEREIRA (2003) verificou que dos 20-30 Anos a Universidade tinha 8 servidores, 19 dos 31-40, 57 entre 41-50 e 20 entre 51-70 e ao todo, a maior parte dos dos respondentes são do sexo masculino. Dentre as diversas opções de meio de transporte para o trabalho, constatou-se a preferência do ônibus, seguida de autocarros pessoais, Biscilcetas, boleias e ônibus intermunicipal.

Quanto à renda, ficou provado que o salário não é suficiente para cobrir as despesas da casa e de lazer. Contudo, parte destes profissionais possui outra fonte de renda sendo predominantemente rendas esporádicas, intercalando-se nos casos em que existe outra pessoa da família que contribui directamente na renda.

Quanto à duração da jornada de trabalho, de modo geral, PEREIRA (2003) diz que as condições que dizem respeito à jornada de trabalho e ao ambiente físico estão na média em

termos de satisfação, não oferecendo riscos à saúde e insegurança, apesar de haverem sido registadas queixas.

No que tange ao uso e desenvolvimento de habilidades, ficou apurado que os servidores possuem liberdade na realização de suas actividades e que as actividades executadas estão de acordo com suas capacidades.

Na parte das oportunidades de crescimento e segurança, observou-se que a instituição não possui um sistema formal de incentivo de utilização do potencial do servidor, não possui um programa de capacitação e aperfeiçoamento e os cursos são pouco divulgados.

Na vertente integração social, a maioria dos respondentes disse que é dado tratamento diferenciado na instituição e que, na mesma proporção, não são oferecidas condições de convivência e integração social.

Quanto à vertente constitucionalismo, recorde-se que são abordados nesta categoria os conhecimentos dos servidores em relação aos seus direitos e deveres, a frequência com que os servidores procuram se informar e a forma como é obtido este conhecimento. Grande parte dos servidores afirmou que recebe informações através de mecanismos informais e pelo informe do Departamento de Pessoal. Apenas uma minoria é que se informa habitualmente.

Relativamente ao espaço total da vida, quase a totalidade dos servidores afirmou que a actividade desenvolvida na Universidade tem um papel balanceado, não afectando suas vidas fora do ambiente de trabalho.

Quanto à dimensão relevância social da vida no trabalho, ficou demonstrado que os principais motivos pelos quais se mantém os servidores no activo são, em primeiro lugar, a segurança no emprego, em segundo, o salário e, em terceiro lugar, o relacionamento com os colegas. A imagem externa da Universidade foi considerada positiva pelos servidores, faltando a retro-informação do desempenho nas tarefas como forma de valorização pessoal.

Em forma de conclusão, PEREIRA (2003), salienta que os Programas de QVT podem incrementar a produtividade através da melhoria da comunicação e coordenação entre os

servidores e os diversos sectores da empresa, do crescimento da motivação do trabalhador no que diz respeito aos seus aspectos individuais e da constante capacitação para o aprimoramento do desempenho.

A falta do lazer na vida dos servidores e a ausência de tempo para viver em sociedade, dada a necessidade de executar trabalhos extras é um factor negativo na qualidade de vida, sendo que o mesmo deveria ser um direito de todo cidadão e há necessidade de terceirização dos serviços gerais, tornando o ambiente físico saudável, na iluminação, limpeza, ventilação, ruídos e segurança.

A instituição deve criar um sistema formal de incentivo na utilização do potencial dos servidores e maior divulgação dos cursos, criação de programas de capacitação sem restrições, possibilitando o crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria Instituição.

PEREIRA (2003) também sugeriu o incremento dos mecanismos de divulgação e informação sobre direitos e deveres por parte da instituição.

O estudo de PEREIRA (2003) mostra-se diferente deste quanto ao método de abordagem utilizado. Contudo, percebe-se algumas similaridades relativamente ao tipo de pesquisa e os procedimentos técnicos usados. O seu foco geral de análise e o modelo escolhido na operacionalização da pesquisa, emprestam um contributo de grande valor a esta pesquisa devido à semelhança, o que permite ampliar a problematização da QVT aos diversos sectores sociais.

CAPÍTULO 3: METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Introdução

Este capítulo tem por objectivo dar a conhecer a classificação da pesquisa quanto ao objectivo, tipo, forma, abordagem, assim como os instrumentos utilizados e procedimentos técnicos seguidos.

3.2 Desenho da Pesquisa

Tratando-se duma pesquisa que visa captar opiniões, atitudes e valores, o alcance dos objectivos de estudo, passou necessariamente pela elaboração de um questionário misto, composto por questões maioritariamente fechadas, sendo uma aberta. A escolha deste tipo de questões prende-se, segundo AMARO *at al.* (2004) com a rapidez e facilidade de respostas por parte dos inquiridos, maior uniformidade e simplificação na análise dos resultados graças à possibilidade de comparação das diversas respostas, além da vantagem associada ao menor custo. As questões foram codificadas através da escala de *Likert*, com 5 proposições positivas onde os inquiridos tiveram a possibilidade de indicar seu nível de concordância, sendo: 1-Discordo completamente; 2-Discordo; 3-Indiferente; 4-Concordo e 5-Concordo completamente. Fez-se, também, uso de questões dicotómicas na captação de alguns dados gerais.

Como forma de capitalizar na gestão do tempo, duas vias de administração de questionários foram usadas na recolha de dados: inquéritos auto-administrados e entrevistas estruturadas. Os inquéritos auto-administrados para os profissionais que se mostraram sem tempo para contacto oral, tendo eles próprios registado suas respostas, e as entrevistas estruturadas, nas quais o pesquisador é que formulava as questões e registava as respostas.

Tratando-se de um assunto ainda não estudado na cidade da Beira, a pesquisa, quanto ao tipo, assumiu uma abordagem exploratória com vista a proporcionar maior familiaridade do pesquisador com o problema de pesquisa, visando torná-lo mais explícito.

Quanto aos objectivos, esta é uma pesquisa orientada para a resolução dum problema através dum estudo de caso.

Quanto à forma, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso, que, segundo KUMAR *at al.* (2008), serve-se de materiais já elaborados (livros, artigos e trabalhos publicados) e, consiste em estudar de forma profunda, intensiva e exaustiva um objecto para permitir seu conhecimento amplo e detalhado.

Em termos do método de abordagem, trata-se dum estudo hipotético-dedutivo por partir da percepção de uma lacuna nos conhecimentos sobre a QVT, tendo formulado questões que, por via dedutiva, permitiram explicar a ocorrência do fenômeno nas organizações.

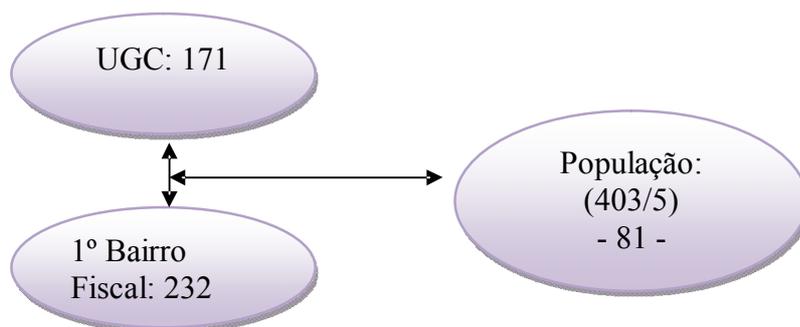
Por último, quanto aos procedimentos técnicos e, segundo KUMAR *at al.* (2008) ainda, é um estudo estatístico, já que envolve variáveis quantitativas (numerais, percentuais, estatísticas, etc.).

As variáveis analisadas nesta pesquisa são: Compensação justa, adequada e segurança no trabalho, Uso e desenvolvimento das capacidades, Oportunidade de crescimento e integração organizacional, Garantias constitucionais e Relevância social da vida no trabalho.

3.3 População em Estudo

A pesquisa se propôs a fazer uma avaliação da QVT tendo como enfoque nos profissionais de Contabilidade das empresas com Contabilidade Organizada registadas até Maio de 2012 na Unidade de Grandes Contribuintes (UGC) e no 1º Bairro Fiscal da Beira. Ora, até Maio de 2012 constavam cadastradas 171 empresas na UGC e 232 no 1º Bairro Fiscal da Beira, segundo MAMBICO & LAICE (30 de Maio de 2012, cp). Cada profissional de Contabilidade é responsável por um mínimo de 5 empresas por Lei, o que resulta em 81 profissionais. Estes constituem a nossa população em estudo.

Figura 5: Seleção da População em Estudo



3.4 Censo

Por tratar-se dum grupo relativamente pequeno da população, optou-se por censo populacional que consistiu em fazer o levantamento da população toda.

3.5 Métodos de Colecta de Dados

3.5.1 Dados Primários

A colecta de dados primários foi feita mediante o uso de um questionário por inquiridos auto-administrados e entrevistas estruturadas aos profissionais de Contabilidade. Parte dos questionários foi enviada a partir dum endereço eletrónico. As entrevistas e entregas de questionários foram efectuadas pelo autor.

O Questionário foi subdividido em 2 partes, a primeira contendo uma secção com questões gerais e a segunda contendo 5 secções que aglutinam os 8 factores do Modelo de Walton. Mais especificamente, as questões gerais compreenderam uma abordagem sobre o sexo, idade, estado civil, renda mensal e o tempo de serviço dos entrevistados e de forma mais detalhada, a análise das variáveis atrás indicadas.

3.5.2 Dados Secundários

Os dados secundários a partir dos quais foi seleccionada a população objecto de estudo desta pesquisa foram colectados directamente na UGC e Direcção da Área Fiscal do 1º Bairro da Beira, em conversas pessoais com os respectivos chefes de Fiscalização e da Secção.

Tais dados são informações já existentes à respeito dos profissionais de Contabilidade e empresas cujo objectivo foi complementar a pesquisa.

