

---

A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – ESTUDO DE CASO NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA LOCAL

**Ana Sofia Cerdeira Gonçalves**

---

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

---

Orientado por

**Professora Doutora Sofia Alexandra Soares de Miranda Ferreira Cruz**

---

2018

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como tema central a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). A Qualidade de Vida no Trabalho é um determinante central da Qualidade de Vida Global dos indivíduos (Sinha, 1982) existindo uma relação indissociável entre QVT e QV (Martel e Dupuis, 2006). Para além disso, alguns teóricos acreditam que a QVT pode ter influências na produtividade dos trabalhadores, pelo que investimentos começaram a ser feitos nesta área, por um lado, com vista a melhorar a QV dos trabalhadores e, por outro lado, para melhorar a sua produtividade (Walton, 1973).

O principal objetivo deste trabalho consiste em analisar qual a perceção dos trabalhadores relativamente à sua Qualidade de Vida no Trabalho. Para tal, realizou-se um estudo de caso num órgão autárquico local, sendo que as técnicas de recolha de dados selecionadas foram os inquéritos por questionários e as entrevistas semiestruturadas. Os inquéritos por questionário foram aplicados à generalidade dos trabalhadores, procurando-se a maior variedade possível, enquanto as entrevistas foram realizadas a dois trabalhadores, ambos chefe de divisão. Discute-se a perceção dos trabalhadores face à sua Qualidade de Vida no Trabalho e aos vários aspetos do trabalho – salário, condições físicas de trabalho, condições sociais e integração social na organização, intensidade do trabalho, significado do trabalho, relevância social do trabalho, conciliação entre trabalho e espaço total da vida, perspetivas e oportunidades de crescimento, utilização e desenvolvimento de competências e constitucionalismo – bem como a sua satisfação face aos mesmos.

No geral, os resultados indicam uma perceção de Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação moderadas, sendo os três aspetos do trabalho mais valorizados pelos trabalhadores a existência de um bom ambiente de trabalho, um bom salário e o serem reconhecidos e valorizados pelo seu trabalho.

**Palavras-chave:** Qualidade de Vida, Qualidade de Vida no Trabalho, Satisfação, Gestão de Recursos Humanos

## **ABSTRACT**

The present work has as its central theme the Quality of Work Life (QWL). Quality of Work Life is a central determinant of individuals' overall Quality of Life (QOL) (Sinha, 1982), and there is an inseparable relationship between QWL and QOL (Martel and Dupuis, 2006). In addition, some theorists believe that QWL can have influences on worker productivity, and investments have been made in this area, on the one hand, to improve workers' QOL and, on the other hand, to improve their productivity (Walton, 1973).

The main objective of this work is to verify the workers' perception about their Quality of Work Life. To this end, a case study will be carried out in a local autarchic body, and the selected data collection techniques will be the questionnaire surveys and semi-structured interviews. Questionnaire surveys were applied to the majority of workers, seeking the widest possible variety, while the interviews were conducted to two workers, both head of division. It will also analyze the workers' perception about Quality of Work Life and about various aspects of work - salary, physical conditions of work, social conditions and social integration in the organization, intensity of work, meaning of work, social relevance of work, conciliation between work and total space of life, perspectives and opportunities for growth, use and development of competences and constitutionalism - and their satisfaction with them.

Overall, the results indicate a moderate perception of Quality of Work Life and Satisfaction, being the three aspects of work more valued by employees a good working environment, a good salary and the recognition and valued by your work.

**Keywords:** Quality of Life, Quality of Work Life, Satisfaction, Human Resources Management (HRM)

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus *pais*, por me terem dado sempre a possibilidade de seguir os meus sonhos, permitindo-me fazer as minhas próprias escolhas e por me terem possibilitado chegar até aqui.

À minha *avó*, pela sua constante preocupação e incentivo.

À *Professora Doutora Sofia Alexandra Soares de Miranda Ferreira Cruz* pela sua disponibilidade, interesse, sugestões e conselhos tão valiosos para a concretização desta etapa.

Ao *Carlos* pelo apoio incondicional, por estar sempre lá para mim, por toda a paciência do mundo para me ouvir sempre que as coisas não corriam tão bem. Por todo o entusiasmo e força que me passou. Por ser a pessoa que acredita mais nas minhas capacidades do que eu própria e por nunca me deixar desistir.

Às minhas *amigas* pelo seu incentivo e carinho. Vocês foram um apoio essencial, que me deram força e confiança. Um especial agradecimento à *Inês* e à *Carolina* com quem partilhei preocupações e desabafos e que foram as minhas principais companheiras nesta etapa.

À *organização* que me acolheu durante quase os sete meses de duração do meu estágio curricular e que permitiu que lá fosse feita a recolha de dados que possibilitaram a concretização desta dissertação.

Um especial obrigado à *Técnica Superior* que me acompanhou ao longo de todo esse período de estágio, pela sua prestabilidade, amizade e carinho. Foste uma ajuda fulcral e um exemplo de profissionalismo que nunca irei esquecer. Muito obrigada!

Um muito obrigado também ao meu *orientador de estágio* que sempre se mostrou disponível para ajudar no que lhe fosse possível, que sempre se mostrou preocupado e interessado e que sempre primou pela sua simpatia.

E, por fim, um obrigado a todos os *trabalhadores* que perderam uns minutinhos do seu tempo para responder aos inquéritos e entrevistas. A todos vocês um sincero agradecimento.

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

<b>OMS</b>	Organização Mundial de Saúde
<b>QOL</b>	Quality of Life
<b>QV</b>	Qualidade de Vida
<b>QVT</b>	Qualidade de Vida no Trabalho
<b>QWL</b>	Quality of Work Life

# ÍNDICE GERAL

<b>Introdução</b> .....	1
<b>Capítulo 1. Enquadramento Teórico</b> .....	5
1.1. Conceito de Qualidade de Vida.....	6
1.1.1. Relação entre Qualidade de Vida e Qualidade de Vida no Trabalho.....	10
1.2. Conceitos antecedentes ao de Qualidade de Vida no Trabalho: uma breve revisão do conceito de satisfação.....	12
1.3. Origem e evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho.....	20
1.4. Modelos da Qualidade de Vida no Trabalho.....	24
1.4.1. Modelo de Walton (1973).....	24
1.4.2. Modelo de Hackman e Oldham (1975).....	27
1.4.3. Modelo de Westley (1979).....	28
1.4.4. Modelo de Nadler e Lawler (1983).....	32
1.5. Qualidade do Trabalho na perspetiva das Instituições Europeias.....	35
<b>Capítulo 2. Metodologia</b> .....	50
2.1. Objetivos e questão de investigação.....	51
2.2. Método de pesquisa e técnicas de recolha de dados.....	52
2.3. Variáveis utilizadas no estudo empírico.....	56
<b>Capítulo 3. Análise e Discussão dos Resultados</b> .....	63
1.1. Caracterização sociodemográfica e profissional da amostra.....	64
1.2. Perceção dos trabalhadores face à sua Satisfação e Qualidade de Vida no Trabalho.....	68
1.3. Correlação entre a perceção global de Qualidade de Vida no Trabalho e de Satisfação dos trabalhadores e a perceção face a cada um dos aspetos do trabalho.....	91
1.4. Correlação entre a perceção global de Qualidade de Vida no Trabalho e de Satisfação e a satisfação dos trabalhadores relativamente a cada um dos aspetos do trabalho.....	94
1.5. Correlação entre a perceção global de Qualidade de Vida no Trabalho e de Satisfação e o sexo dos trabalhadores.....	96
1.6. Correlação entre a perceção global de Qualidade de Vida no Trabalho e de Satisfação e a idade dos trabalhadores.....	97
1.7. Correlação entre a perceção global de Qualidade de Vida no Trabalho e de Satisfação e as habilitações académicas dos trabalhadores.....	98

1.8. Correlação entre a percepção global de Qualidade de Vida no Trabalho e de Satisfação e a categoria profissional dos trabalhadores.....	99
1.9. Correlação entre a percepção global de Qualidade de Vida no Trabalho e de Satisfação e a remuneração mensal líquida dos trabalhadores.....	100
1.10. Correlação entre a percepção global de Qualidade de Vida no Trabalho e de Satisfação e o Vínculo Laboral dos trabalhadores.....	101
1.11. Correlação entre a percepção global de Qualidade de Vida no Trabalho e de Satisfação e a Antiguidade dos trabalhadores.....	102
<b>Capítulo 4. Conclusões.....</b>	<b>108</b>
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>114</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>119</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Domínios de análise e facetas incorporadas nos domínios do WHOQOL-100 DA Organização Mundial de Saúde .....	9
<b>Tabela 2:</b> Tipologia dos modelos de satisfação .....	17
<b>Tabela 3:</b> Dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho .....	31
<b>Tabela 4:</b> Dimensões da Qualidade do Trabalho sugeridas pelas diferentes abordagens das Ciências Sociais .....	37
<b>Tabela 5:</b> Indicadores da Qualidade do Trabalho segundo o Comité de Emprego da União Europeia.....	40
<b>Tabela 6:</b> Índices e Indicadores considerados pela Eurofound para medir a Qualidade do Trabalho .....	41
<b>Tabela 7:</b> Comparação os modelos de Qualidade de Vida no Trabalho e os modelos de qualidade do trabalho das instituições europeias .....	47
<b>Tabela 8:</b> Aspetos do trabalho e indicadores utilizados no estudo empírico da investigação .....	56
<b>Tabela 9:</b> Categorias e Subcategorias de análise da entrevista 1 .....	61
<b>Tabela 10:</b> Categorias e Subcategorias de análise da entrevista 2 .....	62
<b>Tabela 11:</b> Caracterização sociodemográfica dos inquiridos .....	64
<b>Tabela 12:</b> Categoria profissional dos inquiridos .....	65
<b>Tabela 13:</b> Antiguidade dos inquiridos na organização.....	66
<b>Tabela 14:</b> Remuneração mensal líquida dos inquiridos .....	66
<b>Tabela 15:</b> Vínculo laboral dos inquiridos.....	67



<b>Tabela 16:</b> Definição de Qualidade de Vida no Trabalho na percepção dos trabalhadores...	69
<b>Tabela 17:</b> Percepção dos trabalhadores face à sua Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação no Trabalho .....	71
<b>Tabela 18:</b> Aspectos do trabalho considerados fundamentais pelos inquiridos para a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho .....	73
<b>Tabela 19:</b> Média das respostas dos inquiridos face ao grupo de afirmações de cada um dos aspectos do trabalho considerados .....	86
<b>Tabela 20:</b> Satisfação dos trabalhadores face a diversos aspectos do trabalho .....	89
<b>Tabela 21:</b> Propostas para melhorias da percepção de Qualidade de Vida no Trabalho e da Satisfação dos trabalhadores .....	103

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1:</b> Inquérito por questionário.....	120
<b>Anexo 2:</b> Pedido formal ao presidente do órgão autárquico para realização de inquéritos por questionário e de entrevistas .....	129
<b>Anexo 3:</b> Email com divulgação do link de acesso ao inquérito por questionário .....	130
<b>Anexo 4:</b> Guião da entrevista 1.....	131
<b>Anexo 5:</b> Guião da Entrevista 2.....	136
<b>Anexo 6:</b> Grelha de análise da Entrevista 1 .....	139
<b>Anexo 7:</b> Grelha de análise da Entrevista 2 .....	142
<b>Anexo 8:</b> Consistência interna dos fatores do trabalho considerados na investigação.....	147
<b>Anexo 9:</b> Teste de normalidade dos grupos das variáveis em estudo através do teste Shapiro-Wilk.....	150
<b>Anexo 10:</b> Teste de normalidade das variáveis da Satisfação através do teste Shapiro-Wilk .....	151
<b>Anexo 11:</b> Teste de normalidade das variáveis “Satisfação” e “Qualidade de Vida no Trabalho” através do teste de Shapiro-Wilk .....	151
<b>Anexo 12:</b> Teste de normalidade das variáveis socioprofissionais através do teste Shapiro-Wilk.....	152
<b>Anexo 13:</b> Perceção dos trabalhadores face ao Salário (%) .....	153
<b>Anexo 14:</b> Perceção dos trabalhadores face às condições físicas de trabalho (%).....	153
<b>Anexo 15:</b> Perceção dos trabalhadores face às condições sociais e integração social na organização (%) .....	154
<b>Anexo 16:</b> Perceção dos trabalhadores face à intensidade do trabalho (%) .....	155

<b>Anexo 17:</b> Perceção dos trabalhadores face ao significado do trabalho (%).....	156
<b>Anexo 18:</b> Perceção dos trabalhadores face à relevância social do trabalho (%).....	156
<b>Anexo 19:</b> Perceção dos trabalhadores face à conciliação entre trabalho e espaço total da vida (%).....	157
<b>Anexo 20:</b> Perceção dos trabalhadores face às perspectivas e oportunidades de crescimento e segurança no trabalho (%).....	157
<b>Anexo 21:</b> Perceção dos trabalhadores face à utilização e desenvolvimento de competências (%).....	158
<b>Anexo 22:</b> Perceção dos trabalhadores face ao constitucionalismo (%).....	159
<b>Anexo 23:</b> Média das respostas dos trabalhadores inquiridos face a cada uma das afirmações .....	160
<b>Anexo 24:</b> Satisfação dos trabalhadores face aos diversos aspetos do trabalho por escala de resposta (%).....	163
<b>Anexo 25:</b> Correlação entre os grupos dos aspetos do trabalho e a perceção de Qualidade de Vida no Trabalho através do Coeficiente de Correlação de Spearman.....	165
<b>Anexo 26:</b> Correlação entre os grupos dos aspetos do trabalho e a Satisfação dos trabalhadores através do Coeficiente de Correlação de Spearman .....	167
<b>Anexo 27:</b> Correlação entre a Satisfação face a cada um dos aspetos do trabalho e a Qualidade de Vida no Trabalho através do Coeficiente de Correlação de Spearman.....	169
<b>Anexo 28:</b> Correlação entre a Satisfação face a cada um dos aspetos do trabalho e a Satisfação geral dos trabalhadores através do Coeficiente de Correlação de Spearman.....	171
<b>Anexo 29:</b> Correlação entre perceção dos trabalhadores face à sua “Qualidade de Vida no Trabalho” e a sua “Satisfação” através do Coeficiente de Correlação de Spearman.....	173
<b>Anexo 30:</b> Média de Qualidade de Vida no Trabalho por sexo .....	173
<b>Anexo 31:</b> Média de Satisfação dos trabalhadores por sexo .....	173

<b>Anexo 32:</b> Associação entre a perceção de Qualidade de Vida no Trabalho e a Satisfação dos trabalhadores e o sexo dos inquiridos através do teste Eta .....	174
<b>Anexo 33:</b> Relação entre a perceção de Qualidade de Vida no Trabalho e a Satisfação dos trabalhadores e o sexo dos inquiridos através do teste de Mann-Whitney .....	174
<b>Anexo 34:</b> Média de Qualidade de Vida no Trabalho por grupo etário .....	174
<b>Anexo 35:</b> Média de Satisfação dos trabalhadores por grupo etário .....	175
<b>Anexo 36:</b> Associação entre a perceção de Qualidade de Vida no Trabalho e a Satisfação dos trabalhadores e a idade dos inquiridos através do Coeficiente de Correlação de Spearman .....	175
<b>Anexo 37:</b> Média de Qualidade de Vida no Trabalho por habilitações académicas.....	176
<b>Anexo 38:</b> Média de Satisfação por habilitações académicas.....	177
<b>Anexo 39:</b> Associação entre a perceção de Qualidade de Vida no Trabalho e a Satisfação dos trabalhadores e as habilitações académicas dos inquiridos através do Coeficiente de Correlação de Spearman.....	178
<b>Anexo 40:</b> Média de Qualidade de Vida no Trabalho por categoria profissional .....	179
<b>Anexo 41:</b> Média de Satisfação dos trabalhadores por categoria profissional .....	181
<b>Anexo 42:</b> Relação entre a perceção de Qualidade de Vida no Trabalho e a Satisfação dos trabalhadores e a categoria profissional dos inquiridos através do teste Kruskal-Wallis ....	183
<b>Anexo 43:</b> Associação entre a perceção de Qualidade de Vida no Trabalho e a Satisfação dos trabalhadores e a categoria profissional dos inquiridos através do teste Eta.....	183
<b>Anexo 44:</b> Média de Qualidade de Vida no Trabalho por grupos de remuneração mensal líquida .....	184
<b>Anexo 45:</b> Média de Satisfação dos trabalhadores por grupos de remuneração mensal líquida .....	185
<b>Anexo 46:</b> Associação entre a perceção de Qualidade de Vida no Trabalho e a Satisfação dos	

trabalhadores e a remuneração mensal líquida dos inquiridos através do Coeficiente de Correlação de Spearman.....	186
<b>Anexo 47:</b> Média de Qualidade de Vida no Trabalho por tipo de Vínculo Laboral.....	186
<b>Anexo 48:</b> Média de Satisfação dos trabalhadores por tipo de Vínculo Laboral.....	187
<b>Anexo 49:</b> Relação entre a perceção de Qualidade de Vida no Trabalho e a Satisfação dos trabalhadores e o vínculo laboral dos inquiridos através do teste Kruskal-Wallis .....	187
<b>Anexo 50:</b> Associação entre a perceção de Qualidade de Vida no Trabalho e a Satisfação dos trabalhadores e o vínculo laboral dos inquiridos através do teste Eta.....	187
<b>Anexo 51:</b> Média de Qualidade de Vida no Trabalho por antiguidade .....	188
<b>Anexo 52:</b> Média de Satisfação dos trabalhadores por antiguidade.....	189
<b>Anexo 53:</b> Associação entre a perceção de Qualidade de Vida no Trabalho e a Satisfação dos trabalhadores e a antiguidade dos inquiridos através do Coeficiente de Correlação de Spearman .....	190

# INTRODUÇÃO

O advento da globalização, a crescente competitividade e o enorme desenvolvimento tecnológico, originaram mudanças organizacionais e a questão da Qualidade de Vida no Trabalho começou a ganhar considerável ênfase promovendo-se condições de trabalho melhores e crescendo a importância do bem-estar dos trabalhadores (Silva, Ferreira, 2013). Assim, segundo Albuquerque, “a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) vem ganhando espaço como valor intrínseco das práticas de competitividade concomitantemente ao bem-estar organizacional.” (cit. por Limongi-França, Arellano, 2002, p. 295).

Deste modo, foi-se consolidando a ideia de que o bem-estar dos trabalhadores poderia ter importantes reflexos na sua produtividade. De acordo com Chiavenato (2004), trabalhadores motivados, com oportunidades de participação e com uma recompensa justa e adequada são fundamentais para que as organizações consigam a qualidade e produtividade que desejam, pelo que na opinião do autor, a “competitividade organizacional – e obviamente, a qualidade e produtividade – passa obrigatoriamente pela QVT” (p.448).

Através de uma pesquisa de campo realizada em 1996 por Limongi-França em São Paulo, concluiu-se que “por meio de melhorias das condições de trabalho, que fazem parte do escopo dos programas de QVT, os resultados obtidos podem ter alcançado os objetivos empresariais, auxiliando a organização a enfrentar o ambiente competitivo e a comprometer as pessoas com o negócio da empresa” (Limongi-França, Arellano, 2002, p. 305), ou seja, de facto, a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho pode ter importantes reflexos nos resultados da empresa e também no comprometimento dos trabalhadores.

No mesmo sentido, no estudo desenvolvido por Silva e Ferreira (2013), os resultados apontaram efeitos positivos no comprometimento organizacional afetivo, satisfação no trabalho e aspetos dirigidos ao trabalho em decorrência de maiores oportunidades de usar e desenvolver as próprias competências, assim como efeitos positivos na satisfação no trabalho e nos afetos positivos dirigidos ao trabalho em decorrência da existência de relacionamento e comunicação entre supervisores e empregados e, ainda, efeitos positivos no comprometimento organizacional afetivo e afetos positivos dirigidos ao trabalho em decorrência de salários e benefícios.

Tal como Chiavenato (2004) refere, a qualidade do trabalho terá sempre influência sob a organização. Por um lado, uma baixa qualidade irá refletir-se em situações indesejadas tais como insatisfação, comportamentos pouco produtivos e até uma certa má vontade com

falta de empenho no trabalho o que obviamente resultará numa quebra de produtividade. Por outro lado, o autor considera que uma elevada qualidade do trabalho refletir-se-á em consequências positivas para a organização predominando um ambiente de confiança e respeito entre as partes, com um aumento da produtividade e, ao mesmo tempo, com uma diminuição do controlo por parte das organizações.

Daqui se conclui que trabalhadores satisfeitos serão mais produtivos e contribuirão para o sucesso da organização, pelo que investir numa boa Qualidade de Vida no Trabalho será sempre uma mais-valia para qualquer organização que queira ser bem-sucedida a médio e longo prazo.

Deste modo, torna-se óbvia a pertinência do tema escolhido no sentido de perceber qual a perceção dos trabalhadores acerca da sua Qualidade de Vida no Trabalho que é, no panorama atual, de extrema importância para o sucesso organizacional.

O principal objetivo da investigação é essencialmente o de analisar qual a perceção dos trabalhadores relativamente à sua Qualidade de Vida no Trabalho. Assim, a questão de partida que orienta esta pesquisa é a seguinte: Qual a perceção dos trabalhadores relativamente à sua Qualidade de Vida no Trabalho?

Para além deste objetivo principal, também se pretende através desta investigação considerar alguns objetivos específicos. O primeiro objetivo consiste em compreender qual a perceção dos trabalhadores relativamente a cada um dos vários aspetos do trabalho – Salário; Condições Físicas de Trabalho; Condições Sociais e Integração Social na Organização; Intensidade do Trabalho; Significado do Trabalho; Relevância Social do Trabalho; Conciliação entre Trabalho e Espaço Total da Vida; Perspetiva e Oportunidades de Crescimento no Trabalho e Segurança no Trabalho; Utilização e Desenvolvimento de Competências; e Constitucionalismo.

O segundo objetivo é analisar qual o grau de satisfação dos trabalhadores relativamente a esses vários aspetos do trabalho, de modo a verificar quais os que acarretam maior e menor satisfação e qual a satisfação geral dos trabalhadores perante o seu trabalho.

O terceiro objetivo é perceber quais os aspetos do trabalho que, na perspetiva dos trabalhadores, são fundamentais para que estes percecionem uma Qualidade de Vida no



Trabalho elevada, sendo, por isso, mais valorizados por si.

Uma vez que a dimensão empírica da investigação se baseia numa única organização, espera-se que a mesma possa contribuir para que a organização tenha acesso a uma análise detalhada acerca da perceção dos trabalhadores relativa à sua Qualidade de Vida no Trabalho, permitindo, por um lado, constatar qual a perceção que os trabalhadores têm face às várias dimensões do trabalho, bem como perceber com que dimensões os trabalhadores estão mais e menos satisfeitos, permitindo que a organização conseqüentemente aposte em reforçar as primeiras e melhorar as segundas.

Relativamente à estrutura da presente dissertação, o primeiro capítulo engloba uma revisão bibliográfica que aborda conceitos relevantes como o de Qualidade de Vida, Satisfação no Trabalho, Qualidade do Trabalho e Qualidade de Vida no Trabalho, apresentando os seus principais modelos teóricos, dos quais se retiram as dimensões do trabalho nas quais se baseia o estudo empírico. A metodologia adotada nesta investigação, a caracterização das técnicas operacionalizadas e dos procedimentos relativos ao desenho da amostra, bem como a consolidação das variáveis utilizadas, constituem o foco do segundo capítulo. A este nível, a investigação baseia-se num estudo de caso e concilia as abordagens quantitativa e qualitativa. As técnicas de recolha de dados utilizadas foram os inquéritos por questionário e as entrevistas semiestruturadas. A apresentação e discussão dos resultados integram o terceiro capítulo. Por fim, no último capítulo desenham-se as conclusões desta investigação e apontam-se as limitações da mesma, procurando-se dar sugestões para futuras investigações realizadas no âmbito deste tema.

# Capítulo 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

## **1.1. Conceito de Qualidade de Vida**

O conceito de Qualidade de Vida pode ser visto como um conceito global acerca do que é considerado Qualidade de Vida de um indivíduo, não se referindo ao aspeto do trabalho em particular, como acontece com o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, mas a todas as vertentes da vida do indivíduo.

Para Brock (1989), a Qualidade de Vida é um conceito bastante amplo que pode ter várias interpretações, sendo que o autor propõe três teorias, as quais designa de hedonista, satisfação de preferências e teorias ideais de uma boa vida. A teoria hedonista parte do princípio que a Qualidade de Vida resulta de experiências conscientes consideradas valiosas, entre elas, experiências de prazer, de felicidade e de satisfação dos desejos dos indivíduos. A satisfação de preferências trata, como o próprio nome indica, da capacidade de os indivíduos obterem o que desejam, ou seja, conseguirem satisfazer as suas preferências. As teorias baseadas nos ideais de uma boa vida sustentam que, pelo menos parte de uma boa vida para os indivíduos consiste em realizar os seus ideais, sendo que o autor dá como exemplo o facto de muitos considerarem que serem autónomos e seres autodeterminados é fundamental para terem uma boa vida.

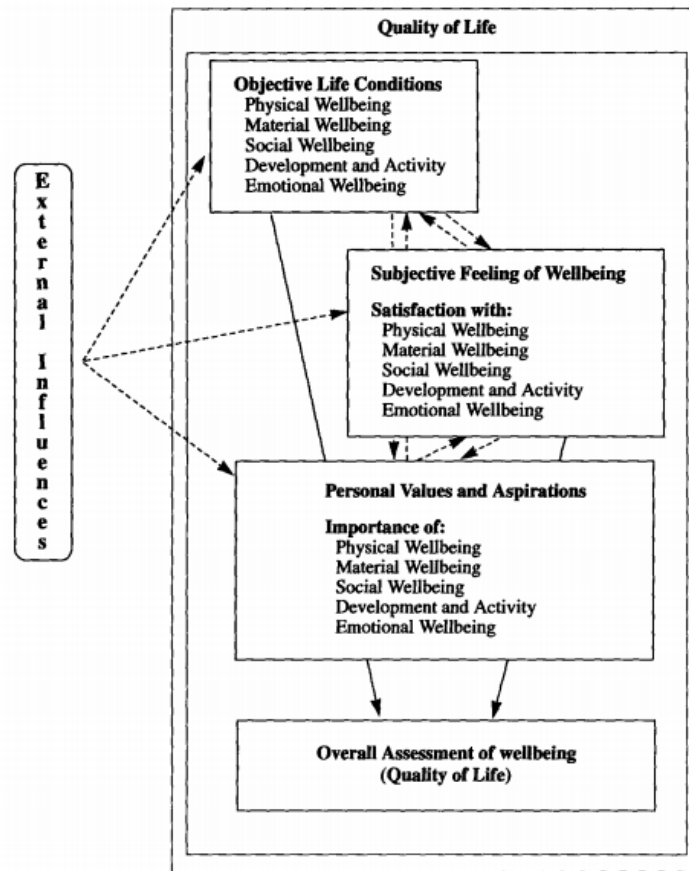
Se Brock (1989) propõe um modelo teórico para a concetualização de Qualidade de Vida, os autores Felce e Perry (1995) vão mais longe e propõem um modelo de avaliação da Qualidade de Vida, representado na Figura 1. Segundo este modelo, “a qualidade de vida é definida como um bem-estar geral que compreende descritores objetivos e avaliações subjetivas de bem-estar físico, material, social e emocional, juntamente com a extensão do desenvolvimento pessoal e atividade intencional, todos ponderados por um conjunto pessoal de valores” (p.60).

Assim, enquanto a proposta de Brock (1989) destaca a Qualidade de Vida enquanto uma experiência consciente de prazer, felicidade, satisfação de preferências e de ideais, Felce e Perry (1995) têm uma visão mais complexa do conceito considerando vários descritores objetivos de Qualidade de Vida e a perceção dos indivíduos face aos mesmos, bem como a sua avaliação em reflexo dos seus valores pessoais.

Como se pode observar na Figura 1, Felce e Perry (1995) consideram cinco descritores da Qualidade de Vida objetivos, sendo eles, o bem-estar físico, o bem-estar

material, o bem-estar social, o desenvolvimento e atividade e o bem-estar emocional.

**Figura 1:** Modelo de Qualidade de Vida proposto por Felce e Perry (1995)



Fonte: FELCE, David; PERRY, Jonathan (1995) – “Quality of Life: Its Definition and Measurement”. *Research in Developmental Disabilities*, Vol. 16, N.º1, p.6

A Qualidade de Vida para os autores envolve assim o sentimento de bem-estar subjetivo que pode ser medido através da satisfação que cada indivíduo sente relativamente a esses mesmos descritores, bem como os valores pessoais e aspirações avaliados através da importância dada a cada um dos descritores. Estes três elementos – os descritores objetivos, o sentimento de bem-estar subjetivo e o conjunto de valores pessoais e aspirações - têm uma relação dinâmica entre si, pelo que a mudança em qualquer um deles pode provocar a mudança dos restantes, para além de que podem alterar-se também devido a influências externas, sendo que segundo os autores, “tais influências externas podem incluir herança genética, social e material, idade e maturação, história de desenvolvimento, emprego, influências dos pares e pontos de referência, e outras variáveis sociais, económicas e políticas” (p.63). Assim sendo, os autores ressaltam que é necessário fazer a avaliação de cada

um dos conjuntos, uma vez que a análise isolada de apenas um deles não permitiria uma avaliação correta da Qualidade de Vida, já que o resultado de um desses conjuntos não pode prever o dos outros.

Mais tarde, e numa definição bastante próxima à de Felce e Perry (1995), a Organização Mundial de Saúde (1997) “define a qualidade de vida como a percepção dos indivíduos sobre a sua posição na vida no contexto da cultura e sistemas de valores em que vivem e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações” (p.1), considerando que a Qualidade de Vida é influenciada pela saúde física e psicológica dos indivíduos, bem como pelas suas crenças pessoais, as relações sociais que estabelecem e ainda as relações com características do seu ambiente, tratando-se, por isso, de um conceito bastante abrangente e complexo.

Denota-se assim que tal como Felce e Perry (1995), a OMS (1997) considera a Qualidade de Vida como uma percepção subjetiva que envolve vários indicadores, nomeadamente, a sua saúde física e psicológica, bem como as crenças pessoais. Já numa aproximação às teorias de Brock (1989), também a OMS (1997) destaca a influência das expectativas e objetivos dos indivíduos na sua percepção de Qualidade de Vida.

No sentido de operacionalizar um instrumento capaz de medir a Qualidade de Vida, a OMS (1997) criou dois instrumentos – WHOQOL-100 e WHOQOL-BREF – que tinham como fim permitir fazer então uma avaliação da percepção dos indivíduos acerca da sua Qualidade de Vida. O WHOQOL-100 consiste num questionário com 6 domínios que se desdobram num total de 24 facetas. A cada faceta correspondem 4 itens no questionário, acrescentando-se 4 itens relativos à percepção de Qualidade de Vida no seu global, o que totaliza 100 itens no questionário, estando todos eles classificados numa escala de 1 a 5.

De uma maneira resumida, os domínios de análise em que se baseia o WHOQOL-100, que estão expostos na Tabela 1, são (1) Saúde Física; (2) Domínio Psicológico; (3) Nível de Independência; (4) Relações Sociais; (5) Ambiente; e (6) Espiritualidade/Religião/Crenças pessoais, aos quais correspondem determinadas facetas.

**Tabela 1:** Domínios de análise e facetas incorporadas nos domínios do WHOQOL-100 DA Organização Mundial de Saúde

<b>Domínio</b>	<b>Facetas incorporadas nos domínios</b>
	Qualidade de Vida e Saúde globais
<b>1. Saúde Física</b>	Energia e fadiga Dor e desconforto Sono e repouso
<b>2. Domínio Psicológico</b>	Imagem corporal e aparência Sentimentos negativos Sentimentos positivos Autoestima Pensar, aprender, memória e concentração
<b>3. Nível de independência</b>	Mobilidade Atividades do dia-a-dia Dependência de medicação e tratamentos médicos Capacidade de trabalho
<b>4. Relações Sociais</b>	Relações pessoais Suporte social Atividade sexual
<b>5. Ambiente</b>	Recursos financeiros Liberdade, segurança física Saúde e assistência social: acessibilidade e qualidade Ambiente doméstico Oportunidades para adquirir novas informações e habilidades Participação e oportunidades de recreação/aventura Ambiente físico (poluição/ruído/tráfego/clima) Transporte
<b>6. Espiritualidade/Religião/ Crenças pessoais</b>	Religião/Espiritualidade/Crenças pessoais

Fonte: OMS (1997) – “Programme on Mental Health – WHOQOL Measuring Quality of Life”

Dentro da saúde física, a OMS (1997) inclui facetas como a energia, fadiga, dor, desconforto, sono e repouso. O domínio psicológico envolve a imagem corporal / aparência, os sentimentos negativos e positivos, a autoestima e a capacidade de pensar, aprender,

memorizar e concentrar. No nível de independência inserem-se facetas como a mobilidade, as atividades do dia-a-dia, a dependência de medicação e/ou tratamentos médicos e a capacidade de trabalho. As relações sociais envolvem as percepções relativamente às suas relações enquanto indivíduos inseridos na sociedade, ao suporte social e à atividade sexual. No ambiente insere-se uma panóplia de facetas, tais como os recursos financeiros, a liberdade, segurança física, o acesso e qualidade de saúde e assistência social, o ambiente no meio doméstico, as oportunidades de adquirir novas informações, habilidades, de participação e de recreação bem como o ambiente físico em que está envolvido e os transportes. Por fim, são ainda consideradas a religião, espiritualidade e crenças pessoais dos indivíduos.

Esta proposta de instrumento de avaliação da Qualidade de Vida destaca assim a subjetividade da avaliação, uma vez que a avaliação é feita por via da percepção do indivíduo face às várias facetas, a multidimensionalidade, sendo consideradas várias dimensões, bem como a importância do contexto social e cultural em que o indivíduo se insere.

### **1.1.1. Relação entre Qualidade de Vida e Qualidade de Vida no Trabalho**

De acordo com Narehan *et al* (2014) estudos demonstraram a existência de uma relação positiva entre Qualidade de Vida e Qualidade de Vida no Trabalho, sendo que a Qualidade de Vida no Trabalho corresponde a um dos vários aspetos que envolvem a Qualidade de Vida global e que, por isso, tem influência na Qualidade de Vida global dos indivíduos, uma vez que segundo os autores “todos os elementos da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foram provados um pouco relacionados com a Qualidade de Vida geral dos funcionários (QV)” (p.25), daí que considerem importante a existência de programas de Qualidade de Vida no Trabalho, já que estes influenciarão a Qualidade de Vida global dos indivíduos.

Para Sinha (1982), a “Qualidade de Vida refere-se à vida de um indivíduo fora, ou longe, do seu trabalho. É a sua vida na família, na sociedade e no ambiente em que vive” (p.373), sendo que o principal indicador na medição da Qualidade de Vida é a felicidade. Segundo Sinha (1982), existe uma correlação positiva entre a Qualidade de Vida e a Qualidade de Vida no Trabalho, sendo a Qualidade de Vida no Trabalho o determinante

central da Qualidade de Vida. Este facto é corroborado pelo seu estudo que demonstrou correlações positivas entre a dimensão da Qualidade de Vida – a felicidade – e todas as quatro dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho consideradas pelo autor, sendo elas, a satisfação no trabalho, a atratividade do trabalho, a motivação intrínseca e o controlo e influência.

No mesmo sentido, Martel e Dupuis (2006) consideram que existe uma relação indissociável entre Qualidade de Vida e Qualidade de Vida no Trabalho, propondo quatro modelos relativos à relação entre ambos.

O primeiro modelo proposto pelos autores é o Modelo de Transferência. Segundo este modelo, também designado de Efeito de Repercussões, a satisfação no trabalho tem repercussões nas outras áreas da vida fora do trabalho e o inverso também se aplica, ou seja, o trabalho e as esferas fora do trabalho estão positivamente correlacionadas, embora isso apenas ocorra com certas esferas do trabalho. Também é de realçar que este modelo não se aplica a todos os tipos de trabalho e que o efeito de repercussão entre a satisfação no trabalho e a vida pessoal pode ser direto, quando essa influência não envolve uma vertente subjetiva, ou indireto, quando o efeito de um no outro é resultado de uma perceção subjetiva do indivíduo.

O segundo modelo proposto é o Modelo de Compensação. Este modelo baseia-se na preposição de que quando um indivíduo está insatisfeito com o seu trabalho tenta compensar essa insatisfação investindo mais nas atividades fora do trabalho, o que leva a que certas esferas do trabalho e algumas áreas fora do trabalho tenham uma correlação negativa. Segundo Martel e Dupuis (2006), este modelo, se for levado ao limite, prevê uma relação inversa entre a satisfação dentro e fora do trabalho, ressaltando, no entanto, que não é esta a situação que as pesquisas tendem a mostrar.

O terceiro modelo proposto pelos autores é o Modelo de Segmentação. Segundo o modelo da segmentação, a esfera do trabalho e a vida fora do trabalho são, como o próprio nome indica, áreas segmentadas e que não têm influência entre si.

Por fim, o quarto modelo proposto é o Modelo de Acomodação. Segundo Martel e Dupuis (2006), este modelo está relacionado com a questão da conciliação entre a vida profissional e pessoal pelo que o mesmo consiste em reduzir o investimento numa das



esferas, de forma voluntária, para aumentar o investimento na outra.

Assim, apesar de se tratar de dois conceitos distintos, a Qualidade de Vida no Trabalho e a Qualidade de Vida Global estão, sem dúvida, interligadas entre si.

Embora algumas posições teóricas prevejam a possibilidade de uma relação inversa entre a esfera do trabalho e a esfera fora do trabalho refletindo um menor investimento numa para um maior investimento noutra, a maioria dos modelos teóricos assume que a relação entre os conceitos se reflete numa correlação positiva em que a Qualidade de Vida no Trabalho tem um papel central na Qualidade de Vida global dos indivíduos, pelo que nesta perspetiva uma boa Qualidade de Vida no Trabalho contribuirá para uma melhor Qualidade de Vida Global dos indivíduos.

## **1.2. Conceitos antecedentes ao de Qualidade de Vida no Trabalho: uma breve revisão do conceito de satisfação**

Embora o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho só tenha surgido na década de 70, de acordo com Kurogi (2008) o interesse nas questões relacionadas com a Qualidade de Vida no Trabalho já vem de algumas décadas atrás, mais concretamente, da década de 20 do século XX, período em que a satisfação e motivação dos trabalhadores ganhou algum enfoque refletido em estudos como os de Elton Mayo e da Escola de Relações Humanas, os quais chamaram a atenção para a importância dos fatores psicológicos e sociais no sentido de os trabalhadores terem maior Qualidade de Vida no Trabalho.

De acordo com Martel e Dupuis (2006), o estudo de Elton Mayo realizado na fábrica Western Electric em Hawthorne permitiu constatar a influência que os fatores ambientais têm na melhoria da produção dos trabalhadores.

Segundo Kurogi (2008), na década de 50 surgiu um estudo que relacionava os indivíduos, o trabalho e a organização. Este estudo conduzido por Eric Trist permitiu perceber que a produtividade dos trabalhadores podia aumentar ou diminuir em função de fatores psicossociais uma vez que estes influenciavam o seu grau de satisfação e deu origem à designada abordagem sociotécnica, a qual, privilegiava os trabalhadores na organização, preocupando-se com questões relacionadas com a sua saúde, segurança, integração a nível social, e estabilidade laboral, destacando a importância fundamental das características da

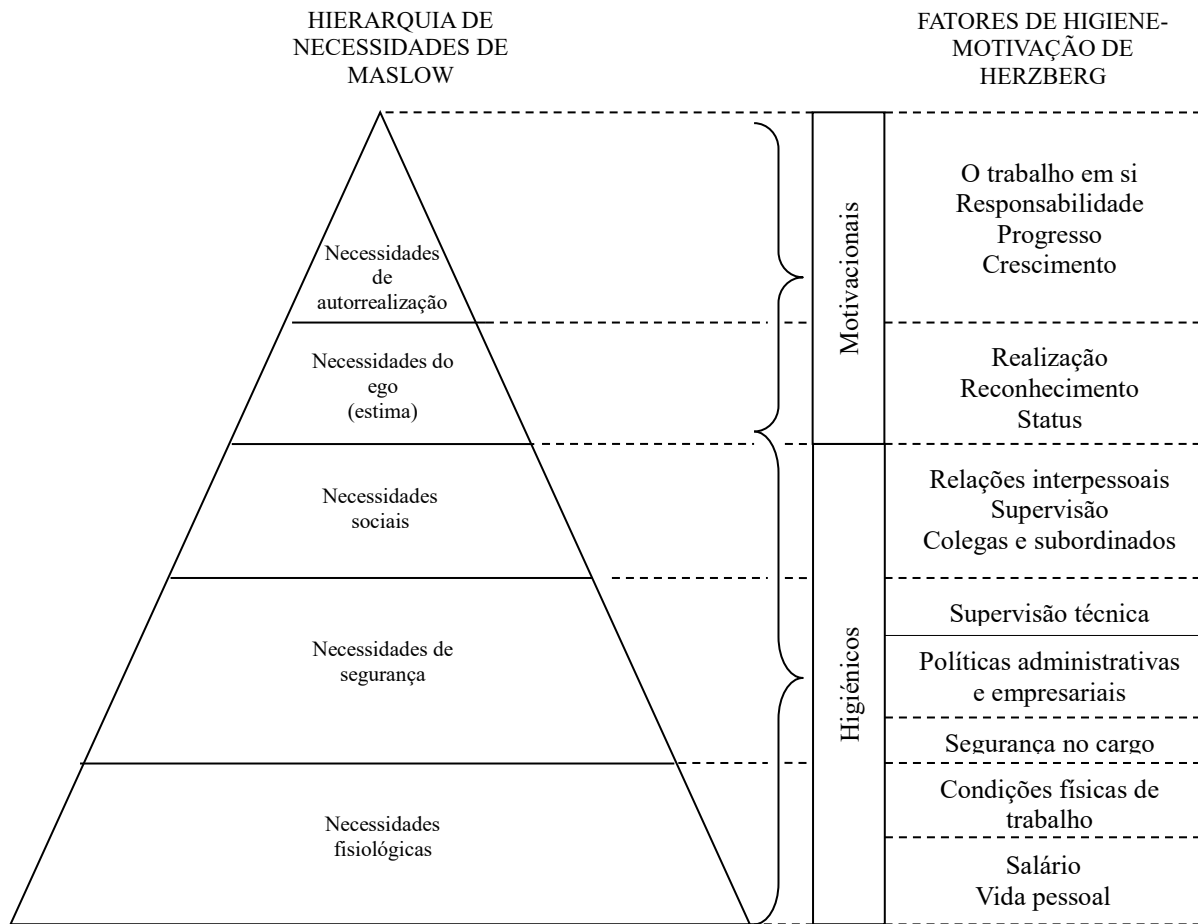
tarefa dos trabalhadores e não apenas as suas recompensas e o ambiente.

Entretanto, surgiram também outras pesquisas importantes para o surgimento do termo “Qualidade de Vida no Trabalho”. Ligada sobretudo ao conceito de motivação, surgiu no final da década de 50 a teoria dos dois fatores de Herzberg que, segundo Chiavenato (1997), é extra orientada alicerçando-se no ambiente externo e no trabalho dos indivíduos. Segundo Herzberg existem dois fatores que influenciam a motivação dos trabalhadores, sendo eles, os fatores higiênicos que se referem “às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, regulamentos internos, as oportunidades existentes, etc.” (cit. por Chiavenato, 1997, p. 90) e os fatores motivacionais que se referem “ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si” (cit. por Chiavenato, 1997, p. 90). Assim, os fatores higiênicos dizem respeito ao ambiente, enquanto os motivacionais estão enquadrados no trabalho dos indivíduos, sendo que os primeiros se destinam essencialmente a prevenir a insatisfação dos trabalhadores, enquanto os segundos originam a satisfação (Chiavenato, 1997).