CAPÍTULO 4: ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

4.1 Introdução

Este capítulo é dedicado à análise e interpretação dos dados primários obtidos da pesquisa efectuada. Tal análise foi operacionalizada através do IBM SPSS (*International Business Machines Statistical Package for Social Science*), versão 20, com o recurso à folhas de cálculos a partir do *Microsoft Excel*. P'ra o efeito, o capítulo foi subdividido em duas partes, sendo a primeira com enfoque no perfil geral dos entrevistados, e a segunda, a apresentação e análise dos resultados com enfoque particular nos pressupostos do Modelo de Walton.

4.2 Análise dos Dados Gerais

Esta parte é dedicada a uma breve descrição dos dados gerais com vista a proporcionar uma visão panorâmica do perfil dos entrevistados.

Olhando-se especificamente para os entrevistados nas empresas inquiridas no que ao gênero diz respeito, percebe-se que a profissão é maioritariamente exercida por homens, tendo sido inquiridos ao todo 48 e participado integralmente. O mesmo sucedeu relativamente às mulheres, o que torna a taxa de inferência igual à zero.

Tabela 1: Caracterização Dos Entrevistados

Gênero	Inquiridos	Participantes	Taxa De Retorno
Feminino	33	33	100%
Masculino	48	48	100%
Total	81	81	100%

Fonte: Resultados do *IBM SPSS*, a partir do Questionário, 2012

4.2.1 Anos de Serviço versus Idade

Cruzando as variáveis **Anos de Serviço** e **Idade** (Tabela 2), percebe-se que a Profissão de contabilidade continua a merecer preferência por parte de jovens que perfazem um pouco mais de 63% dos participantes desta pesquisa (18-35 anos), não tendo estes mais de 5 anos de experiência na profissão. Tal pode estar associado a uma taxa de empregabilidade pós-curso muito acima da média, para além da simpatia que o curso desperta nesta faixa, não obstante os baixos salários praticados pelo mercado nesta especialidade.

Tabela 2: Anos de Serviço *versus* Idade

		Anos * Idade					Total
			18-25 Anos	26-35 Anos	36-45 Anos	Acima de 45 Anos	
Anos	Menos de 1 Ano	0	12	5	0	0	17
	1-5 Anos	0	17	16	1	1	35
	6-10 Anos	1	1	7	5	1	15
	Mais de 10 Anos	0	0	3	5	6	14
Total		1	30	31	11	8	81

Fonte: Resultados do *IBM SPSS*, a partir do Questionário, 2012

A Tabela 3 abaixo, ajuda a perceber o extremismo salarial que permeia o mercado onde tais profissionais actuam. Se se tiver em conta uma média salarial de 3.500,00MT/mês, percebe-se que aproximadamente 50% dos inquiridos apontou estar a auferir salários abaixo de 4 mínimos, independentemente da sua experiência de trabalho, situada entre os profissionais com menos de 1 ano de experiência aos com mais de 10 anos. A frequência modal de 21 referente aos profissionais com mais de 1 até 5 anos de experiência de trabalho, é um indicador de que, no geral, o crescimento salarial não está associado à experiência de trabalho neste mercado. Isto é elucidado pelo facto de a tabela salarial ser a mesma tanto para os iniciantes na profissão (com menos de 1 ano de experiência) assim como para os já com alguma experiência de trabalho, com 5 ou mais anos de experiência que cumulativamente representam 33% dos inquiridos. A média de profissionais que iniciam com um salário de 15.000,00MT ou mais está abaixo de 5%. Estes são os que começam suas carreiras em empresas com uma robustez financeira e uma política de Recursos Humanos clara na vertente

salarial. Estudar o salário tendo em conta o tempo do serviço, pressupõe equidade conforme a antiguidade, ou seja, interliga o salário à evolução do trabalhador, conforme defendido por PAIVA(2006) e WALTON (1773).

Tabela 3: Renda Mensal versus Anos de Serviço

RMensal * Anos

		Anos				Total
		Menos de 1 Ano	1-5 Anos	6-10 Anos	Mais de 10 Anos	
RMensal (Em milhares MT)	Menos de 15	12	21	3	3	39
	15 – 29.99	4	10	4	1	19
	30 - 44.99	0	4	5	5	14
	45 - 59.99	1	0	1	2	4
	Mais de 60	0	0	2	3	5
Total		17	35	15	14	81

Fonte: Resultados do *IBM SPSS*, a partir do Questionário, 2012

A preferência do curso anteriormente referida é confirmada pelos resultados da Tabela 4, abaixo, que atestam que um pouco mais de 74% dos entrevistados são predominantemente jovens entre 18-35 anos, 63% dos quais com salários até aproximadamente 9 salários mínimos. Deste grupo há ainda que destacar os mais jovens, isto é, os de 18-25 anos que perfazem o grosso, o que também explica os menores salários por estes auferidos, por se tratar de iniciantes na carreira, sem experiência de trabalho e, por conseguinte, com pouca consciência do valor da profissão.

Tabela 4: Idade versus Renda Mensal

Idade * RMensal (Em milhares)

		Rmensal					Total
		Menos de 15	15-29.9	30-44.9	45-59.9	Mais de 60	
Idade		0	1	0	0	0	1
	18-25	23	5	1	1	0	30
	26-35	12	11	5	1	2	31
	36-45	1	2	7	1	0	11
	Acima de 45	3	0	1	1	3	8
Total		39	19	14	4	5	81

Fonte: Resultados do *IBM SPSS*, a partir do Questionário, 2012

Olhando para a vertente **Tempo de Exercício da Profissão (TEP)** em relação à **Satisfação conferida pela Profissão de contabilidade (SPC)**, percebe-se que quase 99% dos entrevistados exerce à tempo inteiro. Este pormenor é de extrema relevância para a validação dos resultados desta pesquisa, já que é imperioso estar integralmente envolvido com a Profissão para melhor captar os desafios a ela inerentes. Destes 99%, 16% alegou que a Profissão não lhes trás satisfação - vide a Tabela 5. As razões por detrás dessa insatisfação são discutidas com mais detalhes mais adiante. É importante sublinhar que a satisfação, até aqui, deve ser entendida implesmente como o gosto pela profissão. O tempo de exercício da profissão pode espelhar a sensação do bem estar de uma pessoa em relação às áreas da sua vida ou meramente o gosto pela profissão (NISHUMUA, S/d).

Tabela 5: Tempo Dedicado à Profissão versus Satisfação com a Profissão

TEP * SPC

		SPC			Total
			SIM	NÃO	
TEP	SIM	1	66	13	80
	NÃO	0	1	0	1
Total		1	67	13	81

Fonte: Resultados do *IBM SPSS*, a partir do Questionário, 2012

MACHAVA (2010) sustenta que só trabalhadores conscientes do seu valor é que começam a exigir a satisfação das suas necessidades. Desde logo, tal pressupõe algum conhecimento sobre os factores da QVT.

Questionou-se aos entrevistados se tinham alguma ideia sobre o que é a QVT e dos mais de 70% que responderam positivamente a esta questão (Tabela 6), boa parte apontou as questões salariais, os horários de trabalho e o respeito à legislação laboral como parte integrante. Outros houve que incidiram sobre a responsabilidade das empresas em promover ações de formação e treinamento do seu pessoal, adequação do ambiente de trabalho aos respectivos equipamentos assim como assistência médica e medicamentosa, sendo que alguns destes elementos são um imperativo na actual lei de trabalho.

Tabela 6: Ideias sobre QVT (IQVT)

IQVT			
	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
SIM	60	74,1	74,1
NÃO	21	25,9	100,0
Total	81	100,0	

Fonte: Resultados do *IBM SPSS*, a partir do Questionário, 2012

4.3 Análise dos Resultados com base no Modelo de Walton

Esta parte é dedicada à análise dos resultados com enfoque no Modelo de 8 factores de Walton.

4.3.1 Compensação Justa e Adequada e Segurança no Trabalho - JAC-ST

JAT - Justiça e Adequação em função da Tarefa;

EIS - Equidade Interna Salarial;

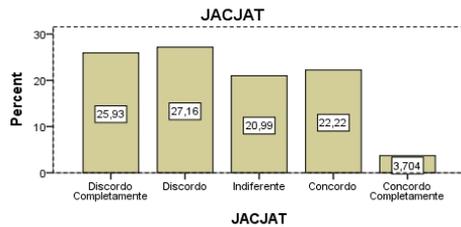
EES - Equidade Externa Salarial;

CSST8HD - Trabalho Até 8H Diárias;

CSSTACSE - Ambiente Confortável, Seguro e Equipado.

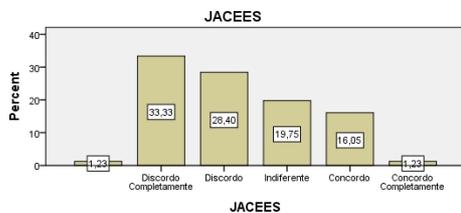
Salário é uma compensação colocada à disposição dum profissional conforme o uso das suas capacidades físicas ou mentais. Embora pareça um conceito bastante simplista, ele subentende 2 aspectos determinantes da motivação numa pessoa: a Justiça em função da capacidade empreendida. Desta forma, todo o salário que não respeita esta mútua relação de factores, desmotiva e afecta o desempenho do próprio profissional, o que por sua vez reflecte-se na produtividade da sua organização, conforme sustentado pela abordagem de

KARPINSKI & STEFANO (2008), ao pensar na QVT como uma compreensão abrangente e comprometida das condições de vida do trabalho.



Fonte: Resultados do *IBM SPSS*, a partir do Questionário, 2012

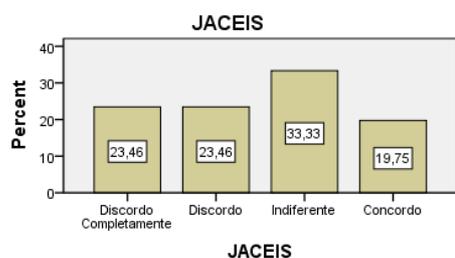
O construto **JAT** indica que 53% dos inquiridos atesta que o grau do esforço que a profissão exige, as capacidades e habilidades necessárias para o exercício das tarefas impostas não se equiparam ao salário por estes auferidos, não lhes permitindo um enquadramento condigno na sociedade relativamente aos padrões sociais, culturais e econômicos desta. De recordar que a Tabela 5 aponta serem estes maioritariamente Jovens recém-admitidos no exercício da Profissão. À parte os indiferentes, apenas 26% dos participantes é que responderam positivamente a questão, sendo estes os que exercem a profissão há mais de 5 anos, com alguma experiência e práticas já consolidadas. Ademais, a falta de carreiras formais que permitam a transição dum nível para outro em empresas privadas propicia a não existência de critérios de acompanhamento da evolução dos profissionais sujeitando isso ao arbítrio dos empregadores.



Fonte: Resultados do *IBM SPSS*, a partir do Questionário, 2012

O construto **EES** com mais 50% dos participantes a apontar disparidades salariais entre suas empresas e as praticadas pelo mercado de trabalho e/ou os salários auferidos por colegas noutras empresas, mantendo o resto constante, vem elucidar aquela falta de critérios. A Beira é

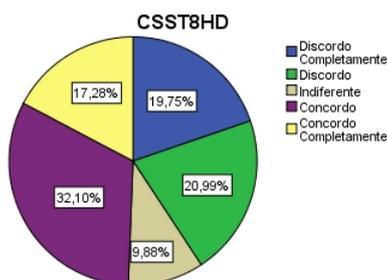
uma cidade que vem conhecendo algum desenvolvimento no que ao estabelecimento de empresas de calibre internacional como é o caso da Vale, Rio Tinto, Rivers Dale, diz respeito. Não obstante existir algumas locais com uma solidez considerável, o potencial econômico das entrantes poderá acentuar cada vez mais as disparidades salariais. Assim, os 17% que responderam positivamente a esta questão poderão estar enquadrados nas poucas empresas com clareza nas políticas de desenvolvimento de seus quadros, além de possuir um forte potencial econômico, como é óbvio.



Fonte: Resultados do *IBM SPSS*, a partir do Questionário, 2012

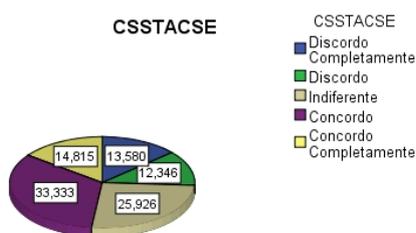
A dimensão **EIS** indica que tais disparidades começam de dentro das próprias organizações, sendo que, em igualdade de circunstâncias, estes profissionais percebem existir tratamento desigual no que à matéria salarial diz respeito (47%), não obstante aproximadamente 20% alegar um claro equilíbrio nesta vertente. Os 33% indiferentes podem pressupôr favoritismos de diversa ordem na negociação de salários ou simplesmente indicar que a amplitude de comparação foi mais extensiva, envolvendo até profissionais de áreas diferentes, o que, aliás, é a tese do modelo.

À primeira, o conceito Saúde no trabalho remete a exames periódicos de controle de todos os empregados ou daqueles expostos a maior risco de acidentes do trabalho ou doenças profissionais, com vista a assegurar a sua continuidade operacional e a produtividade. O conceito está intrinsecamente ligado à segurança no trabalho, já que negligenciar este último, afecta aquele primeiro. Entretanto, há aspectos que, dada a sua natureza, podem ser acautelados pelo empregador como forma de garantir uma operacionalidade contínua de sua organização, estando alguns destes claramente definidos na legislação laboral.



Fonte: Resultados do *IBM SPSS*, a partir do Questionário, 2012

Relativamente ao construto **CSST8HD**, percebe-se que 49% dos inquiridos concordou trabalhar até 8H diárias, sendo que 10% disse que tal dependia das necessidades de trabalho do momento. 41% disse estar constantemente sujeito a uma jornada diária de trabalho superior às 8H postuladas pela lei de trabalho. Se adicionados os indiferentes, tal resulta em aproximadamente 51% de pontos, o que pressupõe que em média os profissionais Contábeis são expostos a uma carga horária de trabalho passível de criar danos à sua saúde, muito influenciada pela falta de divisão de trabalhos que se assiste em muitas empresas, contanto que estas empregam um número reduzido de profissionais com vista a minimização de custos.



Fonte: Resultados do *IBM SPSS*, a partir do Questionário, 2012

Já a dimensão **CSSTACSE** indica que em média os inquiridos apontam estar a trabalhar em ambientes salubres, devidamente arrejados e equipados para a realização do seu trabalho. Todavia, 25% são categóricos em afirmar que seu ambiente de trabalho não proporciona o conforto necessário para a realização das tarefas, desde a falta de cadeiras em bom estado, secretárias adequadas, ambiente devidamente climatizado e acesso à equipamento eletrônico como computadores ligados a uma rede, assim como a escassez de todos os outros objectos inerentes ao exercício da Profissão de contabilidade. Tal pode estar associado a uma

relutância dos empregadores em proporcionar tais condições ou a escassez de recursos derivada de insuficiência de receitas a elas favoráveis.

Torna-se aqui forçoso salientar mais uma vez que a falta de uma Ordem de Contabilistas que regule, por exemplo, o mínimo pagável a um profissional devidamente credenciado, torna o mercado poluído de empresas de Contabilidade e profissionais cujo trabalho é pouco credível em termos de qualidade, sendo que cada uma rege-se por seus interesses na negociação da avença mensal ou salário, o que confere aos proprietários das empresas grandes margens de negociação de valores que tornam as empresas de Contabilidades pouco rentáveis e a vida dos profissionais penosa.

Ponderadas as médias por cada dimensão, percebe-se que aproximadamente 68% dos inquiridos neste construto discordaram ou mantiveram-se indiferentes sobre a Justiça e adequação da compensação assim como sobre a segurança no trabalho, contra apenas 32% dos que responderam positivamente às questões. Isto reafirma a falta de implementação dos pressupostos da JAC-ST por parte das empresas inquiridas - vide a Tabela 7.

Tabela 7: Resumo do Construto JAC-ST

	JAT	EEIS	EES	8HD	ACSE	TOTAL	Acumulado
D. Completamente	25,93%	23,46%	33,33%	19,75%	13,58%	23,21%	23,21%
Discordo	27,16%	23,46%	28,40%	20,99%	12,35%	22,47%	45,68%
Indiferente	20,99%	33,33%	19,75%	9,88%	25,93%	21,98%	67,66%
Concordo	22,22%	19,75%	16,05%	32,10%	33,33%	24,69%	92,35%
C. Completamente	3,70%	0,00%	1,23%	17,28%	14,82%	7,41%	99,75%

Fonte: Resultados do *Microsoft Excel*, a partir do Questionário, 2012

4.3.2 Utilização e Desenvolvimento das Capacidades - UDC

TDSI - Tomada de Decisões Sem Influência;

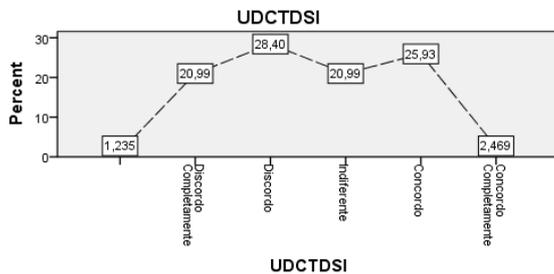
RTE - Realização com o Trabalho Exercido;

DHCET - Diversidade de Habilidades e Conhecimentos requeridos na Execução de Trabalhos;

RFD - Recepção de *Feedback* de Desempenho.

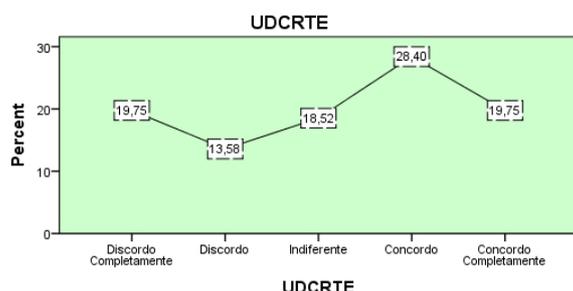
Que se recorde que o diferencial competitivo é resultado da aplicação intensificada das destrezas profissionais (CHIAVENATO, 2010) e a independência na execução dos trabalhos estimula as capacidades profissionais (WALTON, 1973).

Em resposta à complexidade e dinamismo do mercado trazidos pela globalização, hoje em dia procura-se profissionais altamente capacitados, que assumem responsabilidades, tomam decisões e resolvem situações complexas e inusitadas com rapidez e segurança.



Fonte: Resultados do *IBM SPSS*, a partir do Questionário, 2012

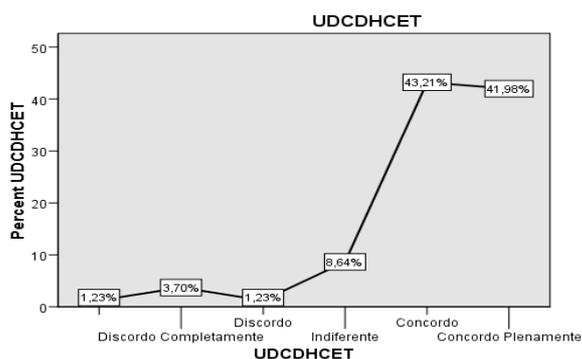
O construto **TDSI** revela que as opções desfavoráveis concentram maiores pontos, bem mais de 50%, se tomar-se em conta os indiferentes; isso sugere haver um sentimento quase que generalizado de influência nas decisões tomadas pelos profissionais de Contabilidade, coartando desta maneira, toda a sua liberdade na programação e execução dos seus trabalhos. Se se olhar para o número de empresas pequenas cujos profissionais foram avaliados nesta pesquisa, tais influências podem resultar da tendência destas exigirem, à todo o custo, menores resultados, evitando assim, o pagamento de impostos quer sejam os de valor acrescentado quer sejam os outros inerentes às actividades operacionais da empresa, o que continua sendo um grande desafio a ser ultrapassado pela Autoridade Tributária.