Uma outra teoria que se reveste de grande notoriedade é a teoria das necessidades de Maslow, a qual tem algumas semelhanças com a teoria de Herzberg, tal como se reflete na Figura 2.

Segundo esta teoria, as necessidades podem-se refletir numa pirâmide, sendo que, “na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes – as chamadas necessidades primárias [onde se inclui as necessidades fisiológicas e a segurança] -, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas – as necessidades secundárias” (cit. por Chiavenato, 1997, p. 86) onde se inclui as necessidades sociais, a estima e a autorrealização.

**Figura 2:** Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg



Fonte: Chiavenato, Idalberto (1997) – “Recursos Humanos”, 4.ªed. compacta, Atlas

Destaca-se, assim, algumas coincidências entre as necessidades de Maslow e os indicadores de Herzberg que na sua generalidade são correspondentes com ambos os autores a considerar primordial a satisfação das necessidades de autorrealização e de ego, usando os conceitos de Maslow, correspondente aos termos de progresso, crescimento, realização e reconhecimento usados por Herzberg, sendo estes o auge da motivação.

A principal diferença que se denota entre as teorias de Maslow e de Herzberg, é que o primeiro considera vários níveis de motivação, mas cada um deles pode ter um poder motivador para os indivíduos, numa certa fase da sua vida. Por exemplo, o nível mais básico – as necessidades fisiológicas – pode ser potencialmente motivador para os indivíduos no sentido destes terem acesso aos meios necessários para satisfazer as suas necessidades mais básicas como comer. Uma vez satisfeita esta necessidade, os indivíduos passam para o nível seguinte que se torna assim potencialmente mais motivador. Já para Herzberg, tal não

acontece. Como indica a Figura 2, para este autor, os fatores que designa de higiénicos e que correspondem aos primeiros três níveis de Maslow não têm um poder motivador para os indivíduos, eles apenas impedem o surgimento de insatisfação. Assim, apenas os fatores que designa de motivacionais, correspondentes aos dois níveis superiores de Maslow conseguem ser realmente motivadores para os indivíduos e apenas estes conseguem originar satisfação.

Apesar do papel fundamental destas teorias mais focadas na motivação, foi o conceito de satisfação no trabalho que se revestiu de maior relevância, revelando-se uma importante referência e alavanca para os estudos que mais tarde originariam o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho. Para Lima *et al* (1988), foi aquando do crescente descrédito da organização do trabalho do modelo taylorista que emergiu o interesse nas questões acerca da satisfação no trabalho bem como a valorização do fator humano nas organizações. A importância crescente da satisfação do trabalho relaciona-se, segundo este autor, com o facto de esta estar interligada quer à produtividade das organizações quer à realização pessoal dos seus trabalhadores seja de modo implícito ou explícito embora estas relações não estejam comprovadas de forma empírica.

Tal como sucede com o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, também o conceito de satisfação no trabalho não reúne consenso entre os teóricos, assim como os fatores que a determinam, sendo que, na opinião de Lima *et al* (1988), tal acontece devido à inexistência de modelos teóricos consistentes nesta área.

Para Locke (1976), a satisfação no trabalho pode ser vista como “...um estado emocional prazeroso ou positivo resultante da avaliação do trabalho ou das experiências de trabalho” (cit. por Judge *et al*, 2001, p. 26), remetendo, como destacam os autores, por um lado, para um processo cognitivo que permite avaliar o trabalho, e por outro lado, para um processo afetivo refletido no estado emocional.

Segundo Judge *et al* (2001), a satisfação no trabalho é reconhecida pela maioria dos teóricos como um conceito global que envolve várias facetas geralmente divididas em elementos intrínsecos tais como os colegas de trabalho, a supervisão e o próprio trabalho e extrínsecos, tais como o salário e as promoções.

Para Weiss (2002), a satisfação no trabalho é considerada uma atitude tratando-se de “um julgamento avaliativo positivo (ou negativo) que se faz sobre o trabalho ou a situação

do trabalho” (p.175). No entanto, para Weiss (2002), ao contrário do que defendia Locke, a satisfação no trabalho não corresponde a uma reação afetiva, tratando-se apenas de uma avaliação.

Na linha argumentativa de Spector (1997), a satisfação no trabalho também corresponde a uma variável atitudinal, podendo ser entendida segundo a forma como as pessoas se sentem perante o seu trabalho e os diversos aspetos que o englobam, pelo que considera que “a satisfação no trabalho pode ser considerada como um sentimento global sobre o trabalho ou como uma constelação de atitudes relacionada com os vários aspetos ou facetas do trabalho” (p.2), considerando que as facetas mais comuns relacionadas com a satisfação no trabalho passam pela apreciação, comunicação, colegas de trabalho, benefícios adicionais, condições do trabalho, natureza do trabalho em si, organização em si, políticas e procedimentos da organização, salário, crescimento pessoal, oportunidades de promoção, reconhecimento, segurança e supervisão.

Também Davis (1981) considera a satisfação como uma atitude positiva face ao trabalho, considerando que existem três componentes relativas à satisfação: (1) satisfação no trabalho sem facetas que corresponde a “um sentimento geral em relação ao seu trabalho” (p.37); (2) a satisfação no trabalho com facetas específicas que “identifica as dimensões do trabalho em termos de conforto, desafio, recompensa financeira, relações com colegas de trabalho, promoção e adequação de recursos” (p.37); e (3) a satisfação no trabalho global a qual corresponde a “um índice igualmente ponderado pelos dois primeiros componentes” (p.37).

Como se encontra explícito na Tabela 2, Lima *et al* (1988) propõem um agrupamento em três níveis das abordagens mais usuais acerca da satisfação.

**Tabela 2:** Tipologia dos modelos de satisfação

<b>Tipos de variáveis utilizadas na explicação da satisfação</b>	<b>Conceitos-chave</b>	<b>Autores de referência</b>
<b>Situacionais</b>	Características da função	Herzberg, 1959 Hackman e Oldham, 1975 White e Mitchell, 1979 Griffin, 1981
	Características do Processo de Tomada de Decisão	Alutto e Acito, 1974 Schuller, 1977 Griffini e Bateman, 1980 Pettersen, 1984
	Características do Reforço	Porter e Lawler, 1968 Honeman e Schwab, 1979
<b>Individuais</b>	Discrepância entre Expectativas e Resposta da Organização	Lawler, 1981 Heneman, 1985
<b>Interação Social</b>	Comparação Social	Homans, 1961 Adams, 1965 Runciman, 1966
	Processamento Social da Informação	Asch, 1952 Salancick e Pfeffer, 1978 O'Reilly e Caldwell, 1979
	Cultura Organizacional	Geertz, 1973 Schneider, 1975 Schein, 1985

**Fonte:** Lima *et al* (1988) – “Os Determinantes da Satisfação Organizacional: Confronto de Modelos”

No primeiro nível, as variáveis utilizadas para explicar a satisfação são denominadas de situacionais, ou seja, centram-se na situação de trabalho, e envolvem as características da função, as características do processo de tomada de decisão e as características do reforço.

Quanto às características do trabalho, Lima *et al* (1988) destacam que os estudos existentes radicam na conclusão de que quanto maior for a variedade de tarefas, a identificação e significado das tarefas, a autonomia dos trabalhadores, e o feedback recebido maior será a satisfação. Insere-se aqui a teoria de Herzberg acima mencionada.

Relativamente ao processo de tomada de decisão, Lima *et al* (1988) através da

literatura relevante que a satisfação tem uma correlação positiva com a percepção de participação e que quanto mais próximo for a participação desejada e participação efetiva percebida pelos trabalhadores mais satisfeitos estes ficarão, uma vez que também será maior a sua percepção de controlo sobre a sua situação de trabalho.

No que respeita ao reforço, segundo Lima *et al* (1988), a literatura indica que tanto os reforços extrínsecos como os intrínsecos são relevantes para que exista satisfação no trabalho. Ao nível dos reforços extrínsecos pode-se, segundo os autores, considerar os valores extrínsecos simbólicos que podem ser individuais como a aprovação por parte de colegas e superiores ou o da empresa no geral e ainda os reforços extrínsecos materiais como o salário. Para além destes, existem ainda então os reforços intrínsecos cuja origem pode estar no próprio sujeito ou no trabalho executado.

No segundo nível, as variáveis utilizadas para explicar a satisfação são denominadas de individuais, ou seja, centram-se nas características individuais dos trabalhadores estando, segundo Lima *et al* (1988) relacionadas com aspetos disposicionais bem como demográficos dos trabalhadores, envolvendo a discrepância entre expectativas e resposta da organização.

Assim, segundo Lima *et al* (1988), muitos autores têm relacionado a satisfação com as características demográficas dos trabalhadores tal como o sexo ou a idade embora não existam resultados significativamente consistentes a nível inter-organizacional.

Relativamente à realização de expectativas, Lima *et al* (1988) consideram que será a adequação entre as expectativas relativas à situação do trabalho, isto é, os objetivos e valores que os trabalhadores esperam que sejam concretizados em contexto de trabalho, e as respostas dadas pela organização a essas mesmas expectativas, isto é, as características que são efetivamente percebidas pelos trabalhadores em contexto de trabalho, que originarão a satisfação dos trabalhadores.

Por fim, no terceiro nível, são as variáveis da interação social que são utilizadas para explicar a satisfação. Nestas enquadram-se a comparação social, o processamento social da informação e a cultura organizacional.

Relativamente à comparação social, segundo Lima *et al* (1988), esta pauta-se por uma comparação entre as percepções das relações sociais e as transações económicas, isto é, uma

comparação entre o que os trabalhadores percebem que contribuem para a organização e os lucros que daí advêm.

Daqui destaca-se também a comparação que os trabalhadores fazem entre os seus próprios investimentos e consequentes ganhos e o dos outros, existindo satisfação sempre que houver equidade nos resultados da comparação e insatisfação quando o resultado desta comparação não seja equitativo.

Relativamente ao processamento social da informação, Lima *et al* (1988) considerando a teoria existente concluem que a satisfação pode ser resultado da informação social que os trabalhadores têm disponível estando sob a influência da norma do grupo, ou seja, quando o trabalhador percebe que a norma do grupo é a satisfação manifestará ele próprio satisfação e vice-versa. Assim sendo, pode-se considerar a satisfação um fenómeno socialmente construído.

Por fim, no que diz respeito à cultura organizacional, os mesmos autores sustentam que, de forma semelhante ao processamento social da informação, a satisfação resulta de uma construção social que surge no seio da organização, local privilegiado de interação social onde nasce uma variedade de culturas que terão impacto sobre os trabalhadores. Assim, também aqui a satisfação emerge de uma certa influência social, distinguindo-se neste caso por ser uma influência mútua, sendo cada indivíduo fonte e alvo de influência. Segundo esta abordagem, a satisfação deriva assim da cultura organizacional onde o indivíduo se insere.

Deste modo, vimos que, de uma maneira geral, a maior parte dos teóricos considera a satisfação no trabalho como uma atitude positiva face ao trabalho e às suas várias componentes, as quais são diversificadas dependendo do enfoque do investigador.

Estes estudos alicerçados nas questões da motivação e da satisfação dos trabalhadores revestiram-se de grande importância para o conceito que mais tarde surgiria de Qualidade de Vida no Trabalho, existindo uma coincidência em algumas das variáveis enfatizadas quer pelos modelos de satisfação quer pelos modelos de Qualidade de Vida no Trabalho, como se constata nos pontos seguintes.



### **1.3. Origem e evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho**

Como se constatou no ponto anterior, a motivação, bem-estar e satisfação dos trabalhadores eram preocupações presentes há bastante tempo no seio organizacional. No entanto, foi a globalização e o aumento exponencial da competitividade das últimas décadas que fizeram eclodir significativamente as preocupações acerca da Qualidade de Vida no Trabalho, pelo que, segundo Kurogi (2008) foram esses mesmos fatores que levaram a que as mudanças relativamente aos trabalhadores fossem necessárias.

Segundo Chiavenato (2004), foi então apenas na década de 70 que surgiu concretamente o termo “Qualidade de Vida no Trabalho” por intermédio de Louis Davis enquanto este estudava acerca dos desenhos de cargos. Mas o que se entende então por Qualidade de Vida no Trabalho? As definições têm sido muitas e variadas, não existindo ainda um consenso entre os teóricos que estudam o tema. Fazendo uma ponte com o conceito de satisfação no trabalho revisto anteriormente, a satisfação, ou seja, uma atitude positiva dos trabalhadores face às diversas componentes do trabalho é uma condição fundamental para que exista nos trabalhadores a perceção de terem uma Qualidade de Vida no Trabalho elevada.

Segundo Boisvert (1977), a Qualidade de Vida no Trabalho “é um conjunto de consequências benéficas da vida profissional para o indivíduo, a organização e a sociedade” (cit. por Martel e Dupuis, 2006, p. 349).

Para Carlson (1980), “a qualidade da vida no trabalho (QVT) é um objetivo e um processo contínuo para atingir esse objetivo. Como objetivo, a QVT é o compromisso de qualquer organização para melhorar o trabalho: a criação de empregos e ambientes de trabalho mais envolventes, satisfatórios e eficazes para pessoas em todos os níveis da organização. Como um processo, a QVT exige esforços para realizar esse objetivo através do envolvimento ativo de pessoas em toda a organização” (cit. por Martel e Dupuis, 2006, p. 349).

Para Kiernan e Knutson (1990), a Qualidade de Vida no Trabalho “é uma interpretação individual do seu papel no local de trabalho e a interação desse papel com as expectativas dos outros. A Qualidade de Vida no Trabalho é individualmente determinada, projetada e avaliada. Uma Qualidade de Vida no Trabalho significa algo diferente para cada

indivíduo, e é suscetível de variar de acordo com a idade do indivíduo, a etapa da carreira e/ou o setor.” (p.102), tratando-se, portanto, de algo muito subjetivo dependendo da percepção de cada indivíduo.

Para Sirgy *et al* (2001), pode-se entender por Qualidade de Vida no Trabalho “a satisfação de uma variedade de necessidades dos funcionários através de recursos, atividades e resultados decorrentes da participação no local de trabalho” (p.242).

Já Srivastava e Kanpur (2014) consideram “a Qualidade de Vida no Trabalho é um processo numa organização que permite que os seus membros de todos os níveis participem ativamente e efetivamente na formação do ambiente organizacional, métodos e resultados.” (p.54).

Para Gupta e Hyde (2016) a “Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) pode ser definida como a satisfação que os funcionários desenvolvem perante as suas carreiras, permitindo-lhes melhorar as suas vidas pessoais através do trabalho e do ambiente de trabalho” (p.8).

Assim, e refletindo a multiplicidade de definições de Qualidade de Vida no Trabalho, também Nadler e Lawler (1983) apresentam seis definições possíveis para o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho.

A primeira definição – Qualidade de Vida no Trabalho como uma variável - teve o seu auge entre 1959 e 1972 e pauta-se por uma visão da Qualidade de Vida no Trabalho a nível muito individual, isto é, é vista como uma reação individual ao trabalho que tinha resultados como a satisfação no trabalho ou a saúde mental preocupando-se aqui, sobretudo, com a qualidade do trabalho que as organizações proporcionavam aos indivíduos.

A segunda definição – Qualidade de Vida no Trabalho como uma abordagem – foca também os indivíduos, mas aqui existe já uma preocupação em juntar a melhoria da qualidade de vida destes com a melhoria dos resultados da organização.

A terceira definição – Qualidade de Vida no Trabalho como métodos – dá uma maior ênfase a formas específicas de alterar o local de trabalho e no impacto que isso terá nos indivíduos no sentido de os tornar mais produtivos e satisfeitos.

A quarta definição – Qualidade de Vida no Trabalho como um movimento – emergiu durante os anos 70 em que se assistiu a um decréscimo desta atividade devido aos problemas económico-financeiros que se fizeram assistir. Durante este período, os autores referem que a Qualidade de Vida no Trabalho era vista como um estado ideológico do que deveria ser o local de trabalho e as relações na organização recorrendo-se frequentemente nesta época conceitos como gestão participativa e democracia industrial.

Já nos fins dos anos 70 e início dos anos 80 surge a quinta definição – Qualidade de Vida no Trabalho igual a tudo – em que, como o próprio nome indica, o conceito é visto como global sendo visto como uma forma de fazer face a vários problemas como a competição estrangeira, baixas taxas de produtividade, os problemas de qualidade, o que obviamente acarreta um problema que os autores chamam à atenção que é o de não conseguir resolver todas essas questões.

E foram as expetativas criadas relativamente ao conceito nessa época, segundo os autores, que originaram a sexta definição – Qualidade de Vida no Trabalho igual a nada – que reflete os inevitáveis falhanços face às promessas e expectativas que a anterior definição acarretou.

Sumariamente, Nadler e Lawler (1983) consideram que a “Qualidade de Vida no Trabalho é uma forma de pensar sobre pessoas, trabalho, e organizações. Os seus elementos distintivos são (1) uma preocupação sobre o impacto do trabalho nas pessoas, bem como na eficácia organizacional, e (2) a ideia da participação na resolução dos problemas organizacionais e na tomada de decisões” (p.26). Assim, os autores consideram que é essencial ter em consideração que a Qualidade de Vida no Trabalho evocará esforços tanto no sentido de fazer com que as pessoas façam melhor o seu trabalho, mas também no sentido de o trabalho tornar as pessoas melhores, para além de que a Qualidade de Vida no Trabalho envolverá os trabalhadores pelo menos nas tomadas de decisão que os afetem.

Já Mirvis e Lawler (1984) consideram que existem dois conjuntos de critérios que são comuns às várias definições de Qualidade de Vida no Trabalho ainda que as suas conceções, terminologias e ênfases sejam distintas. O primeiro envolve as características do trabalho e do ambiente de trabalho que têm influência na vida no trabalho e, o segundo foca-se no seu impacto na proteção e o bem-estar dos trabalhadores. Deste modo, para Mirvis e Lawler (1984), a Qualidade de Vida no Trabalho “é vista como uma relação económica, social e

psicológica entre uma organização e os seus trabalhadores. Em termos funcionais, pode ser representada como  $QVT = f(O, E)$ , em que O representa as características do trabalho e do ambiente de trabalho e E representa o seu impacto na proteção e bem-estar dos trabalhadores enquanto indivíduos, membros da organização e membros da sociedade”. (p.200).

Ao nível do ambiente de trabalho, Mirvis e Lawler (1984) destacam que, inicialmente um bom ambiente de Qualidade de Vida no Trabalho consistia em condições laborais que permitissem aos trabalhadores e empregadores, por um lado, satisfazerem as suas responsabilidades económicas, tanto aquelas que têm um perante o outro, como as que têm perante a sociedade (capacidade económica para satisfazer necessidades ao nível de bens e serviços) e, por outro lado, lhes permitisse ter os recursos necessários para suportar situações de desemprego, de doença ou de lesões.

Contudo, segundo Mirvis e Lawler (1984), este conceito foi-se desenvolvendo no sentido de se tornar mais abrangente, passando, por um lado, a focar-se no trabalho que permite atrair, formar e desenvolver os seus trabalhadores, dando-lhes oportunidades de progressão e de participação nas decisões que os afetam e possibilitando-lhes a realização de um trabalho enriquecedor e, por outro lado, no trabalho que assegura estabilidade e segurança, com salários e benefícios justos e adequados às funções desenvolvidas e com justiça e igualdade nos procedimentos e no tratamento de todos os trabalhadores.

Ao nível dos efeitos no bem-estar e proteção dos trabalhadores, Mirvis e Lawler (1984) chamam a atenção para o facto de a Qualidade de Vida no Trabalho ter vindo a ser equiparada à satisfação dos trabalhadores. Inicialmente era enfatizada a satisfação com os seus salários, horas de trabalho e condições de trabalho e mais tarde, a satisfação passou a envolver todos os aspetos relativos ao trabalho e ao ambiente de trabalho.

Assim, a satisfação era o principal efeito de uma boa Qualidade de Vida no Trabalho. No entanto, os autores sugerem que a satisfação não é o único efeito de uma Qualidade de Vida elevada. Outros efeitos que devem ser considerados segundo os autores são as consequências ao nível das atitudes e comportamentos da própria satisfação que uma boa Qualidade de Vida no Trabalho gera, como por exemplo, ao nível da assiduidade, da saúde física e mental, da autoestima, entre outros.

## **1.4. Modelos da Qualidade de Vida no Trabalho**

Neste capítulo, serão abordados vários modelos relativos à Qualidade de Vida no Trabalho, entre eles, o Modelo de Walton de 1973, o Modelo de Hackman e Oldham de 1975, o Modelo de Westley de 1979 e o Modelo de Nadler e Lawler de 1983.

Estes modelos refletem a perspectiva que cada um dos autores tem acerca dos aspetos que contribuem para a existência de Qualidade de Vida no Trabalho.

### **1.4.1. Modelo de Walton (1973)**

De acordo com Walton (1973) as organizações têm vindo a reconhecer a importância de redesenhar o trabalho no sentido de, por um lado, melhorar a produtividade das organizações e, ao mesmo tempo, melhorar a Qualidade de Vida dos seus trabalhadores. Este interesse surgiu, na opinião do autor, de duas preocupações centrais, por um lado, preocupações com os valores de nível ambiental e humanístico que eram negligenciados nas sociedades industriais em favor do desenvolvimento tecnológico, produtividade e crescimento económico e, por outro lado, as preocupações acerca da viabilidade deste crescimento e produtividade no contexto altamente competitivo dos mercados internacionais.

Assim, para Walton (1973) é fundamental, em primeira instância, compreender o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, o que segundo o autor se caracteriza pela sua larga abrangência, não se restringindo apenas a atos legislativos protetores dos trabalhadores que se iniciaram no século XX, nem às uniões sindicais que progrediram rapidamente entre as décadas de 30 e 40 do século XX, nem às concepções psicológicas que consideravam uma relação positiva entre a moral e a produtividade que levaria à melhoria das relações humanas e ao aperfeiçoamento tanto da moral como da produtividade, nem mesmo se poderia restringir às tentativas de reforma levadas a cabo nos anos 60 do século XX que reivindicavam igualdade de oportunidades no trabalho e o seu enriquecimento.

No entanto, para Walton (1973) o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho deve incluir os valores centrais desses movimentos reformistas bem como as necessidades e aspirações dos trabalhadores, pelo que o autor propõe oito categorias que, na sua opinião, afetam a Qualidade de Vida no Trabalho.

A primeira categoria proposta por Walton (1973), foram a existência de compensações adequadas e justas. Para Walton (1973), o critério da compensação adequada é relativo, não existindo padrões objetivos ou subjetivos que permitam medir essa adequação, enquanto a justiça dessa compensação tem já vários significados operacionais, podendo estar relacionada com as exigências do trabalho ao nível da formação, das responsabilidades que envolve, das condições em que se exerce, das competências necessárias, ou ainda da própria capacidade de pagamento da organização, esperando-se que quanto mais as organizações lucrem maiores salários paguem aos seus trabalhadores. Assim, para Walton (1973), a justiça e adequação das compensações são questões em grande parte ideológicas, daí a dificuldade de medição das mesmas sendo, no entanto, dois determinantes fundamentais da Qualidade de Vida no Trabalho.

A segunda categoria proposta pelo autor são a existência de condições de trabalho seguras e saudáveis. Neste âmbito Walton (1973) destaca a importância óbvia que as condições de trabalho representam para que exista Qualidade de Vida no Trabalho, destacando a importância de que as condições físicas de trabalho bem como os horários de trabalho não sejam perigosos ou prejudiciais à saúde dos trabalhadores. Neste sentido, Walton (1973) destaca alguma legislação que já tem vindo a ser desenvolvida neste âmbito nomeadamente estabelecendo períodos máximos de horas de trabalho diárias e semanais, condições de trabalho que diminuam o risco de doenças, ou ainda estabelecimento de limites de idades para certos trabalhos potencialmente diminuidores de bem-estar.

A terceira categoria proposta por Walton (1973) é a existência de oportunidade imediata de utilizar e desenvolver as capacidades humanas. Para Walton (1973), o trabalho das organizações nas sociedades industriais era altamente fracionado, desqualificado e controlado, o que não permitia aos trabalhadores utilizar e desenvolver as suas capacidades. Assim, ainda que varie de trabalho para trabalho, é importante os trabalhadores terem autonomia sobre o seu trabalho permitindo-lhes utilizar e desenvolver as suas competências, bem como terem acesso à informação e perspectiva do resultado do seu trabalho, de modo a que este ganhe significado e sentido, e ainda desenvolver uma tarefa inteira e não fragmentada que inclua o planeamento das atividades de trabalho e a sua implementação, o que se refletirá num maior envolvimento e autoestima.

A quarta categoria que Walton (1973) destaca é a oportunidade futura para continuar

o crescimento e segurança. Neste ponto, Walton (1973) destaca a importância de impedir que os trabalhadores comecem a perder o interesse no seu trabalho com o passar do tempo pelo que, nesse sentido, é importante que estes tenham oportunidade de crescerem continuamente na sua carreira, pelo que é fundamental atender ao desenvolvimento dos trabalhadores, dar-lhes oportunidades de progredir nas suas carreiras bem como dar-lhes segurança e estabilidade.

A quinta categoria proposta é a integração social na organização de trabalho. Para Walton (1973), outra dimensão fundamental para a Qualidade de Vida no Trabalho envolve o contexto social no qual o mesmo se desenvolve. O autor considera fundamental a não existência de preconceitos seja em relação a raça, género, idades, religião, estilos de vida ou aparência, o igualitarismo não existindo barreiras hierárquicas rígidas, a mobilidade, isto é, a possibilidade de ascender dentro da organização, os grupos primários de suporte com apoio e ajuda entre os trabalhadores, a ideia de comunidade além desses grupos de trabalho e ainda a existência de abertura interpessoal que passa pela forma como os trabalhadores se relacionam entre si, as suas ideias e os seus sentimentos.

A sexta categoria que Walton (1973) destaca é o constitucionalismo na organização de trabalho. Para Walton (1973), é fundamental a estipulação de direitos e deveres nas organizações para que os trabalhadores não corram o risco de sofrer com decisões arbitrárias. Alguns aspetos fundamentais do constitucionalismo são, para o autor, a privacidade da vida pessoal dos trabalhadores, a sua liberdade de expressão, a igualdade de tratamento e um procedimento adequado com base no estado de direito dando as mesmas oportunidades em todos os aspetos do trabalho a todos os trabalhadores.

A sétima categoria que Walton (1973) propõe é o equilíbrio entre trabalho e espaço total da vida. Segundo Walton (1973), o trabalho pode acarretar efeitos positivos ou negativos nas restantes esferas da vida dos trabalhadores, pelo que é fundamental, que exista um bom equilíbrio entre o trabalho e as restantes dimensões da vida, como a família e o lazer, para que o trabalhador consiga satisfazer-se em todas as dimensões da sua vida.

Por fim, Walton (1973) destaca ainda a importância da relevância social da vida de trabalho. Para Walton (1973), é importante que os trabalhadores sintam que o seu trabalho é valorizado socialmente, e tal poderá ocorrer em primeira instância se a organização na qual trabalham for vista como socialmente responsável. Se tal não acontecer, ou seja, se a

organização atuar de forma socialmente irresponsável, um crescente número de trabalhadores depreciará o valor do seu trabalho e das suas carreiras, diminuindo a sua autoestima.

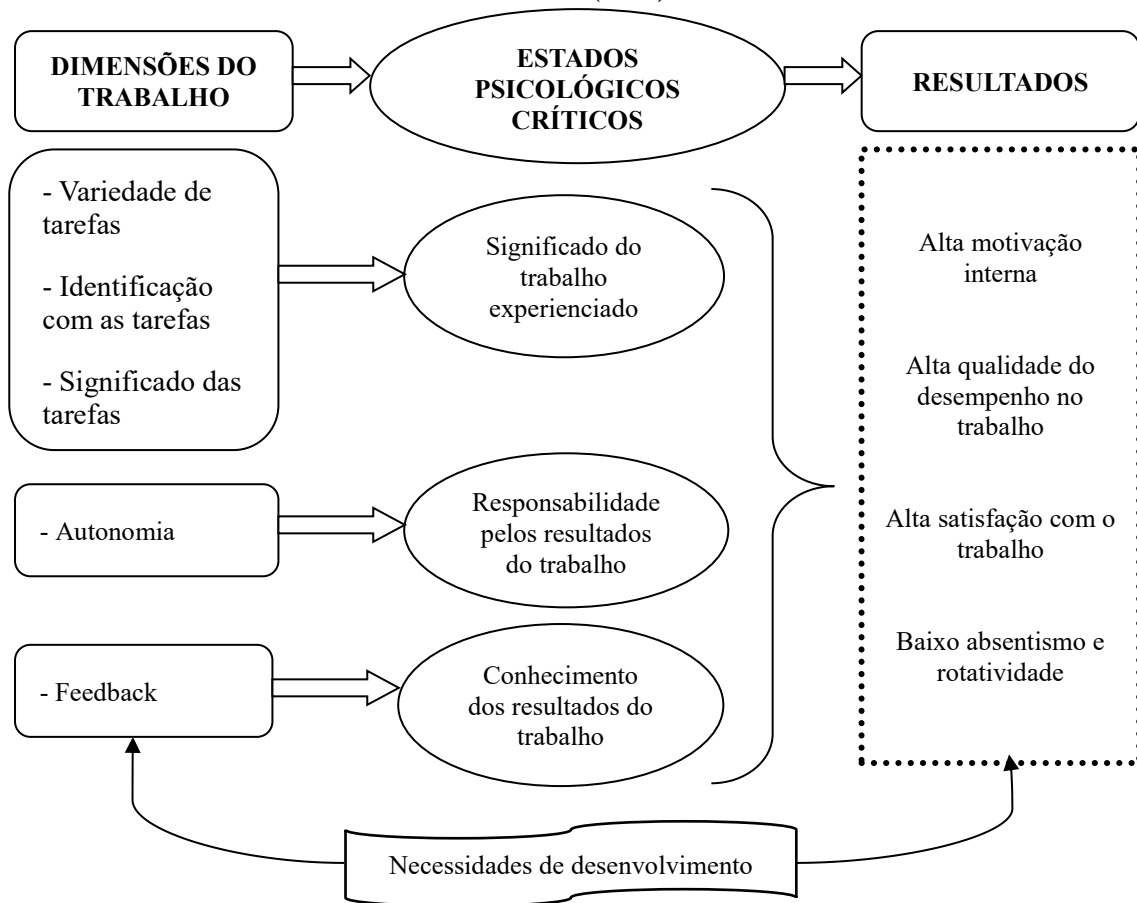
#### **1.4.2. Modelo de Hackman e Oldham (1975)**

Já em 1975, Hackman e Oldham (1975) ao constatarem os problemas na sociedade americana ao nível da produtividade e da alienação dos trabalhadores, consideraram que, uma estratégia que podia ser adotada pelas organizações para fazer face a estes problemas seria redesenhar o trabalho, nomeadamente, apostando no seu enriquecimento. Nesse sentido, desenvolvido um instrumento que designam de *Job Diagnostic Survey* baseado nos trabalhos de Turner e Lawrence de 1965 e de Hackman e Lawler de 1971, consideram que “a disponibilidade de um instrumento padronizado, para uso na avaliação dos objetivos de tais projetos, deve facilitar os esforços dos cientistas comportamentais para entender como e por que o enriquecimento do trabalho funciona quando funciona - e o que deu errado quando não” (p.160).

Este instrumento, resumido esquematicamente na Figura 3 parte do pressuposto de que existem 5 dimensões do trabalho fundamentais – variedade de tarefas, identificação com as tarefas, significado das tarefas, autonomia e feedback recebido - que originam o que Hackman e Oldham (1975) designam de estados psicológicos críticos. Estes estados psicológicos críticos passam pelo significado do trabalho experienciado pelos trabalhadores, pela responsabilidade nos resultados do trabalho experienciada e ainda pelo conhecimento dos resultados do trabalho, e originarão resultados pessoais e laborais positivos que se refletem em alta motivação interna, alta satisfação no trabalho, desempenho de elevada qualidade e baixo absentéismo e rotatividade, sendo que quanto maiores forem as necessidades de desenvolvimento mais forte será a relação entre as características do trabalho destacadas e os resultados. Neste sentido, é importante ressaltar que, segundo Hackman e Oldham (1975), “todos os três estados psicológicos devem estar presentes para que resultados positivos sejam realizados” (p.160), pelo que basta um deles não se presenciar para que estes resultados positivos já não se verifiquem.



**Figura 3:** Modelo teórico acerca da Qualidade de Vida no Trabalho de Hackman e Oldham (1975)



Adaptado de: HACKMAN, Richard; OLDHAM, Greg R. (1975) – “Development of the Job Diagnostic Survey”. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, n.º2, pp. 159-170

Assim, segundo Hackman e Oldham (1975) existe uma fórmula, que designam de *Índice de Potencial Motivador*, que possibilita a criação de uma pontuação do potencial motivador que varia de acordo com as dimensões do trabalho, sendo que segundo os autores, “um aumento em qualquer uma das dimensões do núcleo aumentará o Índice de Potencial Motivador; mas (...) se algum dos três principais componentes do Índice de Potencial Motivador for baixo, o Índice do Potencial Motivador resultante também deve ser baixo” (p.160).

#### 1.4.3. Modelo de Westley (1979)

Westley (1979) considera que a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho tem sido objeto de estudo de uma vasta gama de autores, sendo aplicado o conceito numa grande

variedade de propostas no sentido de alterar as organizações do trabalho o que, segundo o autor, provou alguma confusão no significado do conceito.

Para Westley (1979), as reivindicações dos trabalhadores podem ser divididas em quatro tipos, que correspondem às quatro dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho: (1) económicos, (2) políticos, (3) psicológicos e (4) sociológicos, sendo que a cada um deles está associado um problema com o qual os trabalhadores se confrontam: desigualdade, insegurança, alienação e anomia, respetivamente.

Neste sentido, Westley (1979) considera que uma forma de solucionar um ou mais problemas acima referidos com os quais os trabalhadores se confrontam é através da melhoria e humanização do trabalho.

Ao nível dos problemas de insegurança e desigualdade, Westley (1979) considera que estes surgiram do sistema fabril oriundo da Revolução Industrial, que se pautava por uma forte coerção e exploração dos trabalhadores resultante da concentração do poder e da riqueza nos proprietários, seguidos dos gestores. Esta situação levou os trabalhadores a apoiar os movimentos socialistas, demonstrando deste modo, por um lado, a sua revolta contra a concentração dos lucros e a exploração dos trabalhadores e, por outro lado, a sua luta para a existência de empregos seguros e estáveis bem como para igualdade nos pagamentos, reclamando maior participação e maior autonomia.

No entanto, Westley (1979) chama a atenção para o facto de que esta participação e partilha de lucros pode ter efeitos positivos na questão da insegurança e desigualdade, mas não têm qualquer efeito no sentido de uma diminuição da alienação.

Assim, tal como Westley (1979) aponta, no final da década de 50 do século XX, aquando do término da Segunda Guerra Mundial, observava-se o aumento de uma legislação mais protetora dos trabalhadores que se refletiu, por um lado, numa significativa redução dos problemas associados à desigualdade e insegurança e, por outro lado, no surgimento de novos problemas, nomeadamente a alienação e a anomia.

Para Westley (1979), a alienação “é uma condição que envolve uma separação entre o trabalho e o eu” (p. 116), considerando que essa separação ocorre quando os trabalhadores percebem que o seu “eu” é prejudicado ou privado pelo seu trabalho, o que depende das

perspetivas individuais de cada trabalhador relativamente às suas necessidades na sua relação com o trabalho.

Segundo Westley (1979), estas perspetivas podem resultar numa discrepância entre as expectativas e a realização e satisfação dos trabalhadores o que acontece devido à crescente ambição por trabalhos interessantes e relevantes. No entanto, apesar desta ambição, os trabalhos permaneceram fracionados e aborrecidos com mecanismos de controlo cada vez mais apertados o que apenas acarretou uma ainda maior alienação.

Assim, para Westley (1979), esta situação e o aumento das expectativas “gerou uma retirada psicológica do envolvimento com o trabalho; a sensação de que o trabalho não era o lugar para o interesse central da vida” (p.117), tendo repercussões a nível psicológico nomeadamente aumentando o stresse dos indivíduos nas suas atividades de lazer.

Relativamente à anomia, para Westley (1979) esta é reflexo de um efeito sociológico produto de organizações cada vez maiores e mais complexas que se refletiram, por um lado, num conhecimento da relação causa-efeito mais fraco com um ambiente de trabalho turbulento e rígido que leva a uma perda do seu significado e, por outro lado, num controlo cada vez mais acentuado realizado por via da mecanização, programação e supervisão de modo a reduzir a imprevisibilidade.

Assim, assistiu-se a uma perda do significado do trabalho que deixou de ser um interesse central da vida dos trabalhadores, sendo adotadas atitudes meramente instrumentais face ao trabalho sem qualquer significado ou interesse a não ser o de receber a sua remuneração.

Deste modo, como se pode observar na Tabela 3, a cada dimensão da Qualidade de Vida no Trabalho considerada por Westley (1979) está associado um problema, uma ação resolutiva, indicadores e possíveis soluções.

**Tabela 3:** Dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho

Tipos de reivindicações feitas em organizações	<i>Económico</i> (1850-1950)	<i>Político</i> (1850-1950)	<i>Psicológico</i> (1950-presente)	<i>Sociológico</i> (1950-presente)
Problema associado ao trabalho	Desigualdade	Insegurança	Alienação	Anomia
Ação resolutive do problema	Uniões	Partidos políticos	Agentes de mudança	Grupos de auto desenvolvimento
Indicadores	Insatisfação Greves e sabotagens		Sensação de desapego	Absentismo Rotatividade Sensação de falta de sentido
Soluções propostas	Cooperativas Partilha de lucros Acordos de produtividade	Auto gestão do trabalhador Conselho de trabalhadores	Enriquecimento do trabalho	Grupos de trabalho concebidos sociotecnicamente

Adaptado de: WESTLEY, William A. (1979) – “Problems and Solutions in the Quality of Working Life”

Resumidamente, a dimensão económica está associada ao problema da desigualdade, que se reflete em insatisfação, greves e sabotagens, cuja ação resolutive pode passar pelas uniões e cujas soluções propostas pelo autor passam pelo desenvolvimento de cooperativas, partilha de lucros e acordos de produtividade.

A dimensão política está associada ao problema da insegurança, refletindo-se, tal como na anterior, em insatisfação, greves e sabotagens, cuja resolução passa pelos partidos políticos e cujas soluções propostas se pautam numa auto gestão dos trabalhadores (maior autonomia) e pelo desenvolvimento de um conselho de trabalhadores.

A dimensão psicológica está associada ao problema da alienação, que se reflete numa sensação de desapego face ao trabalho bem como num maior absentismo e rotatividade, cuja resolução passa por agentes de mudança e as soluções propostas passam pelo enriquecimento do trabalho.

Por fim, a dimensão sociológica está associada ao problema da anomia, que se reflete numa sensação de falta de sentido do trabalho, e também num maior absentismo e rotatividade, cuja resolução passa por grupos de auto desenvolvimento e cujas soluções propostas passam por grupos de trabalho concebidos sociotecnicamente.

Nestas duas últimas dimensões, é importante segundo Westley (1979) diferenciar o

enriquecimento do trabalho e os grupos de trabalho concebidos sociotecnicamente. Segundo o autor, “o enriquecimento do trabalho é essencialmente individual, psicológico e assistêmico, enquanto uma abordagem dos sistemas sociotécnicos para o redesenho do trabalho e do grupo de trabalho é essencialmente de grupo, sociológica e sistêmica” (p.120). O enriquecimento do trabalho tem raízes na psicologia e assenta numa análise dos trabalhos para perceber se estes conseguem satisfazer as necessidades dos trabalhadores, enquanto a abordagem sociotécnica tem raízes na sociopsicologia e baseia-se no redesenho das funções do trabalho, focando-se no desenvolvimento de uma cultura de trabalho, e num sistema normativo que ative valores sociais.

Assim, para Westley (1979) as quatro dimensões são necessárias no sentido de satisfazer as necessidades dos trabalhadores pelo que melhorias numa delas ou até mesmo em todas serão sempre muito positivas e bem-vindas, e será dessa forma que se atingirá então a Qualidade de Vida no Trabalho.

#### **1.4.4. Modelo de Nadler e Lawler (1983)**

Mais tarde, em 1983, Nadler e Lawler desenvolvem um novo modelo acerca da Qualidade de Vida no Trabalho. Para estes autores existem duas fases distintas no que diz respeito à Qualidade de Vida no Trabalho. A primeira desta fase inicia-se em 1969, período em que começaram a surgir preocupações acerca da influência do trabalho na saúde e bem-estar dos trabalhadores pautando-se este período pelo interesse em saber de que modo se poderia influenciar a qualidade das experiências dos indivíduos no trabalho. A segunda fase inicia-se em 1979 e caracteriza-se pela grande competitividade dos mercados internacionais e pela preocupação com a produtividade, pelo que a Qualidade de Vida no Trabalho começou a ter um interesse renovado no sentido de saber como se poderia melhorar as organizações.

Nadler e Lawler (1983) apresentam quatro tipos de atividades que representam os esforços da Qualidade de Vida no Trabalho.

O primeiro tipo de atividade passa pela participação na resolução de problemas nos quais devem ser envolvidos membros da organização de diferentes níveis usando por exemplo círculos de qualidade.

O segundo trata-se da reestruturação do trabalho de modo a criar sistemas de

trabalho mais consistentes com as necessidades individuais e com as estruturas sociais.

O terceiro baseia-se em sistemas de remuneração inovadores, uma vez que, segundo os autores, a motivação, o esforço e o desempenho dos indivíduos são, em muito, influenciados pela remuneração.

Por fim, o quarto tipo de atividade que os autores consideram que representam os esforços da Qualidade de Vida no Trabalho trata-se da melhoria do ambiente de trabalho, principalmente no que se refere às suas condições físicas.

Por fim, Nadler e Lawler (1983) consideram a existência de 6 fatores preditores de sucesso.

O primeiro deles é a existência de uma percepção de necessidade, isto é, a percepção de que realmente existe um problema.

O segundo é o foco no problema que é saliente na organização, ou seja, segundo os autores, quando os problemas são fundamentais para a competitividade da empresa há uma maior predisposição por parte dos trabalhadores para assumirem um maior comprometimento, por exemplo, ao nível do seu tempo e esforço.

O terceiro fator preditivo de sucesso é, segundo os autores, a existência de uma estrutura para identificar e resolver problemas. Essa estrutura passa por teoria / modelo-processo-formação e participantes, ou seja, para lidar com os problemas é necessário, segundo os autores, por um lado, alguma teoria na qual se possam basear e, por outro lado, um processo estruturado, com vários passos, ferramentas e instrumentos no sentido de se conseguir resolver os problemas, implicando muitas vezes a formação dos trabalhadores no sentido de os inculcar das competências necessárias para a resolução dos problemas.

Um quarto fator preditivo são a existência de remunerações concebidas tanto para processos como para resultados, ou seja, segundo os autores é fundamental, a existência de uma divisão dos ganhos entre todos os que participaram na existência desse ganho, de modo a motivar os trabalhadores no sentido de estes continuarem o bom trabalho na participação do processo, recompensando assim o seu esforço.

Um quinto fator são os múltiplos sistemas afetados. Este ponto está diretamente relacionado com os processos mais longos que não geram lucros num curto espaço de tempo.

Segundo os autores, nestes casos, é necessário garantir a motivação ao longo de todo o projeto. Os autores destacam aqui os gestores que podem sentir alguma hesitação em envolver-se nos projetos relacionados com a Qualidade de Vida no Trabalho uma vez exigem esforço, tempo, dinheiro existindo poucos benefícios pessoais mensuráveis, sendo, por isso, importante construir sistemas de remuneração que reconheçam o esforço de todos os participantes em todas as etapas.