Fonte: Resultados do *IBM SPSS*, a partir do Questionário, 2012

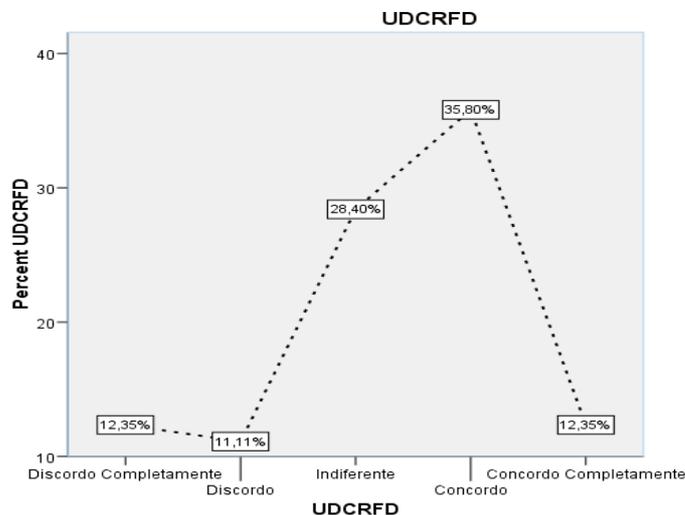
Tal falta de autonomia é confirmada pelo construto **RTE** que revela que menos de 50% destes profissionais se sente realizada com o trabalho que exerce.

Toda a profissão exercida sob um prisma rotineiro e repetitivo, cansa, mata a criatividade e não estimula o desenvolvimento psico-motor de quem a exerce. Por aí, para que seja atractiva, a profissão tem que exigir uma multiplicidade de habilidades e conhecimentos. O construto **DHCET** confirma que os profissionais de Contabilidade assim encaram a profissão, dado que estes devem lidar com uma gama de legislação fiscal que é constantemente actualizada, para além das diversas práticas contábeis às quais devem estar afeitos, desde o tratamento de documentos, registo nos livros obrigatórios e pacotes informáticos, produção de relatórios periódicos, reconciliação bancária de contas, actualização das contas (à pagar e à receber), além da recente adaptabilidade às normas internacionais de reporte financeiro que se lhes impõe, etc.



Fonte: Resultados do *IBM SPSS*, a partir do Questionário, 2012

Relativamente ao construto **RFD**, dos 81 profissionais inquiridos, menos de 40 indicaram não receber *feedback* do seu desempenho. Uma das possíveis causas deste facto é muitos empregadores associarem o *feedback* positivo dado a um profissional à necessidade de aumentar seu salário. Prevalece, portanto, a ignorância de que a retro-informação (*feedback*) é um componente que gera no profissional uma constante necessidade de auto-superação com vista a um aprimoramento contínuo na execução do seu trabalho e a sua falta pode resultar na estagnação do profissional, não lhe conferindo a possibilidade de avaliar seu estágio de evolução em função do desempenho esperado.



Fonte: Resultados do *IBM SPSS*, a partir do Questionário, 2012

Relativamente ao construto UDC, as medidas ponderadas indicam que um pouco mais de ¼ dos inquiridos apontou ser esta uma profissão estática e rotineira, que não requiere multiplicidade de tarefas no seu exercício. Tal pode explicar-se, em parte, pelo facto destes profissionais estarem inseridos em ambientes de trabalho onde permeia a especialização de tarefas e, por conseguinte, a falta de rotatividade. Contudo, um pouco mais da metade destes responderam favoravelmente às questões. Apenas 19% do todo é que mantiveram-se indiferentes neste construto - vide a Tabela 8.

Tabela 8: Resumo do Construto UDC

	TDSI	RTE	DHCET	RFD	TOTAL	Acumulado
D. Completamente	20,99%	19,75%	3,70%	12,35%	14,20%	14,20%
Discordo	28,40%	13,58%	1,23%	11,11%	13,58%	27,78%
Indiferente	20,99%	18,52%	8,64%	28,40%	19,14%	46,92%
Concordo	25,93%	28,40%	43,21%	35,80%	33,34%	80,25%
C. Completamente	2,47%	19,75%	41,98%	12,35%	19,14%	99,39%

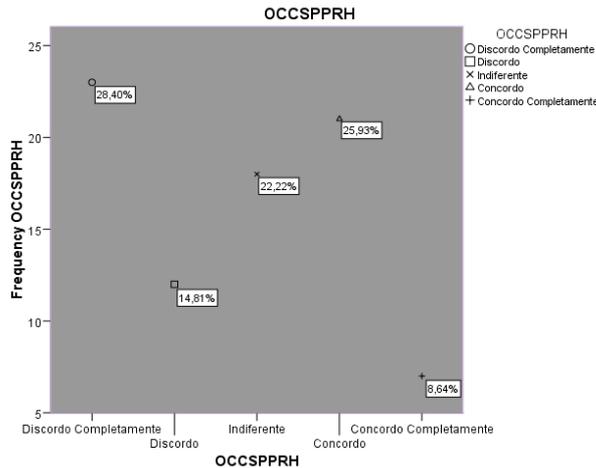
Fonte: Resultados do *Microsoft Excel*, a partir do Questionário, 2012

4.3.3 Oportunidade de Crescimento e Integração na Organização - OCIO

PPRH - A empresa Possui Políticas de Recursos Humanos;

OAMC - Oportunidade de Adquirir e Melhorar Conhecimentos na área;

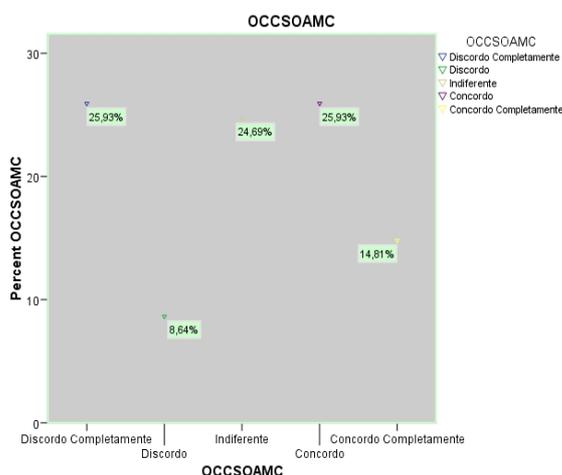
IOO - Igualdade de Oportunidades entre colegas na Organização



Fonte: Resultados do *IBM SPSS*, a partir do Questionário, 2012

A oportunidade de crescer na carreira profissional gera um comprometimento no profissional relativamente à sua organização já que sinaliza, antes de mais, um comprometimento da organização para com o profissional (FREITAS & SOUZA, 2009). É este comprometimento da organização que confere um sentimento de segurança do emprego no profissional e permite que este se identifique cada vez com a sua organização.

O construto **PPRH** revela que apenas 35% dos profissionais inquiridos concordaram existir uma política clara de Recursos Humanos nas suas empresas, sendo que 22% mostraram-se apenas capazes de identificar um e outro estágio desta Política, não constituindo ela um processo sincronizado desde a provisão ao monitoramento do pessoal. Desta maneira, percebe-se que paira na concepção de muitos gestores a ideia tradicional de que o fim último dos departamentos de RH é processar salários e monitorar o comportamento dos trabalhadores, inibindo assim que trabalhadores mais capacitados e habilitados tenham a oportunidade de ascender dentro das suas organizações.



Fonte: Resultados do *IBM SPSS*, a partir do Questionário, 2012

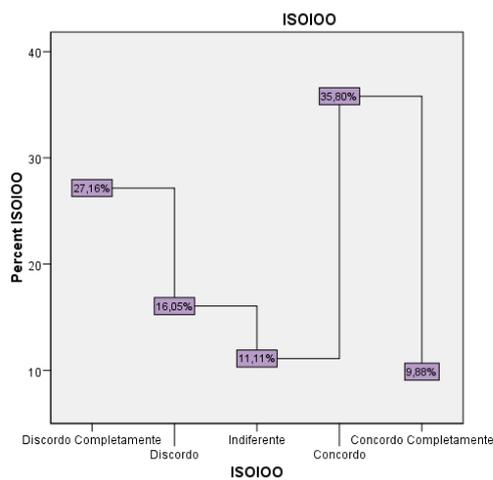
No tocante a vertente **OAMC**, é importante recordar que a questão 10 da primeira parte revelou que algumas empresas expõem seus profissionais à constantes práticas de formação e capacitação em matérias da sua área, boa parte das quais que não acareta quaisquer custos às suas empresas. Os 26% do construto **OAMC** que concordaram com a assertiva, encaixam-se neste grupo, sendo que os outros 15% apontaram ser esta uma prática constante de suas empresas, independentemente da extensão da formação e dos custos a ela associados. Contudo, quase 35% disseram não perceber existir um compromisso de desenvolvimento das capacidades humanas por parte de suas empresas, através quer de capacitação em cursos de curta duração quer de financiamento de formação em cursos extensivos em Escolas ou Universidades. Isto não só é explicado pela falta de políticas de desenvolvimento do capital humano nas organizações como também a concepção de que profissionais altamente qualificados se tornam mais conscientes do seu potencial e exigem muito mais da organização. Ademais, algumas empresas colocam como condição contratual a exclusividade de serviços do profissional, o que não permite que este se quer consiga, por iniciativa pessoal, adquirir uma formação adequada para melhor exercício do seu ofício.

A igualdade de oportunidades como factor determinante na análise da QVT assenta no princípio de universalidade postulado na constituição dos países. No caso de Moçambique, consta do artigo 35 da Constituição da República que:

Todos os cidadãos são iguais perante a lei, gozam dos mesmos direitos e estão sujeitos aos mesmos deveres, independentemente da cor, raça, sexo, origem étnica, lugar de nascimento, religião, grau de instrução, posição

social, estado civil dos pais, profissão ou opção política (Constituição da República De Moçambique, 2004, p. 35).