Por fim, um sexto fator preditivo de sucesso considerado pelos autores é o envolvimento em toda a organização, ou seja, como já foi dito anteriormente, deve existir um envolvimento de todos na organização, não se restringindo a certos grupos, o que poderia provocar uma rivalidade contra produtiva.

Assim, Nadler e Lawler (1983) sugerem três fatores para que o programa relacionado com a Qualidade de Vida no Trabalho tenha sucesso, sendo eles, o desenvolvimento de projetos em diferentes níveis, a existência de mudanças na gestão de sistemas e nos acordos organizacionais e, finalmente, o investimento na mudança no comportamento de gestão dos seniores nas organizações, devendo estes estar incluídos nos programas de Qualidade de Vida no Trabalho.

Todos estes modelos acima caracterizados foram importantes contributos para a melhor compreensão e tentativa de conceitualização de Qualidade de Vida no Trabalho. Constatam-se algumas coincidências entre eles, embora também algumas especificidades que os torna complementares entre si (ver Tabela 7).

Resumidamente, é o modelo proposto por Walton, em 1973, o mais completo de todos os que foram abordados, contemplando oito categorias relevantes no trabalho – compensação justa e adequada, condições de segurança e saúde no trabalho, utilização e desenvolvimento de capacidades, oportunidades de crescimento contínuo e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total da vida e relevância social do trabalho.

O modelo que se seguiu, elaborado por Hackman e Oldham em 1975 tem uma abordagem substancialmente diferente, focando-se sobretudo nas questões relacionadas com o significado e responsabilidade nos resultados experienciados pelos trabalhadores, bem como no conhecimento desses mesmos resultados, orientando-se por dimensões como a variedade de tarefas, significado e identificação com as tarefas, autonomia e feedback.

Focaliza-se aqui então as características da tarefa e ignora-se outros aspetos como por exemplo as questões remuneratórias.

Já o modelo de Westley, de 1979, estando mais próximo do modelo de Walton, distingue-se por abordar a Qualidade de Vida no Trabalho partindo do tipo de reivindicações feitas pelos trabalhadores, nomeadamente económicas, políticas, psicológicas e sociológicas, às quais o autor associa um problema – desigualdade, insegurança, alienação e anomia, respetivamente. Estas pautam-se por indicadores como insatisfação, greves, desapego do trabalho, absentismo, rotatividade ou falta de significado das tarefas para os quais o autor sugere resoluções, como por exemplo, partilha lucros, salários equitativos, maior participação, enriquecimento do trabalho de modo a que este contribua para a realização pessoal e profissional dos trabalhadores, entre outros. Vemos assim que este modelo aborda vários indicadores já anteriormente referidos no modelo de Walton e também no de Hackman e Oldham no que diz respeito à importância do sentido e significado das tarefas.

Por fim, Nadler e Lawler desenvolvem em 1983 um modelo baseado em quatro tipos de atividades fundamentais para proporcionar Qualidade de Vida no Trabalho, sendo elas, a oportunidade de os trabalhadores participarem na resolução de problemas, já anteriormente abordado por Walton e Westley; de se fazer uma reestruturação do trabalho no sentido de este ir ao encontro das necessidades sociais e individuais, podendo-se aqui relacionar com a questão da integração social de Walton; de as organizações investirem em sistemas remuneratórios inovadores, também já defendido por Walton e Westley; bem como na melhoria do ambiente de trabalho, sobretudo no que às condições físicas de trabalho diz respeito, igualmente já defendido por Walton.

### **1.5. Qualidade do Trabalho na perspetiva das Instituições Europeias**

Refletindo a importância da Qualidade de Vida no Trabalho têm sido desenvolvidos nos últimos anos alguns estudos sobre a Qualidade do Trabalho por parte de instituições europeias, tais como a Comissão Europeia, o Eurofound ou o Parlamento Europeu.

Segundo o Parlamento Europeu (2009), a Qualidade do Trabalho é um conceito multidimensional que corresponde à “soma de múltiplos aspetos que afetam tanto a relação de trabalho quanto o trabalho em si” (p.12) tornando-se, por isso, difícil constituir um único



indicador ou conjunto de indicadores para a sua medição. É, assim, de extrema importância perceber quais os aspetos que devem ser considerados na análise da Qualidade do Trabalho, existindo, segundo o Parlamento Europeu (2009), três possíveis abordagens.

A primeira abordagem é designada pelo Parlamento Europeu (2009) de atalho. Nesta abordagem, a satisfação no trabalho surge como um indicador geral da Qualidade do Trabalho. Esta abordagem tem em conta o impacto que as características do trabalho têm no bem-estar dos trabalhadores que reflete assim a Qualidade do Trabalho. No entanto, há muitas variáveis que afetam a satisfação no trabalho que não estão relacionadas com a Qualidade do Trabalho pelo que é inadequado considerar esta variável como um indicador geral da qualidade do trabalho.

A segunda abordagem considerada pelo Parlamento Europeu (2009) é designada de opção intermediária, passando por questionar os trabalhadores sobre o que faz um trabalho ser bom. Esta abordagem baseia-se em desenvolver um modelo com base no que os trabalhadores consideram ser mais relevante para a qualidade do trabalho. No entanto, esta abordagem exige que os trabalhadores apresentem um conjunto predefinido de atributos do trabalho a serem considerados. Existe a possibilidade do fator comparativo ser posto em causa uma vez que o modelo pode variar entre países ou no tempo e, por se basear apenas em opiniões que não estão contextualizadas e cujas razões por detrás das mesmas não são conhecidas pode levar a enviesamentos, pelo que também esta abordagem por si só é insuficiente.

Por fim, a terceira abordagem abordada pelo Parlamento Europeu (2009) passa por definir a Qualidade do Trabalho a partir de cima, isto é, a partir da literatura das Ciências Sociais. Esta abordagem parte, assim, dos estudos já realizados acerca da forma como o bem-estar dos trabalhadores é afetado pelo trabalho. Estes estudos são a principal ferramenta considerada para o desenvolvimento de um indicador da Qualidade do Trabalho, dos quais se podem retirar várias dimensões do trabalho, como vemos na Tabela 4.

**Tabela 4:** Dimensões da Qualidade do Trabalho sugeridas pelas diferentes abordagens das Ciências Sociais

<b>Abordagem económica ortodoxa: diferenciais de compensação</b>	Compensação laboral: (1) Salários
<b>Abordagem económica radical</b>	Relações de poder: (2) Democracia industrial como poder de compensação
<b>Abordagem de comportamento económico</b>	(3) Participação
<b>Abordagem sociológica tradicional: alienação e qualidade intrínseca do trabalho</b>	Vertente objetiva: (4) Habilidades (5) Autonomia Vertente subjetiva: (6) Impotência (7) Falta de sentido (8) Isolamento social (9) Auto-estranhamento
<b>Abordagem institucional: segmentação e qualidade do emprego</b>	(10) Estatuto contratual e estabilidade do emprego (11) Oportunidades para o desenvolvimento de habilidades e progressão na carreira
<b>Literatura de medicina ocupacional e de saúde e segurança: riscos e impacto do trabalho na saúde</b>	Condições: (12) Riscos físicos (13) Riscos psicossociais Resultados: (14) Impacto percebido do trabalho na saúde (15) Absentismo
<b>Estudos da conciliação do trabalho com a vida pessoal</b>	Tempo de trabalho: (16) Duração (17) Planeamento do trabalho (18) Flexibilidade (19) Regularidade (20) Limites claros Intensidade do trabalho: (21) Ritmo e carga de trabalho (22) Stresse e exaustão

Fonte: Parlamento Europeu (2009) – “Indicators of Job Quality in the European Union”

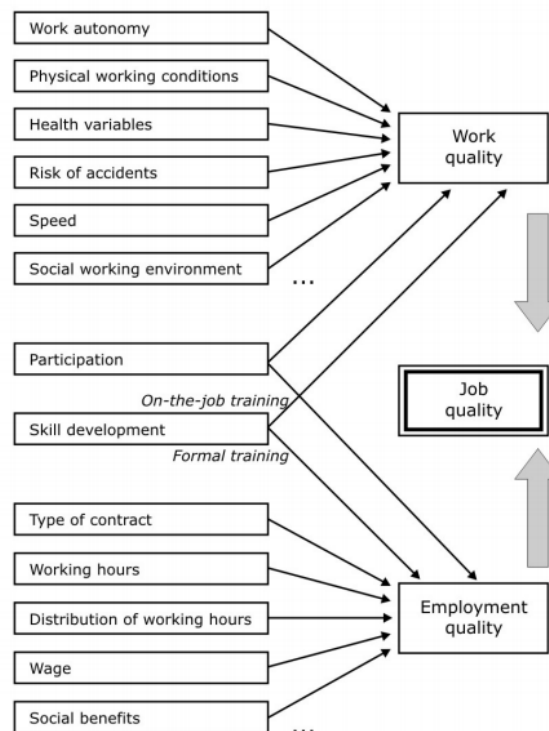
Assim, das sete abordagens teóricas consideradas pelo Parlamento Europeu (2009) – abordagem económica ortodoxa, abordagem económica radical, abordagem de comportamento económico, abordagem sociológica tradicional, abordagem institucional, literatura de medicina ocupacional e de saúde e segurança, e estudos de conciliação do

trabalho com a vida pessoal – poderiam retirar-se 22 dimensões da Qualidade do Trabalho acima descritas na Tabela 4, entre elas, o salário, a autonomia, a participação, oportunidades de progressão na carreira, os riscos físicos e psicossociais do trabalho, a duração do trabalho, a flexibilidade, ou ainda o ritmo e carga de trabalho.

Assim, vemos que estas dimensões da Qualidade de Trabalho sugeridas por diferentes abordagens teóricas coincidem com as que são consideradas nos vários modelos de Qualidade de Vida no Trabalho.

Seguindo estas sugestões das abordagens teóricas, o Parlamento Europeu (2009) propôs então um modelo de Qualidade do Trabalho, esquematicamente representado na Figura 4, que distingue os indicadores relacionados com a qualidade do trabalho e os indicadores relacionados com a qualidade do emprego.

**Figura 4:** Modelo geral de Qualidade do Trabalho proposto pelo Parlamento Europeu (2009)



Fonte: Parlamento Europeu (2009) – “Indicators of Job Quality in the European Union”

Segundo o Parlamento Europeu (2009), “a qualidade do emprego refere-se aos aspetos da relação de trabalho que têm um potencial impacto no bem-estar dos trabalhadores: estes são todos os aspetos relacionados com o contrato de trabalho,

remuneração e horário de trabalho e desenvolvimento de carreira. A Qualidade do Trabalho refere-se a como a atividade do trabalho em si e as condições em que ele ocorre podem afetar o bem-estar dos trabalhadores: autonomia, intensidade, ambiente social, ambiente físico, etc.” (p.14).

Assim, no modelo proposto pelo Parlamento Europeu (2009), de entre os indicadores relacionados com a Qualidade do Trabalho são considerados a autonomia do trabalho, as condições físicas do trabalho, as variáveis de saúde, o risco de acidentes, a intensidade do trabalho e o ambiente social do trabalho. Já entre os indicadores relacionados com a Qualidade do Emprego são considerados o tipo de contrato, as horas de trabalho, a distribuição das horas de trabalho, os salários e os benefícios sociais. Depois temos ainda dois indicadores – a participação e o desenvolvimento de habilidades – que podem ser considerados nos dois grupos.

Já de acordo com a Comissão Europeia (2014), pode-se conseguir melhor qualidade de produtos e serviços, bem como uma melhoria dos rendimentos e do bem-estar geral das empresas através de um aumento da qualidade do trabalho já que este reduz as ausências ao trabalho e melhora a produtividade dos trabalhadores.

Segundo a Comissão Europeia (2014), é comum a distinção entre a abordagem subjetiva e objetiva acerca da Qualidade do Trabalho. Na primeira, a Qualidade do Trabalho é resultado da utilidade derivada do trabalho percebida pelo trabalhador, ou seja, trata-se de uma abordagem subjetiva que reflete o bem-estar ou satisfação de cada trabalhador, sendo que cada um valoriza de forma diferente cada recurso podendo, assim, produzir um enviesamento na medição da qualidade de vida por ser sensível às aspirações e expectativas individuais bem como ao próprio ambiente cultural e às diferentes personalidades. Na abordagem objetiva, a Qualidade do Trabalho relaciona-se com as características do trabalho que satisfazem as necessidades dos trabalhadores, derivando da teoria das necessidades humanas e na capacidade do trabalho de satisfazer a essas necessidades, pelo que esta abordagem envolve a medição de várias dimensões do trabalho medidas por um conjunto de indicadores. Assim, enquanto na abordagem subjetiva temos um indicador unidimensional que tem por base a satisfação no trabalho, na abordagem objetiva temos um indicador multidimensional que envolve um conjunto mais alargado de dimensões do trabalho, sendo que o conjunto de indicadores pode diferir de acordo com a ênfase dada às diferentes

dimensões.

Segundo a Comissão Europeia (2014), foi em Março de 2000, durante o Conselho de Lisboa que foram introduzidas as questões relativas à Qualidade do Trabalho, sendo que em 2001, foi aprovado no Conselho Europeu de Laeken um conceito de Qualidade do Trabalho que envolve 10 dimensões divididas em dois grupos: (1) as características do trabalho/trabalhador e (2) o contexto socioeconómico e do mercado de trabalho. Mais tarde, em 2013, foi aprovado pelo Grupo de Indicadores do Comité de Emprego da União Europeia um conceito formado por 4 dimensões – (1) Segurança socioeconómica; (2) Educação e formação; (3) Condições de Trabalho; e (4) Equilíbrio entre vida profissional e pessoal e de género -, subdividido em 10 sub-dimensões e respetivos indicadores (ver Tabela 5).

**Tabela 5:** Indicadores da Qualidade do Trabalho segundo o Comité de Emprego da União Europeia

<b>(1) Segurança socioeconómica</b>	(1.1) Ganhos adequados
	(1.2) Segurança no trabalho e carreira
<b>(2) Educação e formação</b>	(2.1) Desenvolvimento de competências
	(2.2) Empregabilidade
<b>(3) Condições de trabalho</b>	(3.1) Saúde e segurança no trabalho
	(3.2) Intensidade do trabalho
	(3.3) Autonomia
	(3.4) Representação de interesses coletivo
<b>(4) Equilíbrio entre vida profissional e pessoal e de género</b>	(4.1) Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal
	(4.2) Equilíbrio de género

Fonte: Comissão Europeia (2014) – “Employment and Social Developments in Europe 2014”

No mesmo sentido, também a Eurofound – Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho – tem, como o próprio nome indica, se preocupado com as questões ligadas ao trabalho, elevando esforços no sentido de melhorar as condições laborais na União Europeia.

Assim, a Eurofound tem desenvolvido inquéritos acerca das condições de trabalho

européias. Em 2015 foi realizado o 6.º Inquérito Europeu das Condições de Trabalho que abrangeu 44 000 trabalhadores em 35 países – países da UE28, Noruega, Suíça, Albânia, antiga República Jugoslava da Macedónia, Montenegro, Sérvia e Turquia.

**Tabela 6:** Índices e Indicadores considerados pela Eurofound para medir a Qualidade do Trabalho

(1) Ambiente físico	Riscos relacionados com a postura (ergonómicos)
	Riscos ambientais (vibração, ruído, temperatura)
	Riscos biológicos e químicos
(2) Ambiente social	Comportamento social adverso
	Suporte social
	Qualidade da gestão
(3) Intensidade do trabalho	Exigências quantitativas
	Determinantes do ritmo e interdependência
	Exigências emocionais
(4) Competências, discrição e outros fatores cognitivos	Dimensão cognitiva
	Liberdade de decisão
	Participação organizacional
	Formação
(5) Qualidade do tempo de trabalho	Duração
	Tempo de trabalho atípico
	Acordos de tempo de trabalho
	Flexibilidade
(6) Perspetivas	Estatuto do emprego
	Perspetivas de carreira
	Segurança do trabalho
	Reduções
(7) Ganhos	Ganhos reais depois dos impostos

Fonte: Eurofound (2017) – “Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)”. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Neste inquérito, a Eurofound (2017) considerou a existência de 7 índices e respetivos indicadores que podem medir a Qualidade do Trabalho, como podemos ver na Tabela 6.

Esses 7 índices são: (1) Ambiente físico; (2) Ambiente social; (3) Intensidade do trabalho; (4) Competências, discrição e outros fatores cognitivos; (5) Qualidade do tempo de trabalho; (6) Perspetivas; e (7) Ganhos.

Assim, o ambiente físico está relacionado com os riscos ergonómicos, ambientais ou ainda biológicos ou químicos, sendo importante perceber até que ponto os trabalhadores estão expostos aos mesmos durante o desenvolvimento do seu trabalho.

O ambiente social envolve os comportamentos sociais adversos, como discriminação, racismo, assédio, entre outros, bem como o suporte social e a qualidade da gestão, sendo importante aqui os trabalhadores sentirem-se apoiados e ajudados tanto por colegas como por chefias.

A intensidade do trabalho reporta às exigências quantitativas, aos determinantes de ritmo e interdependência e às exigências emocionais, ou seja, procura constatar se existem prazos apertados, exigência de levados ritmos de trabalho para conseguir cumprir os prazos e se o trabalho é emocionalmente exigente, quer seja pelo trabalho em si ou pelo facto de ter de, por exemplo, esconder os seus sentimentos.

As competências, discrição e outros fatores cognitivos envolvem tudo o que tem a ver com a dimensão cognitiva, com a liberdade de decisão, e com oportunidades de participação na organização bem como de formação, sendo importante aqui questões como autonomia, existência de tarefas com significado e perceção de que a sua opinião conta.

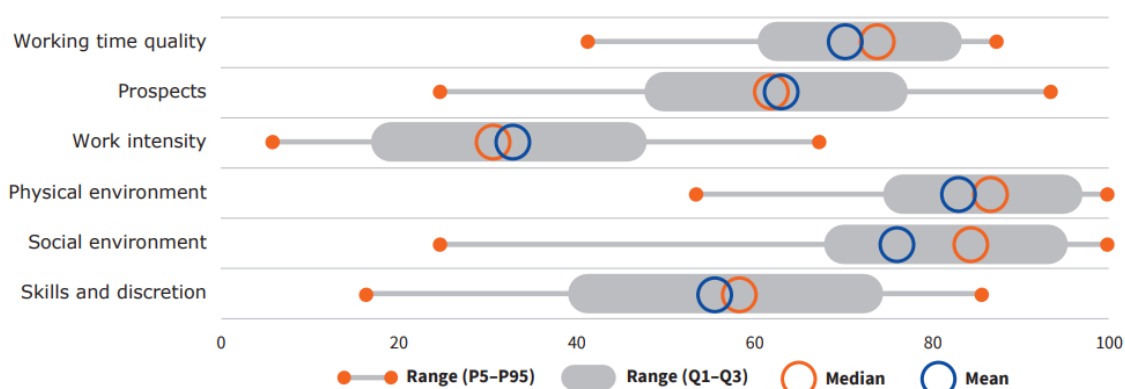
A qualidade do tempo de trabalho relaciona-se com a duração do trabalho, com os tempos de trabalho atípicos, com os acordos de tempo de trabalho e ainda com a flexibilidade.

As perspetivas envolvem o estatuto do emprego, as perspetivas de carreira, a segurança do trabalho e as reduções. Aqui foca-se os tipos de contrato dos trabalhadores, as oportunidades de progressão na carreira dentro da organização em que trabalha, a estabilidade do trabalho e com a existência de possíveis reestruturações ou reorganizações que possam afetar o trabalho.

Por fim, os ganhos dizem respeito precisamente aos ganhos dos trabalhadores, ou seja, tem por base os seus rendimentos.

Deste modo, o 6.º Inquérito Europeu das Condições de Trabalho teve por base estes sete índices, fazendo uma multiplicidade de perguntas para cada um deles de modo a permitir então fazer uma análise o mais completa e adequada possível. Na Figura 5 retrata-se os resultados relativos a estes sete índices obtidos no 6.º Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho. Especificamente, conseguimos ver os intervalos de resposta para o meio de 50% dos entrevistados e para o meio de 90% dos entrevistados, assim como as médias e medianas para cada um dos índices.

**Figura 5:** Distribuição dos 6 índices da Qualidade do Trabalho na UE28 em 2015



NOTA: O intervalo Q1 – Q3 (marcado a cinzento) corresponde ao intervalo dos valores do índice para o meio de 50% dos entrevistados, ao organizá-lo do mais baixo para o mais alto. O intervalo P5 – P95 (entre os pontos a laranja) mostram esse intervalo para o meio de 90% dos entrevistados.

Fonte: Eurofound (2017) – Sexto Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho

Para o índice da qualidade do tempo de trabalho, considerando o meio de 50% os resultados situam-se entre pouco mais de 60 e pouco mais de 80, sendo a média de cerca de 70. Considerando o meio de 90% os resultados ficam entre 40 e perto de 90.

Para o índice das perspetivas, considerando o meio de 50%, os resultados situam-se entre perto de 50 e perto de 80, estando a média um pouco acima de 60. Considerando o meio de 90% os resultados ficam entre um pouco mais de 20 e um pouco acima dos 90.

Para o índice da intensidade do trabalho, considerando o meio de 50%, os resultados situam-se entre cerca de 20 e perto de 50, sendo a média um pouco acima de 30. Considerando o meio de 90% os resultados ficam entre menos de 10 e perto dos 70.



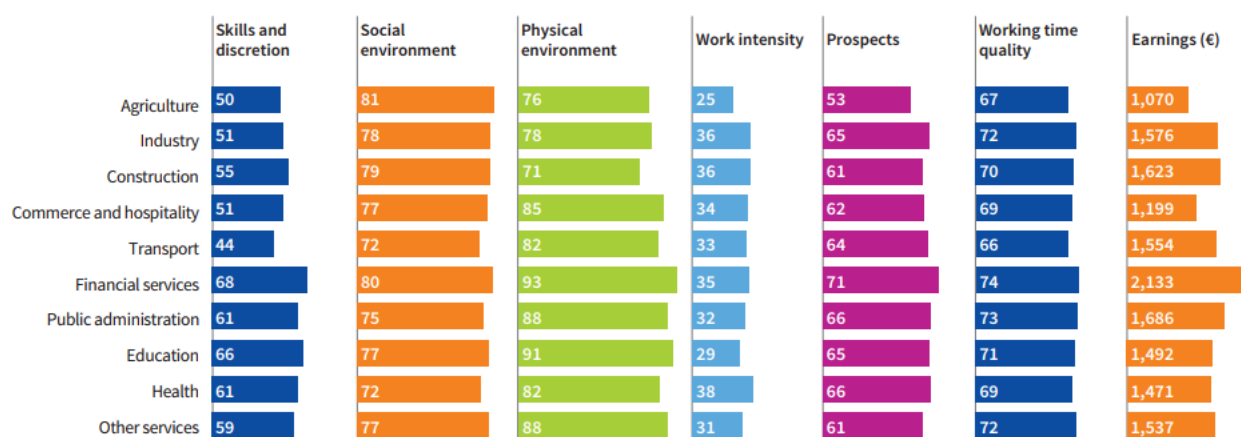
Para o índice do ambiente físico, considerando o meio de 50% os resultados ficam entre perto de 80 e perto de 100, estando a média um pouco acima de 80. Considerando o meio de 90% os resultados ficam entre um pouco mais de 50 e 100.

Para o índice do ambiente social, considerando o meio de 50% os resultados ficam entre perto de 70 e perto de 100, estando a média perto de 80. Considerando o meio de 90% os resultados ficam entre um pouco mais de 20 e 100.

Para o índice das competências e discrição, considerando o meio de 50% os resultados situam-se entre 40 e um pouco acima de 70, estando a média perto dos 60. Considerando o meio de 90% os resultados ficam entre perto de 20 e perto de 90.

Assim, de um modo geral, os índices que apresentam melhores resultados são o ambiente físico e o ambiente social. Por outro lado, os índices que apresentam os piores resultados são a intensidade do trabalho e as competências e discrição.

**Figura 6:** Pontuações médias dos índices de qualidade do trabalho por setor



económico na UE28 em 2015

Fonte: Eurofound (2017) – Sexto Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho

Na Figura 6, temos os resultados dos índices de Qualidade do Trabalho por setor económico onde se registam também alguns resultados importantes.

No setor da agricultura, o índice com melhor pontuação é o do ambiente social com 81, seguido do ambiente físico com 76. Por outro lado, o índice com pior pontuação é o das competências e discrição com apenas 50.

No setor da indústria, o índice com melhor pontuação é o do ambiente social e o do ambiente físico, ambos com 78. O índice com pior pontuação no setor da indústria é o das competências e discrição com 51.

No setor da construção, o índice com melhor pontuação é o do ambiente social com 79. Já o índice com pior pontuação é o das competências e discrição com 55.

No setor do comércio, o índice com melhor pontuação é o do ambiente físico com 85. Por outro lado, índice com pior pontuação é o das competências e discrição.

No setor dos transportes, o índice com melhor pontuação é o do ambiente físico com 82 e o índice com pior pontuação é o das competências e discrição com apenas 44.

No setor dos serviços financeiros, o índice com melhor pontuação é o do ambiente físico com 93 e o índice com pior pontuação é o da intensidade do trabalho com 35 (sendo que aqui quanto mais baixo for a pontuação melhor é, pois mais baixa será a intensidade do trabalho).

No setor da administração pública (particularmente relevante uma vez que é o setor no qual se irá inserir a componente empírica desta dissertação) tem como melhor índice o ambiente físico com uma pontuação de 88, seguindo-se o ambiente social com 75 e a qualidade do tempo de trabalho com 73. Por outro lado, o índice com pior pontuação é o das competências e discrição com 61 e o das perspetivas com 66.

No setor da educação, o índice com melhor pontuação é o do ambiente físico com 91 e o índice com pior pontuação é o das perspetivas com 65 e o das competências e discrição com 66.

No setor da saúde, o índice com melhor pontuação é o do ambiente físico com 82 e o índice com pior classificação é o das competências e discrição com 61 e o da intensidade do trabalho com 38.

Por fim, considerando outros serviços para além destes, o índice com melhor pontuação é o do ambiente físico com 88 e do ambiente social com 77 e o índice pior pontuado é o das competências e discrição com 59 e o das perspetivas com 61.

Tendo em conta os diferentes índices nos vários setores económicos, no geral, o que

tem melhores pontuações é o do ambiente físico, seguido do ambiente social. Por outro lado, vemos que o índice que tem piores pontuações é, significativamente, o das competências e discricção, sendo que o índice das perspectivas e da intensidade do trabalho são dos que têm também pontuações mais baixas.

Relativamente ao índice dos ganhos, o setor com maiores ganhos em euros é o dos serviços financeiros com 2133€, seguido da administração pública com 1686€. Em contrapartida, o setor que tem menores ganhos é o da agricultura com 1070€, seguido do comércio com 1199€.

Estes resultados mostram-nos, assim, a existência de algumas diferenças relevantes nas pontuações dos índices da Qualidade do Trabalho e que servem como uma importante reflexão para parte empírica desta dissertação.

Deste modo, vimos que várias instituições europeias se têm debruçado sobre as questões da Qualidade do Trabalho, procurando construir modelos com diferentes dimensões e indicadores no sentido de os medir, refletindo assim, a importância crescente destas questões, bem como a multiplicidade de dimensões e indicadores que podem ser tidos em conta. Para além disso, constata-se uma coincidência entre vários desses indicadores e dimensões com as que foram referidas pelos teóricos da Qualidade de Vida no Trabalho abordados anteriormente. A Tabela 7 permite-nos fazer uma comparação entre todos os modelos teóricos acerca da Qualidade de Vida no Trabalho e os modelos propostos pelas instituições europeias acerca da Qualidade do Trabalho, observando-se facilmente as suas similitudes.

**Tabela 7:** Comparação os modelos de Qualidade de Vida no Trabalho e os modelos de Qualidade do Trabalho das instituições europeias

WALTON (1973)	HACKMAN E OLDHAM (1975)	WESTLEY (1979)	NADLER E LAWLER (1983)	PARLAMENTO EUROPEU (2009)	COMISSÃO EUROPEIA (2014)	EUROFOUND (2017)
<p><b>Compensação justa e adequada:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- justiça e equidade dos salários</li> </ul>		<p><b>Económicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- equidade salarial</li> <li>- partilha de lucros</li> <li>- participação</li> <li>- autonomia</li> </ul>	<p><b>Sistemas de remuneração inovadores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- salários</li> <li>- benefícios sociais</li> </ul>	<p><b>Segurança socioeconómica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ganhos adequados</li> <li>- segurança no trabalho e na carreira</li> </ul>	<p><b>Ganhos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ganhos reais depois dos impostos</li> </ul>
<p><b>Condições de saúde e segurança no trabalho:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jornada de trabalho</li> <li>- saúde ocupacional</li> <li>- salubridade</li> <li>- recursos materiais</li> </ul>			<p><b>Melhoria do ambiente de trabalho:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- condições físicas do trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- condições físicas de trabalho</li> <li>- variáveis da saúde</li> <li>- risco de acidentes</li> <li>- ritmo de trabalho</li> <li>- carga horária</li> <li>- distribuição das horas de trabalho</li> </ul>	<p><b>Condições de trabalho:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- saúde e segurança no trabalho</li> <li>- intensidade do trabalho</li> <li>- autonomia</li> <li>- representação de interesses coletivo</li> </ul>	<p><b>Ambiente físico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- riscos ergonómicos</li> <li>- riscos ambientais</li> <li>- riscos biológicos e/ou químicos</li> </ul> <p><b>Intensidade do trabalho:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- exigências quantitativas</li> <li>- determinantes de ritmo</li> <li>- exigências emocionais</li> </ul> <p><b>Qualidade do tempo de trabalho:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- duração</li> <li>- tempo de trabalho atípico</li> <li>- flexibilidade</li> </ul>
<p><b>Utilização e desenvolvimento de capacidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- autonomia</li> <li>- autocontrolo relativo</li> <li>- qualidades múltiplas</li> <li>- Informação sobre procedimento total do trabalho</li> </ul>	<p><b>Responsabilidade nos resultados do trabalho experienciada:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- autonomia</li> </ul> <p><b>Conhecimentos dos resultados do trabalho:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- feedback recebido</li> </ul>		<p><b>Participação na resolução de problemas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- autonomia</li> <li>- participação</li> <li>- desenvolvimento de competências: formação</li> </ul>	<p><b>Educação e formação:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- desenvolvimento de competências</li> <li>- empregabilidade</li> </ul>	<p><b>Competências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dimensão cognitiva</li> <li>- liberdade de decisão</li> <li>- participação organizacional</li> <li>- formação</li> </ul>

<p><b>Oportunidades de crescimento contínuo e segurança</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- possibilidade de carreira</li> <li>- crescimento pessoal</li> <li>- programa de capacitação</li> </ul>		<p><b>Políticos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- segurança do trabalho</li> <li>- estabilidade do trabalho</li> <li>- atuação sindical</li> </ul>				<p><b>Perspetivas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- estatuto do emprego</li> <li>- perspetivas de carreira</li> <li>- segurança do trabalho</li> </ul>
<p><b>Integração social na organização</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ausência de preconceitos</li> <li>- igualdade</li> <li>- mobilidade</li> <li>- relacionamento</li> <li>- senso comunitário</li> </ul>			<p><b>Reestruturação do trabalho</b></p>	<p>- ambiente social</p>		<p><b>Ambiente social:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- comportamento social adverso</li> <li>- suporte social</li> <li>- qualidade da gestão</li> </ul>
<p><b>Constitucionalismo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- direitos dos trabalhadores</li> <li>- privacidade pessoal</li> <li>- liberdade de expressão</li> </ul>						
<p><b>Trabalho e espaço total da vida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tempo para lazer e família</li> <li>- papel balanceado do trabalho</li> <li>- significado do trabalho</li> </ul>	<p><b>Significado do trabalho:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- variedade de tarefas</li> <li>- identificação com as tarefas</li> <li>- significado das tarefas</li> </ul>	<p><b>Psicológicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identificação com o trabalho</li> <li>- variedade de tarefas</li> <li>- realização pessoal</li> <li>- realização profissional</li> </ul> <p><b>Sociológicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- significado e sentido do trabalho</li> </ul>			<p><b>Equilíbrio entre vida profissional e pessoal e de género:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- equilíbrio entre trabalho e vida pessoal</li> <li>- equilíbrio de género</li> </ul>	
<p><b>Relevância social do trabalho</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- valorização do trabalho</li> <li>- imagem e responsabilidade social da organização</li> </ul>						

Fonte: elaboração própria com base nos modelos abordados ao longo do enquadramento teórico

Uma vez já comparados os modelos da Qualidade de Vida no Trabalho no ponto anterior, importa aqui fazer apenas um breve comentário acerca das semelhanças entre esses modelos e os que têm sido desenvolvidos pelas instituições europeias.

Como é possível constatar, todos os três modelos das instituições europeias revistos focam os indicadores relacionados com a remuneração, as condições de trabalho tanto ao nível físico, como ao nível da intensidade do trabalho e a oportunidade de desenvolver as competências destacando-se indicadores como a participação, a formação ou a autonomia.

O Parlamento Europeu e a Eurofound destacam ainda o ambiente social no trabalho e este último destaca ainda as oportunidades de progressão na carreira, indicador não considerado pelas outras duas instituições.

Por outro lado, a Comissão Europeia atenta também no equilíbrio entre vida profissional e pessoal, bem como no equilíbrio de género, indicador este que não foi considerado por nenhum dos outros modelos expostos.

Constata-se, assim, que os modelos de Qualidade do Trabalho propostos pelas instituições europeias se aproximam substancialmente dos modelos teóricos relativos à Qualidade de Vida no Trabalho, sendo que no seu conjunto, apenas não contemplam a questão do constitucionalismo e da relevância social do trabalho, os quais são aliás os únicos indicadores considerados unicamente por Walton (1973).

# Capítulo 2. METODOLOGIA

Este capítulo é destinado a fazer uma descrição detalhada da metodologia escolhida para o desenvolvimento desta dissertação, nomeadamente dando a conhecer a questão de partida e objetivos da investigação, o método de pesquisa selecionado - o estudo de caso – bem como a caracterização da amostra na qual assentou a recolha de dados assim como as técnicas de recolha de dados utilizadas.

## **2.1. Objetivos e questão de investigação**

Para Quivy e Campenhoudt (2013) a pergunta de partida “consiste em procurar enunciar o projecto de investigação na forma de uma pergunta de partida, através da qual o investigador tenta exprimir o mais exactamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor” (p.32), sendo que para tal, é necessário que esta seja clara, exequível, ou seja, realista, e pertinente.

O tema escolhido para a dissertação – a Qualidade de Vida no Trabalho -, tem como principal finalidade analisar qual a perceção dos trabalhadores relativamente à sua Qualidade de Vida no Trabalho. Assim sendo, a questão de investigação que orienta esta investigação é a seguinte:

- **Qual a perceção dos trabalhadores acerca da sua Qualidade de Vida no Trabalho?**

Para além deste objetivo geral, que se refletiu na questão de partida desta investigação, este estudo visa também objetivos mais específicos. O primeiro objetivo específico consiste em constatar qual é a perceção dos trabalhadores relativamente a cada um dos aspetos do trabalho, os quais foram selecionados tendo por base as leituras e a revisão bibliográfica realizadas. O segundo objetivo específico visa perceber qual o grau de satisfação dos trabalhadores relativamente a cada um dos vários aspetos do trabalho, verificando-se quais acarretam maior e menor satisfação e qual a satisfação global dos trabalhadores perante o seu trabalho. O terceiro objetivo específico pretende avaliar quais os aspetos do trabalho que, segundo os trabalhadores, são fundamentais para a existência de perceção de Qualidade de Vida no Trabalho elevada e para uma maior Satisfação, permitindo-nos constatar quais os aspetos do trabalho mais valorizados pelos trabalhadores.



## **2.2. Método de pesquisa e técnicas de recolha de dados**

Para o desenvolvimento desta dissertação, o método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, sendo realizada uma pesquisa numa única organização, onde se analisou de forma intensiva o tema – a Qualidade de Vida no Trabalho.

Para Severino (2007), o estudo de caso trata-se de uma “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo” (p.121).

Já para Stake (1995) o “estudo de caso é o estudo da particularidade e complexidade de um único caso, entendendo sua atividade em circunstâncias importantes” (p.11), pelo que, segundo este autor, o estudo de caso deve integrar em si toda a complexidade de um único caso.

Para Easton (1992) um estudo de caso “é, ou deve ser, projetado como um veículo de aprendizagem com objetivos educacionais específicos em mente” (p.1), considerando importante fazer a distinção entre os contextos em que os estudos de caso são desenvolvidos (a nível de aprendizagem ou de pesquisa), considerando que os “cientistas sociais usam o termo para descrever o estudo intensivo, descrição e análise de uma pessoa, grupo ou organização a partir da qual a teoria pode ser derivada ou pela qual a teoria pode ser testada.” (p. 1).

Ademais, para Easton (1992), quando se fala em estudo de caso deve-se ter em consideração 7 passos:

- (1) Compreender a situação, para o qual a informação é essencial, pelo que é necessário ter atenção ao escolhê-la para que seja uma informação com validade científica. Para além disso, devemos organizar a informação devidamente para facilmente a consultarmos quando precisarmos;
- (2) Diagnosticar os problemas, ou seja, constatar as diferenças entre o que é, ou será a situação, e aquela que gostaríamos que fosse, tentando perceber os fatores que causam esses problemas e os sintomas que eles poderão causar, bem como a relação entre eles, escolhendo os que devemos priorizar;
- (3) Criar soluções alternativas, devendo estas alternativas ser atentamente analisadas e

classificadas;

- (4) Prever resultados, ou seja, esta etapa está intimamente ligada à etapa anterior uma vez que como o autor explica quando se criam soluções alternativas temos de prever que resultados essas soluções acarretariam, tornando-se assim fundamental, por um lado, fazer uma previsão da maioria dos resultados que poderiam ocorrer e, por outro, ter presente que estas previsões são incertas;
- (5) Escolher de entre as alternativas, recorrendo a comparações entre elas onde se analise os seus prós e contras e a partir daí selecionar a mais adequada ;
- (6) Completar as análises, realizando a ligação entre a análise e a comunicação dos resultados, fazendo aqui uma reflexão acerca do que realmente se quer incluir, através do que o autor chama de plano de contingência; e, finalmente,
- (7) Comunicar os resultados, neste passo, o autor chama a atenção para a necessidade de ter em conta um conjunto de fatores, nomeadamente, considerar a finalidade que pretende, ter em consideração a quem vai comunicar, como o fará e qual o efeito que ambiciona.

Considerando todas estas contribuições teóricas, optou-se por enveredar então por um estudo de caso numa organização pública ao nível local, concretamente numa autarquia municipal. Relativamente às abordagens adotadas, pretendeu-se conciliar a abordagem quantitativa e qualitativa, recorrendo a inquéritos por questionários e entrevistas semiestruturadas.

Segundo Coutinho (2011), a abordagem quantitativa remete-nos para o positivismo, focando-se concetualmente, em analisar, medir e comparar factos e fenómenos que sejam observáveis e medíveis e, metodologicamente, centrando-se num modelo hipotético-dedutivo, sendo o seu objetivo “desenvolver generalizações que contribuam para aumentar o conhecimento e permitam prever, explicar e controlar fenómenos” (p.25). Já a abordagem qualitativa surge, segundo o autor como uma crítica face à abordagem positivista, sendo que aqui, foca-se concetualmente em intenções ou situações, centrando-se no método indutivo.

No entanto, o uso das duas abordagens não se torna ambíguo, uma vez que, tal como refere Yin (2009), os “estudos de caso podem incluir, e até mesmo limitar-se a, evidências

quantitativas. De facto, qualquer contraste entre evidências quantitativas e qualitativas não distingue os vários métodos de pesquisa” (p.19).

Assim sendo, o estudo de caso da presente dissertação concilia as duas abordagens que segundo vários autores são complementares entre si, dando origem a análises e resultados mais completos e abrangentes. A este respeito, por exemplo, Creswell (2014) introduz o conceito de “método de pesquisa misto”, segundo o qual existirá uma compreensão mais aprofundada do problema através da mistura de dados quantitativos e qualitativos tratando-se, por isso, de uma mais-valia.

De modo semelhante, Neuman (2003) fala-nos da “triangulação de métodos” que significa igualmente uma articulação entre a abordagem qualitativa e quantitativa, considerando que os métodos são complementares pelo que o uso de ambos torna estudo mais completo e abrangente.

Ao nível das técnicas de recolha de dados, optou-se então pelo recurso aos inquéritos por questionário e entrevistas semiestruturadas. Para Ghiglione e Matalon (1993), “um inquérito consiste (...) em suscitar um conjunto de discursos individuais, em interpretá-los e generalizá-los” (p.2) através da interrogação de um determinado número de indivíduos acerca de uma dada situação. No entanto, os autores chamam a atenção para o facto de os inquéritos se defrontarem com uma importante limitação, que se prende com a veracidade das respostas que muitas vezes podem ser postas em causa e que os investigadores devem ter presente.

Relativamente aos inquéritos por questionário, segundo Ghiglione e Matalon (1993), este “é um instrumento rigorosamente estandardizado, tanto no texto como na sua ordem” (p.121). Para além disso, uma vez que se pretende comparar as respostas dos inquiridos, é fundamental colocar as questões da mesma forma a todos, sem qualquer outra intervenção ou adaptação do investigador.

Nesta investigação foram então realizados inquéritos por questionário<sup>1</sup> cujas questões tiveram por base os modelos teóricos de Qualidade de Vida no Trabalho, bem como os modelos de Qualidade do Trabalho desenvolvidos pelas instituições europeias, já explorados anteriormente no enquadramento teórico. De modo a facilitar o processo de distribuição dos

---

<sup>1</sup> VER ANEXO 1

questionários optou-se por realizar o questionário através do Google Formulários que permite construir questionários e enviá-los por email ou através de um *link*.

Depois de realizado o pedido formal ao Presidente da Câmara Municipal para a realização dos inquéritos por questionários<sup>2</sup>, foi decidido em conjunto com o chefe de divisão de recursos humanos que seria o mesmo a mandar o email com o *link* do questionário para o email global da autarquia<sup>3</sup>, uma vez que deste modo, para além de facilitar o processo de divulgação dos questionários, haveria, potencialmente, mais respostas, pelo facto de os trabalhadores o poderem responder no seu próprio computador e quando lhes fosse mais conveniente. Dado que o *link* do questionário foi enviado para o email global da autarquia, todos os trabalhadores da Câmara com email tiveram acesso ao mesmo. No entanto, considerando a existência de trabalhadores que não possuem um email, optou-se por realizar presencialmente alguns inquéritos junto desses trabalhadores. Assim sendo, a amostra da investigação foi constituída por conveniência considerando todos aqueles que responderam voluntariamente quer via virtual, quer presencial. Neste sentido, a variedade da amostra foi sempre uma prioridade, de modo a permitir uma boa representação do total dos trabalhadores.

Posteriormente, depois de realizada uma análise mais intensiva dos resultados dos inquéritos por questionário, seguiu-se a fase das entrevistas semiestruturadas que tiveram como principal objetivo aprofundar não só a perceção dos trabalhadores face à sua Qualidade de Vida no Trabalho, mas sobretudo tentar compreender as razões por detrás dessa perceção e o que na perspectiva dos trabalhadores poderia ser alterado ou implementado para melhorar os resultados.

Segundo Ghiglione e Matalon (1993), as entrevistas semiestruturadas ou semidiretivas caracterizam-se por se basearem num esquema de entrevista, como por exemplo, através da realização de uma grelha de temas que devem ser abordados na entrevista. As técnicas da entrevista devem, segundo Ghiglione e Matalon (1993), “ser compreendidas como o conjunto dos meios necessários e empregues de forma sistemática por E.<sup>4</sup> para levar a bom termo uma entrevista” (p.98). Para isso, os autores consideram

---

<sup>2</sup> VER ANEXO 2

<sup>3</sup> VER ANEXO 3

<sup>4</sup> E. corresponde a uma abreviatura utilizada pelos autores para “Entrevistador”.

fundamental que o entrevistador tenha uma linguagem acessível e clara, e que os temas abordados sejam motivadores para os entrevistados de modo a apelá-los a uma resposta, sendo que quanto mais alargada for a informação que o entrevistador conseguirá obter mais vantajoso será para o entrevistador e para a sua pesquisa.

No entanto, e uma vez que, por questões profissionais, não foi possível realizar as entrevistas presencialmente, optou-se por enviar os guiões das entrevistas<sup>5</sup> para os entrevistados que responderam por escrito às mesmas. Tendo plena consciência de que esta não é a forma mais desejável de se realizar uma entrevista, foi, no entanto, a única possível e que, apesar de tudo, trouxe interesse à investigação permitindo-nos compreender melhor o que o inquérito por questionário não permitiu.

### **2.3. Variáveis utilizadas no estudo empírico**

Para a realização do estudo empírico desta investigação desenvolveu-se um inquérito por questionário<sup>6</sup>, que teve como base Aspectos e Indicadores do Trabalho relevantes (ver Tabela 8) fruto da junção das várias contribuições teóricas acerca da Qualidade de Vida no Trabalho que foram descritas na revisão bibliográfica.

**Tabela 8:** Aspectos do trabalho e indicadores utilizados no estudo empírico da investigação

<b>Aspectos do trabalho</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Salário</b>	- Justiça e adequação do salário; - Equidade dos salários perante colegas da mesma organização e de outras organizações;
<b>Condições físicas</b>	- Exposição a riscos ergonómicos, ambientais, biológicos e/ou químicos; - Acesso a materiais essenciais para a função;

<sup>5</sup> VER ANEXOS 4 e 5

<sup>6</sup> VER ANEXO 1

<b>Condições sociais e integração social</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Relações com colegas;</li><li>- Relações com chefias;</li><li>- Suporte social no trabalho;</li><li>- Igualdade de tratamento no trabalho;</li><li>- Exposição a comportamentos sociais adversos, preconceitos e/ou discriminação;</li></ul>
<b>Intensidade do Trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Carga horária;</li><li>- Ritmo de trabalho;</li><li>- Exigência emocional do trabalho;</li><li>- Stresse no trabalho;</li><li>- Flexibilidade;</li></ul>
<b>Significado do trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Variedade de tarefas;</li><li>- Identificação com as tarefas;</li><li>- Significado das tarefas;</li><li>- Realização com o trabalho;</li></ul>
<b>Perspetivas e oportunidades de crescimento e segurança do trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Progressão na carreira;</li><li>- Estabilidade do trabalho;</li><li>- Oportunidades de crescimento pessoal e profissional;</li></ul>
<b>Conciliação entre trabalho e espaço total da vida</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Oportunidades de conciliação entre o trabalho e a vida pessoal;</li></ul>
<b>Utilização e desenvolvimento de competências</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Oportunidade de desenvolvimento de competências;</li><li>- Autonomia;</li><li>- Controlo sobre o trabalho;</li><li>- Formação;</li><li>- Participação;</li></ul>
<b>Relevância social do trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Valorização/reconhecimento do trabalho desenvolvido;</li><li>- Estatuto social proporcionado pelo trabalho;</li><li>- Imagem e reputação da organização;</li></ul>

<b>Constitucionalismo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Asseguramento dos direitos dos trabalhadores;</li><li>- Adequação dos deveres dos trabalhadores;</li><li>- Privacidade pessoal;</li><li>- Liberdade de expressão;</li></ul>
<b>Satisfação</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Grau de satisfação perante as principais dimensões do trabalho;</li></ul>

Fonte: elaboração própria

Assim, abordaram-se no inquérito por questionário vários aspetos do trabalho. O primeiro é o salário, procura-se analisar a perceção dos trabalhadores relativamente à justiça e adequação do seu salário face às funções que desempenham e a equidade do seu salário face a colegas com a mesma posição na sua organização e trabalhadores com a mesma posição ou idêntica em outras organizações.

O segundo aspeto trata as condições físicas do trabalho, pretende-se constatar a perceção dos trabalhadores face à sua exposição aos vários riscos associados ao trabalho como os ergonómicos, ambientais, químicos e/ou ambientais, bem como a disponibilidade que os trabalhadores têm de aceder aos materiais de que necessitam para bem desenvolver as suas funções.

O terceiro aspeto são as condições sociais e de integração social relativas ao trabalho, visa analisar a perceção dos trabalhadores relativamente às suas relações com colegas e chefias, ao suporte social que têm no trabalho, à perceção de igualdade de tratamento e à possível exposição a comportamentos sociais adversos, preconceitos e/ou discriminação no local de trabalho.

O quarto aspeto consiste na intensidade do trabalho, pretende-se constatar a perceção dos trabalhadores face à sua carga horária, ao ritmo de trabalho, às exigências emocionais provenientes do trabalho, aos possíveis sentimentos de stress derivados do trabalho e/ou ambiente de trabalho e à flexibilidade que lhes é fornecida.

O quinto aspeto corresponde ao significado do trabalho, visa compreender a perceção dos trabalhadores relativamente à variedade de tarefas do seu trabalho, à identificação e significado das tarefas que desenvolvem e ao sentimento de realização proveniente do trabalho.

O sexto aspeto respeita às perspetivas e oportunidades de crescimento, pretende-se constatar a perceção dos trabalhadores quanto às oportunidades de progressão de carreira e de crescimento pessoal e profissional proveniente do trabalho e à estabilidade do trabalho.

O sétimo aspeto trata a conciliação entre o trabalho e o espaço total da vida, onde se pretende constatar qual a perceção dos trabalhadores relativamente à conciliação que conseguem fazer entre o trabalho e as outras vertentes da vida, como a família e o lazer.

O oitavo aspeto foca a utilização e desenvolvimento de competências, procura-se conhecer qual a perceção dos trabalhadores relativamente às oportunidades de desenvolvimento de competências que o seu trabalho possibilita, a autonomia de que dispõem no seu trabalho e no modo de execução das suas tarefas, bem como o controlo que detêm sobre o trabalho, a formação que lhes é disponibilizada e as oportunidades de participação em decisões importantes e que influenciam o seu trabalho e/ou funções.

O nono aspeto reflete a relevância social do trabalho, torna possível perceber a perceção dos trabalhadores relativamente à imagem e reputação da organização em que trabalham, ao estatuto social que lhes é (ou não) proporcionado pela organização e a perceção relativamente à valorização e reconhecimento que lhes é feito do seu trabalho.

O décimo aspeto equivale ao constitucionalismo, que permite indagar sobre a perceção dos trabalhadores relativamente à garantia que têm dos seus direitos, a adequação dos seus deveres na organização, a liberdade de expressão de que dispõem na organização e a privacidade pessoal que lhes é assegurada.

Por fim, o último aspeto abordado no inquérito por questionário é o da satisfação perante as diversas dimensões do trabalho, nomeadamente algumas das supracitadas. Esta última dimensão ao contrário das anteriores não constitui propriamente uma dimensão do trabalho, mas antes uma dimensão que pretende avaliar a satisfação que os trabalhadores manifestam face às anteriores dimensões relativas ao trabalho.

Assim, as primeiras dez dimensões consideradas na realização do inquérito por questionário têm como finalidade avaliar a perceção dos trabalhadores face aos diversos aspetos do trabalho e respetivos indicadores, enquanto a última dimensão tem como finalidade avaliar a satisfação relativa a cada um dos aspetos do trabalho.



Para avaliar a satisfação consideraram-se os indicadores mais relevantes neste domínio, tendo por base todas as dimensões e indicadores dos modelos estudados, sumariamente referenciados na Tabela 7, e que estiveram na base das variáveis utilizadas no inquérito por questionário que constam no Tabela 8.

As variáveis selecionadas para a medição da satisfação foram então as seguintes: salário, ambiente de trabalho, relação com colegas, relação com chefias, condições físicas de trabalho, carga de trabalho, ritmo de trabalho, horário de trabalho, formação executada, participação nas decisões que afetem o seu trabalho, autonomia no trabalho, flexibilidade no trabalho, oportunidades de progressão na carreira, segurança e estabilidade do trabalho, tarefas que executa, conciliação que o trabalho permite fazer com a vida privada, relevância social do trabalho e direitos e deveres no trabalho.

No entanto, e ressalvando a possibilidade de existirem outros aspetos do trabalho com os quais os trabalhadores se sintam particularmente (in)satisfeitos, foram acrescentadas duas questões, de modo a não circunscrever a satisfação apenas a estes aspetos. Uma delas a questionar se existe mais algum aspeto do trabalho com o qual se sinta particularmente satisfeito e outra a questionar sobre a existência de outro aspeto do trabalho com o qual se sinta particularmente insatisfeito.

No que diz respeito às entrevistas, foram realizadas duas com dois focos distintos. Uma delas (Entrevista 1) foi dirigida a um trabalhador com cargo de dirigente do sexo feminino e teve como objetivo aprofundar e compreender melhor a sua posição face à temática da Qualidade de Vida no Trabalho (Categoria 1 e respetivas subcategorias) e face a cada um dos aspetos do trabalho (Categoria 2 e respetivas subcategorias) (Tabela 9)<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> VER ANEXO 6 – Grelha de análise da Entrevista 1

**Tabela 9:** Categorias e Subcategorias de análise da entrevista 1

1. Qualidade de Vida no Trabalho	1.1. Conceito de QVT
	1.2. Aspectos fundamentais para percepção de QVT
	1.3. Justificação para percepção de QVT
2. Aspectos da QVT (Percepção sobre:)	2.1. Salário
	2.2. Condições físicas de trabalho
	2.3. Condições sociais e integração social na organização
	2.4. Intensidade do trabalho
	2.5. Significado do trabalho
	2.6. Conciliação entre trabalho e espaço total da vida
	2.7. Oportunidades de progressão na carreira
	2.8. Utilização e desenvolvimento de competências

A segunda entrevista (Entrevista 2) foi realizada ao dirigente da Divisão de Recursos Humanos, no sentido de nos serem perspectivadas essas mesmas questões, mas do ponto de vista do Departamento de Recursos Humanos e da organização no geral e não a título pessoal do entrevistado em questão<sup>8</sup>.

Uma vez que a área dos Recursos Humanos representa um papel fundamental na concretização da Qualidade de Vida no Trabalho e na Satisfação dos trabalhadores, considerou-se pertinente perceber qual era a posição desta Divisão e também dando aqui uma visão da posição da organização no geral acerca destas questões e do que tem vindo a ser desenvolvido no sentido de melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho e a Satisfação dos trabalhadores. Assim, as categorias e subcategorias apresentadas na Tabela 10 dizem respeito, por um lado, à previsão deste dirigente relativamente às percepções que os trabalhadores eventualmente têm da sua Qualidade de Vida no Trabalho (Categoria 1) e a sua Satisfação face ao trabalho (Categoria 2).

<sup>8</sup> VER ANEXO 7 – Grelha de análise da Entrevista 2

**Tabela 10:** Categorias e Subcategorias de análise da entrevista 2

1. Qualidade de Vida no Trabalho	1.1. Percepção dos trabalhadores relativamente à sua QVT;
	1.2. Dimensões do trabalho que trabalhadores mais valorizam;
	1.3. Aspectos do trabalho que se destacam pela positiva e pela negativa na organização;
2. Satisfação dos trabalhadores	2.1. (In)satisfação dos trabalhadores face a certos aspectos do trabalho;
	2.2. Investimentos enveredados pela Divisão de RH no sentido de melhorar a satisfação dos trabalhadores;
	2.3. Sugestões de investimentos que podem ser realizados futuramente pela organização;

# Capítulo 3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo descreve e analisa os resultados obtidos na investigação empírica, decorrentes da aplicação dos inquéritos por questionário e das entrevistas realizadas.

### **1.1. Caracterização sociodemográfica e profissional da amostra**

Uma vez que a distribuição dos inquéritos por questionário foi realizada maioritariamente através de email utilizando o email global da autarquia local, não se sabe ao certo para quantos trabalhadores foram enviados, mas estima-se que, ao todo (email e presencialmente), tenha sido recebido por cerca de 600 trabalhadores, tendo sido respondido por 155, o que corresponde a cerca de 25,83%.

**Tabela 11:** Caracterização sociodemográfica dos inquiridos

<b>N = 155</b>	<b>N</b>	<b>Percentagem (%)</b>
<b>Sexo</b>		
Feminino	97	62,6
Masculino	57	36,8
Omissos	1	0,6
<b>Idade</b>		
Menos de 30 anos	0	0,0
Entre 30 e 39 anos	27	17,4
Entre 40 anos e 49 anos	79	51,0
Entre 50 e 59 anos	43	27,7
60 ou mais anos	3	1,9
Omissos	3	1,9
<b>Estado Civil</b>		
Solteiro	20	12,9
Casado/União de Facto	115	74,2
Divorciado/Separado	16	10,3
Viúvo	4	2,6
<b>Nível de escolaridade</b>		
1.º Ciclo do EB (4.º ano)	5	3,2
2.º Ciclo do EB (6.º ano)	4	2,6
3.º Ciclo do EB (9.º ano)	10	6,5
Ensino Secundário (12.º ano)	53	34,2
Bacharelato	1	0,6
Licenciatura	49	31,6
Pós-graduação	16	10,3
Mestrado	15	9,7
Doutoramento	2	1,3

A amostra é assim constituída por 155 trabalhadores da organização. Destes 62,6% são do sexo feminino e 36,8% do sexo masculino, sendo que 0,6% não quiseram revelar o seu sexo. A nível da faixa etária, verifica-se que 17,4% têm entre 30 e 39 anos, 51,0% entre 40 e 49 anos, 27,7% entre 50 e 59 anos e 1,9% cerca de 60 ou mais anos, sendo que 1,9% dos inquiridos omitiram a sua idade.

Relativamente ao estado civil, 12,9% são solteiros, 74,2% casados ou vivem em união de facto, 10,3% divorciados/separados e 2,6% viúvos.

No que diz respeito ao nível de escolaridade, 3,2% têm o 1.º ciclo do EB (4.º ano), 2,6% o 2.º ciclo do EB (6.º ano), 6,5% o 3.º ciclo do EB (9.º ano), 34,2% o ensino secundário (12.º ano), 0,6% bacharelato, 31,6% licenciatura, 10,3% pós-graduação, 9,7% mestrado e 1,3% doutoramento.

**Tabela 12:** Categoria profissional dos inquiridos

<b>N = 155</b>	<b>N</b>	<b>Percentagem (%)</b>
<b>Categoria profissional</b>		
Diretor de Departamento	2	1,3
Chefe de Divisão	6	3,9
Técnico Superior	60	38,7
Coordenador Técnico	3	1,9
Assistente Técnico	44	28,4
Encarregado Operacional	2	1,3
Assistente Operacional	28	18,1
Especialista de Informática	1	0,6
Técnico de Informática	2	1,3
Fiscal Municipal	1	0,6
Polícia Municipal	3	1,9
Adjunto	1	0,6
Omissos	2	1,3

No que diz respeito à categoria profissional, 1,3% da amostra é Diretor de Departamento, 3,9% são Chefes de Divisão, 38,7% Técnicos Superiores, 1,9% Coordenadores Técnicos, 28,4% Assistentes Técnicos, 1,3% Encarregados Operacionais, 16,8% Assistentes Operacionais, 0,6% Especialistas de Informática, 1,3% Técnicos de Informática, 0,6% fiscais municipais, 1,9% são Polícias Municipais e 0,6% Adjuntos. Houve ainda 1,3% dos inquiridos que optaram por não mencionar qual a sua categoria profissional.

**Tabela 13:** Antiguidade dos inquiridos na organização

<b>N = 155</b>	<b>N</b>	<b>Percentagem (%)</b>
<b>Antiguidade</b>		
Menos de 1 ano	1	0,6
Entre 1 e 4 anos	3	1,9
Entre 5 e 9 anos	22	14,2
Entre 10 e 14 anos	20	12,9
Entre 15 e 19 anos	64	41,3
Entre 20 e 24 anos	25	16,1
Entre 25 e 29 anos	11	7,1
Entre 30 e 34 anos	3	1,9
Entre 35 e 39 anos	4	2,6
Omissos	2	1,3

Relativamente à antiguidade dos inquiridos, 0,6% está na organização há menos de 1 ano, 1,9% tem de antiguidade ente 1 e 4 anos, 14,2% entre 5 e 9 anos, 12,9% entre 10 e 14 anos, 41,3% entre 15 e 19 anos, 16,1% entre 20 e 24 anos, 7,1% entre 25 e 29 anos, 1,9% entre 30 e 34 anos e 2,6% entre 35 e 39 anos.

**Tabela 14:** Remuneração mensal líquida dos inquiridos

<b>N = 155</b>	<b>N</b>	<b>Percentagem (%)</b>
<b>Remuneração mensal líquida</b>		
Até 580€	15	9,7
Entre 581€ e 780€	46	29,7
Entre 781€ e 980€	27	17,4
Entre 981€ e 1080€	13	8,4
Entre 1081€ e 1280€	27	17,4
Entre 1281€ e 1480€	6	3,9
Entre 1481€ e 1680€	6	3,9
Entre 1681€ e 1880€	9	5,8
Entre 1881€ e 2080€	2	1,3
Entre 2081€ e 2280€	1	0,6
Entre 2281€ e 2480€	1	0,6
Omissos	2	1,3

No que diz respeito à remuneração mensal líquida dos inquiridos, 9,7% recebe até 580€, 29,7% recebe entre 581€ e 780€, 17,4% entre 781€ e 980€, 8,4% entre 981€ e 1080€, 17,4% entre 1081€ e 1280€, 3,9% entre 1281€ e 1480€, 3,9% entre 1481€ e 1680€, 5,8%

entre 1681€ e 1880€, 1,3% entre 1881€ e 2080€, 0,6% entre 2081€ e 2280€ e 0,6% recebe 2281€ e 2480€. Para além destes, 1,3% dos inquiridos optou por não indicar qual a sua remuneração mensal líquida.

**Tabela 15:** Vínculo laboral dos inquiridos

<b>N = 155</b>	<b>N</b>	<b>Percentagem (%)</b>
<b>Tipo de vínculo laboral</b>		
Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado	134	86,5
Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Resolutivo Certo	13	8,4
Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Resolutivo Incerto	1	0,6
Comissão de Serviço	3	1,9
Outro	1	0,6
Omissos	3	1,9

Relativamente ao vínculo laboral dos inquiridos, a grande maioria (86,5%) têm um Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado, 8,4% um Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Resolutivo Certo, 0,6% Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Resolutivo Incerto e 1,9% estão em Comissão de Serviço. Existiu ainda um inquirido (0,6%) que indicou estar em regime de Contrato de Avença e três inquiridos (1,9%) que optaram por omitir o seu tipo de vínculo laboral.

Relativamente à caracterização dos dois entrevistados, de forma a manter o anonimato dos mesmos apenas se fará uma caracterização muito breve. Um dos entrevistados é do sexo feminino, é chefe de divisão e tem uma antiguidade entre 25 e 29 anos. O outro entrevistado é do sexo masculino, também é chefe de divisão e tem uma antiguidade entre 20 e 24 anos. Para além disso, ambos têm formação superior e um Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado.



## **1.2. Perceção dos trabalhadores face à sua Satisfação e Qualidade de Vida no Trabalho**

Neste ponto será realizada a análise acerca da perceção dos trabalhadores relativamente à sua Qualidade de Vida no Trabalho, bem como à sua satisfação face ao mesmo.

Primeiro, é fundamental perceber o que os trabalhadores consideram ser a Qualidade de Vida no Trabalho e tudo o que consideram fundamental para sentirem que têm Qualidade de Vida no seu Trabalho. Para tal, realizou-se uma análise das respostas dadas pelos trabalhadores inquiridos à questão do questionário “O que é para si Qualidade de Vida no Trabalho?”, agrupando o número de referências mais identificadas nas respostas.

De forma a agilizar a análise realizou-se inicialmente a inversão do sentido de algumas das perguntas do inquérito por questionário para que ficassem todas com o mesmo sentido ao nível da escala utilizada<sup>9</sup>. Assim, por exemplo, a questão “Está exposto a comportamentos sociais adversos” foi invertida para “Não está exposto a comportamentos sociais adversos” para que, tal como nas outras questões, quanto mais em acordo os trabalhadores tiverem mais positivo será no sentido de se percecionarem Qualidade de Vida no Trabalho.

Para facilitar a análise agruparam-se as várias afirmações do questionário em grupos de aspetos do trabalho tal como se apresenta no próprio inquérito por questionário<sup>10</sup>, e analisou-se a consistência interna dos grupos através do *Alpha de Cronbach*<sup>11</sup>. A consistência interna pode ser definida “como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos (...) as respostas diferem não porque o inquérito seja confuso e leve a diferentes interpretações, mas porque os inquiridos têm diversas opiniões” (Pestana, Gageiro, 2008: 527).

Todos os grupos apresentam uma consistência interna aceitável, exceto o grupo relativo ao “Salário”. Neste caso, fez-se o teste para perceber que item se poderia retirar para que o grupo ficasse com uma consistência interna admissível. Depois de feito o teste, constatou-se que retirando o último item - “Por um salário igual ou ligeiramente superior iria

---

<sup>9</sup> Nestas questões a escala utilizada foi entre 1 – Discordo totalmente e 7 – Concordo totalmente.

<sup>10</sup> VER ANEXO 1

<sup>11</sup> VER ANEXO 8

trabalhar para outra organização” - o grupo relativo ao salário fica com uma consistência interna com *Alpha de Cronbach* igual a 0,677 que corresponde a uma consistência fraca, mas aceitável.

Posto isto, para se analisar a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho dos trabalhadores, é fundamental perceber o que os trabalhadores consideram ser a Qualidade de Vida no Trabalho e tudo o que consideram fundamental para sentirem que têm Qualidade de Vida no seu Trabalho. Para tal, realizou-se uma análise das respostas dadas pelos trabalhadores inquiridos à questão do questionário “O que é para si Qualidade de Vida no Trabalho?”, agrupando o número de referências mais identificadas nas respostas.

**Tabela 16:** Definição de Qualidade de Vida no Trabalho na percepção dos trabalhadores

	<b>N.º de referências</b>	<b>%</b>
Bom ambiente de trabalho (boas relações com colegas e chefias)	82	28,98
Boas condições físicas de trabalho	39	13,78
Bom salário (justo/compatível com trabalho desenvolvido)	32	11,31
Valorização e reconhecimento do trabalho	18	6,36
Sentir motivação para ir trabalhar e no trabalho	18	6,36
Gostar do que se faz	14	4,95
Realização pessoal e profissional	13	4,59
Conciliação Trabalho – Família	10	3,53
Oportunidades de progressão na carreira	8	2,83
Sentir-se bem	8	2,83
Respeito	7	2,47
Justiça e equidade	5	1,77
Formação adequada às funções	5	1,77
Dinamismo e diversidade de tarefas – desafios profissionais	5	1,77
Horário adequado	5	1,77
Flexibilidade de horários	4	1,41
Trabalho seguro e estável	3	1,06
Autonomia	3	1,06
Deveres e direitos assegurados	1	0,35

Avaliação de desempenho justa e eficaz	1	0,35
Receber feedback	1	0,35
Carga de trabalho adequada	1	0,35
TOTAL	283	100

Assim, destaca-se que para a maioria dos trabalhadores, a Qualidade de Vida no Trabalho passa por um bom ambiente de trabalho, com harmonia e boas relações com os colegas e chefias.

Para além disso, ressalta-se ainda que os trabalhadores concebem Qualidade de Vida no Trabalho como ter boas condições físicas de trabalho, um bom salário, que seja justo e adequado às funções desenvolvidas, a existência de reconhecimento e valorização do trabalho desenvolvido, o sentimento de motivação no trabalho e para ir trabalhar, gostar do se faz, o sentimento de realização pessoal e profissional, conseguir conciliar o trabalho com a família, a existência de oportunidades de progressão na carreira, o sentimento de bem-estar no trabalho e a existência de respeito, justiça e equidade entre todos.

Surgiram ainda referências à importância da formação executada adequada às funções desenvolvidas, ao dinamismo e diversidade das tarefas e existência de desafios profissionais, à existência de um horário adequado e flexível, à existência de autonomia, ao asseguramento de deveres e direitos, à existência de uma avaliação de desempenho justa e eficaz, à existência de feedback e a uma carga de trabalho adequada.

Na entrevista 1, a pergunta “Para começar, gostaria que aprofundasse um pouco o que considera ser para si a Qualidade de Vida no Trabalho e tudo a que a ser ver a envolve”, revela uma conceção de Qualidade de Vida no Trabalho não muito distinta:

*Na minha opinião, a Qualidade de Vida no Trabalho tem a ver com um conjunto de fatores (os principais), que de seguida enuncio sem lhes associar qualquer ordem de importância: boas condições físicas do local de trabalho; remuneração ajustada às competências e aos níveis de responsabilidade; políticas internas de motivação dos recursos humanos; boa liderança, orientada para resultados, mas também para as pessoas; planeamento; bom ambiente de trabalho; envolvimento; reconhecimento de mérito; boa definição de objetivos.*

*Chefe de Divisão, Entre 25 e 29 anos de antiguidade*

Destaca-se nesta resposta muitos pontos em comum com as referências obtidas nos questionários, tais como a necessidade de existir boas condições físicas de trabalho, uma remuneração ajustada ao trabalho desenvolvido, a motivação, o bom ambiente de trabalho e o reconhecimento do trabalho desenvolvido. Assim, estes são aspetos do trabalho considerados essenciais para a perceção de Qualidade de Vida no Trabalho, embora surjam algumas referências novas, designadamente a importância do planeamento, do envolvimento e de uma definição de objetivos clara e ajustada.

Destaca-se assim que os aspetos do trabalho referidos pelos trabalhadores vão, na sua generalidade, de encontro aos aspetos considerados pelos vários autores na qual esta pesquisa se baseou, pelo que se pode concluir que, de facto, os seus modelos teóricos se reveem na realidade.

Depois de perceber como os trabalhadores concebem Qualidade de Vida no Trabalho, torna-se importante perceber quais as suas perceções face à mesma e face aos diversos aspetos do trabalho que a envolvem. Para tal, foi utilizada uma escala de 1 (mínima Qualidade de Vida no Trabalho) a 10 (máxima Qualidade de Vida no Trabalho) na qual os trabalhadores se deveriam posicionar. Mais especificamente, de forma a analisar o nível de QVT, considerou-se as seguintes repartições: 1 a 1,99 – Mínima QVT; 2,00 a 4,99 – QVT baixa; 5,00 a 6,99 – QVT moderada; 7,00 a 9,00 – QVT elevada; 9,01 a 10 – máxima QVT.

**Tabela 17:** Perceção dos trabalhadores face à sua Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação no Trabalho

	<b>Qualidade de Vida no Trabalho</b>	<b>Satisfação no Trabalho</b>
<b>Média</b>	5,88	6,20
<b>Mediana</b>	6	7
<b>Moda</b>	5	8
<b>Desvio-padrão</b>	2,026	1,995
<b>Mínimo</b>	1	1
<b>Máximo</b>	10	10

A média de Qualidade de Vida no Trabalho percecionada pelos inquiridos foi de 5,88, sendo a mediana de 6 e a moda de 5, com um desvio-padrão de 2,026, pelo que a Qualidade de Vida percecionada pelos trabalhadores é moderada, estando ainda longe de ser considerada elevada.

Na entrevista 1, o entrevistado referiu perceber uma Qualidade de Vida no Trabalho de apenas 2 (na escala de 1 a 10), demonstrando assim uma percepção de baixa Qualidade de Vida no Trabalho, o que justificou dizendo:

*Não sinto que tenha Qualidade de Vida no Trabalho porque não tenho vida pessoal. Dedico todo o meu tempo ao trabalho. Trabalho diariamente, há largos anos, até às 21h/22h. Estou esgotada!*

*Chefe de Divisão, Entre 25 e 29 anos de antiguidade*

Surtem aqui dois aspetos importantes do trabalho – o ter um horário de trabalho adequado e a possibilidade de conciliação entre trabalho e espaço total da vida – o que neste caso não se verifica e que leva a uma percepção de baixa Qualidade de Vida no Trabalho e a esse sentimento de esgotamento.

Já o entrevistado 2 ressalta a relevância social de trabalhar numa autarquia com o prestígio da mesma, percebendo uma Qualidade de Vida no Trabalho positiva para a generalidade dos trabalhadores:

*Foi sempre visível um certo orgulho dos trabalhadores por pertencerem a uma autarquia com o prestígio da X<sup>12</sup>. Essa imagem é uma atenuante aos aspetos negativos que contribuem para minorar a Qualidade de Vida destas pessoas no trabalho. A título de balanço, nessa matéria, diria que a Qualidade de Vida no Trabalho é positiva. É que, além de prestígio social, a Autarquia oferece estabilidade no emprego e nas funções e há uma preocupação dos gestores com a manutenção de bons ambientes de trabalho.*

*Chefe de Divisão, Entre 20 e 24 anos de antiguidade*

Relativamente à satisfação, também foi usada uma escala de 1 (totalmente insatisfeito) a 10 (totalmente satisfeito). Mais especificamente, de forma a analisar o nível de Satisfação, considerou-se as seguintes repartições: 1,00 a 1,99 – Total Insatisfação; 2,00 a 3,99 – Muita Insatisfação; 4,00 a 5,99 – Insatisfação; 6,00 a 7,99 – Satisfação; 8,00 a 9,00 – Muita Satisfação e 9,01 a 10 – Total Satisfação. Neste caso, os resultados obtidos são ligeiramente superiores aos da QVT. A média de satisfação percebida pelos trabalhadores foi de 6,20, a mediana de 7, a moda de 8 e o desvio-padrão de 1,995, o que nos indica assim que os trabalhadores

---

<sup>12</sup> É omitida a cidade de localização da autarquia para manter o anonimato solicitado pela mesma.

apresentam uma média satisfatória relativamente à sua satisfação no trabalho.

De ressaltar que, tanto no que diz respeito à Qualidade de Vida no Trabalho como à Satisfação no Trabalho, o mínimo foi de 1, mostrando que existem trabalhadores com a percepção de que não têm nenhuma Qualidade de Vida no Trabalho e que estão totalmente insatisfeitos face ao mesmo, e o máximo foi de 10, indiciando que, pelo contrário, também existem trabalhadores que consideram ter a máxima Qualidade de Vida no Trabalho e trabalhadores totalmente satisfeitos, refletindo assim a variedade de percepções entre trabalhadores da mesma organização.

Para além disto, é importante perceber quais os aspetos do trabalho que os trabalhadores consideram absolutamente fundamentais para que sintam que têm Qualidade de Vida no Trabalho, pelo que estes serão os aspetos do trabalho mais valorizados e mais importantes para si. Na tabela 19 são apresentados os resultados da segunda questão do inquérito por questionário – “Marque com um (X) os 3 aspetos do trabalho que considera absolutamente fundamentais para sentir que tem Qualidade de Vida no Trabalho”, cuja finalidade é constatar quais são então os aspetos do trabalho fundamentais e mais valorizados pelos trabalhadores.

**Tabela 18:** Aspetos do trabalho considerados fundamentais pelos inquiridos para a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho

<b>N = 155</b>	<b>N</b>	<b>Percentagem (%)</b>
Bom ambiente de trabalho	96	61,9
Bom salário	74	47,7
Ser reconhecido e valorizado pelo seu trabalho	45	29,0
Boa relação com colegas	36	23,2
Conseguir conciliar vida profissional e pessoal	31	20,0
Ter oportunidades de progressão na carreira	27	17,4
Condições físicas de trabalho adequadas	25	16,1
Executar tarefas com as quais se identifica	20	12,9
Boa relação com chefias	19	12,3
Ter autonomia no trabalho	14	9,0
Horário de trabalho adequado	14	9,0
Ter um trabalho seguro e estável	11	7,1
Ter assegurado os seus direitos e deveres	10	6,5
Carga de trabalho adequada	9	5,8

Formação adequada às funções que desempenha	8	5,2
Ter flexibilidade no trabalho	4	2,6
Receber feedback regularmente por parte das chefias	2	1,3
Ritmo de trabalho adequado	2	1,3
Ter um trabalho com relevância social	0	0,0
Omissos	5	3,2
Outros	2	1,3

Destaca-se, desde logo, o aspeto “Bom ambiente de trabalho” selecionado por 61,9% dos inquiridos, e que é assim o aspeto do trabalho mais valorizado por grande parte dos inquiridos. De ressaltar que este é um dos aspetos mais comuns aos vários modelos teóricos analisados no enquadramento teórico, surgindo nomeadamente no modelo de Walton (1973), de Nadler e Lawler (1983), no modelo proposto pelo Parlamento Europeu (2009) e no modelo proposto pela Eurofound (2017). Denota-se assim a importância deste aspeto do trabalho na perceção de Qualidade de Vida no Trabalho compreendendo-se que surja tão frequentemente nos modelos teóricos acerca da QVT.

Segue-se o aspeto “Bom salário” escolhido por 47,7%. Este é um aspeto do trabalho destacado por praticamente todos os autores. Para Walton (1973) o salário deve ser justo e adequado. Para Nadler e Lawler (1983), devem existir sistemas de remuneração inovadores dada a sua importância para a motivação dos trabalhadores. Para além destes, também as instituições europeias tais como o Parlamento Europeu (2009), a Comissão Europeia (2014) e a Eurofound (2017) destacam o salário como um dos aspetos necessários para a existência de Qualidade de Vida no Trabalho. Assim sendo, os resultados vêm comprovar que de facto, para praticamente metade dos inquiridos o salário é, de facto, um aspeto fundamental para a sua perceção de Qualidade de Vida no Trabalho.

De seguida surgem vários outros aspetos do trabalho, tais como “Ser reconhecido e valorizado pelo seu trabalho” selecionado por 29,0% dos inquiridos, a existência de uma “Boa relação com os colegas” (23,2%), “Conseguir conciliar a vida profissional e pessoal” (20,0%), “Ter oportunidades de progressão na carreira” (17,4%), “Condições físicas de trabalho adequadas” (16,1%), “Executar tarefas com as quais se identifica” (12,9%), “Boa relação com chefias” (12,3%), “Ter autonomia no trabalho” (9,0%), “Horário de trabalho adequado” (9,0%), “Ter um trabalho seguro e estável” (7,1%), “Ter assegurado os seus direitos e deveres” (6,5%), “Carga de trabalho adequada” (5,8%) e “Formação adequada às

funções que desempenha” (5,2%).

Por outro lado, os aspetos do trabalho que os inquiridos menos valorizam são “Ter um trabalho com relevância social” que nenhum inquirido escolheu, “Ritmo de trabalho adequado” e “Receber feedback regularmente por parte das chefias”, cada um deles com 1,3% de seleções por parte dos trabalhadores e “Ter flexibilidade no trabalho” com 2,6%.

Na entrevista 1, o trabalhador entrevistado justificou a sua escolha – “Ser reconhecido e valorizado pelo seu trabalho”, “Ter direitos e deveres assegurados” e “Qualidade da gestão organizacional” (um aspeto sugerido pelo próprio) – considerando que estes aspetos do trabalho escolhidos deveram-se, em parte, ao facto de a organização pertencer à administração pública, referindo:

*A minha resposta foi muito condicionada pelo facto da organização onde exerço as minhas funções pertencer à administração pública, universo que não diferencia quem melhor e mais trabalha; é tudo igual...aliás, há casos em que quem nada ou pouco faz é melhor remunerado e mais reconhecido do que o “Cristo” que trabalha incessantemente. A gestão da administração, incluindo a gestão dos recursos humanos, na minha opinião, é, na maioria dos casos, desastrosa.*

*Chefe de Divisão, Entre 25 e 29 anos de antiguidade*

Assim, ressalta-se aqui o condicionamento que a forma como a administração pública é gerida cria ao nível da Qualidade de Vida no Trabalho, levando ao surgimento de sentimentos de injustiça onde não é possível uma justa diferenciação em função da meritocracia de cada um.

Já o entrevistado 2 considerou que o salário era um dos aspetos que mais se destacava:

*O salário é normalmente o fator mais valorizado. E é, de facto, um dos que mais influencia a satisfação e a motivação.*

*Chefe de Divisão, Entre 20 e 24 anos de antiguidade*

No entanto, sublinhou que existem muitos mais aspetos do trabalho além do salário que têm de ser entendidos como parte da Qualidade de Vida no Trabalho:

*Mas a Qualidade de Vida no Trabalho alimenta-se de outras variáveis, como o*



*reconhecimento, o elogio do chefe, as condições físicas do posto de trabalho, a qualidade dos equipamentos, as oportunidades de formação e de desenvolvimento profissional, ou o ambiente vivido nos locais de trabalho do ponto de vista das relações interpessoais.*

*Chefe de Divisão, Entre 20 e 24 anos de antiguidade*

Na realidade os resultados obtidos nos inquéritos por questionário mostram que o salário não é o aspeto do trabalho mais valorizando, sendo ultrapassado pelo ambiente de trabalho, assumindo, ainda assim, obviamente uma grande importância.

Tal como nos indicam os vários modelos teóricos apresentados no enquadramento, reflete-se nos nossos resultados a multiplicidade de aspetos que no seu conjunto levam à perceção de Qualidade de Vida no Trabalho.

Seguidamente caracteriza-se a perceção dos trabalhadores face cada um dos aspetos do trabalho abordados no questionário: salário, condições físicas de trabalho, condições sociais e integração social na organização, intensidade do trabalho, significado do trabalho, relevância social do trabalho, conciliação entre trabalho e espaço total da vida, perspectivas e oportunidades de crescimento e segurança no trabalho, utilização e desenvolvimento de competências e constitucionalismo.

Como vimos, cada um dos aspetos é importante para que, no todo, os trabalhadores percecionem Qualidade de Vida no Trabalho, pelo que é importante analisar-se a perceção dos trabalhadores face a cada um deles. De ressaltar que nas análises que se seguem relativas à perceção dos trabalhadores face a diversas afirmações no âmbito de cada um dos aspetos do trabalho supra citados, foi utilizada uma escala de escala de concordância de 1 a 7<sup>13</sup>, considerando-se os 3 primeiros níveis (1; 2; 3) níveis de discordância, o nível 4, um nível neutro, e os últimos 3 níveis (5, 6, 7) de concordância perante as afirmações.

Relativamente à perceção dos trabalhadores face ao seu salário<sup>14</sup>, destaca-se que a maior parte dos inquiridos (70,3%) considera que não têm um salário justo e adequado.

Neste âmbito o entrevistado 1, discordou também que o seu salário fosse justo e

---

<sup>13</sup> Escala utilizada: 1 – Discordo totalmente; 2-Discordo bastante; 3 – Discordo; 4 – Não concordo nem discordo; 5 – Concordo; 6 – Concordo bastante; e 7 – Concordo totalmente.

<sup>14</sup> VER ANEXO 13

adequado justificando essa discordância dizendo que o seu salário:

*(...) não é compatível com o número de horas que trabalho e, perdoe-me a imodéstia, com a qualidade do trabalho que produzo.*

*Chefe de Divisão, Entre 25 e 29 anos de antiguidade*

Para além disso, também discordou com o facto de existir equidade de salários tanto relativamente a colegas que ocupam a mesma posição na sua organização, como em outras organizações, questionando:

*É justo ter um trabalhador de excelente qualidade a ganhar nem 1.000,00€ líquidos e ter ao lado um inútil que está na administração pública há 30 anos, por exemplo, no topo da carreira, a ganhar quase o dobro? É justo ter um dirigente que tem uma carga de trabalho e de responsabilidade ganhar menos que um técnico superior (o tal inútil) – que até pode ser seu subordinado?*

*Chefe de Divisão, Entre 25 e 29 anos de antiguidade*

No mesmo sentido, e indicando que podem existir opiniões semelhantes às do entrevistado 1, os resultados dos inquéritos indicam que 48,4% discordam que exista equidade de salários relativamente a colegas que ocupam a mesma posição na sua organização, e 49% discordam que exista equidade de salários relativamente a colegas que ocupam a mesma posição noutras organizações. Assim, não é de estranhar que 40,5% dos inquiridos considere que por um salário igual ou ligeiramente superior mudaria de organização.

No que diz respeito às perceções dos trabalhadores face às condições físicas de trabalho<sup>15</sup>, destaca-se que a maior parte dos trabalhadores inquiridos (66,5%) considera que no seu trabalho está exposto a riscos ergonómicos e 63,2% concorda que está exposto a riscos ambientais, tais como ruído, vibrações, temperatura. Por outro lado, 71% considera que não está exposto a riscos biológicos e/ou químicos no seu trabalho e, 74% considera que o seu trabalho não é perigoso. Para além disso, a maior parte dos inquiridos (57,1%) considera que tem acesso a todos os materiais/recursos que necessita para o desempenho das suas funções e 54,1% concorda que tem boas condições físicas de trabalho.

---

<sup>15</sup> VER ANEXO 14

O entrevistado 1 também considerou que tinha boas condições físicas no trabalho, no entanto, ressaltou que:

*Existem colegas de outros serviços em que as condições poderiam ser melhoradas, desde a disponibilização de melhores equipamentos de trabalho, assim como das próprias instalações, por exemplo, nos armazéns.*

*Chefe de Divisão, Entre 25 e 29 anos de antiguidade*

Assim, apesar de a maioria dos inquiridos considerar ter boas condições físicas de trabalho este é um aspeto que em alguns casos pode ainda ser melhorado, nomeadamente nos armazéns.

No que diz respeito às perceções dos trabalhadores inquiridos face às condições sociais e integração social na organização<sup>16</sup>, destaca-se que a esmagadora maioria (80,5%) considera que tem boas relações com os seus colegas. No mesmo sentido, 81,2% considera que tem boas relações com a chefia e 69% considera que os seus colegas os apoiam no trabalho. No entanto, 54,5% dos inquiridos revelaram estar expostos a comportamentos sociais adversos e 44,5% consideraram que não existe igualdade de tratamento entre todos. Por outro lado, a maioria dos inquiridos (58,1%) considera que nunca foi alvo de preconceitos e/ou discriminação e 59,4% considera ter um bom ambiente de trabalho.

Neste âmbito, o entrevistado 1 destaca que:

*Na Divisão onde me insiro há um bom ambiente de trabalho. Na organização no seu todo não entendo o mesmo. Acho que não existe uma visão integrada da organização e alguns dos colegas só pensam em si e no seu bem-estar.*

*Chefe de Divisão, Entre 25 e 29 anos de antiguidade*

Esta opinião faz ponderar que apesar de a maioria dos inquiridos considerar ter bom ambiente de trabalho, o mesmo pode ter por base os colegas e chefias da sua própria divisão e pode, de facto, não existir essa mesma visão ao nível global da organização.

No que diz respeito às perceções dos trabalhadores face à intensidade do trabalho<sup>17</sup>, a maioria dos inquiridos (67,8%) considera que tem uma carga de trabalho adequada, 60,1%

---

<sup>16</sup> VER ANEXO 15

<sup>17</sup> VER ANEXO 16

considera que tem um ritmo de trabalho adequado e 75,5% considera que tem flexibilidade na organização das suas tarefas. No entanto, 54,2% dos inquiridos admite que trabalha regularmente mais horas do que o estipulado no horário de trabalho, 59,4% considera que o seu trabalho envolve uma grande exigência emocional, e constata-se que 59,7% dos inquiridos sente regularmente stresse no seu trabalho, enquanto apenas 10,9% diz nunca sentir stresse.