Questionados sobre se sentiam haver igualdade de oportunidades entre si e seus colegas dentro de suas organizações - **IOO** -, 43% dos profissionais inquiridos foram desfavoráveis nas suas respostas. O facto sugere que estes estão inseridos em ambientes com altos níveis de preconceitos e favoritismos em função da sua origem, idade, gênero ou compleição de pele. Olhando concretamente às empresas de Contabilidade, percebe-se que boa parte delas emprega menos de 10 profissionais sendo que na generalidade trata-se de elementos do mesmo parentesco, o que acentua cada vez mais o desequilíbrio nas oportunidades. Os 11% indiferentes podem traduzir a percepção de diferença de oportunidades de forma sorradeira, pouco acentuada e quase que imperceptível. À parte estes, quase metade dos inquiridos respondeu favoravelmente a questão.



Fonte: Resultados do *IBM SPSS*, a partir do Questionário, 2012

Olhando para a ponderação das médias do construto OCCS, percebe-se que o percentual dos inquiridos que concordaram que suas empresas oferecem oportunidades de crescimento contínuo e integração organizacional é igual ao percentual dos que responderam negativamente à questão. Este equilíbrio na implementação das práticas de RH neste construto, sugere haver algum esforço por parte das empresas visando proporcionar aos seus profissionais oportunidades de crescimento e integração organizacional, embora, no agregado, não se tenha ainda alcançado o nível desejado - vide a Tabela 9.

Tabela 9: Resumo do Construto OCCS

	PPRH	OAMC	IOO	TOTAL	Acumulado
Discordo Completamente	28,40%	25,93%	27,16%	27,16%	27,16%
Discordo	14,81%	8,64%	16,05%	13,17%	40,33%
Indiferente	22,22%	24,69%	11,11%	19,34%	59,67%
Concordo	25,93%	25,93%	35,80%	29,22%	88,89%
Concordo Completamente	8,64%	14,81%	9,88%	11,11%	100,00%

Fonte: Resultados do *Microsoft Excel*, a partir do Questionário, 2012

4.3.4 Garantias Constitucionais - GC

GCCDT - Cumprimento dos Direitos de Trabalho;

GCRPPT - Respeito pela Privacidade Pessoal no Trabalho;

GCLEIO - Liberdade de Expressão de Ideias dentro da Organização;

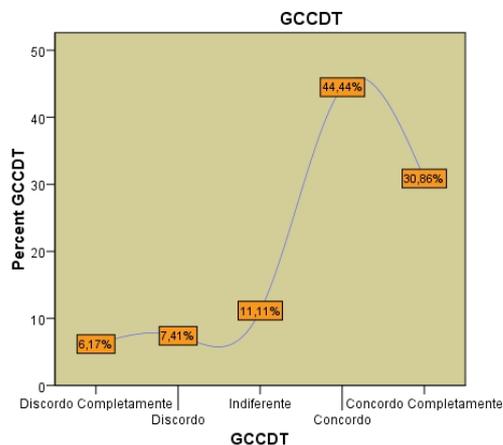
Outrossim, no que concerne às garantias constitucionais no ambiente de trabalho, a legislação laboral moçambicana ressalta que ao trabalhador é garantida a igualdade de direitos no trabalho, independentemente da sua origem étnica, língua, raça, sexo, estado civil, idade, condição social, ideias religiosas ou políticas e filiação ou não num sindicato (Lei de Trabalho, 2007, p. 16).

Mais concretamente, o número 5 do Artigo 54 da Lei de Trabalho (2007) diz que:

“Ao trabalhador é, nomeadamente, reconhecido o direito a:

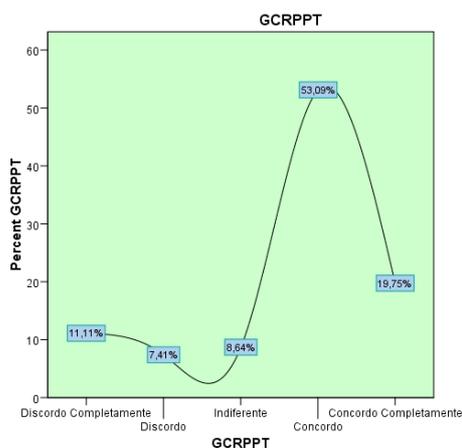
- a) ter assegurado um posto de trabalho em função das suas capacidades, preparação técnico profissional, necessidades do local de trabalho e possibilidades de desenvolvimento económico nacional;
- b) ter assegurada a estabilidade do posto de trabalho desempenhando as suas funções, nos termos do contrato de trabalho, do instrumento de regulamentação colectiva de trabalho e da legislação em vigor;
- c) ser tratado com correcção e respeito, sendo punidos por lei os actos que atentem contra a sua honra, bom nome, imagem pública, vida privada e dignidade;
- d) ser remunerado em função da quantidade e qualidade do trabalho que presta;
- e) poder concorrer para o acesso a categorias superiores, em função da sua qualificação, experiência, resultados obtidos no trabalho, avaliações e necessidades do local de trabalho;
- f) ter assegurado o descanso diário, semanal e férias anuais remuneradas;

- g) beneficiar de medidas apropriadas de protecção, segurança e higiene no trabalho aptas a assegurar a sua integridade física, moral e mental;
- h) beneficiar de assistência médica e medicamentosa e de indemnização em caso de acidente de trabalho ou doença profissional;
- i) dirigir-se à Inspeção do Trabalho ou aos órgãos da jurisdição laboral, sempre que se vir prejudicado nos seus direitos;
- j) associar-se livremente em organizações profissionais ou sindicatos, conforme o previsto na Constituição da República;
- k) beneficiar das condições adequadas de assistência em caso de incapacidade e na velhice, de acordo com a lei.”



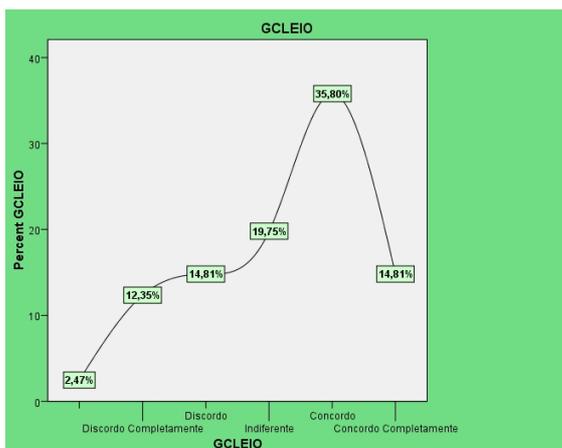
Fonte: Resultados do *IBM SPSS*, a partir do Questionário, 2012

No tocante à categoria **GCCDT**, três quartos dos entrevistados foram categóricos em afirmar que suas organizações cumprem com os direitos de trabalho, sendo que apenas 14% responderam desfavoravelmente a esta questão. A diferença de resultados entre os obtidos aqui e os constantes do construto **JAC-ST** estudado logo no início, no que à vertente horário de trabalho diz respeito, pode ser explicada pelo facto de **direitos de trabalho** ser uma expressão que inclui muitos outros aspectos. Já os indiferentes, sugerem que suas empresas são selectivas no cumprimento de alguns direitos dos trabalhadores.



Fonte: Resultados do *IBM SPSS*, a partir do Questionário, 2012

De semelhante forma, verificou-se um alto índice de concordância no que concerne à categoria **GCRPPT**, com 73% de respostas favoráveis. Apenas 19% dos inquiridos é que constataram não existir direito à privacidade nas suas empresas. Isto pode ser explicado pela percepção que alguns empregadores tem de que a privacidade exigida pelos profissionais desemboca em comportamentos que interferem directamente com seus trabalhos, como é o caso do acesso à internet e correspondência electrónica.



Fonte: Resultados do *IBM SPSS*, a partir do Questionário, 2012

A liberdade de expressão de ideias é um factor crucial em Contabilidade, já que o profissional Contábil é um interlocutor entre sua empresa e as diversas instituições, incluindo o Fisco. Pelo que, o exercício do seu ofício pretende-se livre e isento de quaisquer interferências por forma a garantir correcção no reporte da informação contabilística quer aos accionistas quer ao Governo e outros usuários desta informação.

Questionados sobre este pressuposto - **GCLEIO** - apenas metade dos inquiridos é que concordaram estar a exercer o seu trabalho com liberdade e sem interferências. 20% dos

profissionais apontaram sofrer algum tipo coação no seu trabalho derivada tanto pela falta de abertura dos seus superiores hierárquicos no que toca à ideias e sugestões de procedimentos contabilisticamente aceites, assim como pelas imposições feitas pelos superiores na forma fazer as coisas. 27% dos inquiridos apontaram que a falta de liberdade de expressão de ideias é uma constante nas suas empresas. Não se pode ignorar que, conforme observado na Tabela 5, a profissão é maioritariamente exercida por jovens de 18-35 anos cujo bom desempenho pode constituir uma ameaça aos seus superiores que pretendem mantêr sempre o *status-quo* na forma de fazer as coisas.

Em média, pode-se aferir que 20% dos inquiridos apontaram a não observância das garantias constitucionais por parte de suas empresas nas 3 categorias deste construto, resultado duma frágil fiscalização por parte do Ministério de trabalho, o que por sua vez resulta em acções que não beneficiam aos trabalhadores conforme postulado na Lei de Trabalho. Tal é facto, sobretudo, em pequenas empresas sem Contabilidade organizada e sem uma estrutura de RH capaz de cabalmente responder às preocupações dos trabalhadores à medida que surgem. Entretanto, mais de 60% das empresas inquiridas rege-se por critérios transparentes nestes quisitos - Tabela 10.