O entrevistado 1 como já foi referido anteriormente trabalha diariamente mais horas do que o estipulado no seu horário de trabalho não considerando por isso que a sua intensidade do trabalho seja adequada. A este respeito refere:

*O que poderia fazer – e que estou a pensar fazer após 27 anos de árduo trabalho dedicado à administração pública? – Ir-me embora porque, muito francamente, não vejo outra solução. Eu só sei estar nas “coisas” de alma e coração e com elevado sentido de responsabilidade...isto é um modelo incompatível com o funcionamento da administração pública.*

*Chefe de Divisão, Entre 25 e 29 anos de antiguidade*

Do mesmo modo, existem 28,4% dos inquiridos que se posicionam igualmente como discordantes face à existência de uma intensidade do trabalho adequada. Apesar disso, no geral, 54,8% dos trabalhadores inquiridos considera que a intensidade do seu trabalho é adequada.

No que diz respeito às perceções dos trabalhadores face ao significado do trabalho<sup>18</sup>, destaca-se que a esmagadora maioria dos trabalhadores inquiridos (89%) considera que o seu trabalho envolve variedade de tarefas. Para além disso, 79,3% dos inquiridos identifica-se com as tarefas que desenvolve, 79,8% considera que as suas tarefas têm sentido para si, 60,6% sente-se realizado com o seu trabalho e 57,4% considera o seu trabalho motivador/entusiasmante, contra 20% que considera o seu trabalho rotineiro/aborrecido.

Ao serem questionados se mudariam de Departamento ou Divisão caso fosse possível, 47,7% dos inquiridos revelaram que não o fariam. E questionando se pudessem, se mudariam de funções, 38,9% mostrou-se em desacordo com a mudança, enquanto uma

---

<sup>18</sup> VER ANEXO 17

percentagem próxima (33%) considerou que mudaria.

Por fim, 74% dos inquiridos consideraram que, no geral, o seu trabalho tem significado e sentido para si.

No caso específico do nosso entrevistado 1, o mesmo não se sente realizado e considera que o seu trabalho não é motivador nem entusiasmante e que, se pudesse, mudaria de funções. A este respeito refere:

*Acabo por não saber muito para o que contribuo...é uma autêntica frustração.*

*Chefe de Divisão, Entre 25 e 29 anos de antiguidade*

Este testemunho alude à importância de perceber para que é que o trabalho contribui no sentido de lhe dar significado e dos sentimentos de frustração que se sentem quando não se percebe o sentido e significado do trabalho.

Quando questionado sobre o que poderia ser feito para se melhorar o sentido e significado do trabalho para os trabalhadores, o entrevistado 1 respondeu:

*Mudar totalmente o paradigma de funcionamento da administração pública, aproximando-o do funcionamento de uma entidade privada.*

*Chefe de Divisão, Entre 25 e 29 anos de antiguidade*

Recorde-se que este mesmo entrevistado 1 considera que o funcionamento da administração pública não permite diferenciar de forma justa e meritória os trabalhadores, tendo mais por base os anos de trabalho e não tanto o mérito em si, pelo que o facto de aproximar o funcionamento da administração pública ao de uma entidade privada poderia melhorar esse aspeto e daí atribuir um maior significado ao trabalho por via do seu reconhecimento.

No que diz respeito às perceções dos trabalhadores face à relevância social do trabalho<sup>19</sup>, 50,3% dos trabalhadores inquiridos considera que o trabalho que desenvolve é valorizado, 73,6% considera que a organização onde trabalha tem uma boa imagem e reputação e 72,3% posiciona-se de acordo com o facto de a organização onde trabalha ter preocupações no âmbito da responsabilidade social. Por outro lado, constata-se que de entre

---

<sup>19</sup> VER ANEXO 18

os trabalhadores inquiridos, 41,5% considera que o trabalho que desenvolve não eleva o seu estatuto social e 32,9% considera que trabalhar na sua organização também não eleva o seu estatuto social. Apesar disso, 77,4% dos inquiridos considera que, no geral, o seu trabalho tem relevância social.

No que diz respeito às perceções dos trabalhadores face à conciliação entre o trabalho e o espaço total da vida<sup>20</sup>, destaca-se que a grande maioria dos inquiridos (80,7%) considera que o seu trabalho ocupa grande parte do seu tempo e 78,1% gostava de ter mais tempo para dedicar à família e para lazer. No geral, 54,2% dos inquiridos considera que, apesar disso, o seu trabalho lhe permite fazer uma conciliação adequada entre a vida profissional e a vida pessoal.

No caso do entrevistado 1 já foi visto anteriormente que o facto de o trabalho ocupar grande parte do seu tempo, não lhe permite fazer uma boa conciliação com a sua vida pessoal, o que em parte, faz com que tenha uma perceção de baixa Qualidade de Vida no Trabalho. Neste âmbito, o entrevistado 1 refere:

*No meu caso concreto, e pelas funções que exerço, eu até tenho isenção de horário. Ou seja, tenho de trabalhar 35 horas por semana, mas não forçosamente das 9h00 às 17h30. Acontece que eu cumpro bem mais do que as 35 horas, mas não é porque ninguém me obrigue. Sou eu que, perante o trabalho que tenho, não consigo virar costas e deixar de pensar no impacto em terceiros que a não execução atempada poderá ter. E esses atrasos, na grande maioria dos casos, não me são (aos serviços que dirijo) imputáveis. Isto é, alguém esteve a “dormir” e agora o assunto tornou-se urgente.*

*Chefe de Divisão, Entre 25 e 29 anos de antiguidade*

Neste caso, percebe-se que o sentido de responsabilidade perante o trabalho faz com que o horário de trabalho seja regularmente ultrapassado e que por essa mesma razão não existam possibilidades para uma conciliação adequada do trabalho com a vida pessoal.

No que diz respeito às perceções dos trabalhadores face às perspectivas e oportunidades de crescimento e segurança no trabalho<sup>21</sup>, registam-se alguns resultados interessantes. A maioria dos trabalhadores inquiridos considera que a sua carreira não tem

---

<sup>20</sup> VER ANEXO 19

<sup>21</sup> VER ANEXO 20

evoluído da forma que esperava (63,6%), não tem boas perspectivas de progressão na carreira na sua organização (62%), gostava de já ter progredido mais na carreira (91,6%) e consideram que não existe justiça e igualdade relativamente às progressões de carreira na sua organização (56,8%).

Neste âmbito, o entrevistado 1, a par da maioria dos inquiridos, considerou que não existe justiça e igualdade no que diz respeito às progressões na carreira, considerando que:

*Os trabalhadores não são todos iguais. Logo, nenhum modelo que tenha uma tabela fixa a aplicar cegamente às pessoas irá ser justo. O que poderia ser feito? Alterar completamente a legislação, aproximando do que é o sistema privado, incluindo a possibilidade de despedimento, para a Administração Pública se livrar de um grande conjunto de parasitas.*

*Chefe de Divisão, Entre 25 e 29 anos de antiguidade*

No mesmo sentido, também o entrevistado 2 considera que, de facto, o modo rígido e automático como a Administração Pública funcionou até 2008 fez com que todos os trabalhadores fossem tratados de forma igual, deixando de parte a meritocracia nas progressões de carreira e simultaneamente nos salários. A este respeito refere:

*As oportunidades de desenvolvimento na carreira, ou melhor, a falta delas, bem como o salário têm sido, sobretudo nos últimos anos, o foco de praticamente todos os trabalhadores da Administração Pública. Durante décadas, e até 2008, a evolução nas carreiras dos funcionários públicos obedecia a um sistema assente no automatismo, para efeitos de mudança de escalão, à qual correspondia um aumento salarial. Por outro lado era prática corrente abrir concursos para mudança de categoria quando alguns funcionários completassem o tempo de serviço necessário para isso. Era quase uma regra que, contudo, tratava todos os trabalhadores de forma igual, onde o mérito não tinha grande relevo.*

*Chefe de Divisão, Entre 20 e 24 anos de antiguidade*

A partir de 2009 o funcionamento de atribuição de subida de escalão e categoria alterou-se passando a ter por base a avaliação de desempenho, o que no entanto, não teve efeitos satisfatórios para os trabalhadores, uma vez que alargou em muito os anos necessários para atingir o topo de carreira:

*A partir de 2009, este modelo deu lugar a um sistema de progressão com base na avaliação*

*de desempenho. Sucede que, enquanto as normas anteriores permitiam que um funcionário atingisse o topo da carreira em quinze ou vinte anos, ao abrigo deste novo modelo são necessários, em alguns casos, na melhor das hipóteses, cinquenta ou sessenta anos, o que na prática é impossível.*

*Chefe de Divisão, Entre 20 e 24 anos de antiguidade*

Neste mesmo ponto, o entrevistado 1 considera que apesar de não querer progredir mais, uma vez que já se encontra numa posição de dirigente, concorda que as progressões na carreira não funcionam da melhor maneira na administração pública, ressaltando o grande período de tempo necessário para chegar ao topo da carreira. Neste âmbito refere:

*Eu não quero progredir mais. Aliás eu não gosto de ser dirigente. Eu gosto bem mais de fazer do que de mandar. Mas também na qualidade de técnica superior, as progressões na carreira na atual moldura legal da administração pública são, desde logo, a primeira razão para ninguém querer vir trabalhar. Se não estou em erro para se atingir o topo da carreira é necessário trabalhar mais de 100 anos. Isto é irreal.*

*Chefe de Divisão, Entre 25 e 29 anos de antiguidade*

Para além dos períodos de tempo irreais para se atingir o topo da carreira, o entrevistado 2 destaca ainda os anos de congelamento pelo que a função pública passou e que fez decrescer ainda mais o salário real dos trabalhadores e consequentemente o seu poder de compra:

*Sobre estes aspetos é preciso ter em conta que os funcionários públicos atravessaram dez anos de congelamento de salários, o que implicou perdas de poder de compra que vão desde um a mais de vinte por cento. Na verdade, ocorreu uma diminuição dos salários reais com consequências nefastas para muitas famílias, como o incumprimento de compromissos ao nível dos créditos à habitação e créditos pessoais que, para agravar a situação, levou a penhoras de remunerações.*

*Chefe de Divisão, Entre 20 e 24 anos de antiguidade*

No entanto, o entrevistado 2 destaca mecanismos que a autarquia implementou de forma a atenuar esses efeitos nefastos do congelamento de carreira, nomeadamente a mobilidade intercarreiras e intercategorias bem como a redução do horário para as 35 horas semanais:



*Temos tentado atenuar os efeitos com a introdução de outros mecanismos de desenvolvimento de carreiras. São exemplo disso a valorização por via das mobilidades intercarreiras e intercategorias. Consiste na promoção a carreiras seguintes e respetivo salário daqueles trabalhadores que obtiveram formação académica ou profissional adequada a funções diferentes das que exercem atualmente, identificadas como necessidades da organização. Este processo já abrangeu umas largas dezenas de trabalhadores e não está concluído. Por outro lado, procuramos dar resposta às expectativas dos trabalhadores, tentando conciliar as necessidades dos serviços com o desejo do trabalhador em prestar trabalho em determinadas áreas. Logo que foi possível, celebrou-se um acordo coletivo de trabalho para reposição do regime de trinta e cinco horas de trabalho semanal.*

*Chefe de Divisão, Entre 20 e 24 anos de antiguidade*

Para além disso, o entrevistado 2 destaca ainda a importância da formação na qual a autarquia tem apostado, no sentido de dar as ferramentas necessárias aos trabalhadores para estes poderem concorrer a novas oportunidades que surjam:

*Ao proporcionarmos formação permitimos que o trabalhador adquira novas competências e, por conseguinte, a possibilidade de concorrer perante as oportunidades que surjam. E paulatinamente, iremos introduzindo práticas que minimizem os efeitos da rigidez da lei.*

*Chefe de Divisão, Entre 20 e 24 anos de antiguidade*

Assim, apesar do visível descontentamento dos trabalhadores perante as oportunidades de progressão na carreira, a grande maioria considera que tem um trabalho estável (86,5%), o qual lhe permitiu o seu crescimento pessoal (72,7%) e profissional (66,4%).

Deste modo, se, por um lado, grande parte dos trabalhadores (43,9%) considera que, no geral, as perspetivas e oportunidades de carreira na sua organização não são adequadas, com apenas 18,6% dos inquiridos a considerar que as mesmas são adequadas, por outro lado, a grande maioria 74,2% considera que tem um trabalho que lhe permite ter segurança e estabilidade.

No que diz respeito às perceções dos trabalhadores face à utilização e desenvolvimento de competências<sup>22</sup>, os resultados obtidos foram positivos. A grande maioria

---

<sup>22</sup> VER ANEXO 21

dos trabalhadores inquiridos (88,4%) consideram que o seu trabalho envolve esforço intelectual, e que o mesmo lhe permite que utilizem e desenvolvam as suas competências (75,5%), sentem que têm autonomia (73,6%), controlo sobre o seu trabalho (76,8%), liberdade de decisão (52,8%), acesso a formação adequada às tarefas e funções que executam (61,3%) e possibilidade de participar em decisões importantes que afetam o seu trabalho (48,4%). Para além disso, ainda consideram que as suas ideias são ouvidas pelas chefias (60,0%), embora apenas 35,5% considerem que essas ideias são, de facto, implementadas.

Neste âmbito, o entrevistado 1, tratando-se de um dirigente que tem a seu cargo uma equipa, confessa que nem sempre consegue dar a atenção que desejaria à sua equipa, dando-lhes a possibilidade de participar nas decisões importantes e de ouvir e implementar as suas ideias, justificando:

*A falta de tempo prejudica-me imenso no que diz respeito ao planeamento. Acabo por não conseguir trabalhar com a minha equipa como gostaria. Mas tenho uma liderança democrática em que as pessoas têm liberdade de manifestar as suas ideias e dar os seus contributos. Aliás, fomento isso, a iniciativa, a proatividade.*

*Chefe de Divisão, Entre 25 e 29 anos de antiguidade*

Neste mesmo âmbito, também o entrevistado 2 assume a falta de tempo para que cada dirigente possa acompanhar devidamente as suas equipas:

*Um caminho que é preciso percorrer rapidamente é o do redimensionamento da estrutura orgânica, dotando a organização que permita aos gestores exercerem a parte da liderança com disponibilidade e total lucidez emocional, o que raramente acontece. Os dirigentes não dispõem de tempo para esse papel, na medida em que estão totalmente absorvidos com trabalhos de natureza técnica. Trata-se de um problema sério, na medida em que não é possível dispor de tempo para aferir necessidades, monitorizar resultados ou motivar os colaboradores, ouvi-los, por vezes, chamá-los a participar nos projetos e nas decisões. Este problema tem reflexos também no controlo que, em muitos casos, é necessário estabelecer, quer devido à dispersão de equipamentos municipais e dos respetivos trabalhadores, quer devido à complexidade técnica em muitos domínios, cujas informações de suporte à decisão podem originar o cometimento de ilegalidades graves, às vezes com repercussões financeiras e criminais.*

*Chefe de Divisão, Entre 20 e 24 anos de antiguidade*

No entanto, no geral, a maioria dos trabalhadores inquiridos (55,4%) considera que a utilização e desenvolvimento de competências no seu trabalho são adequados.

No que diz respeito às perceções dos trabalhadores face ao constitucionalismo<sup>23</sup>, os resultados na sua generalidade também são positivos. A maioria dos inquiridos considera que os seus direitos enquanto trabalhador estão assegurados (66,5%), que existe privacidade pessoal no seu trabalho (53,6%) e que tem liberdade de expressão no seu local de trabalho (71%). Para além disso, 47,1% dos inquiridos considera que os seus direitos nunca foram violados, mas de ressaltar que 24,6% considera que os mesmos já foram violados. Por fim, 72,9% considera que os seus deveres são adequados.

**Tabela 19:** Média das respostas dos inquiridos face ao grupo de afirmações de cada um dos aspetos do trabalho considerados

Aspeto do Trabalho	Média	Desvio-padrão
Conciliação entre trabalho e espaço total da vida (n=155)	3,316	0,97649
Salário (n=153)	3,329	1,21575
Perspetivas e oportunidades de crescimento e segurança no trabalho (n=153)	3,840	0,84156
Intensidade do trabalho (n=154)	3,906	0,72764
Condições físicas de trabalho (n=153)	4,289	1,01506
Relevância social do trabalho (n=154)	4,445	0,82579
Constitucionalismo (n=155)	4,548	0,89844
Utilização e desenvolvimento de competências (n=155)	4,590	0,87996
Condições sociais e integração social (n=153)	4,636	0,92646
Significado do trabalho (n=152)	4,822	1,01692

Tendo em conta as médias das respostas das afirmações relativas a cada um dos aspetos do trabalho, na escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), constata-se que o grupo do aspeto “Conciliação entre trabalho e espaço total da vida” é o que acarreta uma média mais baixa (3,316) seguindo-se o grupo “Salário” com média de 3,329, o grupo relativo às “Perspetivas e oportunidades de crescimento e segurança no trabalho” com média de 3,840 e o grupo da “Intensidade do Trabalho” com média de 3,906.

Por outro lado, os aspetos do trabalho que obtiveram as médias mais elevadas foram

<sup>23</sup> VER ANEXO 22

o grupo relativo ao “Significado do Trabalho”, com média de 4,822, as “Condições sociais e integração social na organização” com média de 4,636 e a “Utilização e desenvolvimento de competências” com média de 4,590.

De ressaltar que as médias obtidas posicionam-se entre 3,316 e 4,822 o que demonstra que, no geral, as percepções dos trabalhadores tendem a não ser muito extremistas, isto é, não existem muitos trabalhadores que discordem ou concordem totalmente face às diversas afirmações de cada um dos aspetos do trabalho.

De forma a realizar uma análise mais aprofundada, analisam-se de seguida as médias perante cada uma das afirmações de cada um destes grupos dos aspetos do trabalho<sup>24</sup>. De lembrar que para facilitar esta análise, as afirmações foram reconvertidas de modo a que quanto maior for a concordância perante as afirmações mais positivo seja, no sentido de uma maior percepção de existência de Qualidade de Vida no Trabalho.

Fazendo uma análise comparativa das médias das percepções dos trabalhadores obtidas a cada uma das afirmações, destacam-se algumas das afirmações que viram o seu sentido invertido, sendo elas, “Não gostaria de já ter progredido mais na carreira” (2,16), “Não gostava de ter mais tempo para dedicar à família e para lazer” (2,66) e “O seu trabalho não ocupa grande do seu tempo” (2,92). A ideia ao inverter as afirmações é que em todas elas quanto mais perto do 7 for a média, mais concordantes os trabalhadores se encontram perante as mesmas e maior a Qualidade de Vida no Trabalho percecionada pelos mesmos e vice-versa. Neste caso, fica bem patente que os trabalhadores gostariam de já ter evoluído mais na sua carreira e gostavam de ter mais tempo para a família e lazer já que consideram que o seu trabalho ocupa grande parte do seu tempo.

Para além destes, vemos que mais algumas afirmações que registam média mais baixa estão relacionadas com a evolução da carreira que não tem evoluído da forma esperada e perante a qual não existem boas perspetivas de progressão, bem como acerca do salário. Assim, a afirmação “Tem boas perspetivas de progressão na carreira na sua organização” obteve uma média de apenas 2,94, a afirmação “A sua carreira tem evoluído da forma que esperava” obteve a média de 2,98, a afirmação “Tem um salário justo e adequado” obteve uma média de 3,01 e a afirmação “Existe justiça e igualdade relativamente às progressões de

---

<sup>24</sup> VER ANEXO 23

carreira na sua organização” obteve a média de 3,03.

Por outro lado, de entre as afirmações que obtiveram melhor média estão as seguintes: “Tem boas relações com os seus colegas” (5,33), “Tem boas relações com a sua chefia” (5,34), “Tem um trabalho estável” (5,37), “O seu trabalho envolve variedade de tarefas” (5,42) e “O seu trabalho envolve esforço intelectual” (5,46).

Ressalta-se que de entre os resultados mais positivos estão as relações com colegas e chefias, a estabilidade do emprego, a existência de variedade de tarefas e o esforço intelectual, que aqui se considera positivo no sentido que promove a utilização e o desenvolvimento de competências.

Estes resultados vão então ao encontro dos resultados apresentados na Tabela 20 nos quais o grupo “Conciliação entre trabalho e espaço total da vida” e o grupo “Salário” foram os que tiveram uma pior perceção por parte dos trabalhadores ao invés dos grupos “Significado do trabalho” e “Condições sociais e integração social” que foram os melhor percecionados pelos trabalhadores.

Fazendo uma análise agora à satisfação dos trabalhadores inquiridos face aos diversos aspetos do trabalho, numa escala de 1 (totalmente insatisfeito) a 6 (totalmente satisfeito), os que acarretam maior insatisfação são as oportunidades de progressão na carreira, com média de 2,68 e o salário, com média de 2,84. Estes resultados sintonizam com os obtidos nas escalas de concordância, uma vez que, também aí, o salário e as perspectivas de progressão na carreira obtêm os piores resultados.

**Tabela 20:** Satisfação dos trabalhadores face a diversos aspetos do trabalho<sup>25</sup>

<b>N = 155</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
Oportunidades de progressão na carreira	2,68	1,116
Salário	2,84	1,066
Participação nas decisões que afetam o seu trabalho	3,62	0,894
Formação executada	3,64	1,011
Condições físicas de trabalho	3,66	0,949
Ritmo de trabalho	3,69	0,873
Carga de trabalho	3,72	0,874
Conciliação que o trabalho lhe permite fazer com a sua vida privada	3,74	1,001
Flexibilidade no trabalho	3,84	0,967
Direitos e deveres no seu trabalho	3,85	0,831
Horário de trabalho	3,87	0,795
Relevância social do trabalho	3,94	0,789
Ambiente de trabalho	3,95	1,115
Autonomia no trabalho	3,95	0,924
Tarefas que executa	3,98	0,815
Segurança e estabilidade do trabalho	4,06	0,847
Relação com chefias	4,17	1,058
Relação com colegas	4,19	1,082

Por outro lado, os aspetos do trabalho que acarretaram maior satisfação por parte dos trabalhadores inquiridos foram a segurança e estabilidade do trabalho, com média de 4,06, a relação com as chefias, com média de 4,17 e a relação com colegas, com média de 4,19.

Para uma análise mais detalhada relativamente à satisfação dos trabalhadores face aos diversos aspetos do trabalho, exploram-se de seguida, os resultados por escala de níveis de

<sup>25</sup> Escala utilizada: 1 (totalmente insatisfeito); 2 (Muito insatisfeito); 3 (Insatisfeito); 4 (Satisfeito); 5 (Muito satisfeito); e 6 (totalmente satisfeito)

satisfação<sup>2627</sup>.

As oportunidades de progressão na carreira e o salário foram os únicos aspetos do trabalho em que a maioria dos trabalhadores inquiridos se posicionou nos níveis de insatisfação (75,3% e 69,2%, respetivamente). Para além disso, estes dois aspetos do trabalho obtiveram uma maior percentagem de inquiridos totalmente insatisfeitos (25,3% e 17,1%, respetivamente) e nenhum inquirido totalmente satisfeito.

Em todos os outros aspetos do trabalho a maioria dos trabalhadores inquiridos posicionou-se nos níveis de satisfação, sendo que os aspetos do trabalho que obtiveram maiores percentagens de inquiridos que se posicionaram nos níveis de satisfação foram a segurança e estabilidade do trabalho (84,2%), os direitos e deveres no trabalho (82,2%) e a relação com colegas (81,5%).

De ressaltar que os aspetos do trabalho que obtiveram maior percentagem de trabalhadores totalmente satisfeitos foram a relação com colegas (10,3%) e a relação com as chefias (8,9%).

No âmbito da satisfação, o entrevistado 2 ao ser questionado sobre o que na sua opinião poderia ser feito pela autarquia para fomentar a satisfação dos seus trabalhadores, o mesmo considerou que:

*A satisfação dos trabalhadores é um fator determinante para a produtividade. Nessa medida, é imprescindível investir na satisfação e motivação. São fundamentais os investimentos na formação, no apoio à autoformação, como, por exemplo, a possibilidade de frequência de cursos de pós-graduação pagos pela organização, a criação de oportunidades de estágios em organizações públicas noutros países, a melhoria dos espaços de convívio e de lazer. Há efetivamente um mundo a explorar e, pese embora todos os constrangimentos financeiros que impedem a CM de ir muito mais além, há que fazer esforços para que os ativos mais importantes, as pessoas, possam trabalhar com satisfação em ambientais físicas e socialmente saudáveis.*

*Chefe de Divisão, Entre 20 e 24 anos de antiguidade*

Deste modo, o entrevistado 2 destaca a formação como meio para aumentar a

---

<sup>26</sup> VER ANEXO 24

<sup>27</sup> Escala utilizada: 1 (totalmente insatisfeito); 2 (Muito insatisfeito); 3 (Insatisfeito); 4 (Satisfeito); 5 (Muito satisfeito); e 6 (totalmente satisfeito)

satisfação e a motivação dos trabalhadores.

Já ao ser questionado acerca do que o Departamento de Recursos Humanos tem vindo a fazer no sentido de melhorar a satisfação dos trabalhadores, o entrevistado 2 revela:

*Desde o ano 2011, ao assumir funções de dirigente neste serviço, comprometi-me a encetar uma mudança para a qual previ uma duração de cerca de dez anos. Passar de uma gestão de recursos humanos meramente administrativa para uma gestão assente numa estratégia não seria um processo fácil face à cultura vigente, fortemente enraizada. Para além da gestão de férias, faltas e licenças, é preciso introduzir práticas que motivem os trabalhadores, aumentem o seu envolvimento e o sentido de pertença, fatores indispensáveis para uma boa Qualidade de Vida no Trabalho. (...) decorre um processo de mudança ao nível da comunicação interna e externa que visa, além da melhoria dos canais e da mensagem, dar o devido destaque ao trabalhador enquanto ativo cujo tem sido ocultado. Para isso, estamos a desenvolver ações que tem por objetivo reconhecer publicamente os melhores, aqueles que são exemplos a seguir e referências positivas enquanto servidores dos cidadãos. Por outro lado, as condições físicas dos postos de trabalho estão a ser objeto de uma avaliação bastante cuidada, com o objetivo de sanar as deficiências que possam lesar o bem-estar de cada um, durante as sete horas diárias que está ao serviço. Nessa medida, a organização não se tem feito rogada na aquisição de equipamentos de qualidade, que proporcionem conforto.*

*Chefe de Divisão, Entre 20 e 24 anos de antiguidade*

### **1.3. Correlação entre a perceção global de Qualidade de Vida no Trabalho e de Satisfação dos trabalhadores e a perceção face a cada um dos aspetos do trabalho**

Antes de se analisarem as correlações entre as variáveis, realizaram-se testes de normalidade para todos os grupos respeitantes aos aspetos do trabalho, bem como a todas as restantes variáveis<sup>28</sup> presentes no inquérito. Para testar a normalidade foi utilizando o teste de Shapiro-Wilk, sendo a hipótese nula, a existência de normalidade<sup>29</sup>. De acordo com os dados obtidos nos testes de normalidade, nem todos os grupos relativos aos aspetos do

---

<sup>28</sup> VER ANEXOS 9, 10, 11 e 12

<sup>29</sup> Se o valor da Sig. for menor que 0,05 rejeita-se a hipótese nula, isto é, rejeita-se a normalidade das variáveis. Neste caso, usa-se testes não paramétricos. Se o valor de Sig. for superior a 0,05 valida-se a hipótese nula, ou seja, valida-se a normalidade das variáveis. Nestes casos, usa-se testes paramétricos.



trabalho seguem uma distribuição normal.

Dos 10 grupos formados, o grupo “Salário” (Sig. 0,000<0,05), “Intensidade do Trabalho” (Sig. 0,001<0,05), “Conciliação entre trabalho e espaço total da vida” (Sig. 0,000<0,05) e “Constitucionalismo” (Sig. 0,000<0,05) não seguem uma distribuição normal.

Os restantes grupos – “Condições Físicas de Trabalho” (Sig. 0,675>0,05), “Condições Sociais e Integração Social na Organização” (Sig. 0,102>0,05), “Significado do Trabalho” (Sig. 0,504>0,05), “Relevância Social do Trabalho” (Sig. 0,074>0,05), “Perspetivas e Oportunidades de Crescimento” (Sig. 0,504>0,05) e “Utilização e Desenvolvimento de Competências” (Sig. 0,086>0,05) – seguem todos uma distribuição normal.

Relativamente às variáveis da satisfação com os diversos fatores do trabalho, todos eles apresentam uma distribuição não normal (Sig. 0,000 < 0,05).

No que diz respeito às variáveis “Qualidade de Vida no Trabalho Geral” e “Satisfação Geral”, ambas apresentam uma distribuição não normal (Sig. 0,000 < 0,05).

Por fim, relativamente às variáveis socioprofissionais, apenas a variável “Idade” tem uma significância diferente de 0,000 (Sig. 0,043). Ainda assim, está abaixo de 0,05 pelo que se considera todas as variáveis socioprofissionais como não seguindo uma distribuição normal.

Verificando-se a não normalidade das variáveis relativas à perceção de Qualidade de Vida no Trabalho e da Satisfação, bem como da maior parte dos grupos dos diferentes aspetos do trabalho, as análises a seguir desenvolvidas têm por base testes não paramétricos, com base num nível de confiança de 95%.

Os resultados obtidos através do Coeficiente de Correlação de Spearman<sup>30</sup> demonstram que todos os grupos respetivos à perceção dos trabalhadores face a cada um dos aspetos do trabalho apresentam uma correlação positiva e estatisticamente significativa

---

<sup>30</sup> O Coeficiente de Correlação Ró de Spearman varia entre os valores -1 e 1, sendo que quanto mais próximo estiver destes valores mais correlação as variáveis têm entre si. Se estiver próximo do -1 é porque a relação entre as variáveis é contrária entre si, isto é, quanto maior uma variável, menor é a outra. Se, por outro lado, estiver mais próximo de 1, as variáveis variam no mesmo sentido, ou seja, quanto maior for uma variável, maior será a outra (Pestana, Gageiro, 2008)

com a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho<sup>31</sup>, quer isto dizer que quanto melhor for a percepção dos trabalhadores face a cada um dos aspetos do trabalho, mais elevada será a sua percepção de Qualidade de Vida no Trabalho.

No entanto, denota-se que o grupo “Condições Físicas de Trabalho” é o que apresenta uma relação mais fraca (0,260)<sup>32</sup>, seguindo-se o grupo da “Conciliação entre Trabalho e Espaço Total da Vida” (0,271)<sup>33</sup> e a “Intensidade do Trabalho” (0,383)<sup>34</sup>.

Por outro lado, os grupos “Utilização e Desenvolvimento de Competências”, “Condições Sociais e Integração Social na Organização” e “Perspetivas e Oportunidades de Crescimento” são os que apresentam uma relação mais forte, ainda que apenas moderada, com a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho (0,606; 0,575; e 0,564, respetivamente)<sup>35</sup>.

Relativamente à correlação destes grupos de aspetos de trabalho com a Satisfação dos trabalhadores denota-se resultados muito semelhantes<sup>36</sup>.

Os grupos “Perspetivas e Oportunidades de Crescimento”, “Utilização e Desenvolvimento de Competências” e “Relevância Social do Trabalho” foram os que apresentaram uma correlação mais forte, embora moderada (0,600; 0,586; e 0,553, respetivamente)<sup>37</sup> com a Satisfação.

Por outro lado, o grupo “Conciliação entre Trabalho e Espaço Total da Vida” apresentou uma correlação positiva (0,137), mas muito fraca e não significativa estatisticamente (Sig. 0,089). Para além deste, também o grupo “Condições Físicas de Trabalho” apresentou uma correlação positiva (0,177), mas também muito fraca, embora estatisticamente significativa (Sig. 0,028<sup>38</sup>).

Isto significa então que quanto melhor a percepção dos trabalhadores face aos diversos aspetos do trabalho, maior será a sua percepção de Qualidade de Vida no Trabalho e maior

---

<sup>31</sup> VER ANEXO 25

<sup>32</sup> Sig. 0,001 – correlação significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

<sup>33</sup> Sig. 0,001 - Correlação significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

<sup>34</sup> Sig. 0,000 – Correlação significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

<sup>35</sup> Sig. 0,000 - Correlação significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

<sup>36</sup> VER ANEXO 26

<sup>37</sup> Sig. 0,000 - Correlação significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

<sup>38</sup> Correlação significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

será a sua Satisfação, sendo que aspetos como Utilização e Desenvolvimento de Competências e Condições Sociais e Integração Social na Organização têm maior influência na percepção de Qualidade de Vida no Trabalho, assim como as Perspetivas e Oportunidades de Crescimento e a Utilização e Desenvolvimento de Competências têm maior influência sobre a Satisfação.

Por outro lado, as Condições Físicas de Trabalho e a Conciliação entre Trabalho e Espaço Total da Vida são as que apresentam uma correlação menor, quer com a QVT, quer com a satisfação, embora esta seja existente e positiva.

#### **1.4. Correlação entre a percepção global de Qualidade de Vida no Trabalho e de Satisfação e a satisfação dos trabalhadores relativamente a cada um dos aspetos do trabalho**

Através da realização de testes de Spearman, verificou-se que existe uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a satisfação dos trabalhadores face a cada um dos aspetos do trabalho e a sua percepção global de Qualidade de Vida no Trabalho<sup>39</sup>.

Quer isto dizer que quanto maior a satisfação em cada um destes aspetos do trabalho, maior a Qualidade de Vida no Trabalho percebida pelos trabalhadores. No entanto, existem aspetos do trabalho que têm uma correlação mais forte e outros mais fraca com a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho.

Por um lado, o aspeto “Participação nas decisões”, “Relação com Chefias” e “Ambiente de Trabalho” são os que apresentam uma correlação mais forte, ainda que apenas moderada, com a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho, com coeficientes de correlação de 0,619, 0,576 e 0,549, respetivamente<sup>40</sup>.

Por outro lado, os três aspetos do trabalho que apresentam uma correlação mais fraca, ainda que positiva e estatisticamente significativa, com a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho, são o “Horário de Trabalho”<sup>41</sup>, as “Condições Físicas de Trabalho”<sup>42</sup> e o

---

<sup>39</sup> VER ANEXO 27

<sup>40</sup> Os três aspetos apresentam uma Sig. = 0,000 – Correlação significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

<sup>41</sup> Sig. = 0,028 – Correlação significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

<sup>42</sup> Sig. = 0,000 – Correlação significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

“Ritmo de Trabalho”<sup>43</sup>, com coeficientes de correlação de 0,177, 0,333 e 0,337, respetivamente.

Assim sendo, pode-se concluir que, apesar de todos os aspetos do trabalho terem alguma influência de forma positiva e estatisticamente significativa com a perceção de Qualidade de Vida no Trabalho, a participação, a relação com as chefias e o ambiente de trabalho são os aspetos que mais influência têm sobre essa perceção, enquanto o horário de trabalho, as condições físicas de trabalho e o ritmo de trabalho são os que apresentam correlações mais fracas e, por isso, não apresentam uma influência tão grande sobre a perceção de Qualidade de Vida no Trabalho.

Do mesmo modo, verificou-se que existe uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a satisfação dos trabalhadores face a cada um dos aspetos do trabalho e a sua Satisfação global face ao trabalho<sup>44</sup>. Este resultado já era obviamente previsível, uma vez que é lógico que quanto maior a satisfação face a cada um destes aspetos do trabalho, maior será a satisfação global dos trabalhadores, pelo que aqui o mais interessante é perceber qual é que destes aspetos do trabalho apresenta uma correlação mais forte com a satisfação global.

Neste âmbito, constatou-se que a satisfação face às tarefas executadas é o que apresenta uma correlação mais elevada com a satisfação global, seguindo-se a satisfação com a relação com as chefias, o ambiente de trabalho e as oportunidades de progressão na carreira.

Por outro lado, a satisfação com o horário de trabalho foi o que apresentou uma relação mais baixa com a satisfação global dos trabalhadores, seguindo-se a satisfação face à relevância social do trabalho e face às condições físicas de trabalho.

Já considerando a relação entre a satisfação global dos trabalhadores e a perceção de Qualidade de Vida no Trabalho<sup>45</sup>, denota-se que existe uma correlação positiva e estatisticamente significativa<sup>46</sup> entre si, o que quer dizer que quanto mais satisfeitos os trabalhadores estiverem com o seu trabalho, mais elevada será a perceção da Qualidade de Vida no Trabalho, e vice-versa, o que reflete uma alta correlação entre estas duas variáveis.

---

<sup>43</sup> Sig. = 0,000 – Correlação significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

<sup>44</sup> VER ANEXO 28

<sup>45</sup> VER ANEXO 29

<sup>46</sup> Coeficiente de correlação = 0,790; Sig. = 0,000

### **1.5. Correlação entre a percepção global de Qualidade de Vida no Trabalho e de Satisfação e o sexo dos trabalhadores**

Analisando a Qualidade de Vida no Trabalho em função do sexo dos inquiridos, verifica-se que os inquiridos do sexo masculino têm uma percepção de Qualidade de Vida no Trabalho ligeiramente superior ao sexo feminino<sup>47</sup>, auferindo uma média de 5,95 com desvio-padrão de 2,199, enquanto a média de percepção de Qualidade de Vida no Trabalho dos inquiridos do sexo feminino fixa-se nos 5,85 com desvio-padrão de 1,938.

Verificando-se a associação entre a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho e o sexo dos inquiridos, através da aplicação do teste Eta<sup>48</sup>, constata-se, no entanto, que a relação entre as duas variáveis é muito fraca<sup>49</sup>, com apenas 0,1%<sup>50</sup> da variação na percepção de Qualidade de Vida no Trabalho se ficar a dever ao sexo dos inquiridos, sendo que a relação entre estas duas variáveis não é estatisticamente significativa<sup>51</sup>.

De modo semelhante, analisando a Satisfação dos trabalhadores em função do seu sexo<sup>52</sup>, verifica-se que os inquiridos do sexo masculino apresentam uma média de satisfação de 6,44 com um desvio-padrão de 2,079, uma média ligeiramente superior à obtida pelo sexo feminino de 6,06 com desvio-padrão de 1,952.

Aplicando o teste Eta<sup>53</sup> verifica-se que a associação entre a satisfação dos trabalhadores inquiridos e o seu sexo é fraca<sup>54</sup>, com apenas 0,8%<sup>55</sup> da variação da satisfação se ficar a dever ao sexo dos inquiridos, e não é estatisticamente significativa<sup>56</sup>.

Pode-se assim concluir que o sexo não tem muita influência na percepção de Qualidade de Vida no Trabalho e na Satisfação dos trabalhadores, não se tendo verificado diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis.

---

<sup>47</sup> VER ANEXO 30

<sup>48</sup> VER ANEXO 32

<sup>49</sup> Eta = 0,024

<sup>50</sup> Eta<sup>2</sup> = 0,001

<sup>51</sup> Significância (bilateral) = 0,624 (obtida através do teste U de Mann-Whitney – VER ANEXO 33)

<sup>52</sup> VER ANEXO 31

<sup>53</sup> VER ANEXO 32

<sup>54</sup> Eta = 0,091

<sup>55</sup> Eta<sup>2</sup> = 0,008

<sup>56</sup> Significância (bilateral) = 0,134 (obtida através do teste U de Mann-Whitney – VER ANEXO 33)

### **1.6. Correlação entre a percepção global de Qualidade de Vida no Trabalho e de Satisfação e a idade dos trabalhadores**

Analisando a percepção da Qualidade de Vida no Trabalho em função da idade<sup>57</sup>, verifica-se que a média da percepção da Qualidade de Vida no Trabalho vai aumentando conforme aumenta a idade dos inquiridos. Assim, o grupo de inquiridos com idades compreendidas entre os 30 e os 39 anos foi o que acarretou uma média mais baixa (5,67) com um desvio-padrão de 1,881 enquanto o grupo de inquiridos com idade igual ou superior a 60 anos acarretaram a média mais alta (7,67) com um desvio-padrão de 2,517.

Recorrendo ao teste de Spearman<sup>58</sup> denota-se que o coeficiente de correlação entre a QVT e a idade dos inquiridos é de 0,093 o que indica uma correlação positiva, mas muito fraca entre os grupos etários dos inquiridos e a sua percepção global de Qualidade de Vida no Trabalho, sendo que esta correlação não é estatisticamente significativa<sup>59</sup>.

Deste modo, conclui-se que, realmente, não existem diferenças estatisticamente significativas no que diz respeito à percepção de Qualidade de Vida no Trabalho entre os diferentes grupos etários.

No que diz respeito à satisfação dos trabalhadores em função das idades<sup>60</sup>, verifica-se uma vez mais que há medida que aumentam os grupos etários, vai aumentando também a média da satisfação dos trabalhadores, embora as diferenças não sejam muito relevantes.

Assim, mais uma vez, o grupo de inquiridos com idades compreendidas entre os 30 e os 39 anos, é o que apresenta a média de satisfação mais baixa (5,89) com um desvio-padrão de 1,867 e o grupo de inquiridos com 60 ou mais anos obteve a média de satisfação mais elevada (8,33) com um desvio-padrão de 0,577.

Recorrendo ao teste de Spearman<sup>61</sup>, verifica-se que o coeficiente de correlação é de 0,182 o que indica uma relação entre as variáveis positiva, e que embora fraca, é

---

<sup>57</sup> VER ANEXO 34

<sup>58</sup> VER ANEXO 36

<sup>59</sup> Sig. = 0,254

<sup>60</sup> VER ANEXO 35

<sup>61</sup> VER ANEXO 36

estatisticamente significativa<sup>62</sup>.

Assim, verifica-se que existem diferenças estatisticamente significativas relativamente à satisfação dos trabalhadores entre os diferentes grupos etários, embora a mesma seja fraca.

### **1.7. Correlação entre a percepção global de Qualidade de Vida no Trabalho e de Satisfação e as habilitações académicas dos trabalhadores**

Analisando a Qualidade de Vida no Trabalho tendo em conta as habilitações académicas dos inquiridos<sup>63</sup>, verifica-se que o grupo de inquiridos com o 2.º ciclo do Ensino Básico foi o que obteve uma média de percepção de Qualidade de Vida no Trabalho mais baixa (3,75) com um desvio-padrão de 3,096<sup>64</sup>. Por outro lado, o grupo de inquiridos com o 1.º ciclo do Ensino Básico foi o que obteve a média mais elevada (7,20) com um desvio-padrão de 1,924.

Tendo em conta o teste de Spearman<sup>65</sup> verifica-se um coeficiente de correlação entre as duas variáveis de 0,039 o que reflete uma correlação positiva, mas muito fraca, não existindo diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis<sup>66</sup>.

Deste modo, percebe-se que as habilitações literárias não têm uma influência estatisticamente significativa na percepção da Qualidade de Vida no Trabalho.

No que diz respeito à satisfação dos trabalhadores em função das habilitações académicas<sup>67</sup>, o cenário é bastante idêntico. Mais uma vez, o grupo que apresenta a média mais baixa é o que corresponde aos inquiridos com o 2.º ciclo do Ensino Básico (4,25) com desvio-padrão de 3,304<sup>68</sup> e o que apresenta a média mais elevada de satisfação é o dos

---

<sup>62</sup> Sig. = 0,025 - Correlação significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

<sup>63</sup> VER ANEXO 37

<sup>64</sup> Excluiu-se aqui o grupo “Bacharelato” que obteve a média mais baixa (3) uma vez que existe apenas um inquirido nesta situação, não se tratando por isso de um verdadeiro grupo mas sim de um único inquirido.

<sup>65</sup> VER ANEXO 39

<sup>66</sup> Sig. = 0,634

<sup>67</sup> VER ANEXO 38

<sup>68</sup> Uma vez mais, excluiu-se aqui o grupo “Bacharelato” que obteve a média mais baixa (2) uma vez que existe apenas um inquirido nesta situação, não se tratando por isso de um verdadeiro grupo mas sim de um único inquirido.

inquiridos com o 1.º ciclo do Ensino Básico (7,80) com desvio-padrão de 1,304.

Recorrendo ao teste de Spearman<sup>69</sup> constata-se que, neste caso, a correlação entre as variáveis satisfação e habilitações académicas trata-se de uma correlação negativa, embora não estatisticamente significativa<sup>70</sup>. Quer isto dizer que se verifica uma relação inversa entre as duas variáveis, pelo que, quanto maior as habilitações académicas, menor a satisfação, embora seja de ressaltar que esta relação é muito fraca e não é estatisticamente significativa.

### **1.8. Correlação entre a perceção global de Qualidade de Vida no Trabalho e de Satisfação e a categoria profissional dos trabalhadores**

Para realizar a análise da perceção de Qualidade de Vida no Trabalho e de Satisfação em função das categorias profissionais, consideram-se apenas as três maiores e mais representativas categorias – Técnicos Superiores, Assistentes Técnicos e Assistentes Operacionais – uma vez que os restantes grupos de categorias profissionais têm uma representação bastante diminuta da amostra geral, o que poderia levar a enviesamentos de análise.

Assim, analisando a Qualidade de Vida no Trabalho em função da categoria profissional dos trabalhadores inquiridos<sup>71</sup>, verifica-se que de entre os inquiridos dos três principais grupos de categorias profissionais, o grupo dos inquiridos com a categoria profissional de Assistente Operacional são os que apresentam uma média de perceção de Qualidade de Vida no Trabalho mais baixa (5,46) com um desvio-padrão de 1,985. Por outro lado, o grupo dos Técnicos Superiores é o que apresenta a média mais elevada (5,88) com desvio-padrão de 2,018. Já os Assistentes Técnicos ficam-se pela média de 5,77 com desvio-padrão de 2,010.

Recorrendo-se ao teste Eta<sup>72</sup>, constata-se que 11,6% da variação na perceção de Qualidade de Vida no Trabalho deve-se à categoria profissional dos inquiridos, sendo que a relação entre estas duas variáveis não é estatisticamente significativa<sup>73</sup>.

---

<sup>69</sup> VER ANEXO 39

<sup>70</sup> Coeficiente de Correlação = -0,083; Sig. = 0,302

<sup>71</sup> VER ANEXO 40

<sup>72</sup> Eta<sup>2</sup>= 0,116 - VER ANEXO 43

<sup>73</sup> H de Kruskal-Wallis = 16,631; Sig. = 0,119 – VER ANEXO 42



No que diz respeito à satisfação em função da categoria profissional<sup>74</sup>, constata-se que os inquiridos com a categoria de Técnico Superior são os que apresentam uma menor satisfação com uma média de 5,97 e desvio-padrão de 2,050. Já os inquiridos com a categoria de Assistente Operacional são os que apresentam uma média de satisfação maior (6,15) com desvio-padrão de 2,014. Os Assistentes Técnicos, por sua vez, apresentam uma média de satisfação de 6,07 com um desvio-padrão de 1,922.

Tendo em consideração os resultados obtidos através do teste Eta<sup>75</sup>, constata-se que a variação da satisfação se deve em 12,1% à categoria profissional dos inquiridos embora a relação entre estas duas variáveis não seja estatisticamente significativa<sup>76</sup>.

Deste modo, constatamos que a categoria profissional dos inquiridos não é uma variável que seja estatisticamente significativa face à perceção de Qualidade de Vida no Trabalho nem face à Satisfação dos inquiridos.

### **1.9. Correlação entre a perceção global de Qualidade de Vida no Trabalho e de Satisfação e a remuneração mensal líquida dos trabalhadores**

Analisando a Qualidade de Vida no Trabalho em função da remuneração mensal líquida dos trabalhadores inquiridos<sup>77</sup>, constata-se que os trabalhadores com remuneração mensal líquida entre os 1481€ e os 1680€ são os que têm uma perceção de Qualidade de Vida no Trabalho mais baixa (média de 5) com desvio-padrão de 2,966. Por outro lado, os trabalhadores inquiridos com uma remuneração mensal líquida de mais de 1881€ são os que apresentam uma média mais elevada na perceção de Qualidade de Vida no Trabalho (7,25) com desvio-padrão de 1,500.

Recorrendo-se ao teste de Spearman<sup>78</sup> verifica-se que a relação entre as duas variáveis é positiva, mas fraca e não estatisticamente significativa<sup>79</sup>.

---

<sup>74</sup> VER ANEXO 41

<sup>75</sup> Eta<sup>2</sup> = 0,121 - VER ANEXO 43

<sup>76</sup> H de Kruskal-Wallis = 16,552; Sig. = 0,122 – VER ANEXO 42

<sup>77</sup> VER ANEXO 44

<sup>78</sup> VER ANEXO 46

<sup>79</sup> Coeficiente de correlação = 0,127; Sig = 0,118

Relativamente à satisfação em função da remuneração mensal líquida<sup>80</sup>, verifica-se que, mais uma vez, o grupo dos inquiridos que auferem uma remuneração mensal líquida entre os 1481€ e os 1680€ são os que apresentam um nível de satisfação mais baixo, com média de 5,33 e desvio-padrão de 2,338. Por outro lado, novamente o grupo que auferem mais de 1681€ mensais líquidos são os mais satisfeitos, com uma média de satisfação de 8 e desvio-padrão de 0,000.

Recorrendo-se ao teste de Spearman<sup>81</sup>, constata-se que a relação entre as variáveis é positiva, mas muito fraca e não estatisticamente significativa<sup>82</sup>.

Assim sendo, mais uma vez se percebe que a remuneração é uma variável que não tem grande influência sobre a perceção de Qualidade de Vida no Trabalho nem sobre a Satisfação, já que não se verificam diferenças estatisticamente significativas desses parâmetros entre os grupos de inquiridos com diferentes níveis remuneratórios.

### **1.10. Correlação entre a perceção global de Qualidade de Vida no Trabalho e de Satisfação e o Vínculo Laboral dos trabalhadores**

Analisando a Qualidade de Vida no Trabalho em função do vínculo laboral dos trabalhadores inquiridos<sup>83</sup>, constata-se que os trabalhadores com Contrato de Trabalho em Funções Públicas a termo resolutivo certo são os que apresentam uma média de Qualidade de Vida no Trabalho mais baixa (5,69) com desvio-padrão de 2,463, enquanto os trabalhadores em Comissão de Serviço são os que apresentam a média mais elevada (7,67) com desvio-padrão de 1,528.

Recorrendo-se ao teste Eta<sup>84</sup>, verifica-se que apenas 2,7% da variação de perceção de Qualidade de Vida no Trabalho se deve ao vínculo laboral dos inquiridos<sup>85</sup>, não existindo diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis<sup>86</sup>.

---

<sup>80</sup> VER ANEXO 45

<sup>81</sup> VER ANEXO 46

<sup>82</sup> Coeficiente de Correlação = 0,073; Sig. = 0,369

<sup>83</sup> VER ANEXO 47

<sup>84</sup> VER ANEXO 50

<sup>85</sup> Eta = 0,163; Eta<sup>2</sup> = 0,027

<sup>86</sup> H de Kruskal-Wallis = 4,770; Sig. = 0,312 – VER ANEXO 49

Relativamente à satisfação dos trabalhadores em função do vínculo laboral<sup>87</sup>, verifica-se que, mais uma vez, os trabalhadores com Contrato de Trabalho em Funções Públicas a termo resolutivo certo são os que menos satisfeitos estão perante o trabalho, com uma média de 5,92 e desvio-padrão de 2,532. Por outro lado, os inquiridos em Contrato de Avença, em Contrato de Trabalho a termo resolutivo incerto e em Comissão de Serviço são os mais satisfeitos, com médias de 9, 8 e 7,33, respetivamente.

O teste Eta<sup>88</sup> permite-nos reconhecer que apenas 2,7% da variação da satisfação se deve ao vínculo laboral dos trabalhadores inquiridos<sup>89</sup>, não existindo diferenças estatisticamente significativas na satisfação dos trabalhadores com diferentes tipos de vínculo contratual<sup>90</sup>.

Deste modo, pode-se concluir que o vínculo laboral dos trabalhadores não é uma variável que influencie significativamente a Qualidade de Vida no Trabalho nem a Satisfação dos Trabalhadores.

### **1.11. Correlação entre a perceção global de Qualidade de Vida no Trabalho e de Satisfação e a Antiguidade dos trabalhadores**

Analisando a Qualidade de Vida no Trabalho em função da antiguidade dos inquiridos na organização<sup>91</sup>, verifica-se que os trabalhadores que têm uma melhor média de Qualidade de Vida no Trabalho são os que se encontram na organização há entre 35 e 39 anos (7,50) com desvio-padrão de 1,732. Por outro lado, os que têm uma média mais baixa relativamente à sua perceção de Qualidade de Vida no Trabalho são os que têm de antiguidade entre 25 e 29 anos, acarretando uma média de 5,27 e desvio-padrão de 2,453.

Através do teste de Spearman<sup>92</sup>, verifica-se que a correlação entre a perceção de Qualidade de Vida no Trabalho e a antiguidade dos trabalhadores é negativa embora muito fraca e não significativa estatisticamente<sup>93</sup>.

---

<sup>87</sup> VER ANEXO 48

<sup>88</sup> VER ANEXO 50

<sup>89</sup> Eta = 0,164; Eta<sup>2</sup> = 0,027

<sup>90</sup> H de Kruskal-Wallis = 5,000; Sig. = 0,287 – VER ANEXO 49

<sup>91</sup> VER ANEXO 51

<sup>92</sup> VER ANEXO 53

<sup>93</sup> Coeficiente de correlação = -0,018; Sig. = 0,821

No que diz respeito à Satisfação<sup>94</sup>, verifica-se que os trabalhadores inquiridos com antiguidade entre 10 e 14 anos são os que apresentam uma média de satisfação mais baixa (5,60) com desvio-padrão de 1,957. Já os trabalhadores com uma antiguidade entre 30 e 34 anos são os que apresentam uma média de satisfação maior (8,33) com desvio-padrão de 0,577.

Considerando o teste de Spearman<sup>95</sup> percebe-se que a relação entre a satisfação e a antiguidade dos inquiridos é positiva, mas muito fraca, não se apresentando como estatisticamente significativo<sup>96</sup>.

### **1.12. Sugestões de melhoria da percepção de Qualidade de Vida no Trabalho e da Satisfação dos trabalhadores**

Na Tabela 34 estão expostas as propostas de melhorias com mais referências por parte dos trabalhadores inquiridos para que percecionem QVT e se sintam satisfeitos.

**Tabela 21:** Propostas para melhorias da percepção de Qualidade de Vida no Trabalho e da Satisfação dos trabalhadores

	<b>N.º de referências</b>	<b>%</b>
Progressão na carreira, Meritocracia, Justiça, Reconhecimento e Valorização do Trabalho (avaliações de desempenho mais justas e com base no mérito / dar valor a quem o merece e valorizar o trabalho desenvolvido – não só verbalmente, mas na pontuação da avaliação)	26	23,21
Melhoria ao nível dos salários (salários mais elevados / salários em função da quantidade e exigência do trabalho / existência de banco de horas / compensação monetária por horas extraordinárias / existência de subsídios de risco)	22	19,64
Boa liderança (por exemplo, maior envolvimento / orientações dos superiores hierárquicos / chefes darem possibilidade de trabalhadores opinarem / ouvir mais os trabalhadores / chefias darem seguimento a trabalho que está obrigatoriamente dependente delas / relação mais humanizada com as chefias / existência de reuniões periódicas com as chefias / respostas céleres a propostas de trabalhadores)	15	13,39

<sup>94</sup> VER ANEXO 52

<sup>95</sup> VER ANEXO 53

<sup>96</sup> Coeficiente de correlação = 0,085; Sig = 0,294

Melhoria das condições físicas de trabalho (melhorar sistema de ar condicionado/melhoria de sistema de circulação de ar para se poder eliminar ar condicionado obsoleto / cantina no local de trabalho / construção de balneários / melhoria da limpeza das instalações / melhorar qualidade do ar / melhoria do mobiliário / possuir sala para tomar café / mais e melhor maquinaria)	11	9,82
Horários mais flexíveis	6	5,36
Formação (nomeadamente em relações interpessoais)	5	4,46
Melhor relacionamento interpessoal (mais diálogo)	4	3,57
Criação de espaços de lazer e de descanso (potenciar o convívio)	4	3,57
Igualdade de tratamento entre todos	3	2,68
Motivação	2	1,79
Mais recursos humanos (para existir menos sobrecarga de trabalho e evitar o burnout)	2	1,79
Melhorar a cultura organizacional	2	1,79
Planeamento atempado de atividades	1	0,89
Fechar para férias na última quinzena do mês de agosto	1	0,89
Horário de almoço reduzido a 1 hora e tarde de sexta-feira livre	1	0,89
Responsabilização das pessoas pelo seu trabalho	1	0,89
Conciliação trabalho / vida familiar	1	0,89
Melhoria do ambiente de trabalho	1	0,89
Mais respeito e colaboração	1	0,89
Privacidade da vida pessoal	1	0,89
Pausa obrigatória de 3 em 3 horas	1	0,89
Mudança de mentalidade no local de trabalho	1	0,89
TOTAL	112	100

De entre as sugestões dos trabalhadores, existem alguns aspetos que são abordados por vários trabalhadores, nomeadamente o aspeto das progressões na carreira, sendo que os trabalhadores consideram que as progressões se deviam basear numa avaliação de desempenho mais justa, onde todos fossem tratados como iguais, e reconhecendo o mérito de quem realmente o merece, existindo um reconhecimento e valorização do trabalho de quem realmente merece.

O salário é outro aspeto muito enunciado pelos trabalhadores, os quais sugerem salários mais elevados, que sejam calculados em função da quantidade e exigência do trabalho desenvolvido, a existência de banco de horas e compensação monetária por horas extraordinárias bem como a existência de subsídios de risco para as funções que assim o exijam.

Para além destes, também a questão da liderança foi uma das mais abordadas, sendo sugerido um maior envolvimento por parte das chefias, mais orientações dos superiores hierárquicos, maior abertura por parte dos chefes para trabalhadores opinarem, maior receptividade dos chefes para ouvir mais os trabalhadores e de responder mais celeremente às suas propostas bem como uma relação mais humanizada, com menos formalidades e mais proximidade com os mesmos. De não esquecer a importância do feedback, sendo sugeridas reuniões periódicas com as chefias e ainda a melhoria ao nível de maior eficácia e rapidez das chefias no seguimento do trabalho que está obrigatoriamente dependente delas.

A estes níveis, o entrevistado 2 considera que, de facto, ainda existem melhorias a ser realizadas mas que envolvem alguma complexidade:

*A cultura organizacional parece-me ser, desde logo, o primeiro obstáculo à mudança de alguns aspetos (...) Desembocamos, necessariamente, na questão dos líderes e das lideranças. É um problema com alguma complexidade. Desde logo, importa que o topo da organização disponha de objetivos estratégicos muito bem definidos e claros. Depois, importa que o topo da organização defina o perfil do dirigente para cada uma das unidades orgânicas, em função desses objetivos e da realidade atual. (...) Depois, é preciso verificar se existem recursos internos adequados ao perfil ou se é necessário investir nesse domínio, ou mesmo na externalização do serviço.*

*Chefe de Divisão, Entre 20 e 24 anos de antiguidade*

Para além disto, a questão da falta de tempo continua a ser um obstáculo-chave a

potenciais melhorias na liderança, o que por sua vez provoca falhas no que diz respeito às avaliações de desempenho que podem, potencialmente, resultar na insatisfação:

*Sendo a gestão do tempo um dos maiores obstáculos ao exercício da gestão e da liderança, os efeitos que produz na monitorização do desempenho individual dos colaboradores é prejudicial à justiça na avaliação que se impõe. Não havendo tempo para monitorizar, falha o rigor no reconhecimento de mérito ou demérito, o que provoca uma insatisfação generalizada e uma forte desconfiança do sistema de avaliação de desempenho. Por outro lado, não permite prosseguir uma das finalidades do sistema, que é a correção dos desvios à performance individual ou do grupo, através da avaliação intercalar.*

*Chefe de Divisão, Entre 20 e 24 anos de antiguidade*

Relativamente às questões sobre as progressões na carreira, o entrevistado 2 destaca, como já foi referido anteriormente, a rigidez da legislação que não permite alterações neste âmbito:

*No que respeita às progressões na carreira (...) o problema reside na rigidez das normas que regulam o trabalho em funções públicas, não deixando margem de manobra nesse domínio.*

*Chefe de Divisão, Entre 20 e 24 anos de antiguidade*

Houve também sugestões feitas pelos trabalhadores ao nível das condições físicas de trabalho, sendo sugeridas a melhoria do sistema de ar condicionado, do sistema de circulação de ar para se poder eliminar ar condicionado obsoleto, a construção de balneários para trabalhadores que vêm a pé ou de bicicleta e de um cantina no local de trabalho, a melhoria da limpeza das instalações, a melhoria do mobiliário, a existência de uma sala para tomar café e mais e melhor maquinaria.

Outras sugestões de melhorias foram a existência de horários mais flexíveis, mais formação, nomeadamente ao nível das relações interpessoais, melhor relacionamento interpessoal e mais diálogo, a criação de espaços de lazer e de descanso de forma a potenciar o convívio entre todos, a existência de igualdade de tratamento entre todos, maior motivação dos trabalhadores, aumento dos recursos humanos para diminuir a carga de trabalho, melhoria da cultura organizacional, planeamento atempado de atividades, o encerramento da organização na última quinzena do mês de agosto, um horário de almoço reduzido para uma

hora e por compensação encerramento da organização nas tardes de sexta-feira, a responsabilização das pessoas pelo seu trabalho, uma melhoria da conciliação do tempo de trabalho e o tempo de família, a melhoria do ambiente de trabalho, a existência de mais respeito e colaboração entre todos, maior privacidade da vida pessoal, pausas obrigatórias de 3 em 3 horas e mudança de mentalidade no local de trabalho.

Uma sugestão feita por um dos inquiridos e que sintetiza bem as sugestões da grande parte dos trabalhadores é a seguinte:

*De uma forma geral, melhorar a cultura e a estrutura organizacional, tendo por foco a melhoria da organização e não vontades ou interesses individuais. Ter uma macroestrutura funcional que agilize, atue e comunique, não se tornando, por vezes, ela própria uma força de bloqueio com o efeito perverso para a organização. Dar continuidade à política de valorização dos recursos humanos existentes, dando iguais oportunidades de progressão e promoção, promovendo sempre que possível melhores salários, mais formação e um sistema de avaliação eficaz e justo.*

*Técnico Superior, Entre 5 e 9 anos de antiguidade*

Deste modo, verifica-se que existe uma multiplicidade de sugestões feitas por parte dos trabalhadores que podem vir a ser tidas em consideração no sentido de se aumentar a sua motivação, satisfação e perceção de Qualidade de Vida no Trabalho.



# Capítulo 4. CONCLUSÕES

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho envolve uma grande complexidade e distintas definições. O que se ressalta neste conceito, em primeiro lugar, é que este depende de uma interpretação subjetiva do indivíduo acerca do seu papel no trabalho e da sua relação com as expectativas do próprio e dos outros, diferindo assim de pessoa para pessoa (Kiernan e Knutson, 1990).

Esta subjetividade refletiu-se, por exemplo, na distinção dos aspetos do trabalho que os trabalhadores mais valorizaram, já que estes não valorizam todos os mesmos aspetos, embora alguns, como o ambiente de trabalho, sejam valorizados pela generalidade dos trabalhadores.

Dada essa complexidade e subjetividade, existe uma multiplicidade de definições de QVT que passam, de forma genérica, pela existência de participação ativa e formação (Srivastava e Kanpur, 2014), pela satisfação dos trabalhadores face à sua carreira que possibilite a melhoria da sua vida pessoal (Gupta e Hyde, 2016) ou ainda a satisfação das necessidades dos funcionários possibilitadas pelo seu trabalho (Sirgy *et al*, 2001).

Ao longo das últimas décadas vários autores propuseram modelos de Qualidade de Vida no Trabalho os quais envolvem um conjunto de aspetos do trabalho que influenciam a QVT. Dentre esses autores estão Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979) e Nadler e Lawler (1983). Para além destes, também instituições como o Parlamento Europeu, a Comissão Europeia e a Eurofound têm enveredado esforços no sentido de conceitualizar e analisar a Qualidade do Trabalho.

O presente trabalho foi assim resultado da junção de todas estas contribuições teóricas tendo resultado na definição de vários aspetos do trabalho – salário, condições físicas de trabalho, condições sociais e integração social na organização, intensidade do trabalho, significado do trabalho, relevância social do trabalho, conciliação entre trabalho e espaço total da vida, perspectivas e oportunidades de crescimento, utilização e desenvolvimento de competências e constitucionalismo – nos quais se pautou a análise da Qualidade de Vida no Trabalho.

Para além disto, mostrou-se pertinente fazer também uma breve análise acerca da satisfação dos trabalhadores, quer face a cada um desses aspetos do trabalho, quer no geral.

O principal objetivo deste trabalho passou assim por constatar qual a perceção dos trabalhadores, neste caso, de um órgão autárquico local, relativamente à sua Qualidade de Vida no Trabalho, analisando a sua própria perceção quer face a cada um dos aspetos do trabalho, quer face à sua perceção de Qualidade de Vida no Trabalho geral.

Simultaneamente pretendeu-se constatar qual o grau de satisfação dos trabalhadores face a esses aspetos do trabalho e qual a sua satisfação geral face ao trabalho e perceber quais são, de facto, os aspetos do trabalho mais valorizados para os trabalhadores sentirem Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação.

Os resultados obtidos permitiram-nos concluir que os trabalhadores da organização concebem, na sua grande maioria, a Qualidade de Vida no Trabalho como a junção de vários aspetos relacionados com o trabalho, tais como a existência de um bom ambiente de trabalho, de boas condições físicas de trabalho, de um bom salário, que seja justo e adequado às funções desenvolvidas, a existência de valorização e reconhecimento do trabalho desenvolvido e de motivação para se ir trabalhar, gostar do que se faz, o sentimento de realização pessoal e profissional, a possibilidade de fazer uma boa conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar, a existência de oportunidades de progressão na carreira, entre outros, como respeito, justiça, formação, flexibilidade, autonomia, estabilidade.

A maioria destes aspetos coincidem com os aspetos considerados pelos autores nos quais teve base o presente trabalho o que nos indica que, de facto, tal como os mesmos apontavam, a QVT passa na perceção dos trabalhadores exatamente por um conjunto de aspetos do trabalho que, no seu todo, lhes permite sentir que têm QVT.

No entanto, a perceção dos trabalhadores relativamente à sua QVT mostrou-se apenas moderada, uma vez que numa escala de 1 a 10 se fixou numa média de 5,88<sup>97</sup>, pelo que este resultado fica bastante aquém do que seria desejável, que seria uma média mais próxima de 10, o que indicia que podem ser feitas algumas melhorias.

Ficou ainda bem ciente que os aspetos do trabalho que acarretam pior perceção por parte dos trabalhadores dizem respeito à conciliação entre o trabalho e espaço total da vida, ao salário e às oportunidades de progressão na carreira. No entanto, ficou bem patente,

---

<sup>97</sup> Considerou-se 1 como mínima QVT; 2, 3 e 4 como QVT baixa; 5 e 6 como QVT moderada; 7, 8 e 9 como QVT elevada e 10 como máxima QVT.

principalmente nestes dois últimos aspetos que não existe muita margem de manobra por parte da organização, uma vez que, tratando-se de um órgão da administração pública, está sujeita a leis muito rígidas no que diz respeito a estes aspetos. Talvez por isso, sejam esses mesmos aspetos – salário e oportunidades de progressão na carreira – os que acarretam maior insatisfação, com muitos trabalhadores a mostrarem o seu descontentamento e sentimento de injustiça sobretudo no que diz respeito às avaliações de desempenho que estão na base das progressões.

Por outro lado, os aspetos do trabalho que obtiveram uma perceção mais positiva por parte dos trabalhadores foram o significado do trabalho e as condições sociais e integração social na organização, pelo que não é de estranhar que os aspetos que obtiveram maior satisfação por parte dos trabalhadores tenham sido as relações com colegas e com as chefias, bem como a segurança e estabilidade do trabalho.

De ressaltar que, de facto, a estabilidade no trabalho é um ponto importante no setor público que, por norma, dá uma maior estabilidade aos seus trabalhadores. No entanto, também foi perceptível sobretudo através da entrevista 1 que este pode ser um aspeto que pode acarretar alguns problemas, nomeadamente, levar a um menor desempenho por parte de alguns trabalhadores já que existe esta segurança de não despedimento o que pode causar alguns sentimentos de injustiça, uma vez que muitas vezes esses trabalhadores que são percecionados pelos seus colegas como “menos trabalhadores”, muitas vezes, têm remunerações muito superiores aos seus, pelo facto de terem uma antiguidade superior. Este facto fez com que muitos trabalhadores sentissem que não existia justiça nas remunerações o que explica em parte a grande insatisfação que se verificou quer relativamente ao salário, quer relativamente às progressões nas carreiras.

Ao nível da Satisfação Global face ao trabalho, esta fixou-se numa média de 6,20 o que se pode considerar um resultado satisfatória<sup>98</sup>, mostrando que os trabalhadores estão satisfeitos embora pudessem estar mais ainda.

Dado o grande número de aspetos do trabalho que têm influência na perceção de Qualidade de Vida no Trabalho e na Satisfação dos trabalhadores foi considerado útil perceber quais desses aspetos são, do ponto de vista dos trabalhadores, realmente

---

<sup>98</sup> Considerou-se 1 como total insatisfação; 2 e 3 como muita insatisfação; 4 e 5 como insatisfação; 6 e 7 como satisfação; 8 e 9 como muita satisfação e 10 como total satisfação.

fundamentais para que percecionem uma boa Qualidade de Vida no Trabalho e consequentemente para se sentirem mais satisfeitos. Neste âmbito destacaram-se três aspetos – a existência de um bom ambiente de trabalho, um bom salário e ser reconhecido e valorizado pelo seu trabalho – pelo que apesar de todos os aspetos do trabalho serem importantes, e tendo em consideração a subjetividade que existe na valorização dos diferentes aspetos do trabalho, estes três são os que obtiveram mais consenso entre os trabalhadores.

Para além disto, não se destacaram diferenças estatisticamente significativas entre a perceção de QVT e os dados sociodemográficos e profissionais dos inquiridos, sendo que o mesmo sucedeu no que diz respeito à satisfação, pelo que se pode concluir que variáveis como sexo, idade, escolaridade, categoria profissional, remuneração, tipo de vínculo contratual e antiguidade não têm uma influência estatisticamente significativa na perceção de QVT e na Satisfação.

Deste modo, o presente trabalho conseguiu responder a todos os objetivos delineados inicialmente e analisar quer de forma mais genérica, quer de forma mais específica a Qualidade de Vida no Trabalho e a Satisfação dos trabalhadores da organização.

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho existiram, obviamente, algumas limitações. Uma delas foi a questão da obtenção de respostas ao inquérito por questionário. Dado o grande número de trabalhadores e a sua relativa dispersão não seria muito viável fazer um questionário presencialmente, pelo que se optou por enviar o questionário por email o que, apesar de ter a vantagem de chegar a um maior número de trabalhadores e a uma amostra potencialmente mais variada, por outro lado, a inexistência de persuasão presencial levou a que muitos trabalhadores não respondessem, o que comprometeu a variedade da amostra.

De forma a minimizar esta limitação, optou-se por ser o chefe de divisão dos Recursos Humanos a enviar o email com o link de acesso ao questionário, e de o enviar várias vezes com alguns dias de espaçamento.

Ademais, como alguns trabalhadores, sobretudo aqueles com qualificações mais baixas, não têm acesso a email, optou-se por realizar alguns questionários presencialmente. No entanto, também aqui existiram muitas reservas por parte dos trabalhadores em responder ao questionário sendo que muitos acabaram por não o devolver.

Para além disso, como o questionário era relativamente extenso, muitos trabalhadores não se sentiram motivados a responder. No entanto, e sendo a Qualidade de Vida no Trabalho um conceito que envolve diversos aspetos do trabalho seria difícil fazer um questionário pequeno.

Uma outra limitação teve a ver com a realização das entrevistas, uma vez que, por motivos profissionais, inicialmente não previstos, não foi possível a realização das mesmas de forma presencial. Neste sentido, optou-se pelo envio dos guiões das entrevistas para os trabalhadores para que estes respondessem às questões, o que obviamente, é mais limitador do que a realização das entrevistas presenciais que permitem ao entrevistador ter acesso a todo um conjunto de informação não-verbal e captar certas emoções e sentimentos que deste modo não é possível. No entanto, existiu o cuidado de deixar um espaço em aberto, no final do guião, para que o entrevistado tivesse liberdade de opinar sobre algum assunto que não tivesse sido referido no guião e que o mesmo considerasse pertinente partilhar. Para além disso, nem todos os inquiridos, que se tinham mostrado recetivos para a realização da entrevista no inquérito por questionário, responderam ao guião com as perguntas que lhes foi enviado.

Ainda relativamente às entrevistas, dado só terem sido recebidas duas respostas aos guiões enviados, optou-se por fazer a sua análise intercalada com a análise dos inquéritos. Tendo perfeita consciência de que as respostas obtidas nas entrevistas não são generalizáveis uma vez que correspondem à opinião de apenas uma pessoa, esta pareceu uma forma razoável de fazer a sua análise até porque as respostas obtidas eram de fácil conjugação com os resultados de inquéritos pelo que serviram como um complemento à análise dos mesmos.

Futuramente, seria interessante realizar um estudo semelhante a este, mas que abrangesse uma maior percentagem de trabalhadores da instituição/empresa em que se realizasse de forma a ter a maior viabilidade possível. Do mesmo modo, seria importante realizar uma investigação semelhante noutros setores que não a administração pública de forma a tornar-se possível comparar as perceções de QVT de trabalhadores de vários setores distintos. Para além disso, deveriam desenvolver-se estudos deste género periodicamente de modo a permitir analisar se a perceção de QVT dos trabalhadores sofre um evolução positiva ou negativa.

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BROCK, Dan W. (1989) – *Quality of Life Measures in Health Care and Medical Ethics*. World Institute for Development Economics Research of the United Nations University
- CHIAVENATO (1997) – *Recursos Humanos*, 4.<sup>a</sup> ed. compacta. São Paulo: editora Atlas
- CHIAVENATO, Idalberto (2004) – *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 2.<sup>a</sup>ed. Rio de Janeiro: Campus
- COMISSÃO EUROPEIA (2014) – “Employment and Social Developments in Europe 2014” Luxembourg: Publications Office of the European Union [online] [consultado a 13 de janeiro de 2018] Disponível em: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=13404&langId=en>
- COUTINHO, Clara Pereira (2011) – *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Edições Almedina
- CRESWELL, John W. (2014) – *Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, 4.<sup>a</sup>ed. Los Angeles: SAGE
- DAVIS, F. William (1981) – “Job Satisfaction and Stress”. *Journal of Physical Education and Recreation*, Vol.52, N.º9, pp.37-38
- EASTON, Geoff (1992) – *Learning from case studies*, 2.<sup>a</sup>ed. Nova Iorque: Prentice-Hall
- EUROFOUND (2017) – “Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)”. Publications Office of the European Union, Luxembourg [online] [consultado a 13 de janeiro de 2018] Disponível em: <https://rhepair.fr/wp-content/uploads/2017/12/2017-Update-6th-European-Working-Conditions-Survey-Eurofound.pdf>



- FELCE, David; PERRY, Jonathan (1995) – “Quality of Life: Its Definition and Measurement”. *Research in Developmental Disabilities*, Vol. 16, N.º1, pp.51-74
- GUPTA, Barkha; HYDE, Anukool Manish (2016) – “Factors Affecting Quality of Work Life among Academicians”. *Avesha*, Vol. 9, N.º1, pp.8-19
- HACKMAN, Richard; OLDFHAM, Greg R. (1975) – “Development of the Job Diagnostic Survey”. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, n.º2, pp. 159-170
- JUDGE, Timothy A.; PARKER, Sharon; COLBERT, Amy E.; HELLER, Daniel; ILIES, Remus (2001) – “Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review” in ANDERSON, Neil; ONES, Deniz S.; SINANGIL, Handin K.; VISWESVARAN, C. (eds) (2001) – *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology – Volume 2: Organizational Psychology*. SAGE Publications
- KIERNAN, W. E.; KNUTSON, K. (1990) – “Quality of Work Life” in SCHALOCK, R. L. (eds.) – *Quality of Life: Perspectives and Issues*. American Association of Mental Retardation
- KUROGI, Marcia Sumire (2008) – “Qualidade de Vida no Trabalho e suas diversas abordagens”. *Revista de Ciências Gerenciais*, Vol. XII, n.º16, pp. 49-62
- LIMA, M. Luísa; VALA, Jorge; MONTEIRO, M. Benedicta (1988) – “Os Determinantes da Satisfação Organizacional: Confronto de Modelos”. *Análise Psicológica*, n.º3-4, Vol. VI, pp. 441-457
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal (2002) – “Qualidade de Vida no Trabalho” in FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.) - *As pessoas na organização*. Editora Gente
- MARTEL, Jean-Pierre; DUPUIS, Gilles (2006) – “Quality of work life: theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument”. *Social Indicators Research*, n.º77, pp.333-368

- MIRVIS, Philip H.; LAWLER, Edward E. (1984) – “Accounting for the quality of work life”. *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 5, pp. 197-212
- NADLER, David A.; LAWLER, Edward E. (1983) – “Quality of Work Life: Perspectives and Directions”. *Organizational dynamics*, Vol. 11, n.º 3, pp. 20-30
- NAREHAN, H.; HAIRUNNISA, M.; NORFADZILLAH, R. A.; FREZIAMELLA, L. (2014) – “The effect of quality of work life (QWL) programs on quality of life (QOL) among employees at multinational companies in Malaysia”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 112, pp. 24-34
- NEUMAN, W. Lawrence (2003) – *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, 5.ª ed. Boston: Allyn and Bacon
- OMS (1997) – *Programme on Mental Health: WHOQOL - Measuring Quality of Life [online]* [consultado a 13 de janeiro de 2018] Disponível em: [http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/63482/1/WHO\\_MSA\\_MNH\\_PSF\\_97\\_4.pdf](http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/63482/1/WHO_MSA_MNH_PSF_97_4.pdf)
- PARLAMENTO EUROPEU (2009) - “Indicators of Job Quality in the European Union” [online] [consultado a 13 de janeiro de 2018] Disponível em: <http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201107/20110718ATT24284/20110718ATT24284EN.pdf>
- PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes (2008) – “Análise de dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS”. Lisboa: Edições Sílabo, 5.ªed Revista e Corrigida
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L.V. (2013) – *Manual de investigação nas Ciências Sociais*. Gradiva Publicações, S.A.
- SEVERINO, António Joaquim (2007) – *Metodologia do Trabalho Científico*, 23.ª ed. ver. e atual. São Paulo: Cortez Editora

- SILVA, Cleide Aparecida da; FERREIRA, Maria Cristina (2013) – “Dimensões e Indicadores da Qualidade de Vida e do Bem-Estar no Trabalho” *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Vol. 29, n.º3, pp. 331-339
- SINHA, Prakash (1982) – “Quality of Working Life and Quality of Life”. *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 17, N.º3, pp. 373-394
- SIRGY, M.J; EFRATY, D.; SIEGEL, P.; LEE, D.J. (2001) – “A new measure of Quality of Work Life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories”. *Social Indicators Research*, Vol.55, pp.241-302
- SPECTOR, Paul E. (1997) – *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. SAGE Publications
- SRIVASTAVA, Shefali; KANPUR, Rooma (2014) – “A Study On Quality of Work Life: Key Elements & It’s Implications”. *Journal of Business and Management*, Vol. 16, n.º 3, pp.54-59
- STAKE, Robert E. (1995) – *The art of Case Study Research*. Londres: SAGE Publications
- WALTON, Richard (1973) – “Quality of Working Life: What Is It?” *Sloan Management Review*
- WEISS, Howard M. (2002) – “Desconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences”. *Human Resource Management Review*, Vol.12, pp.173-194
- WESTLEY (1979) – “Problems and Solutions in the Quality of Working Life”. *Human Relations*, Vol. 32, N.º 2, pp. 113-123
- YIN, Robert K. (2009) – *Case Study Research: Design and Methods*, 4.<sup>a</sup> ed. Londres: SAGE

# **ANEXOS**

**Anexo 1:** Inquérito por questionário

Exmos(as).

O meu nome é Ana Sofia Cerdeira Gonçalves e estou a realizar um estágio curricular na Divisão de Recursos Humanos da organização na qual trabalho no âmbito do meu mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

De modo a concluir o mestrado acima citado estou a desenvolver uma dissertação que tem como tema "A Qualidade de Vida no Trabalho".

Neste sentido, é absolutamente fulcral para a conclusão com êxito desta etapa académica a vossa colaboração no preenchimento deste inquérito por questionário.

O presente questionário tem várias perguntas relacionadas com a temática da dissertação, sendo na sua grande maioria perguntas de resposta fechada e que, por isso, são de resposta rápida.

As respostas são **anónimas e confidenciais**, sendo utilizadas unicamente para fins académicos.

Peço assim, que responda, com a máxima honestidade a todas as perguntas. Se tiver alguma dúvida ou precisar de qualquer esclarecimento pode enviar e-mail para **sofia\_cerdeira@hotmail.com**.

Agradeço desde já a disponibilidade e colaboração realçando a importância de obter o maior número possível de respostas ao questionário para o sucesso da minha dissertação!

Atenciosamente,

Ana Sofia Cerdeira Gonçalves

**1. O que é para si Qualidade de Vida no Trabalho?**

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

**2. Marque com um (X) os 3 aspetos que considera absolutamente fundamentais para sentir que tem Qualidade de Vida no Trabalho?**

(1) Um bom salário		(11) Ter flexibilidade no trabalho	
(2) Um bom ambiente de trabalho		(12) Ter oportunidades de progressão na carreira	
(3) Uma boa relação com colegas		(13) Ter segurança e estabilidade no trabalho	
(4) Uma boa relação com chefias		(14) Executar tarefas com as quais se identifica	
(5) Condições físicas de trabalho adequadas		(15) Ser reconhecido e valorizado pelo seu trabalho	
(6) Carga de trabalho adequada		(16) Receber feedback constante por parte das chefias	
(7) Ritmo de trabalho adequado		(17) Conseguir conciliar o trabalho com a sua vida privada	
(8) Horário de trabalho adequado		(18) Ter um trabalho com relevância social	
(9) Formação adequada às funções que desempenha		(19) Ter assegurados os seus direitos e deveres	
(10) Ter autonomia do trabalho		(20) Outros. Quais?	

**3. No geral, como classificaria o seu nível de Qualidade de Vida no Trabalho, sendo 1 a mínima Qualidade de Vida no Trabalho e 10 a máxima Qualidade de Vida no Trabalho:**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Indique o seu grau de concordância perante cada uma das afirmações, colocando um (x) na resposta que considerar mais adequada!**

**4. Relativamente ao salário, considera que:**

	(1) Discordo totalmente	(2) Discordo bastante	(3) Discordo	(4) Não concordo nem discordo	(5) Concordo	(6) Concordo bastante	(7) Concordo totalmente
4.1) Tem um salário justo e adequado relativamente ao trabalho que desenvolve.							
4.2) Existe equidade de salários relativamente a colegas que ocupam a mesma posição na sua organização.							
4.3) Existe equidade de salários relativamente a trabalhadores que ocupam a mesma posição noutras organizações.							
4.4) Por um salário igual ou ligeiramente superior iria trabalhar para outra organização.							

**5. Relativamente às condições físicas de trabalho, considera que:**

	(1) Discordo totalmente	(2) Discordo bastante	(3) Discordo	(4) Não concordo nem discordo	(5) Concordo	(6) Concordo bastante	(7) Concordo totalmente
5.1) No seu trabalho está exposto(a) a riscos relacionados com a postura (ergonómicos).							
5.2) No seu trabalho está exposto(a) a riscos ambientais (vibração, ruído, temperatura).							
5.3) No seu trabalho está exposto(a) a riscos biológicos e/ou químicos.							
5.4) O seu trabalho é perigoso.							
5.5) Tem acesso a todos os materiais/recursos de que necessita para o desempenho das suas funções.							
5.6) Tem boas condições físicas de trabalho.							

**6. Relativamente às condições sociais e integração social na organização, considera que:**

	(1) Discordo totalmente	(2) Discordo bastante	(3) Discordo	(4) Não concordo nem discordo	(5) Concordo	(6) Concordo bastante	(7) Concordo totalmente
6.1) Tem boas relações com os seus colegas.							
6.2) Tem boas relações com a sua chefia.							
6.3) Os seus colegas apoiam-no no seu trabalho.							
6.4) A sua chefia apoia-o no seu trabalho.							
6.5) Está exposto a comportamentos sociais adversos.							
6.6) Existe igualdade de tratamento entre todos.							
6.7) Nunca foi alvo de preconceitos e/ou discriminação.							
6.8) Tem um bom ambiente de trabalho.							

**7. Relativamente à intensidade do trabalho, considera que:**

	(1) Discordo totalmente	(2) Discordo bastante	(3) Discordo	(4) Não concordo nem discordo	(5) Concordo	(6) Concordo bastante	(7) Concordo totalmente
7.1) Tem uma carga horária de trabalho adequada.							
7.2) Trabalha, regularmente, mais horas do que o estipulado no seu horário de trabalho.							
7.3) Tem um ritmo de trabalho adequado.							
7.4) O seu trabalho envolve uma grande exigência emocional.							
7.5) Sente regularmente stresse no desenvolvimento do meu trabalho.							
7.6) Sente esporadicamente stresse no desenvolvimento do meu trabalho.							
7.7) Nunca sente stresse no desenvolvimento do meu trabalho.							
7.8) Tem flexibilidade na organização das suas tarefas.							
7.9) No geral, a intensidade do seu trabalho é adequada.							

**8. Relativamente ao significado do trabalho, considera que:**

	(1) Discordo totalmente	(2) Discordo bastante	(3) Discordo	(4) Não concordo nem discordo	(5) Concordo	(6) Concordo bastante	(7) Concordo totalmente
8.1) O seu trabalho envolve variedade de tarefas.							
8.2) Identifica-se com as tarefas que realiza.							
8.3) As tarefas que realiza têm sentido para si.							
8.4) Sente-se realizado com o seu trabalho.							
8.5) O seu trabalho é motivador / entusiasmante.							
8.6) O seu trabalho é rotineiro/aborrecido.							
8.7) Se pudesse, mudaria de departamento / divisão.							
8.8) Se pudesse, mudaria de funções.							
8.9) No geral, sente que o seu trabalho tem significado e sentido para si.							

**9. Relativamente à relevância social do trabalho, considera que:**

	(1) Discordo totalmente	(2) Discordo bastante	(3) Discordo	(4) Não concordo nem discordo	(5) Concordo	(6) Concordo bastante	(7) Concordo totalmente
9.1) O trabalho que desenvolve é valorizado.							
9.2) O trabalho que desenvolve eleva o seu estatuto social.							
9.3) Trabalhar nesta organização eleva o seu estatuto social.							
9.4) A organização em que trabalha tem uma boa imagem e reputação.							
9.5) A organização em que trabalha tem preocupações no âmbito da responsabilidade social.							
9.6) No geral, sente que o seu trabalho tem relevância social.							

**10. Relativamente à conciliação entre trabalho e espaço total da vida, considera que:**

	(1) Discordo totalmente	(2) Discordo bastante	(3) Discordo	(4) Não concordo nem discordo	(5) Concordo	(6) Concordo bastante	(7) Concordo totalmente
10.1) O seu trabalho ocupa grande parte do seu tempo.							
10.2) Gostava de ter mais tempo para dedicar à família e para lazer.							
10.3) No geral, o seu trabalho permite-lhe fazer uma conciliação adequada entre a sua vida profissional e pessoal.							