Tabela 10: Resumo do Construto GC

	CDT	RPPT	LEIO	TOTAL	Acumulado
Discordo Completamente	6,17%	11,11%	12,35%	9,88%	9,88%
Discordo	7,41%	7,41%	14,81%	9,88%	19,75%
Indiferente	11,11%	8,64%	19,75%	13,17%	32,92%
Concordo	44,44%	53,09%	35,80%	44,44%	77,36%
Concordo Completamente	30,86%	19,75%	14,81%	21,81%	99,17%

Fonte: Resultados do *Microsoft Excel*, a partir do Questionário, 2012

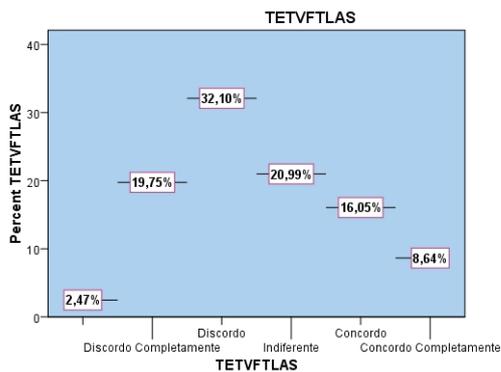
4.3.5 Relevância Social da Vida no Trabalho - RSVT

FTLAS - Falta-me Tempo de Lazer e outras Actividades Sociais;

RSVTBIE - A minha empresa passa uma Boa Imagem perante o Exterior;

RSVTPSQPE - A minha empresa oferece Produtos e Serviços de Qualidade e respeita Prazos de Entrega;

RSVTASMM - A minha empresa assegura Assistência Social, Médica e Medicamentosa.

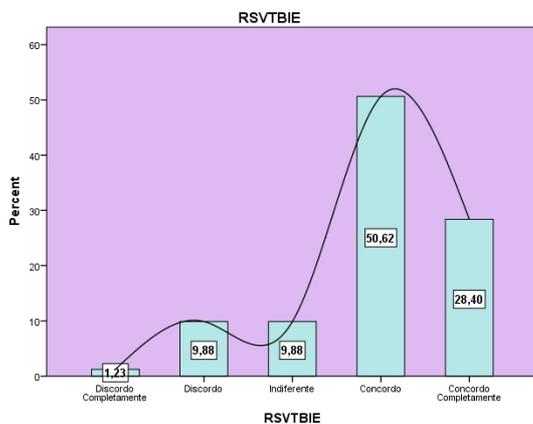


Fonte: Resultados do *IBM SPSS*, a partir do Questionário, 2012

Consta do artigo 24º da Declaração Universal dos Direitos Humanos que toda a pessoa tem direito ao repouso e ao lazer, especialmente, a uma limitação razoável da duração do trabalho. Está aqui implícita a quase que obrigatoriedade de manter o equilíbrio entre o trabalho, a vida familiar e o lazer, sob pena de o trabalho transformar-se em escravatura, não proporcionando o prazer e a alegria que o Homem por via dele busca.

Questionados sobre esta vertente, um pouco mais da metade dos inquiridos manifestaram sua objecção à afirmação, o que supõe haver uma clara separação entre o trabalho e suas vidas particulares. Entretanto, aproximadamente 25% apontaram não existir tal separação. Se atender-se ao facto de que a profissão é maioritariamente exercida por jovens, boa parte dos quais solteiros, com salários médios até 4 salários mínimos, percebe-se claramente que estes são genericamente motivados por ganhos de tal maneira que não medem esforços em abdicar de tudo o mais em prol do trabalho, mesmo que tal implique prestar serviços contabilísticos à mais de uma empresa. Tal é facto sobretudo nas empresas de Contabilidade que, conforme explicado acima, praticam salários muito baixos, graças aos ínfimos rendimentos resultantes de acordos com empresas que buscam seus serviços. Aliado a este facto resulta haver pouca

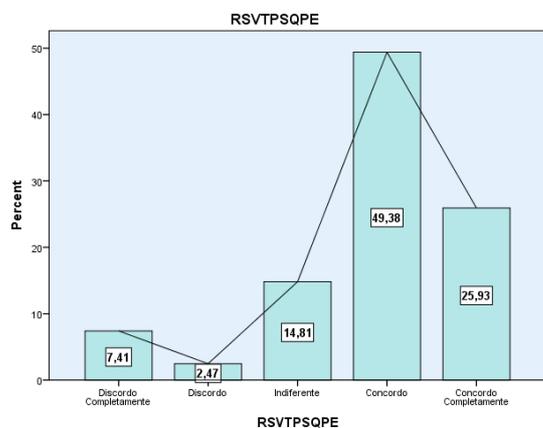
divisão de trabalho nestas empresas devido à escassez da mão de obra, o que força alguns profissionais e acumularem diversas responsabilidades, chegando até a vender suas férias. Se adicionar-se aquela percentagem aos indiferentes, percebe-se que o dilema é muito mais abrangente, chegando aos 46% dos inquiridos, o que é confirmado pela dimensão **CSST8HD** estudada logo no início.



Fonte: Resultados do *IBM SPSS*, a partir do Questionário, 2012

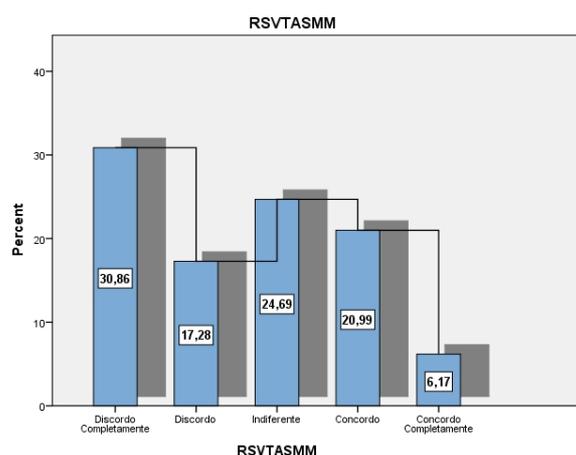
As teorias de *Marketing* permitem inferir que os clientes compram muito mais do que um produto/serviço às empresas, já que estes são apenas a expressão mais visível que concorre para a satisfação das suas necessidades; dito doutro modo, todo o produto/serviço carrega consigo a imagem da empresa que o vende, de tal maneira que a compra do produto/serviço em si é, antes de mais, a exteriorização da compra da imagem da empresa (JOBBER, 2004). Neste sentido, a forma de actuação das empresas perante os trabalhadores, fornecedores, clientes, comunicação social, comunidade e a sociedade em geral, pode ser motivo de orgulho ou de depreciação dos profissionais.

Questionados sobre este aspecto - categoria **RSVTBIE** – os profissionais Contábeis mostraram-se estar maioritariamente enquadrados em empresas que passam uma boa imagem perante o exterior, com excepção de 11% dos inquiridos que responderam negativamente à questão. Os 10% reticentes sugerem que suas empresas não vendem uma imagem que se diga boa nem má, se considerados os 5 factores determinantes da Imagem.



Fonte: Resultados do *IBM SPSS*, a partir do Questionário, 2012

A categoria **RSVTPSQPE** faz um enfoque particular nos clientes nas vertentes responsabilidade sócio-ambiental, colaboradores de vendas, aceitação e qualidade dos produtos e/ou serviços, premiações, promoções, serviços de suporte, *websites*, logística e distribuição, agilidade e facilidade na compra, cumprimento de prazos de entregas, boas instalações e boa posição perante a mídia e o mercado. Relativamente a esta categoria, $\frac{3}{4}$ dos profissionais foram favoráveis nas suas respostas, o que demonstra que suas empresas identificam-se com muitas das opções aqui avaliadas, embora torne-se importante ressaltar na generalidade as opções verificam-se em empresas de comercialização de bens tangíveis e não as prestadoras de serviços como é o caso das de Contabilidade.



Fonte: Resultados do *IBM SPSS*, a partir do Questionário, 2012

A responsabilidade social é um conceito que quase sempre remete à actuação da empresa no exterior. Contudo, nenhuma empresa pode se considerar socialmente responsável se a sua actuação interna com os próprios trabalhadores não fôr ética, através do estabelecimento de uma política justa e igualitária que compreenda aspectos como alimentação, transporte,

assistência médica, medicamentosa, social, desenvolvimento humano, participação nos lucros, etc, sem descurar o facto de que a motivação de todos os trabalhadores poderá não ser conseguida com apenas isso.

Questionados sobre isso - categoria **RSVTASMM** - aproximadamente metade dos inquiridos apontou a não existência de um compromisso social interno nas suas organizações, sendo que $\frac{1}{4}$ destes destacou poder identificar um ou outro estágios dessa política cuja implementação é participativa em alguns casos. Isto demonstra que algumas empresas criam um sistema social de assistência aos trabalhadores cuja participação mensal é obrigatória por meio de parte do salário do trabalhador, cabendo, também, à empresa uma certa percentagem. Onde tal participação é voluntária, não há garantia de benefícios sociais à trabalhadores não aderentes, independentemente da sua faixa salarial.

Apenas 27% dos participantes é que concordaram estar enquadrados em empresas onde a responsabilidade social interna é de todo cultivada, sem qualquer forma de participação do trabalhador e sem qualquer exclusão, sendo até extensiva aos familiares do primeiro grau do trabalhador.

De modo geral, um pouco mais de 50% dos inquiridos alcançaram pontuações favoráveis neste construto. Entretanto, 23% do todo mostrou-se não familiarizado com tais práticas, sendo que 18% disse haver um certo condicionalismo e limitação da sua implementação nas suas empresas - vide a Tabela 11.