**11. Relativamente a perspetivas e oportunidades de crescimento e segurança no trabalho, considera que:**

	(1) Discordo totalmente	(2) Discordo bastante	(3) Discordo	(4) Não concordo nem discordo	(5) Concordo	(6) Concordo bastante	(7) Concordo totalmente
11.1) A sua carreira tem evoluído da forma que esperava.							
11.2) Tem boas perspetivas de progressão na carreira na sua organização.							
11.3) Gostaria de já ter progredido mais na sua carreira.							
11.4) Existe justiça e igualdade no que diz respeito às progressões de carreira da sua organização.							
11.5) Tem um trabalho estável.							
11.6) O seu trabalho permitiu o seu crescimento pessoal.							
11.7) O seu trabalho permitiu o seu crescimento profissional.							
11.8) No geral, as perspetivas e oportunidades de carreira na sua organização são adequadas.							
11.9) No geral, tem um trabalho que lhe permite ter segurança e estabilidade.							

**12. Relativamente à utilização e desenvolvimento de competências, considera que:**

	(1) Discordo totalmente	(2) Discordo bastante	(3) Discordo	(4) Não concordo nem discordo	(5) Concordo	(6) Concordo bastante	(7) Concordo totalmente
12.1) O seu trabalho permite que utilize e desenvolva as suas competências.							
12.2) O seu trabalho envolve esforço intelectual.							
12.3) Tem autonomia no trabalho.							
12.4) Tem controlo sobre o seu trabalho.							
12.5) Tem liberdade de decisão no seu trabalho.							
12.6) Tem acesso a formação adequada às tarefas e funções que executa.							
12.7) Tem possibilidade de participar em decisões importantes que afetem o seu trabalho.							
12.8) As suas ideias são ouvidas pelas chefias.							
12.9) As suas ideias são implementadas pelas chefias.							
12.10) O seu trabalho é reconhecido.							
12.11) No geral, a utilização e desenvolvimento de competências no seu trabalho são adequados.							

**13. Relativamente ao constitucionalismo, considera que:**

	(1) Discordo totalmente	(2) Discordo bastante	(3) Discordo	(4) Não concordo nem discordo	(4) Concordo	(5) Concordo bastante	(6) Concordo totalmente
13.1) Os seus direitos enquanto trabalhador estão assegurados.							
13.2) Existe privacidade pessoal no seu trabalho.							
13.3) Tem liberdade de expressão no seu local de trabalho.							
13.4) Os seus direitos nunca foram violados.							
13.5) Os seus deveres são adequados.							

**14. Qual o seu grau de satisfação relativamente aos seguintes aspetos do trabalho:**

	(1) Totalmente insatisfeito	(2) Muito insatisfeito	(3) Insatisfeito	(4) Satisfeito	(5) Muito satisfeito	(6) Totalmente satisfeito
14.1) Salário						
14.2) Ambiente de trabalho						
14.3) Relação com colegas						
14.4) Relação com chefias						
14.5) Condições físicas de trabalho						
14.6) Carga de trabalho						
14.7) Ritmo de trabalho						
14.8) Horário de trabalho						
14.9) Formação executada						
14.10) Participação nas decisões que afetam o seu trabalho						
14.11) Autonomia no trabalho						
14.12) Flexibilidade no trabalho						
14.13) Oportunidades de progressão na carreira						
14.14) Segurança e estabilidade do trabalho						
14.15) Tarefas que executa						
14.16) Conciliação que o trabalho lhe permite fazer com a sua vida privada						
14.17) Relevância social do trabalho						
14.18) Direitos e deveres no seu trabalho						

**15. Existe algum outro aspeto do trabalho com o qual se sinta particularmente satisfeito?**

- (1)  Sim. Qual é esse aspeto e porquê essa particular satisfação? \_\_\_\_\_
- (2)  Não

**16. Existe algum outro aspeto do trabalho com o qual se sinta particularmente insatisfeito?**

- (1)  Sim. Qual é esse aspeto e porquê essa particular insatisfação? \_\_\_\_\_
- (2)  Não

17. No geral, como se sente relativamente ao seu trabalho, sendo 1 o mais insatisfeito possível e 10 o mais satisfeito possível:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

18. Na sua opinião, o que deveria ser alterado ou implementado no sentido de se melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho e a satisfação dos trabalhadores?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS E PROFISSIONAIS

1. Qual o seu sexo?

- (1)  Feminino  
(2)  Masculino

2. Qual a sua idade? \_\_\_\_\_ (anos)

3. Qual o seu estado civil?

- (1)  Solteiro  
(2)  Casado/ União de Facto  
(3)  Separado/Divorciado  
(4)  Viúvo  
(5)  Outro. Qual? \_\_\_\_\_

4. Qual o seu nível de escolaridade completo?

- (1)  Não sabe ler nem escrever  
(2)  Sabe ler e escrever, sem grau de escolarização  
(3)  1º Ciclo do Ensino Básico (4.º ano)  
(4)  2º Ciclo do Ensino Básico (6.º ano)  
(5)  3º Ciclo do Ensino Básico (9.º ano)  
(6)  Ensino Secundário (12.º ano)  
(7)  Bacharelato  
(8)  Licenciatura  
(9)  Pós-graduação  
(10)  Mestrado  
(11)  Doutoramento  
(12)  Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**5. Qual a sua categoria profissional?**

- (1)  Diretor de Departamento
- (2)  Chefe de Divisão
- (3)  Técnico Superior
- (4)  Coordenador Técnico
- (5)  Assistente Técnico
- (6)  Encarregado Geral Operacional
- (7)  Encarregado Operacional
- (8)  Assistente Operacional
- (9)  Especialista de Informática
- (10)  Técnico de Informática
- (11)  Fiscal Municipal
- (12)  Polícia Municipal
- (13)  Adjunto
- (14)  Secretário
- (15)  Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**6. A que divisão pertence?**

- (1)  Gabinete de Apoio à Presidência
- (2)  Divisão de Qualidade e Sistemas de Informação
- (3)  Gabinete de Prevenção e Segurança
- (4)  Serviço de Polícia Municipal e Proteção Civil
- (5)  Divisão de Administração Geral
- (6)  Divisão de Contabilidade e Contratação Pública
- (7)  Divisão de Planeamento e Controlo
- (8)  Divisão de Recursos Humanos
- (9)  Divisão dos Assuntos Jurídicos do Contencioso
- (10)  Divisão de Projetos e Construção Municipal
- (11)  Divisão de Manutenção de Infraestruturas Municipais
- (12)  Divisão de Ambiente
- (13)  Divisão de Planeamento Territorial e Projetos
- (14)  Divisão de Gestão Urbana
- (15)  Divisão de Educação
- (16)  Divisão de Ação Social
- (17)  Divisão de Fomento Desportivo e Juventude
- (18)  Divisão de Gestão de Equipamentos Desportivos
- (19)  Divisão de Cultura e Turismo
- (20)  Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**7. Qual a sua remuneração mensal líquida?**

- (1)  Até 580€
- (2)  Entre 581€ e 780€
- (3)  Entre 781€ e 980 €
- (4)  Entre 981€ e 1080€
- (5)  Entre 1081€ e 1280€
- (6)  Entre 1281€ e 1480€
- (7)  Entre 1481 € e 1680€
- (8)  Entre 1681€ e 1880€
- (9)  Entre 1881€ e 2080€
- (10)  Entre 2081€ e 2280€
- (11)  Entre 2281€ e 2480€
- (12)  Entre 2481€ e 2680€
- (13)  Entre 2681€ e 2880€
- (14)  Entre 2881€ e 3080€
- (15)  Mais de 3080€

**8. Qual o seu tipo de vínculo laboral com a organização?**

- (1)  Contrato de Trabalho em Funções Públicas por tempo indeterminado
- (2)  Contrato de Trabalho em Funções Públicas a termo resolutivo certo
- (3)  Contrato de Trabalho em Funções Públicas a termo resolutivo incerto
- (4)  Comissão de Serviço
- (5)  Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**9. Há quantos anos trabalha nesta organização?**

- (1)  Há menos de 1 ano
- (2)  Entre 1 e 4 anos
- (3)  Entre 5 e 9 anos
- (4)  Entre 10 e 14 anos
- (5)  Entre 15 e 19 anos
- (6)  Entre 20 e 24 anos
- (7)  Entre 25 e 29 anos
- (8)  Entre 30 e 34 anos
- (9)  Entre 35 e 39 anos
- (10)  40 ou mais anos

Se estiver disponível para uma eventual entrevista no âmbito deste mesmo tema, deixe o seu email e/ou contactos, por favor:

Email: \_\_\_\_\_

N.º de telemóvel: \_\_\_\_\_

**Obrigada pelo seu contributo!**

**Anexo 2:** Pedido formal ao presidente do órgão autárquico para realização de inquéritos por questionário e de entrevistas

**ASSUNTO:** Solicitação para realização de inquéritos por questionário e entrevistas semiestruturadas na Câmara Municipal XXX<sup>99</sup>

Exmo. Sr. Presidente  
Eng.º XXX<sup>100</sup>,

O meu nome é Ana Sofia Cerdeira Gonçalves, sou finalista do mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia da Universidade do Porto e estou desde o dia 20 de novembro a estagiar na Divisão de Recursos Humanos da Câmara Municipal XXX<sup>101</sup>.

No âmbito do desenvolvimento da minha dissertação para conclusão do mestrado acima citado, cujo tema é «A Qualidade de Vida no Trabalho», vinha por este meio solicitar a V/ Ex.<sup>a</sup> a possibilidade de realizar inquéritos por questionário aos trabalhadores da Câmara e, se, posteriormente, se mostrar pertinente para o estudo, a realização de algumas entrevistas semiestruturadas. Os dados serão anónimos e confidenciais, tendo fins exclusivamente académicos e a dissertação final com os resultados será entregue ao Chefe de Divisão de Recursos Humanos, Dr. XXX<sup>102</sup>. De ressaltar que o anonimato da Câmara estará sempre garantido.

Agradecia uma resposta o mais breve possível dado os prazos apertados para fazer a recolha e posteriormente análise dos resultados e desenvolvimento do relatório.

Desde já muito obrigado!

Com os melhores cumprimentos,

---

(Ana Sofia Cerdeira Gonçalves)

---

<sup>99</sup> Nome da instituição ocultado para manter a sua confidencialidade.

<sup>100</sup> Nome ocultado para manter confidencialidade da instituição.

<sup>101</sup> Nome da instituição ocultado para manter a sua confidencialidade.

<sup>102</sup> Nome ocultado para manter confidencialidade da instituição.

**Anexo 3:** Email com divulgação do link de acesso ao inquérito por questionário

Caro(a) Colega,

A sua participação **é imprescindível** para a qualidade dos estudos a realizar pelos estagiários que acolhemos.

Para o efeito, **apelamos à sua colaboração e pedimos-lhe que PREENCHA O QUESTIONÁRIO** acessível através do link que se segue.

O questionário é **ANÓNIMO**.

Por favor, **clique em** <https://goo.gl/forms/8NDo2PlaOmU7bkUO2> e siga as instruções.

Nota:

Trata-se de uma pesquisa com **fins exclusivamente académicos**, realizada ao abrigo do Protocolo de Estágio Curricular celebrado entre o Município e a Faculdade de Economia da Universidade do Porto, com vista à realização de **dissertação** para conclusão **do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos**, da aluna Ana Sofia Cerdeira.

É garantida a confidencialidade institucional, não sendo revelada a identificação do Município, nem qualquer dado pessoal.

Ao dispor de V.Ex.º, subscrevo-me com cordiais cumprimentos.

XXX<sup>103</sup>

Chefe da Divisão de RH

---

<sup>103</sup> Nome ocultado para manter o anonimato e confidencialidade da instituição.

**Anexo 4:** Guião da entrevista 1

O meu nome é Ana Sofia Cerdeira Gonçalves, sou finalista do mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Economia da Universidade do Porto e realizei um estágio na Divisão de Recursos Humanos na Câmara Municipal onde trabalha, local que está na base do estudo de caso para a minha dissertação que tem como tema “A Qualidade de Vida no Trabalho”.

Este questionário será, tal como o anterior, **anónimo e confidencial**, nunca sendo divulgada a sua identidade e terá fins exclusivamente académicos, sendo entregue apenas uma versão da dissertação final com os resultados gerais ao Chefe de Divisão dos Recursos Humanos, mas nunca identificando as respostas de ninguém em particular.

Este questionário mais intensivo tem como principal finalidade tentar compreender de forma mais incisiva as respostas dadas no anterior questionário, procurando perceber as razões por detrás das mesmas e aprofundado a sua opinião.

Queria desde já agradecer pela sua disponibilidade para este questionário que será sem dúvida muito pertinente para o meu trabalho.

P1. Para começar, gostaria que aprofundasse um pouco o que considera ser para si a Qualidade de Vida no Trabalho e tudo o que a seu ver a envolve.

RESPOSTA:

---

P2. No seu questionário indicou como os 3 aspetos absolutamente fundamentais para sentir que tem Qualidade de Vida no Trabalho, o ser reconhecido e valorizado pelo seu trabalho, o ter assegurados os seus direitos e deveres e a qualidade da gestão organizacional. Qual a razão da escolha destes fatores em detrimento dos restantes?

RESPOSTA:

---

P3. No seu questionário, referiu que a perceção que tem da sua Qualidade de Vida no Trabalho é de apenas 2, numa escala de 1 a 10. Porquê uma perceção de Qualidade de Vida no Trabalho tão baixa? O que o faz considerar que não possui Qualidade de Vida no



Trabalho? E o que poderia ser feito para alterar essa situação?

RESPOSTA:

---

P4. No seu questionário, discorda totalmente que o seu salário seja justo e adequado face ao trabalho que desenvolve e considerou-se muito insatisfeita face ao mesmo. Qual a razão para sentir que o seu salário não é justo e adequado face às funções que desenvolve?

RESPOSTA:

---

P5. Para além disso, discordou com o facto de existir equidade de salários tanto relativamente a colegas que ocupam a mesma posição na sua organização como em outras organizações. Qual a razão dessa discordância? E como acha que tal desigualdade poderia ser combatida, isto é, que mecanismos ou estratégias se poderiam usar para que existisse uma maior equidade salarial?

RESPOSTA:

---

P6. Relativamente às condições físicas de trabalho, considerou que tinha boas condições físicas no trabalho. No entanto, questiono se acha que algo poderia ser feito pela organização para melhorar as condições físicas de trabalho na Câmara não só para si, mas também para a generalidade dos trabalhadores? Se sim, o que poderia ser feito?

RESPOSTA:

---

P7. No que diz respeito às condições sociais e integração social na organização, no seu questionário referiu que tem boas relações com os seus colegas e chefias, que existe apoio por parte de ambos, que nunca foi alvo de preconceitos e/ou discriminação e que, no geral, tem um bom ambiente de trabalho. No entanto, considerou que não existe igualdade de tratamento entre todos. Em que se baseia esta opinião e o que acha que poderia ser feito no

sentido de aumentar a igualdade de tratamento?

RESPOSTA:

---

P8. Na sua opinião, como caracteriza o ambiente de trabalho na sua organização? Porquê?

RESPOSTA:

---

P9. No que respeita à intensidade do trabalho, considerou que esta não é adequada, considerando que trabalha regularmente mais horas do que o estipulado no horário de trabalho, que o seu trabalho envolve uma grande exigência emocional e sentindo regularmente stresse. Porque sente este stresse regular e o que acha que se poderia fazer para diminuir os níveis de stresse dos trabalhadores e para tornar a intensidade no trabalho mais adequada?

RESPOSTA:

---

P10. Relativamente ao significado do trabalho, no questionário referiu que não se sente realizada, que o seu trabalho não é motivador e entusiasmante e que, se pudesse mudaria de funções. A minha questão é porque é que não se sente realizada com o seu trabalho e que funções gostaria de exercer?

RESPOSTA:

---

P11. Para além disso, sendo chefe de divisão considera que algo poderia ser feito no sentido de melhorar o sentido e significado do trabalho para os trabalhadores?

RESPOSTA:

---

P12. De que modo considera que os trabalhadores se podiam sentir valorizados pelo seu trabalho?

RESPOSTA:

---

P13. Relativamente à conciliação que o trabalho permite que faça entre a sua vida pessoal e profissional, considerou que essa conciliação não é a adequada, gostando de ter mais tempo para família e lazer. A este respeito que sugestões daria para que fosse possível uma melhor conciliação entre a vida pessoal e profissional dos trabalhadores?

RESPOSTA:

---

P14. Relativamente às oportunidades de progressão na carreira, no seu questionário considerou que não tem boas perspectivas em relação à sua progressão na carreira. Porque tal acontece? Para além disso, concordou que já gostaria de ter progredido mais na sua carreira. Uma vez que já é chefe de divisão, que progressão gostaria de já ter tido? Em que ponto gostava que estivesse a sua carreira e como acha que deveriam ser feitas as progressões nas carreiras?

RESPOSTA:

---

P15. Também considerou que não existe justiça e igualdade no que às progressões na carreira diz respeito. Em que se baseia esta sua opinião? E o que acha que poderia ser feito de modo a que as progressões na carreira fossem justas?

RESPOSTA:

---

P16. No que diz respeito à utilização e desenvolvimento de competências, mostrou-se satisfeita com todas as vertentes destacadas, nomeadamente com a autonomia, o controlo sobre o trabalho, a liberdade de decisão, a possibilidade de participar em decisões importantes

para o seu trabalho, a formação disponibilizada, com o reconhecimento do seu trabalho e com o facto de as suas ideias serem ouvidas e implementadas pelas chefias. Sendo a própria, chefe de divisão, esta satisfação nestes pontos seria relativamente expectável. No entanto, enquanto chefe de divisão considera que os trabalhadores que chefia também sentem que têm autonomia e que a sua chefe, neste caso, a própria, lhes dá a possibilidade de participar nas decisões importantes para as suas funções, ouve e implementa as suas ideias e reconhece o seu trabalho? Se achar que tal não acontece, porquê?

RESPOSTA:

---

P17. Por fim, existe mais alguma coisa que queira acrescentar acerca destes temas abordados nos dois questionários?

RESPOSTA:

---

Muito obrigada pela sua disponibilidade para a realização desta entrevista!

**Anexo 5:** Guião da Entrevista 2

O meu nome é Ana Sofia Cerdeira Gonçalves, sou finalista do mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Economia da Universidade do Porto e realizei um estágio na Divisão de Recursos Humanos na Câmara Municipal onde trabalha, local que está na base do estudo de caso para a minha dissertação que tem como tema “A Qualidade de Vida no Trabalho”.

Este questionário será, tal como o anterior, anónimo e confidencial, nunca sendo divulgada a sua identidade e terá fins exclusivamente académicos, sendo entregue apenas uma versão da dissertação final com os resultados gerais ao Chefe de Divisão dos Recursos Humanos, mas nunca identificando as respostas de ninguém em particular.

Este questionário mais intensivo tem como principal finalidade tentar compreender de forma mais incisiva as respostas dadas no anterior questionário, procurando perceber as razões por detrás das mesmas e aprofundado a sua opinião.

Queria desde já agradecer pela sua disponibilidade para este questionário que será sem dúvida muito pertinente para o meu trabalho.

P1. Enquanto Chefe da Divisão de Recursos Humanos o que acha que os trabalhadores mais valorizam para sentirem que têm Qualidade de Vida no Trabalho?

RESPOSTA:

---

P2. Na sua perspetiva, qual considera ser a perceção dos trabalhadores da Câmara relativamente à sua Qualidade de Vida no Trabalho? Porquê?

RESPOSTA:

---

P3. Relativamente aos vários aspetos do trabalho, nomeadamente, salário, condições físicas de trabalho, condições sociais e integração social na organização, intensidade do trabalho, significado do trabalho, relevância social do trabalho, conciliação entre trabalho e espaço total da vida, perspetivas e oportunidades de crescimento, utilização e desenvolvimento de competências e constitucionalismo (direitos e deveres), quais destaca pela positiva e pela negativa tendo em conta o contexto da Câmara Municipal e porquê? Nas que destaca pela

negativa, o que considera que poderia ser feito pela Câmara para melhorar?

RESPOSTA:

---

P4. Até ao momento, as oportunidades de progressão na carreira e o salário foram os dois aspetos do trabalho que se destacaram pela negativa, acarretando maior insatisfação por parte dos trabalhadores. Porque acha que estes aspetos do trabalho são alvo desta grande insatisfação e o que considera que pode ser feito para tentar melhorar a satisfação dos trabalhadores face a estes aspetos do trabalho em particular?

RESPOSTA:

---

P5. A Divisão de Recursos Humanos tem tido alguma preocupação no âmbito da melhoria da satisfação dos trabalhadores? Se sim, em que se reflete essa preocupação? Se não, porquê?

RESPOSTA:

---

P6. Acha que a Câmara Municipal poderia investir mais na satisfação dos seus trabalhadores? Se acha que não porquê? Se sim, que investimentos acha que poderiam ser feitos?

RESPOSTA:

---

P7. Algumas sugestões que têm sido comuns a vários trabalhadores passam pela melhoria das condições físicas de trabalho, por uma maior motivação dos trabalhadores por parte das chefias, por mais diálogo, reconhecimento, valorização entre trabalhadores e chefias e por respostas mais céleres por parte das chefias. Para além disso, também destacam que as relações com as chefias deveriam ser mais humanizadas, com menos formalidade e maior proximidade. Outras sugestões comuns passam por ter mais formação, e mais meritocracia e oportunidades para todos no que diz respeito às progressões nas carreiras. Face a estas sugestões o que considera que pode efetivamente ser feito neste sentido? O que acha que se

pode alterar para satisfazer estas sugestões?

RESPOSTA:

---

Muito obrigada pela sua disponibilidade para a realização desta entrevista!

**Anexo 6:** Grelha de análise da Entrevista 1

Qualidade de Vida no Trabalho	Conceito de QVT	<p>“Na minha opinião a Qualidade de Vida no Trabalho tem a ver com um conjunto de fatores (os principais), que de seguida enuncio sem lhes associar qualquer ordem de importância:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Boas condições físicas do local de trabalho;</li> <li>- Remuneração ajustada às competências e aos níveis de responsabilidade;</li> <li>- Políticas internas de motivação dos recursos humanos;</li> <li>- Boa liderança, orientada para resultados mas também para as pessoas;</li> <li>- Planeamento;</li> <li>- Bom ambiente de trabalho;</li> <li>- Envolvimento;</li> <li>- Reconhecimento de mérito;</li> <li>- Boa definição de objetivos;”</li> </ul>
	Justificação dos aspetos selecionados como fundamentais para perceção de QVT	<p>“A minha resposta foi muito condicionada pelo facto da organização onde exerço as minhas funções pertencer à administração pública, universo que não diferencia quem melhor e mais trabalha; é tudo igual... aliás, há casos em que quem nada ou pouco faz é melhor remunerado e mais reconhecido do que o “Cristo” que trabalha incessantemente. A gestão na administração, incluindo a gestão dos recursos humanos, na minha opinião, é, na maioria dos casos, desastrosa.”</p>
	Justificação para perceção de QVT	<p>“Não sinto que tenha Qualidade de Vida no Trabalho porque não tenho vida pessoal. Dedico todo o meu tempo ao trabalho. Trabalho diariamente, há largos anos, até 21/22 horas. Estou esgotada!”</p>
Aspetos da QVT (Perceção sobre:)	Salário	<p>“ (...) não é compatível com o número de horas que trabalho e, perdoe-me a imodéstia, com a qualidade do trabalho que produzo.”</p> <p>“É justo ter um trabalhador de excelente qualidade a ganhar nem 1.000,00 € líquidos e ter ao lado um inútil que está na administração pública há 30 anos, por exemplo, no topo da carreira, a ganhar quase o dobro? É justo um dirigente que tem uma carga de trabalhos e de responsabilidades ganhar menos que um técnico superior (o tal inútil) – que até pode ser seu subordinado?”</p>
	Condições físicas de	<p>“Existem Colegas doutros serviços em que as</p>



trabalho	condições poderiam ser melhoradas, desde a disponibilização de melhores equipamentos de trabalho, assim como das próprias instalações, por exemplo dos armazéns.”
Condições sociais e integração social na organização	“Na Divisão onde me insiro há um bom ambiente de trabalho. Na organização no seu todo não entendo o mesmo. Acho que não existe uma visão integrada da organização e alguns dos colegas só pensam em si e no seu bem-estar.”
Intensidade do trabalho	“O que poderia fazer – e que estou a pensar fazer após 27 anos de árduo trabalho dedicado à administração pública -? Ir-me embora porque, muito francamente, não velo outra solução. Eu só sei estar nas “coisas” de alma e coração e com elevado sentido de responsabilidade...isto é um modelo incompatível com o funcionamento da administração pública.”
Significado do trabalho	“Acabo por não saber muito para o que contribuo...é uma autêntica frustração.” “ [Devia-se] Mudar totalmente o paradigma de funcionamento da administração pública, aproximando-o do funcionamento de uma entidade privada”
Conciliação entre trabalho e espaço total da vida	“No meu caso concreto, e pelas funções que exerço, eu até tenho isenção de horário. Ou seja, tenho de cumprir 35 por semana, mas não forçosamente das 9h às 17:30. Acontece que eu cumpro bem mais do que as 35 horas, mas não é porque ninguém me obrigue. Sou eu que, perante o trabalho que tenho, não consigo virar costas e deixar de pensar no impacto em terceiros que a não execução atempada poderá ter. E esses atrasos, na grande maioria dos casos não me são (aos serviços que dirijo) imputáveis. Isto é, alguém esteve a “dormir” e agora o assunto tornou-se urgente. A minha sugestão é simples: Devo ir embora a horas decentes como todos os outros.”
Oportunidades de progressão na carreira	“Eu não quero progredir mais. Aliás eu não gosto de ser dirigente. Eu gosto bem mais de fazer do que de mandar. Mas também na qualidade de técnica superior, as progressões na carreira na atual moldura legal da administração pública são desde logo a primeira razão pra ninguém querer vir trabalhar. Se não estou em erro para se atingir o

		<p>todo de carreira é necessário trabalhar mais de 100 anos. Isto é irreal.”</p> <p>“Os trabalhadores não são todos iguais. Logo, nenhum modelo que tenha uma tabela fixa a aplicar cegamente às pessoas irá ser justo. O que poderia ser feito? Alterar completamente a legislação, aproximando do que é o sistema privado, incluindo a possibilidade de despedimento, para a Administração Pública se livrar de um grande conjunto de parasitas.”</p>
	Utilização e desenvolvimento de competências	<p>“A falta de tempo prejudica-me imenso no que diz respeito ao planeamento. Acabo por não conseguir trabalhar com a minha equipa como gostaria. Mas tenho uma liderança democrática em que as pessoas têm a liberdade de manifestar as suas ideias e dar os seus contributos. Aliás, fomento isso, a iniciativa, a proatividade.”</p>

**Anexo 7:** Grelha de análise da Entrevista 2

Qualidade de Vida no Trabalho	Perceção dos trabalhadores relativamente à sua QVT	“Foi sempre visível um certo orgulho dos trabalhadores por pertencerem a uma autarquia com o prestígio da Maia. Essa imagem é uma atenuante aos aspetos negativos que contribuem para minorar a qualidade de vida destas pessoas no trabalho. A título de balanço, nessa matéria, diria que a qualidade de vida no trabalho é positiva. É que, além de prestígio social, a Autarquia oferece estabilidade no emprego e nas funções e há uma preocupação dos gestores com a manutenção de bons ambientes de trabalho.”
	Dimensões do trabalho que os trabalhadores mais valorizam;	“O salário é normalmente o fator mais valorizado. E é, de facto, um dos que mais influencia a satisfação e a motivação. Mas a Qualidade de Vida no Trabalho alimenta-se de outras variáveis, como o reconhecimento, o elogio do chefe, as condições físicas do posto de trabalho, a qualidade dos equipamentos, as oportunidades de formação e de desenvolvimento profissional, ou o ambiente vivido nos locais de trabalho do ponto de vista das relações interpessoais. Pesem embora reine uma permanente insatisfação com ausência de perspetivas de valorização salarial, que, de alguma forma, é atenuada por um certo conformismo, os trabalhadores da administração pública focam-se em aspetos como a justiça da avaliação do desempenho, as oportunidades de formação, bem como à adaptação dos horários às necessidades pessoais de levar e ir buscar os filhos à escola a determinadas horas, ao acompanhamento de pais idosos ou de netos. Percebendo a importância desses aspetos, a organização procura dar a melhor resposta possível, sem perder de vista a sua missão enquanto serviço público.”
	Aspetos do trabalho que se destacam pela positiva e pela negativa na organização;	“Como se sabe, o trabalho em funções públicas desenvolve ao abrigo de um quadro jurídico significativamente diferente do que regula o setor privado. Desde logo, porque obedece ao “princípio da legalidade”, o que dita que só é permitido fazer o que estiver previsto na lei. Uma vez que o desenvolvimento profissional obedece a uma malha legal muito rígida, as

		<p>oportunidades e o salário são os aspetos que mais se destacam pela negativa. Pela positiva, a CM tem procurado criar condições para uma melhor conciliação trabalho-família, através da possibilidade de atribuição de horários de trabalho em função das necessidades dos trabalhadores para o acompanhamento dos seus descendentes ou ascendentes a seu cargo. Por outro lado, a formação tem merecido uma atenção especial, e, por conseguinte, a aquisição de novas competências, sendo também um dos aspetos positivos a destacar.”</p>
<p>Satisfação dos trabalhadores</p>	<p>(In)satisfação dos trabalhadores face a certos aspetos do trabalho;</p>	<p>“Como referi antes, as oportunidades de desenvolvimento na carreira, ou, melhor, a falta delas, bem como o salário têm sido, sobretudo nos últimos anos, o foco de praticamente de todos os trabalhadores da administração pública. Durante décadas, e até 2008, a evolução nas carreiras dos funcionários públicos obedecia a um sistema assente no automatismo, para efeitos de mudança de escalão, à qual correspondia um aumento salarial. Por outro lado, era prática corrente abrir concursos para mudança de categoria quando alguns funcionários completassem o tempo de serviço necessário para isso. Era quase uma regra que, contudo, tratava todos os trabalhadores de forma igual, onde o mérito não tinha grande relevo. A partir de 2009, este modelo deu lugar a um sistema de progressão com base na avaliação do desempenho. Sucede que, enquanto as normas anteriores permitiam que um funcionário atingisse o topo da carreira em quinze ou vinte anos, ao abrigo deste novo modelo são necessários, em alguns casos, na melhor das hipóteses cinquenta a sessenta anos, o que na prática é impossível. Sobre estas aspetos é preciso ter em conta que os funcionários públicos atravessaram dez anos de congelamento de salários, o que implicou perdas de poder de compra que vão desde um a mais de vinte por cento. Na verdade, ocorreu uma diminuição dos salários reais com consequências nefastas para muitas famílias, como o incumprimento de compromissos ao nível dos créditos à habitação e créditos pessoais que, para agravar a situação, levou a penhoras de remunerações. Na Câmara Municipal temos tentado atenuar os</p>

		<p>efeitos com a introdução de outros mecanismos de desenvolvimento nas carreiras. São exemplo disso a valorização por via das mobilidades intercarreiras e intercategorias. Consiste na promoção a carreiras seguintes e respetivo salário daqueles trabalhadores que obtiveram formação académica ou profissional adequada a funções diferentes das que exercem atualmente, identificadas como necessidades da organização. Este processo já abrangeu umas largas dezenas de trabalhadores e não está concluído. Por outro lado, procuramos dar resposta às expectativas dos trabalhadores, tentando conciliar as necessidades dos serviços com o desejo do trabalhador em prestar trabalho em determinadas áreas. Logo que foi possível, celebrou-se um acordo coletivo de trabalho para reposição do regime de trinta e cinco horas de trabalho semanal.</p> <p>Ao proporcionarmos formação permitimos que o trabalhador adquira novas competências e, por conseguinte, a possibilidade de concorrer perante as oportunidades que surjam. E, paulatinamente, iremos introduzindo práticas que minimizem os efeitos da rigidez da lei.”</p>
	<p>Investimentos enveredados pela Divisão de RH no sentido de melhorar a satisfação dos trabalhadores;</p>	<p>“Desde o ano 2011, ao assumir funções de dirigente neste serviço, comprometi-me a encetar uma mudança para a qual previ uma duração de cerca de dez anos. Passar de uma gestão de recursos humanos meramente administrativa para uma gestão assente numa estratégia não seria um processo fácil face à cultura vigente, fortemente enraizada. Para além da gestão de férias, faltas e licenças, é preciso introduzir práticas que motivem os trabalhadores, aumentem o seu envolvimento e o sentido de pertença, fatores indispensáveis para uma boa Qualidade de Vida no Trabalho. Além das iniciativas que já referi, decorre um processo de mudança ao nível da comunicação interna e externa que visa, além da melhoria dos canais e da mensagem, dar o devido destaque ao trabalhador enquanto ativo cujo tem sido ocultado. Para isso, estamos a desenvolver ações que tem por objetivo reconhecer publicamente os melhores, aqueles que são exemplos a seguir e referências positivas enquanto servidores dos cidadãos. Por outro lado, as condições físicas dos postos trabalho estão a ser objeto de uma</p>

		<p>avaliação bastante cuidada, com o objetivo de sanar as deficiências que possam lesar o bem-estar de cada um, durante as sete horas diárias que está ao serviço. Nessa medida, a organização não se tem feito rogada na aquisição de equipamentos de qualidade, que proporcionem conforto.”</p>
	<p>Sugestões de investimentos que podem ser realizados futuramente pela organização;</p>	<p>“A satisfação dos trabalhadores é um fator determinante para a produtividade. Nessa medida, é imprescindível investir na satisfação e na motivação. São fundamentais os investimentos na formação, no apoio à autoformação, como, por exemplo, a possibilidade de frequência de cursos de pós-graduação pagos pela organização, a criação de oportunidades de estágios em organizações públicas noutros países, a melhoria dos espaços de convívio e de lazer. Há efetivamente um mundo a explorar e, pese embora todos os constrangimentos financeiros que impedem a CM de ir muito mais além, há que fazer esforços para que os ativos mais importantes, as pessoas, possam trabalhar com satisfação em ambientes física e socialmente saudáveis.”</p>
	<p>Possibilidade da organização satisfazer algumas das sugestões feitas pelos trabalhadores;</p>	<p>“A cultura organizacional parece-me ser, desde logo, o primeiro obstáculo à mudança de alguns aspetos aqui referidos e que, note-se, reconheço como acertados. Desembocamos, necessariamente, na questão dos líderes e das lideranças. É um problema com alguma complexidade. Desde logo, importa que o topo da organização disponha de objetivos estratégicos muito bem definidos e claros, Depois, importa que o topo da organização defina o perfil do dirigente para cada uma das unidades orgânicas, em função desses objetivos e da realidade atual. Por exemplo, se é fundamental que a organização disponha de tecnologias adequadas e atualizadas, terá de afetar à estrutura uma liderança e uma equipa capaz de prosseguir esse caminho. Trata-se de um perfil que privilegie a capacidade de inovação, vastos conhecimentos nesse domínio, o dinamismo e a visão estratégica, em detrimento de competências técnicas muito específicas no mundo da informática ou eletrónica. Depois, é preciso verificar se existem recursos internos</p>

		<p>adequados ao perfil ou se é necessário investir nesse domínio, quer na preparação de colaboradores quer no recrutamento externo, ainda que temporário, ou mesmo na externalização do serviço. Este exemplo serve para todas as outras áreas.</p> <p>Um caminho que é preciso percorrer rapidamente é o do redimensionamento da estrutura orgânica, dotando a organização que permita aos gestores exercerem a parte da liderança com disponibilidade e total lucidez emocional, o que raramente acontece. Os dirigentes não dispõem de tempo para esse papel, na medida em que estão totalmente absorvidos com trabalhos de natureza técnica. Trata-se de um problema sério, na medida em que não é possível dispor de tempo para aferir necessidades, monitorizar resultados, ou motivar os colaboradores, ouvi-los, por vezes, chamá-los a participar nos projetos e nas decisões. Este problema tem reflexos também no controlo que, em muitos casos, é necessário estabelecer, quer devido à dispersão de equipamentos municipais e dos respetivos trabalhadores, quer devido à complexidade técnica em muitos domínios, cujas informações de suporte à decisão podem originar o cometimento de ilegalidades graves, às vezes com repercussões financeiras e criminais.</p> <p>Sendo a gestão do tempo um dos maiores obstáculos ao exercício da gestão e da liderança, os efeitos que produz na monitorização do desempenho individual dos colaboradores é prejudicial à justiça na avaliação que se impõe. Não havendo tempo para monitorizar falha o rigor no reconhecimento de mérito ou demérito, o que provoca uma insatisfação generalizada e uma forte desconfiança do sistema de avaliação do desempenho. Por outro lado, não permite prosseguir uma das finalidades do sistema, que é a correção dos desvios à performance individual ou do grupo, através da avaliação intercalar.</p> <p>No que respeita às progressões na carreira, como já referi, o problema reside na rigidez das normas que regulam o trabalho em funções públicas, não deixando grandes margem de manobra nesse domínio.”</p>
--	--	--

**Anexo 8:** Consistência interna dos fatores do trabalho considerados na investigação

<b>Grupo</b>	<b>Afirmações</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Consistência interna<sup>104</sup></b>
<b>Salário</b>	Tem um salário justo e adequado.	0,589	Inadmissível
	Existe equidade de salários relativamente a colegas que ocupam a mesma posição na sua organização.		
	Existe equidade de salários relativamente a trabalhadores que ocupam a mesma posição noutras organizações.		
	Por um salário igual ou ligeiramente superior iria trabalhar para outra organização.		
<b>Condições físicas de trabalho</b>	No seu trabalho está exposto a riscos ergonómicos.	0,751	Razoável
	No seu trabalho está exposto a riscos ambientais.		
	No seu trabalho está exposto a riscos biológicos e/ou químicos.		
	O seu trabalho é perigoso.		
	Tem acesso a todos os materiais/recursos que necessita para o desempenho das suas funções.		
	Tem boas condições físicas de trabalho.		
<b>Condições sociais e integração social na organização</b>	Tem boas relações com os seus colegas.	0,812	Boa
	Tem boas relações com a sua chefia.		
	Os seus colegas apoiam-no no seu trabalho.		
	A sua chefia apoia-o no seu trabalho.		
	Está exposto a comportamentos sociais adversos.		
	Existe igualdade de tratamento entre todos.		
	Nunca foi alvo de preconceitos e/ou discriminação.		
	Tem um bom ambiente de trabalho.		

<sup>104</sup> Consistência interna com base em Pestana e Gageiro (2008) que consideram a seguinte escala de consistência: <0,6 (Inadmissível); entre 0,6 e 0,7 (Fraca); entre 0,7 e 0,8 (Razoável); entre 0,8 e 0,9 (Boa); >0,9 (Muito Boa).



<b>Intensidade do trabalho</b>	Tem uma carga de trabalho adequada.	0,691	Fraca
	Trabalha regularmente mais horas do que o estipulado no seu horário de trabalho.		
	Tem um ritmo de trabalho adequado.		
	O seu trabalho envolve uma grande exigência emocional.		
	Sente regularmente stresse no seu trabalho.		
	Tem flexibilidade na organização das suas tarefas.		
	No geral, a intensidade do seu trabalho é adequada.		
	Tem uma carga de trabalho adequada.		
	Trabalha regularmente mais horas do que o estipulado no seu horário de trabalho.		
<b>Significado do trabalho</b>	O seu trabalho envolve variedade de tarefas.	0,897	Boa
	Identifica-se com as tarefas que realiza.		
	As tarefas que realiza têm sentido para si.		
	Sente-se realizado com o seu trabalho.		
	O seu trabalho é motivador/entusiasmante.		
	O seu trabalho é rotineiro/aborrecido.		
	Se pudesse, mudaria de Departamento/Divisão.		
	Se pudesse, mudaria de funções.		
	No geral, sente que o seu trabalho tem significado e sentido para si.		
<b>Relevância Social do Trabalho</b>	O trabalho que desenvolve é valorizado.	0,774	Razoável
	O trabalho que desenvolve eleva o seu estatuto social.		
	Trabalhar nesta organização eleva o seu estatuto social.		
	A organização em que trabalha tem uma boa imagem e reputação.		
	A organização onde trabalha tem preocupações do âmbito da responsabilidade social.		
	No geral, sente que o seu trabalho tem relevância social.		

<b>Conciliação entre trabalho e espaço total da vida</b>	O seu trabalho ocupa grande do seu tempo.	0,727	Razoável
	Gostava de ter mais tempo para dedicar à família e para lazer.		
	No geral, o seu trabalho permite-lhe fazer uma conciliação adequada entre a sua vida profissional e pessoal.		
<b>Perspetivas e oportunidades de crescimento e segurança no trabalho</b>	A sua carreira tem evoluído da forma que esperava.	0,822	Boa
	Tem boas perspetivas de progressão na carreira na sua organização.		
	Gostaria de já ter progredido mais na carreira.		
	Existe justiça e igualdade relativamente às progressões de carreira na sua organização.		
	Tem um trabalho estável.		
	O seu trabalho permitiu o seu crescimento pessoal.		
	O seu trabalho permitiu o seu crescimento profissional.		
	No geral, as perspetivas e oportunidades de carreira na sua organização são adequadas.		
No geral, tem um trabalho que lhe permite ter segurança e estabilidade.			
<b>Utilização e desenvolvimento de competências</b>	O seu trabalho permite a utilização e desenvolva as suas competências.	0,899	Boa
	O seu trabalho envolve esforço intelectual.		
	Tem autonomia no trabalho.		
	Tem controlo sobre o seu trabalho.		
	Tem liberdade de decisão no seu trabalho.		
	Tem acesso a formação adequada às tarefas e funções que executa.		
	Tem possibilidade de participar em decisões importantes que afetem o seu trabalho.		
	As suas ideias são ouvidas pelas chefias.		
	As suas ideias são implementadas pelas chefias.		

	No geral, a utilização e desenvolvimento de competências no seu trabalho são adequados.		
	O seu trabalho permite a utilização e desenvolva as suas competências.		
<b>Constitucionalismo</b>	Os seus direitos enquanto trabalhador estão assegurados.	0,828	Boa
	Existe privacidade pessoal no seu trabalho.		
	Tem liberdade de expressão no seu local de trabalho.		
	Os seus direitos nunca foram violados.		
	Os seus deveres são adequados.		