Tabela 11: Resumo do Construto RSVT

	FTLAS	TBIE	PSQPE	ASMM	TOTAL	Acumulado
D. Completamente	8,64%	1,23%	7,41%	30,86%	12,04%	12,04%
Discordo	16,65%	9,88%	2,47%	17,28%	11,57%	23,61%
Indiferente	20,99%	9,88%	14,81%	24,69%	17,59%	41,20%
Concordo	19,75%	50,62%	49,38%	20,99%	35,19%	76,38%
C. Completamente	2,47%	28,40%	25,93%	6,17%	15,74%	92,13%

Fonte: Resultados do *Microsoft Excel*, a partir do Questionário, 2012

4.3.6 Avaliação da QVT Global

Olhando para a tabela-resumo abaixo, percebe-se que um pouco menos da metade dos inquiridos é que consentiu com as práticas de Qualidade de Vida no Trabalho nas suas empresas, ao passo que 31% indicou que tais práticas não são implementadas e, eventualmente, nem divulgadas dentro de suas organizações. 18% mostrou-se indiferente às

questões colocadas, o que sugere que este grupo tenha sido capaz de identificar de forma isolada uma ou outra prática dentro suas organizações, não constituindo tal uma política clara de RH, devidamente desenhada, difundida e conhecida dos profissionais de Contabilidade. Deste modo, torna-se legítimo afirmar que, ponderados todos os construtos, a QVT dos profissionais de Contabilidade está ainda abaixo do ideal, havendo, desde logo, necessidade de recomendar acções correctivas com vista a incentivar as empresas a capitalizar no uso deliberado deste capital humano, como forma de mantêr competitivas suas organizações no que à comercialização de produtos e serviços diz respeito.

Tabela 12: Resumo da Avaliação da QVT - Modelo de Walton

	JAC-ST	UDC	OCCS	GC	RSVT	TOTAL	Acumulado
Discordo C.	23,21%	14,20%	27,16%	9,88%	12,04%	17,30%	17,30%
Discordo	22,47%	13,58%	13,17%	9,88%	11,57%	14,13%	31,43%
Indiferente	21,98%	19,14%	19,34%	13,17%	17,59%	18,24%	49,68%
Concordo	24,69%	33,34%	29,22%	44,44%	35,19%	33,38%	83,05%
Concordo C.	7,41%	19,14%	11,11%	21,81%	15,74%	15,04%	98,09%

Fonte: Resultados do *Microsoft Excel*, a partir do Questionário, 2012

CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DA PESQUISA

Para melhor perceber as conclusões à que o estudo chegou e operacionalizar as recomendações aqui feitas, o capítulo será subdividido em 2 partes, sendo a primeira, reservada às conclusões e a segunda, às recomendações.

5.1 Conclusões da Pesquisa

A presente pesquisa teve como móbil a avaliação da QVT tendo como enfoque os profissionais de Contabilidade residentes na cidade da Beira, a partir do Modelo de Walton. A consecução deste objectivo principal implicou a definição de objectivos específicos que pudessem servir de directiz para orientar a esfera da pesquisa, alicerçados em hipóteses gerais e específicas.

P'ra o efeito, elaborou-se um questionário composto por perguntas abertas e fechadas codificadas através da escala de *Likert* para a colecta de dados primários.

Relativamente aos resultados da pesquisa no que concerne à Justiça e adequação da compensação assim como às condições de segurança no trabalho, verificou-se que apenas 32% dos inquiridos é que assentiu com as afirmações deste construto, um índice bastante abaixo da média esperada, o que permite concluir os profissionais auferem rendimentos que não lhes conferem um enquadramento social digno, assim como trabalham sob condições impróprias à sua segurança em termos de arrejamento dos lugares e equipamentos de trabalho.

O segundo factor, utilização e desenvolvimento das capacidades, revelou que um pouco mais de dois quartos dos inquiridos responderam favoravelmente às questões, confirmando, deste modo, que a profissão exige uma multiplicidade de conhecimentos e desenvolvimento das capacidades para o seu exercício.

Já o construto oportunidade de crescimento e integração organizacional revelou que ao todo, apenas 40% dos inquiridos é que consentiu a existência duma política sólida de RH nas suas empresas que favorece tais oportunidades e permite o desenvolvimento pessoal dentro das suas Organizações.

Outrossim, o construto Garantias Constitucionais, revelou que um pouco mais de 2/4 dos profissionais inquiridos apontou que suas organizações observam a legislação laboral, no que aos direitos dos trabalhadores diz respeito, não obstante 33% ter respondido negativamente ou ter mostrado alguma neutralidade à questão.

Quanto ao construto Relevância Social da Vida no Trabalho, consta da Tabela resumo que aproximadamente 51% dos inquiridos apontaram sentir motivo de orgulho pelas suas empresas, já que estas oferecem qualidade nos seus produtos e serviços além de garantir assistência médica e medicamentosa aos trabalhadores e seus afins do primeiro grau.

Por último, é importante ressaltar que o *Marketing* interno postula que trabalhadores satisfeitos são mais produtivos, e, por conseguinte, as empresas cujo nível de satisfação fôr relativamente baixo, poderão não ter conseguido acumular bons resultados ao longo dos tempos. CORREIA (S/d) corrobora com a ideia ao sublinhar no seu estudo sobre os vários enfoques da QVT na vertente gerencial que a QVT é o determinante no melhoramento dos factores de produção humanos mesmo antes dos factores tecnológicos ou de capital.

Isto evidencia uma correlação positiva entre as variáveis QVT-satisfação-produtividade.

No presente estudo, tal correlação é confirmada pelos resultados obtidos na Tabela-resumo em comparação com os obtidos no apêndice 1 (Rentabilidade Média das Empresas), que indicam que ao todo, 50% das empresas inquiridas não implementam os pressupostos da QVT, o que resulta em rentabilidade média abaixo da desejável por parte de 59% delas. Da análise dos dados efectuada, pode-se depreender ainda que a produtividade é uma variável que responde com mais intensidade às variações positivas da QVT. Assim, confirma-se a relação entre satisfação dos profissionais, a QVT e a produtividade de suas empresas.

5.2 Recomendações da Pesquisa

Em virtude dos dados expostos anteriormente, há que doptar as empresas de procedimentos que visam melhorar a QVT com vista a estimular seu capital humano, tornando-as cada vez mais competitivas e capazes de não só perceber mas também oferecê-las ferramentas práticas para lidar com as dinâmicas em volta da gestão do capital humano, seus desafios e vantagens concorrenciais inerentes à aderência e implementação de modelos como o de Walton na gestão do pessoal.

Não se pode melhorar a QVT, negligenciando-se um aspecto tão crucial como o salário que se pretende justo e adequado às necessidades do profissional contábil, o que pressupõe a existência de uma política que permita a evolução do profissional na carreira através de uma constante avaliação de desempenho. Ademais, as empresas podem implementar subsídios de antiguidade, bônus de cometimento, criar planos de seguro de vida, garantir assistência médica e medicamentosa ao profissional e sua família, participação societária e outras formas de premiar o mérito que, na verdade, fazem parte do salário. No entanto, tal tem que estar em sintonia com a dimensão da empresa e seus níveis de rentabilidade a fim de não constituir um encargo demasiado e insustentável sob ponto de vista econômico de cada organização.

Muito há por fazer com vista ao melhoramento das condições de saúde e segurança no trabalho, desde o arrejamento dos espaços de trabalho ao respeito pela jornada laboral por forma a evitar esgotamento físico e psicológico dos profissionais. Mais concretamente, é imperioso pensar-se no acondicionamento dos espaços de trabalho com materiais e equipamento adequados em quantidades suficientes de tal forma que o andamento de trabalhos duns não implique a demora doutros. Ainda, espaços não devidamente arrejados são nocivos à saúde humana, pelo que há que repensar-se na melhor forma de adequá-los à saúde dos profissionais sob pena destes verem a sua produtividade afectada.

A solidez das empresas contemporâneas passa, necessariamente, pela preparação dos seus profissionais em todas as frentes. Tal implica um investimento no desenvolvimento das capacidades humanas potenciais e latentes da organização, assim como uma elaboração de políticas de RH capazes de acompanhar o profissional desde o momento da sua integração. Neste sentido, propõe-se às empresas inquiridas a necessidade de formação permanente e contínua de seus quadros, o que gerará neles uma afinidade corporativa para com a organização, reavivando o sentimento de segurança no emprego e por conseguinte, afectando seu cometimento para com esta. O receio de investir e perder o profissional poderá ser reduzido mediante condicionalismos de permanência obrigatória num certo período pós formação.

Ademais, a existência duma clara política de RH eleva os níveis de integração social na organização, já que ela não só define os diversos estágios por que deve o profissional passar mas também ajuda a aclarar a cultura organizacional que norteia o comportamento desejável e esperado deste profissional. É isto que minimiza as desigualdades de oportunidades percebidas dentro da organização, solidificando o relacionamento inter-pessoal e o companheirismo.

No tocante às garantias constitucionais, elas constituem o termômetro que define a posição organizacional relativamente à QVT. Dito doutro modo, nenhuma organização pode alcançar níveis elevados de QVT, se não respeitar escrupulosamente os direitos constitucionais definidos na legislação laboral. É importante referir que a QVT é essencialmente constituída por aspectos intrínsecos às pessoas que vão além do que é possível regular por leis escritas. A QVT é a humanização do trabalho na sua forma mais lata. Logo, o primeiro passo para aderir à QVT é o respeito pelos direitos dos trabalhadores definidos na lei.

Ainda é imperioso recomendar às empresas que continuem a capitalizar os construtos que obtiveram pontuações acima da média como a UDC e RSVT, dado o seu impacto significativo no melhoramento na QVT.

Por último, vale dizer que enquanto que as organizações antigas actuavam apenas na esfera exterior, as actuais actuam em ambas esferas, mas partindo do interior para o exterior. Isto apela para importância que o factor QVT encerra no contexto organizacional, devendo estas doptar-se de ferramentas necessárias com vista ao melhoramento da sua relação com os trabalhadores, em primeiro lugar, o que terá impacto na relação com os clientes, fornecedores, distribuidores, accionistas, Governo, etc, por implicação.

APÊNDICES

Apêndice 1 - Rentabilidade Média das Empresas

	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Q u a l i d a d e		1	1,2
	Péssima	4	4,9
	Nada boa	16	19,8
	Razoável	28	34,6
	Boa	24	29,6
	Muito Boa	8	9,9
Total	81	100,0	

Fonte: Resultados do *Microsoft Excel*, a partir do Questionário, 2012

Universidade Católica De Moçambique
Faculdade de Economia E Gestão

QUESTIONÁRIO

Data da entrevista:/...../.....

Número do Questionário:.....

Sou Lucas Isaías A. Machava, finalista do Curso de Mestrado em Administração de Empresas na UCM – Beira. Pretendo fazer uma pesquisa sobre o tema “**Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho tendo como enfoque os Profissionais de Contabilidade**”. A informação que vai facultar será tratada de forma confidencial e para fins estritamente académicos.

Toda a profissão é gratificante quando confere um bem estar físico, psicológico e material à quem a exerce. A Contabilidade não é uma excepção. Queira, por favor, deixar a sua opinião sobre os aspectos que concorrem para Qualidade de Vida em torno da Profissão de contabilidade, com vista a ajudar a conscientizar as entidades públicas e privadas sobre o valor do capital humano dentro da organização.

INSTRUÇÕES

Por favor, marque com um “X” onde equivale a sua escolha. Tente responder à todas perguntas.

Secção A: DADOS GERAIS

1. **Sexo:** () Feminino ou () Masculino;
 2. **Tempo de Serviço como Contabilista:**
() Menos de 1 ano; () 1-5 Anos; () 6-10 Anos; () Mais de 10 Anos;
 3. **Idade:** () 18-25 Anos; () 26-35 Anos; () 36-45 Anos; () Acima de 45;
 4. **Estado Civil:** () Solteiro; () Casado; () Divorciado; () Viúvo;
 5. **Renda Mensal:**
() Menos de 15.000,00MT; () 15.000,00MT - 29.999,00MT;
() 30.000,00MT - 44.999,00MT; () 45.000,00MT - 59.999,00MT;
() Mais de 60.000,00MT
1. **Exerce a Profissão à Tempo Inteiro?** () SIM ; () NÃO

2. **A Profissão de Contabilidade lhe Trás Satisfação?** () SIM ; () NÃO
3. **É proprietário de Alguma Empresa de Contabilidade?** () SIM ; () NÃO
4. **Tem alguma ideia sobre o que é Qualidade de Vida no Trabalho?**
() SIM ; () NÃO
5. **Se respondeu “SIM” à questão anterior, consegue dar exemplo de algumas práticas desenvolvidas pela sua empresa relacionadas com a Qualidade de vida no Trabalho?** -----

6. **Como classificaria o rentabilidade média da sua empresa nos últimos 5 anos?**

() Péssima; () Nada Boa; () Razoável; () Boa; () Muito Boa

Secção B: QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Ao responder este quadro, tenha em conta que os números equivalem ao nível de concordância das afirmações, sendo: 1-Discordo Completamente; 2-Discordo; 3-Indiferente; 4-Concordo e 5-Concordo Plenamente.

7. Compensação Justa, Adequada e Segurança no Trabalho **1 2 3 4 5**

12.1	O meu salário é justo e adequado em função das tarefas que executo					
12.2	O meu salário é justo e adequado em comparação com o dos meus colegas de trabalho					
12.3	O meu salário é justo e adequado em comparação com o Mercado					
12.4	Geralmente trabalho até 8 horas por dia					
12.5	O meu ambiente de trabalho é confortável, seguro e bem equipado					

8. Utilização e Desenvolvimento de Capacidades **1 2 3 4 5**

14.1	Tomo decisões sobre o meu trabalho sem nenhuma influência					
14.2	Sinto-me realizado com o trabalho que exerço					
14.3	O trabalho que executo exige diferentes habilidades e conhecimentos					
14.4	Recebo <i>feedback</i> sobre o meu desempenho					

9. Oportunidade de Crescimento e Integração na Organização **1 2 3 4 5**

15.1	A minha empresa possui políticas de Recursos Humanos que permitem crescer dentro da própria empresa					
15.2	A minha empresa oferece oportunidades de adquirir e melhorar meus conhecimentos na área					
15.3	Sinto haver igualdade de oportunidades entre mim e meus colegas dentro da empresa					

9. Garantias Constitucionais **1 2 3 4 5**

17.1	A minha empresa cumpre os direitos do trabalhador consagrados na Lei de Trabalho (férias, horário, etc..)					
17.2	A minha privacidade pessoal é respeitada dentro da empresa					
17.3	Sinto-me livre o suficiente para dar sugestões e manifestar minhas idéias aos meus superiores hierárquicos					

10. Relevância Social da Vida no Trabalho **1 2 3 4 5**

18.1	Trabalho tanto de maneira que não me sobra tempo para lazer e outras actividades sociais					
18.2	A empresa passa uma boa imagem perante os clientes, Governo, fornecedores e outras instituições					
18.3	A minha empresa focaliza qualidade de serviços e produtos, e respeita os prazos de entrega ou de consumo					
18.4	Eu e minha família nos sentimos amparados pela minha empresa em termos de assistência social, médica e medicamentosa					

Muito obrigado por ter dedicado seu tempo para registar sua opinião.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. 8ª Edição, SP – Editora Atlas SA – Brasil, 2008;
- CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. 9ª Edição, SP – Editora Atlas SA – Brasil, 2009;
- KOTLER, P. & KELLER, K. *Administração de Marketing*. 12ª Edição. Brasil: Pearson Education do Brasil, Ltd, 2006;
- SITOIE, M. V. *Avaliação de Satisfação dos Consumidores*. 1ª edição. Maputo: Texto Editora, Lda – Moçambique, 2007.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral de Administração*. 4ª Edição, SP – Makron Books – Brasil, 1993;
- MACHAVA, L. I. A *Avaliação do Grau de satisfação dos Clientes da Selected Supplies, Lda na cidade da Beira – 2005 a 2009: uso do modelo MISC*. (Tese de Licenciatura em Economia E Gestão). Faculdade de Economia e Gestão. Beira: Universidade Católica De Moçambique, 2010, 82p.;
- FACULDADE BOM JESUS DO BRASIL. *Gestão do Capital Humano. Coleção Gestão Empresarial, FAE – Gazeta do Povo*. [s.n]. Curitiba. 2002. 72p;
- CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 3ª Edição. S. Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983;
- FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS DO BRASIL – ENSINO À DISTÂNCIA. *Teoria Geral da Administração*. [S.I.:s.n.].(S/d). 76p.

- CARVALHO, L. M. G. *Introdução à Teoria Geral da Administração - Caderno Pedagógico para o curso Técnico em Administração*, In: ``Convênio com a Universidade Estadual de Maringá – UEM´´. Universidade Estadual de Maringá – UEM. [s.n]. 2008, pp. 8-67.;
- FERREIRA, D. B. & STEFANO, S. R. *Qualidade de Vida no Trabalho dos Profissionais de Recursos Humanos de Empresas de Grande Porte na Região de Guarapuava*. 5ª Edição. Brasil, 2008.;
- KARPINSKI, D. & STEFANO, S. R. *Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação: Um Estudo de Caso no Sector Atacadista de Beneficiamento de Cereais*. [s.n]. Brasil, 2008.;
- PAIVA, S. B. *Um Estudo Sobre Qualidade de Vida no Trabalho do Profissional Contábil da Cidade de João Pessoa – PB*. [s.n]. Brasil, 2006.;
- NISHIMURA, A. Z. F. C. et al. *A Gestão Estratégica da Qualidade de Vida no Trabalho*. [S.I.:s.n.]. (S/d).;
- MEDEIROS, E. G. *Análise de Qualidade de Vida no Trabalho: Um Estudo de Caso na Área de Construção Civil*. (Dissertação de Mestrado). Escola de Administração. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2002, 132p.
- GARCIA, E. O. P. *O Conteúdo Significativo da Qualidade de Vida no Trabalho para Funcionários Públicos de uma Secretaria de Saúde*. [S.I.:s.n.]. 2010. ;
- ALMEIDA, L. P. M. *Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Avaliação da Percepção dos Docentes do Curso de Administração*. (Dissertação de Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais. Seropédica, RJ: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. 2007, 78p;
- FREITAS, A. L. P. & DE SOUSA, R. G. B. *Um Modelo para Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em Universidades Públicas*. [s.n]. Brasil, 2009.;
- PEREIRA, P. M. & PEÇANHA, D. L. *Qualidade de Vida no Trabalho: Que Qualidade?* [s.n]. SP, Brasil, 2005;
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: Um novo Papel de Recursos Humanos nas Organizações*. 3ª Edição, Rio de Janeiro – Elsevier – Brasil, 2010;

- NOGUEIRA, D. *Introdução à Administração: Coletânea de Trabalhos apresentados para GQI*. [S.I.:s.n.]. (S/d).;

- FLECK, M. P. A. *Versão em Português dos Instrumentos de Avaliação da Qualidade de Vida (WHOQOL)*. Porto Alegre: [s.n.], 2009. Disponível em <<http://www.ufrgs.br/psiq/whoqol-manual.html>> [Acessado em 23.03.2012].

- *A TEORIA Neoclássica*. Brasil: [s.n.], 2008. Disponível em <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos_Administracao/Teoria_Neoclassica.htm> [acessado em 20.05.12];

- KUMAR, H. et al. *Manual de Estudantes – Metodologia de Pesquisa*. [s.n.]. Beira: Universidade Católica De Moçambique, 2008.

- DA SILVA et al. D. M.. *A importância do Relacionamento Interpessoal no contexto Organizacional*. Brasil: [S.I.:s.n.]. Disponível em <http://www.convibra.com.br/2008/artigos/289_0.pdf> [Acessado em 07.10.2012].

- República de Moçambique. *Constituição da República*. Edição de 2008. Imprensa Nacional de Moçambique. Maputo. 2004.

- República de Moçambique. *Lei de Trabalho*. Maputo. 2007.

- CORREIA, M.A.B. *Proposições para uma Gestão Escolar que Contribua para Qualidade de Vida no Trabalho: Estudo sobre a Escola Intermediária Sebastião Quirino Da Costa*. [S.I.:s.n.]. (S/d) 26p.;

- AMARO, A. et al. *A Arte de Fazer Questionários – Departamento de Investigação*. [s.n.]. Porto: Faculdade de Ciências da Universidade do Porto, 2004/2005;

- BARENGER, P. et al. *Gestão*. 2ª edição. Lisboa: Barbosa & Filhos Lda, 1993.