**Anexo 9:** Teste de normalidade dos grupos das variáveis em estudo através do teste Shapiro-Wilk

<b>Grupos:</b>	<b>Estatística</b>	<b>df</b>	<b>Sig.</b>
Salário	0,961	153	0,000
Condições físicas	0,993	153	0,675
Condições sociais	0,985	153	0,102
Intensidade do Trabalho	0,968	154	0,001
Significado do Trabalho	0,992	152	0,504
Relevância Social do Trabalho	0,984	154	0,074
Conciliação entre Trabalho e Espaço Total da Vida	0,939	155	0,000
Perspetivas e Oportunidades de Crescimento	0,992	153	0,504
Utilização e Desenvolvimento de Competências	0,985	155	0,086
Constitucionalismo	0,944	155	0,000

**Anexo 10:** Teste de normalidade das variáveis da Satisfação através do teste Shapiro-Wilk

<b>Satisfação com:</b>	<b>Estatística</b>	<b>df</b>	<b>Sig.</b>
Salário	0,862	155	0,000
Ambiente de trabalho	0,902	155	0,000
Relação com colegas	0,880	155	0,000
Relação com chefias	0,884	155	0,000
Condições físicas de trabalho	0,799	155	0,000
Carga de trabalho	0,783	155	0,000
Ritmo de trabalho	0,792	154	0,000
Horário de trabalho	0,781	155	0,000
Formação executada	0,870	153	0,000
Participação nas decisões que afetam o seu trabalho	0,833	154	0,000
Autonomia no trabalho	0,820	154	0,000
Flexibilidade no trabalho	0,851	154	0,000
Oportunidades e estabilidade do trabalho	0,849	155	0,000
Segurança e estabilidade do trabalho	0,797	155	0,000
Tarefas que executa	0,794	153	0,000
Conciliação que o trabalho lhe permite fazer com a sua vida privada	0,819	155	0,000
Relevância social do trabalho	0,742	154	0,000
Direitos e deveres no seu trabalho	0,674	155	0,000

**Anexo 11:** Teste de normalidade das variáveis “Satisfação” e “Qualidade de Vida no Trabalho” através do teste de Shapiro-Wilk

	<b>Estatística</b>	<b>df</b>	<b>Sig.</b>
Qualidade de Vida no Trabalho	0,961	155	0,000
Satisfação perante o trabalho	0,932	155	0,000

**Anexo 12:** Teste de normalidade das variáveis socioprofissionais através do teste Shapiro-Wilk

	<b>Estatística</b>	<b>df</b>	<b>Sig.</b>
Sexo	0,611	154	0,000
Idade	0,982	152	0,043
Estado Civil	0,691	155	0,000
Nível de Escolaridade completo	0,925	155	0,000
Categoria Profissional	0,813	153	0,000
Divisão	0,914	136	0,000
Remuneração Mensal Líquida	0,889	153	0,000
Vínculo Laboral	0,343	152	0,000
Antiguidade	0,927	153	0,000

**Anexo 13:** Perceção dos trabalhadores face ao Salário (%)

	Níveis de discordância			Neutro	Níveis de concordância		
	1	2	3		4	5	6
Tem um salário justo e adequado.	20,0	13,5	<b>36,8</b>	11,0	15,5	0,6	2,6
	<b>70,3</b>				18,7		
Existe equidade de salários relativamente a colegas que ocupam a mesma posição na sua organização.	18,7	8,4	21,3	16,8	<b>27,1</b>	1,9	5,8
	<b>48,4</b>				34,8		
Existe equidade de salários relativamente a trabalhadores que ocupam a mesma posição noutras organizações.	16,3	9,8	22,9	<b>26,8</b>	19,0	2,6	2,6
	<b>49,0</b>				24,2		
Por um salário igual ou ligeiramente superior iria trabalhar para outra organização.	8,5	3,9	22,2	<b>24,8</b>	19,6	13,1	7,8
	34,6				<b>40,5</b>		

**Anexo 14:** Perceção dos trabalhadores face às condições físicas de trabalho (%)

	Níveis de discordância			Neutro	Níveis de concordância		
	1	2	3		4	5	6
No seu trabalho está exposto a riscos ergonómicos.	2,6	3,9	15,5	11,6	<b>42,6</b>	12,3	11,6
	22,0				<b>66,5</b>		
No seu trabalho está exposto a riscos ambientais.	5,2	4,5	17,4	9,7	<b>32,9</b>	12,9	17,4
	27,1				<b>63,2</b>		
No seu trabalho está exposto a riscos biológicos e/ou químicos.	<b>30,3</b>	6,5	34,2	13,5	9,0	3,2	3,2
	<b>71,0</b>				15,4		
O seu trabalho é perigoso.	<b>37,7</b>	8,4	27,9	12,3	5,8	3,2	4,5
	<b>74,0</b>				13,5		
Tem acesso a todos os materiais/recursos que necessita para o desempenho das suas funções.	4,5	4,5	14,3	19,5	<b>42,2</b>	12,3	2,6
	23,3				<b>57,1</b>		
Tem boas condições físicas de trabalho.	5,2	5,2	16,8	18,7	<b>41,9</b>	9,0	3,2
	27,2				<b>54,1</b>		

**Anexo 15:** Perceção dos trabalhadores face às condições sociais e integração social na organização (%)

	Níveis de discordância			Neutro	Níveis de concordância		
	1	2	3		4	5	6
Tem boas relações com os seus colegas.	1,3	1,3	3,9	13,0	35,7	26,6	18,2
	6,5				80,5		
Tem boas relações com a sua chefia.	0,6	3,2	4,5	10,3	36,1	24,5	20,6
	8,3				81,2		
Os seus colegas apoiam-no no seu trabalho.	1,9	4,5	5,8	18,7	40,0	17,4	11,6
	12,2				69,0		
A sua chefia apoia-o no seu trabalho.	2,6	2,6	3,9	20,0	36,8	21,3	12,9
	9,1				71,0		
Está exposto a comportamentos sociais adversos.	2,6	3,9	16,2	22,7	32,5	13,6	8,4
	22,7				54,5		
Existe igualdade de tratamento entre todos.	14,8	5,2	24,5	18,1	26,5	6,5	4,5
	44,5				37,5		
Nunca foi alvo de preconceitos e/ou discriminação.	6,5	3,2	14,2	18,1	32,3	11,6	14,2
	23,9				58,1		
Tem um bom ambiente de trabalho.	5,2	5,2	11,0	19,4	32,3	18,1	9,0
	21,4				59,4		

**Anexo 16:** Percepção dos trabalhadores face à intensidade do trabalho (%)

	Níveis de discordância			Neutro	Níveis de concordância		
	1	2	3		4	5	6
Tem uma carga de trabalho adequada.	2,6	3,2	9,0	17,4	<b>56,8</b>	5,2	5,8
	14,8				<b>67,8</b>		
Trabalha regularmente mais horas do que o estipulado no seu horário de trabalho.	9,0	3,9	19,4	13,5	<b>34,2</b>	9,7	10,3
	32,3				<b>54,2</b>		
Tem um ritmo de trabalho adequado.	1,3	3,9	14,8	20,0	<b>52,3</b>	3,9	3,9
	20,0				<b>60,1</b>		
O seu trabalho envolve uma grande exigência emocional.	1,3	1,3	13,5	24,5	<b>29,0</b>	12,3	18,1
	16,1				<b>59,4</b>		
Sente regularmente stresse no seu trabalho.	1,9	0,0	14,9	23,4	<b>29,2</b>	20,1	10,4
	16,8				<b>59,7</b>		
Nunca sente stresse no seu trabalho.	<b>40,0</b>	5,2	34,8	9,0	7,1	0,6	3,2
	<b>80,0</b>				10,9		
Tem flexibilidade na organização das suas tarefas.	1,3	2,6	4,5	16,1	<b>52,9</b>	14,2	8,4
	8,4				<b>75,5</b>		
No geral, a intensidade do seu trabalho é adequada.	6,5	5,8	16,1	16,8	<b>47,1</b>	4,5	3,2
	28,4				<b>54,8</b>		



**Anexo 17:** Perceção dos trabalhadores face ao significado do trabalho (%)

	Níveis de discordância			Neutro	Níveis de concordância		
	1	2	3		4	5	6
O seu trabalho envolve variedade de tarefas.	0,0	0,0	4,5	6,5	50,3	20,0	18,7
		4,5			89,0		
Identifica-se com as tarefas que realiza.	0,6	1,3	7,1	11,6	49,0	18,7	11,6
		9,0			79,3		
As tarefas que realiza têm sentido para si.	0,0	0,6	5,2	14,3	47,4	18,8	13,6
		5,8			79,8		
Sente-se realizado com o seu trabalho.	5,2	2,6	9,7	21,9	37,4	11,6	11,6
		17,5			60,6		
O seu trabalho é motivador/entusiasmante.	3,9	2,6	14,2	21,9	36,1	12,3	9,0
		20,7			57,4		
O seu trabalho é rotineiro/aborrecido.	12,3	7,1	34,8	25,8	14,8	2,6	2,6
		54,2			20,0		
Se pudesse, mudaria de Departamento/Divisão.	21,9	5,2	20,6	27,7	8,4	3,9	12,3
		47,7			24,6		
Se pudesse, mudaria de funções.	14,9	3,9	20,1	27,9	17,5	4,5	11,0
		38,9			33,0		
No geral, sente que o seu trabalho tem significado e sentido para si.	0,6	0,6	5,2	19,5	42,9	17,5	13,6
		6,4			74,0		

**Anexo 18:** Perceção dos trabalhadores face à relevância social do trabalho (%)

	Níveis de discordância			Neutro	Níveis de concordância		
	1	2	3		4	5	6
O trabalho que desenvolve é valorizado.	5,2	3,9	14,2	26,5	34,8	11,6	3,9
		23,3			50,3		
O trabalho que desenvolve eleva o seu estatuto social.	11,0	7,8	22,7	34,4	19,5	3,2	1,3
		41,5			24,0		
Trabalhar nesta organização eleva o seu estatuto social.	7,1	4,5	21,3	40,0	21,9	3,9	1,3
		32,9			27,1		
A organização onde trabalha tem uma boa imagem e reputação.	0,6	1,9	5,8	18,1	51,0	16,8	5,8
		8,3			73,6		
A organização onde trabalha tem preocupações do âmbito da responsabilidade social.	0,0	1,9	7,7	18,1	46,5	16,1	9,7
		9,6			72,3		
No geral, sente que o seu trabalho tem relevância social.	1,3	0,6	6,5	14,2	50,3	15,5	11,6
		8,4			77,4		

**Anexo 19:** Perceção dos trabalhadores face à conciliação entre trabalho e espaço total da vida (%)

	Níveis de discordância			Neutro	Níveis de concordância		
	1	2	3		4	5	6
O seu trabalho ocupa grande parte do seu tempo.	1,9	0,6	7,1	9,7	<b>51,0</b>	18,1	11,6
		9,6			<b>80,7</b>		
Gostava de ter mais tempo para dedicar à família e para lazer.	1,3	0,6	3,2	16,8	<b>36,8</b>	18,7	22,6
		5,1			<b>78,1</b>		
No geral, o seu trabalho permite-lhe fazer uma conciliação adequada entre a sua vida profissional e pessoal.	3,2	3,9	14,2	24,5	<b>43,9</b>	7,1	3,2
		21,3			<b>54,2</b>		

**Anexo 20:** Perceção dos trabalhadores face às perspetivas e oportunidades de crescimento e segurança no trabalho (%)

	Níveis de discordância			Neutro	Níveis de concordância		
	1	2	3		4	5	6
A sua carreira tem evoluído da forma que esperava.	23,4	12,3	<b>27,9</b>	18,2	15,6	2,6	0,0
		<b>63,6</b>			18,2		
Tem boas perspetivas de progressão na carreira na sua organização.	<b>26,5</b>	9,7	25,8	23,2	12,3	1,9	0,6
		<b>62,0</b>			14,8		
Gostaria de já ter progredido mais na carreira.	0,0	0,0	0,0	8,4	38,1	14,8	<b>38,7</b>
		0,0			<b>91,6</b>		
Existe justiça e igualdade relativamente às progressões de carreira na sua organização.	<b>25,8</b>	6,5	24,5	28,4	12,9	1,3	0,6
		<b>56,8</b>			14,8		
Tem um trabalho estável.	0,0	1,3	3,2	9,0	<b>49,7</b>	17,4	19,4
		4,5			<b>86,5</b>		
O seu trabalho permitiu o seu crescimento pessoal.	3,9	0,6	7,1	15,6	<b>47,4</b>	14,3	11,0
		11,6			<b>72,7</b>		
O seu trabalho permitiu o seu crescimento profissional.	6,5	2,6	6,5	18,1	<b>43,9</b>	13,5	9,0
		15,6			<b>66,4</b>		
No geral, as perspetivas e oportunidades de carreira na sua organização são adequadas.	14,2	5,8	23,9	<b>37,4</b>	14,8	1,9	1,9
		<b>43,9</b>			18,6		
No geral, tem um trabalho que lhe permite ter segurança e estabilidade.	1,3	1,3	5,8	17,4	<b>49,0</b>	16,8	8,4
		8,4			<b>74,2</b>		

**Anexo 21:** Perceção dos trabalhadores face à utilização e desenvolvimento de competências (%)

	Níveis de discordância			Neutro	Níveis de concordância		
	1	2	3		4	5	6
O seu trabalho permite a utilização e desenvolva as suas competências.	1,9	3,2	7,7	11,6	59,4	11,6	4,5
		12,8				75,5	
O seu trabalho envolve esforço intelectual.	0,0	0,0	2,6	9,0	44,5	27,1	16,8
		2,6				88,4	
Tem autonomia no trabalho.	0,0	0,0	9,0	17,4	43,9	23,2	6,5
		9,0				73,6	
Tem controlo sobre o seu trabalho.	1,3	1,9	5,8	14,2	51,6	18,1	7,1
		9,0				76,8	
Tem liberdade de decisão no seu trabalho.	0,6	3,2	16,1	27,1	36,1	13,5	3,2
		19,9				52,8	
Tem acesso a formação adequada às tarefas e funções que executa.	4,5	2,6	15,5	16,1	44,5	10,3	6,5
		22,6				61,3	
Tem possibilidade de participar em decisões importantes que afetem o seu trabalho.	6,5	3,2	18,1	23,9	39,4	7,1	1,9
		27,8				48,4	
As suas ideias são ouvidas pelas chefias.	7,1	1,3	10,3	21,3	43,2	11,6	5,2
		18,7				60,0	
As suas ideias são implementadas pelas chefias.	7,7	2,6	14,8	39,4	22,6	10,3	2,6
		25,1				35,5	
No geral, a utilização e desenvolvimento de competências no seu trabalho são adequados.	7,1	1,9	9,7	25,8	43,2	9,0	3,2
		18,7				55,4	

**Anexo 22:** Perceção dos trabalhadores face ao constitucionalismo (%)

	Níveis de discordância			Neutro	Níveis de concordância		
	1	2	3		4	5	6
Os seus direitos enquanto trabalhador estão assegurados.	2,6	3,2	9,0	18,7	56,8	5,8	3,9
	14,8				66,5		
Existe privacidade pessoal no seu trabalho.	4,5	4,5	11,6	25,8	43,9	5,8	3,9
	20,6				53,6		
Tem liberdade de expressão no seu local de trabalho.	2,6	1,9	9,0	15,5	55,5	9,7	5,8
	13,5				71,0		
Os seus direitos nunca foram violados.	5,2	2,6	16,8	28,4	36,1	5,8	5,2
	24,6				47,1		
Os seus deveres são adequados.	0,0	0,6	5,2	21,3	58,7	7,7	6,5
	5,8				72,9		

**Anexo 23:** Média das respostas dos trabalhadores inquiridos face a cada uma das afirmações

	<b>Afirmações</b>	<b>Média das respostas</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
	Não gostaria de já ter progredido mais na carreira.	2,16	1,041
	Não gostava de ter mais tempo para dedicar à família e para lazer.	2,66	1,245
	O seu trabalho não ocupa grande do seu tempo.	2,92	1,182
	Tem boas perspetivas de progressão na carreira na sua organização.	2,94	1,471
	A sua carreira tem evoluído da forma que esperava.	2,98	1,453
	Tem um salário justo e adequado.	3,01	1,466
	Existe justiça e igualdade relativamente às progressões de carreira na sua organização.	3,03	1,459
	O seu trabalho não envolve uma grande exigência emocional.	3,12	1,397
	Não sente regularmente stresse no seu trabalho.	3,18	1,265
	No seu trabalho não está exposto a riscos ergonómicos.	3,29	1,419
	No seu trabalho não está exposto a riscos ambientais.	3,31	1,665
	Existe equidade de salários relativamente a trabalhadores que ocupam a mesma posição noutras organizações.	3,41	1,511
	No geral, as perspetivas e oportunidades de carreira na sua organização são adequadas.	3,46	1,369
	Não está exposto a comportamentos sociais adversos.	3,47	1,382
	Existe equidade de salários relativamente a colegas que ocupam a mesma posição na sua organização.	3,54	1,707
	O trabalho que desenvolve eleva o seu estatuto social.	3,58	1,347
	Não trabalha regularmente mais horas do que o estipulado no seu horário de trabalho.	3,70	1,657
	Existe igualdade de tratamento entre todos.	3,74	1,632
	Trabalhar nesta organização eleva o seu estatuto social.	3,82	1,225
	Por um salário igual ou ligeiramente superior não iria trabalhar para outra organização.	3,86	1,602
	As suas ideias são implementadas pelas chefias.	4,08	1,351

Se pudesse, mudaria de funções.	4,13	1,748
Tem possibilidade de participar em decisões importantes que afetem o seu trabalho.	4,15	1,315
No geral, a intensidade do seu trabalho é adequada.	4,19	1,376
Os seus direitos nunca foram violados.	4,26	1,318
Tem boas condições físicas de trabalho.	4,27	1,359
O trabalho que desenvolve é valorizado.	4,32	1,353
Existe privacidade pessoal no seu trabalho.	4,33	1,275
No geral, o seu trabalho permite-lhe fazer uma conciliação adequada entre a sua vida profissional e pessoal.	4,36	1,216
No geral, a utilização e desenvolvimento de competências no seu trabalho são adequados.	4,36	1,333
Tem acesso a todos os materiais/recursos que necessita para o desempenho das suas funções.	4,38	1,324
Se pudesse, não mudaria de Departamento/Divisão.	4,44	1,887
Tem um ritmo de trabalho adequado.	4,45	1,118
As suas ideias são ouvidas pelas chefias.	4,48	1,393
Tem liberdade de decisão no seu trabalho.	4,48	1,147
Tem acesso a formação adequada às tarefas e funções que executa.	4,50	1,365
O seu trabalho é motivador/entusiasmante.	4,57	1,396
Os seus direitos enquanto trabalhador estão assegurados.	4,57	1,134
Nunca foi alvo de preconceitos e/ou discriminação.	4,58	1,611
O seu trabalho não é rotineiro/aborrecido.	4,58	1,376
Tem um bom ambiente de trabalho.	4,59	1,520
Tem uma carga de trabalho adequada.	4,61	1,175
Sente-se realizado com o seu trabalho.	4,65	1,462
O seu trabalho permitiu o seu crescimento profissional.	4,67	1,451

	Tem liberdade de expressão no seu local de trabalho.	4,72	1,166
	O seu trabalho permite que utilize e desenvolva as suas competências.	4,76	1,129
	Os seus deveres são adequados.	4,87	0,895
	O seu trabalho permitiu o seu crescimento pessoal.	4,89	1,306
	Os seus colegas apoiam-no no seu trabalho.	4,89	1,332
	A organização em que trabalha tem uma boa imagem e reputação.	4,90	1,043
	Tem flexibilidade na organização das suas tarefas.	4,93	1,123
	No geral, tem um trabalho que lhe permite ter segurança e estabilidade.	4,95	1,113
	Tem controlo sobre o seu trabalho.	4,95	1,107
	A organização onde trabalha tem preocupações do âmbito da responsabilidade social.	4,96	1,104
	A sua chefia apoia-o no seu trabalho.	5,01	1,319
	Tem autonomia no trabalho.	5,01	1,016
	No geral, sente que o seu trabalho tem relevância social.	5,05	1,136
	No geral, sente que o seu trabalho tem significado e sentido para si.	5,10	1,133
	Identifica-se com as tarefas que realiza.	5,10	1,127
	No seu trabalho está exposto a riscos biológicos e/ou químicos.	5,13	1,606
	As tarefas que realiza têm sentido para si.	5,19	1,055
	O seu trabalho não é perigoso.	5,32	1,699
	Tem boas relações com os seus colegas.	5,33	1,226
	Tem boas relações com a sua chefia.	5,34	1,281
	Tem um trabalho estável.	5,37	1,075
	O seu trabalho envolve variedade de tarefas.	5,42	1,012
	O seu trabalho envolve esforço intelectual.	5,46	0,962

**Anexo 24:** Satisfação dos trabalhadores face aos diversos aspetos do trabalho por escala de resposta (%)

<b>N = 146</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Oportunidades de progressão na carreira	25,3	10,3	39,7	23,3	1,4	0,0
	<b>75,3</b>			24,7		
Salário	17,1	13,7	38,4	29,5	1,4	0,0
	<b>69,2</b>			30,9		
Participação nas decisões que afetam o seu trabalho	4,1	2,8	31,7	51,7	7,6	2,1
	38,6			<b>61,4</b>		
Formação executada	4,9	5,6	28,5	47,9	9,0	4,2
	39,0			<b>61,1</b>		
Condições físicas de trabalho	5,5	4,8	20,5	59,6	7,5	2,1
	30,8			<b>69,2</b>		
Ritmo de trabalho	2,8	4,8	24,8	60,0	3,4	4,1
	32,4			<b>67,5</b>		
Carga de trabalho	2,7	6,2	19,2	63,7	4,8	3,4
	28,1			<b>71,9</b>		
Conciliação que o trabalho lhe permite fazer com a sua vida privada	6,2	2,7	18,5	59,6	9,6	3,4
	27,4			<b>72,6</b>		
Direitos e deveres no seu trabalho	4,1	2,7	11,0	71,9	8,2	2,1
	17,8			<b>82,2</b>		
Flexibilidade no trabalho	3,4	3,4	20,7	54,5	13,1	4,8
	27,5			<b>72,4</b>		
Horário de trabalho	2,1	1,4	18,5	65,1	9,6	3,4
	22,0			<b>78,1</b>		
Relevância social do trabalho	2,1	0,0	16,6	69,7	6,9	4,8
	18,7			<b>81,4</b>		
Ambiente de trabalho	4,1	5,5	19,2	40,4	24,7	6,2
	28,8			<b>71,3</b>		
Autonomia no trabalho	2,8	2,1	15,9	60,0	13,1	6,2
	20,8			<b>79,3</b>		
Tarefas que executa	2,1	0,7	16,0	63,2	13,9	4,2
	18,8			<b>81,3</b>		
Segurança e estabilidade do trabalho	2,1	2,1	11,6	62,3	17,1	4,8
	15,8			<b>84,2</b>		



Relação com chefias	3,4	1,4	15,8	43,2	27,4	8,9
	20,6			<b>79,5</b>		
Relação com colegas	3,4	2,7	12,3	44,5	26,7	10,3
	18,4			<b>81,5</b>		

**Anexo 25:** Correlação entre os grupos dos aspetos do trabalho e a perceção de Qualidade de Vida no Trabalho através do Coeficiente de Correlação de Spearman

		<b>Qualidade de Vida no Trabalho</b>
<b>Salário</b>	Coeficiente de Correlação	0,476**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
	N	153
<b>Condições Físicas de Trabalho</b>	Coeficiente de Correlação	0,260**
	Sig. (2 extremidades)	0,001
	N	153
<b>Condições Sociais e Integração Social na Organização</b>	Coeficiente de Correlação	0,575**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
	N	153
<b>Intensidade do Trabalho</b>	Coeficiente de Correlação	0,383**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
	N	154
<b>Significado do Trabalho</b>	Coeficiente de Correlação	0,483**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
	N	152
<b>Relevância Social do Trabalho</b>	Coeficiente de Correlação	0,544**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
	N	154
<b>Conciliação entre Trabalho e Espaço Total da Vida</b>	Coeficiente de Correlação	0,271**
	Sig. (2 extremidades)	0,001
	N	155
<b>Perspetivas e Oportunidades de Crescimento</b>	Coeficiente de Correlação	0,564**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
	N	153
<b>Utilização e Desenvolvimento de Competências</b>	Coeficiente de Correlação	0,606**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
	N	155

<b>Constitucionalismo</b>	Coeficiente de Correlação	0,519**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
	N	155

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

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

**Anexo 26:** Correlação entre os grupos dos aspetos do trabalho e a Satisfação dos trabalhadores através do Coeficiente de Correlação de Spearman

		<b>Satisfação</b>
<b>Salário</b>	Coeficiente de Correlação	0,532**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
	N	153
<b>Condições Físicas de Trabalho</b>	Coeficiente de Correlação	0,177*
	Sig. (2 extremidades)	0,028
	N	153
<b>Condições Sociais e Integração Social na Organização</b>	Coeficiente de Correlação	0,529**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
	N	153
<b>Intensidade do Trabalho</b>	Coeficiente de Correlação	0,295**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
	N	154
<b>Significado do Trabalho</b>	Coeficiente de Correlação	0,542**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
	N	152
<b>Relevância Social do Trabalho</b>	Coeficiente de Correlação	0,553**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
	N	154
<b>Conciliação entre Trabalho e Espaço Total da Vida</b>	Coeficiente de Correlação	0,137
	Sig. (2 extremidades)	0,089
	N	155
<b>Perspetivas e Oportunidades de Crescimento</b>	Coeficiente de Correlação	0,600**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
	N	153
<b>Utilização e Desenvolvimento de Competências</b>	Coeficiente de Correlação	0,586**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
	N	155

<b>Constitucionalismo</b>	Coefficiente de Correlação	0,448**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
	N	155

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

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

**Anexo 27:** Correlação entre a Satisfação face a cada um dos aspetos do trabalho e a Qualidade de Vida no Trabalho através do Coeficiente de Correlação de Spearman

		<b>Qualidade de Vida no Trabalho</b>
<b>Salário</b> n = 155	Coeficiente de Correlação	0,400**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
<b>Ambiente de trabalho</b> n = 155	Coeficiente de Correlação	0,549**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
<b>Relação com colegas</b> n = 155	Coeficiente de Correlação	0,421**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
<b>Relação com chefias</b> n = 155	Coeficiente de Correlação	0,576**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
<b>Condições físicas de trabalho</b> n = 155	Coeficiente de Correlação	0,333**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
<b>Carga de trabalho</b> n = 155	Coeficiente de Correlação	0,375**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
<b>Ritmo de trabalho</b> n = 154	Coeficiente de Correlação	0,337**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
<b>Horário de trabalho</b> n = 155	Coeficiente de Correlação	0,177*
	Sig. (2 extremidades)	0,028
<b>Formação executada</b> n = 153	Coeficiente de Correlação	0,385**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
<b>Participação nas decisões</b> n = 154	Coeficiente de Correlação	0,619**
	Sig. (2 extremidades)	0,000

<b>Autonomia no trabalho</b> n = 154	Coeficiente de Correlação	0,388**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
<b>Flexibilidade no trabalho</b> n = 154	Coeficiente de Correlação	0,428**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
<b>Oportunidades de progressão na carreira</b> n = 155	Coeficiente de Correlação	0,445**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
<b>Segurança e estabilidade do trabalho</b> n = 155	Coeficiente de Correlação	0,368**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
<b>Tarefas que executa</b> n = 153	Coeficiente de Correlação	0,454**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
<b>Conciliação entre trabalho e espaço total da vida</b> n = 155	Coeficiente de Correlação	0,452**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
<b>Relevância social do trabalho</b> n = 154	Coeficiente de Correlação	0,314**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
<b>Direitos e deveres no trabalho</b> n = 155	Coeficiente de Correlação	0,421**
	Sig. (2 extremidades)	0,000

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

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

**Anexo 28:** Correlação entre a Satisfação face a cada um dos aspetos do trabalho e a Satisfação geral dos trabalhadores através do Coeficiente de Correlação de Spearman

		<b>Satisfação</b>
<b>Salário</b> n = 155	Coeficiente de Correlação	0,423**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
<b>Ambiente de trabalho</b> n = 155	Coeficiente de Correlação	0,503**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
<b>Relação com colegas</b> n = 155	Coeficiente de Correlação	0,363**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
<b>Relação com chefias</b> n = 155	Coeficiente de Correlação	0,556**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
<b>Condições físicas de trabalho</b> n = 155	Coeficiente de Correlação	0,316**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
<b>Carga de trabalho</b> n = 155	Coeficiente de Correlação	0,356**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
<b>Ritmo de trabalho</b> n = 154	Coeficiente de Correlação	0,358**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
<b>Horário de trabalho</b> n = 155	Coeficiente de Correlação	0,230**
	Sig. (2 extremidades)	0,004
<b>Formação executada</b> n = 153	Coeficiente de Correlação	0,380**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
<b>Participação nas decisões</b> n = 154	Coeficiente de Correlação	0,511**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
<b>Autonomia no trabalho</b> n = 154	Coeficiente de Correlação	0,396**
	Sig. (2 extremidades)	0,000



<b>Flexibilidade no trabalho</b> n = 154	Coeficiente de Correlação	0,462**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
<b>Oportunidades de progressão na carreira</b> n = 155	Coeficiente de Correlação	0,482**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
<b>Segurança e estabilidade do trabalho</b> n = 155	Coeficiente de Correlação	0,353**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
<b>Tarefas que executa</b> n = 153	Coeficiente de Correlação	0,575**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
<b>Conciliação entre trabalho e espaço total da vida</b> n = 155	Coeficiente de Correlação	0,465**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
<b>Relevância social do trabalho</b> n = 154	Coeficiente de Correlação	0,309**
	Sig. (2 extremidades)	0,000
<b>Direitos e deveres no trabalho</b> n = 155	Coeficiente de Correlação	0,391**
	Sig. (2 extremidades)	0,000

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

**Anexo 29:** Correlação entre percepção dos trabalhadores face à sua “Qualidade de Vida no Trabalho” e a sua “Satisfação” através do Coeficiente de Correlação de Spearman

Qualidade de Vida no Trabalho	Qualidade de Vida no Trabalho		Satisfação
	Coeficiente de correlação	1	0,790**
Sig. (2 extremidades)		0,000	
N	152	155	

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

**Anexo 30:** Média de Qualidade de Vida no Trabalho por sexo

		QVT
Feminino	Média	5,85
	N	97
	Desvio-padrão	1,938
Masculino	Média	5,95
	N	57
	Desvio-Padrão	2,199

**Anexo 31:** Média de Satisfação dos trabalhadores por sexo

		Satisfação
Feminino	Média	6,06
	N	97
	Desvio-padrão	1,952
Masculino	Média	6,44
	N	57
	Desvio-Padrão	2,079

**Anexo 32:** Associação entre a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho e a Satisfação dos trabalhadores e o sexo dos inquiridos através do teste Eta

	<b>Eta</b>	<b>Eta ao quadrado</b>
<b>Qualidade de Vida no Trabalho</b>	0,024	0,001
<b>Satisfação</b>	0,091	0,008

**Anexo 33:** Relação entre a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho e a Satisfação dos trabalhadores e o sexo dos inquiridos através do teste de Mann-Whitney

	<b>Qualidade de Vida no Trabalho</b>	<b>Satisfação</b>
U de Mann-Whitney	2635,000	2370,000
Significância (bilateral)	0,624	0,134

**Anexo 34:** Média de Qualidade de Vida no Trabalho por grupo etário

	<b>QVT</b>	
<b>Entre 30 e 39 anos</b>	Média	5,67
	N	27
	Desvio-padrão	1,881
<b>Entre 40 e 49 anos</b>	Média	5,85
	N	79
	Desvio- Padrão	1,949
<b>Entre 50 e 59 anos</b>	Média	5,93
	N	43
	Desvio- Padrão	2,261
<b>60 ou mais anos</b>	Média	7,67
	N	3
	Desvio- Padrão	2,517

**Anexo 35:** Média de Satisfação dos trabalhadores por grupo etário

		<b>Satisfação</b>
<b>Entre 30 e 39 anos</b>	Média	5,89
	N	27
	Desvio-padrão	1,867
<b>Entre 40 e 49 anos</b>	Média	5,99
	N	79
	Desvio-Padrão	1,990
<b>Entre 50 e 59 anos</b>	Média	6,56
	N	43
	Desvio-Padrão	2,074
<b>60 ou mais anos</b>	Média	8,33
	N	3
	Desvio-Padrão	0,577

**Anexo 36:** Associação entre a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho e a Satisfação dos trabalhadores e a idade dos inquiridos através do Coeficiente de Correlação de Spearman

		<b>Qualidade de Vida no Trabalho</b>	<b>Satisfação</b>
<b>Idade</b>	Coeficiente de Correlação	0,093	0,182*
	Sig. (2 extremidades)	0,254	0,025
	N	152	152

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

**Anexo 37:** Média de Qualidade de Vida no Trabalho por habilitações académicas

		<b>QVT</b>
<b>1.º ciclo do EB (4.º ano)</b>	Média	7,20
	N	5
	Desvio-padrão	1,924
<b>2.º ciclo do EB (6.º ano)</b>	Média	3,75
	N	4
	Desvio-Padrão	3,096
<b>3.º ciclo do EB (9.º ano)</b>	Média	6,00
	N	10
	Desvio-Padrão	1,700
<b>Ensino Secundário (12.º ano)</b>	Média	5,79
	N	53
	Desvio-Padrão	2,060
<b>Bacharelato</b>	Média	3,00
	N	1
	Desvio-Padrão	-
<b>Licenciatura</b>	Média	6,08
	N	49
	Desvio-Padrão	1,891
<b>Pós-graduação</b>	Média	5,88
	N	16
	Desvio-Padrão	1,857
<b>Mestrado</b>	Média	5,87
	N	15
	Desvio-Padrão	2,386
<b>Doutoramento</b>	Média	5,50
	N	2
	Desvio-Padrão	0,707

**Anexo 38:** Média de Satisfação por habilitações académicas

	<b>Satisfação</b>	
<b>1.º ciclo do EB (4.º ano)</b>	Média	7,80
	N	5
	Desvio-padrão	1,304
<b>2.º ciclo do EB (6.º ano)</b>	Média	4,25
	N	4
	Desvio-Padrão	3,304
<b>3.º ciclo do EB (9.º ano)</b>	Média	6,80
	N	10
	Desvio-Padrão	1,398
<b>Ensino Secundário (12.º ano)</b>	Média	6,25
	N	53
	Desvio-Padrão	1,931
<b>Bacharelato</b>	Média	2,00
	N	1
	Desvio-Padrão	-
<b>Licenciatura</b>	Média	6,31
	N	49
	Desvio-Padrão	1,960
<b>Pós-graduação</b>	Média	6,25
	N	16
	Desvio-Padrão	1,915
<b>Mestrado</b>	Média	5,60
	N	15
	Desvio-Padrão	2,165
<b>Doutoramento</b>	Média	5,50
	N	2
	Desvio-Padrão	0,707

**Anexo 39:** Associação entre a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho e a Satisfação dos trabalhadores e as habilitações académicas dos inquiridos através do Coeficiente de Correlação de Spearman

		<b>Qualidade de Vida no Trabalho</b>	<b>Satisfação</b>
<b>Habilitações académicas</b>	Coeficiente de Correlação	0,039	- 0,083
	Sig. (2 extremidades)	0,634	0,302
	N	155	155

**Anexo 40:** Média de Qualidade de Vida no Trabalho por categoria profissional

		<b>QVT</b>
<b>Diretor de Departamento</b>	Média	8,00
	N	2
	Desvio-padrão	0,000
<b>Chefe de Divisão</b>	Média	5,50
	N	6
	Desvio-Padrão	1,871
<b>Técnico Superior</b>	Média	5,88
	N	60
	Desvio-Padrão	2,018
<b>Coordenador Técnico</b>	Média	7,67
	N	3
	Desvio-Padrão	1,528
<b>Assistente Técnico</b>	Média	5,77
	N	44
	Desvio-Padrão	2,010
<b>Encarregado Operacional</b>	Média	6,50
	N	2
	Desvio-Padrão	2,121
<b>Assistente Operacional</b>	Média	5,46
	N	26
	Desvio-Padrão	1,985
<b>Especialista de Informática</b>	Média	7,00
	N	1
	Desvio-Padrão	-
<b>Técnico de Informática</b>	Média	8,50
	N	2
	Desvio-Padrão	0,707



<b>Fiscal Municipal</b>	Média	1,00
	N	1
	Desvio-Padrão	-
<b>Polícia Municipal</b>	Média	6,67
	N	3
	Desvio-Padrão	0,577
<b>Adjunto</b>	Média	8,00
	N	1
	Desvio-Padrão	-
<b>Outro</b>	Média	7,00
	N	2
	Desvio-Padrão	4,243

**Anexo 41:** Média de Satisfação dos trabalhadores por categoria profissional

		<b>Satisfação</b>
<b>Diretor de Departamento</b>	Média	8,00
	N	2
	Desvio-padrão	0,000
<b>Chefe de Divisão</b>	Média	6,17
	N	6
	Desvio-Padrão	1,835
<b>Técnico Superior</b>	Média	5,97
	N	60
	Desvio-Padrão	2,050
<b>Coordenador Técnico</b>	Média	8,00
	N	3
	Desvio-Padrão	1,732
<b>Assistente Técnico</b>	Média	6,07
	N	44
	Desvio-Padrão	1,922
<b>Encarregado Operacional</b>	Média	8,00
	N	2
	Desvio-Padrão	0,000
<b>Assistente Operacional</b>	Média	6,15
	N	26
	Desvio-Padrão	2,014
<b>Especialista de Informática</b>	Média	8,00
	N	1
	Desvio-Padrão	-
<b>Técnico de Informática</b>	Média	8,00
	N	2
	Desvio-Padrão	1,414

<b>Fiscal Municipal</b>	Média	1,00
	N	1
	Desvio-Padrão	-
<b>Polícia Municipal</b>	Média	7,33
	N	3
	Desvio-Padrão	0,577
<b>Adjunto</b>	Média	8,00
	N	1
	Desvio-Padrão	-
<b>Outro</b>	Média	7,50
	N	2
	Desvio-Padrão	2,121

**Anexo 42:** Relação entre a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho e a Satisfação dos trabalhadores e a categoria profissional dos inquiridos através do teste Kruskal-Wallis

	<b>Qualidade de Vida no Trabalho</b>	<b>Satisfação</b>
H de Kruskal-Wallis	16,631	16,552
gl	11	11
Significância Sig.	0,119	0,122

**Anexo 43:** Associação entre a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho e a Satisfação dos trabalhadores e a categoria profissional dos inquiridos através do teste Eta

	<b>Eta</b>	<b>Eta ao quadrado</b>
<b>Qualidade de Vida no Trabalho</b>	0,340	0,116
<b>Satisfação</b>	0,348	0,121

**Anexo 44:** Média de Qualidade de Vida no Trabalho por grupos de remuneração mensal líquida

		<b>QVT</b>
<b>Até 580€</b>	Média	6,20
	N	15
	Desvio-padrão	1,612
<b>Entre 581€ e 780€</b>	Média	5,48
	N	46
	Desvio-Padrão	2,178
<b>Entre 781€ e 980€</b>	Média	5,52
	N	27
	Desvio-Padrão	2,082
<b>Entre 981€ e 1080€</b>	Média	6,92
	N	13
	Desvio-Padrão	1,320
<b>Entre 1081€ e 1280€</b>	Média	5,41
	N	27
	Desvio-Padrão	1,866
<b>Entre 1281€ e 1480€</b>	Média	7,00
	N	6
	Desvio-Padrão	0,894
<b>Entre 1481€ e 1680€</b>	Média	5,00
	N	6
	Desvio-Padrão	2,966
<b>Entre 1681€ e 1880€</b>	Média	7,22
	N	9
	Desvio-Padrão	1,481
<b>Entre 1881€ e 2080€</b>	Média	6,50
	N	2
	Desvio-Padrão	2,121
<b>Entre 2081€ e 2280€</b>	Média	8,00
	N	1
	Desvio-Padrão	-
<b>Entre 2281€ e 2480€</b>	Média	8,00
	N	1
	Desvio-Padrão	-

**Anexo 45:** Média de Satisfação dos trabalhadores por grupos de remuneração mensal líquida

		<b>Satisfação</b>
<b>Até 580€</b>	Média	6,47
	N	15
	Desvio-padrão	1,767
<b>Entre 581€ e 780€</b>	Média	6,00
	N	46
	Desvio-Padrão	2,119
<b>Entre 781€ e 980€</b>	Média	5,81
	N	27
	Desvio-Padrão	2,271
<b>Entre 981€ e 1080€</b>	Média	7,08
	N	13
	Desvio-Padrão	1,382
<b>Entre 1081€ e 1280€</b>	Média	5,78
	N	27
	Desvio-Padrão	2,100
<b>Entre 1281€ e 1480€</b>	Média	6,83
	N	6
	Desvio-Padrão	0,983
<b>Entre 1481€ e 1680€</b>	Média	5,33
	N	6
	Desvio-Padrão	2,338
<b>Entre 1681€ e 1880€</b>	Média	7,00
	N	9
	Desvio-Padrão	1,000
<b>Entre 1881€ e 2080€</b>	Média	8,00
	N	2
	Desvio-Padrão	0,000
<b>Entre 2081€ e 2280€</b>	Média	8,00
	N	1
	Desvio-Padrão	-
<b>Entre 2281€ e 2480€</b>	Média	8,00
	N	1
	Desvio-Padrão	-

**Anexo 46:** Associação entre a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho e a Satisfação dos trabalhadores e a remuneração mensal líquida dos inquiridos através do Coeficiente de Correlação de Spearman

		Qualidade de Vida no Trabalho	Satisfação
<b>Remuneração mensal líquida</b>	Coeficiente de Correlação	0,127	0,073
	Sig. (2 extremidades)	0,118	0,369
	N	153	153

**Anexo 47:** Média de Qualidade de Vida no Trabalho por tipo de Vínculo Laboral

		QVT
<b>Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado</b>	Média	5,81
	N	134
	Desvio-padrão	1,978
<b>Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Resolutivo Certo</b>	Média	5,69
	N	13
	Desvio-Padrão	2,463
<b>Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Resolutivo Incerto</b>	Média	7,00
	N	1
	Desvio-Padrão	-
<b>Comissão de Serviço</b>	Média	7,67
	N	3
	Desvio-Padrão	1,528
<b>Contrato de Avença</b>	Média	8,00
	N	1
	Desvio-Padrão	-

**Anexo 48:** Média de Satisfação dos trabalhadores por tipo de Vínculo Laboral

		<b>Satisfação</b>
<b>Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado</b>	Média	6,14
	N	134
	Desvio-padrão	1,943
<b>Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Resolutivo Certo</b>	Média	5,92
	N	13
	Desvio-Padrão	2,532
<b>Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Resolutivo Incerto</b>	Média	8,00
	N	1
	Desvio-Padrão	-
<b>Comissão de Serviço</b>	Média	7,33
	N	3
	Desvio-Padrão	2,082
<b>Contrato de Avença</b>	Média	9,00
	N	1
	Desvio-Padrão	-

**Anexo 49:** Relação entre a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho e a Satisfação dos trabalhadores e o vínculo laboral dos inquiridos através do teste Kruskal-Wallis

	<b>Qualidade de Vida no Trabalho</b>	<b>Satisfação</b>
H de Kruskal-Wallis	4,770	5,000
gl	4	4
Significância Sig.	0,312	0,287

**Anexo 50:** Associação entre a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho e a Satisfação dos trabalhadores e o vínculo laboral dos inquiridos através do teste Eta

	<b>Eta</b>	<b>Eta ao quadrado</b>
<b>Qualidade de Vida no Trabalho</b>	0,163	0,027
<b>Satisfação</b>	0,164	0,027



**Anexo 51:** Média de Qualidade de Vida no Trabalho por antiguidade

		<b>QVT</b>
<b>Menos de 1 ano</b>	Média	7,00
	N	1
	Desvio-padrão	-
<b>Entre 1 e 4 anos</b>	Média	6,33
	N	3
	Desvio-Padrão	3,055
<b>Entre 5 e 9 anos</b>	Média	6,36
	N	22
	Desvio-Padrão	1,761
<b>Entre 10 e 14 anos</b>	Média	5,45
	N	20
	Desvio-Padrão	1,701
<b>Entre 15 e 19 anos</b>	Média	5,86
	N	64
	Desvio-Padrão	2,015
<b>Entre 20 e 24 anos</b>	Média	5,64
	N	25
	Desvio-Padrão	2,252
<b>Entre 25 e 29 anos</b>	Média	5,27
	N	11
	Desvio-Padrão	2,453
<b>Entre 30 e 34 anos</b>	Média	5,67
	N	3
	Desvio-Padrão	1,155
<b>Entre 35 e 39 anos</b>	Média	7,50
	N	4
	Desvio-Padrão	1,732

**Anexo 52:** Média de Satisfação dos trabalhadores por antiguidade

		<b>Satisfação</b>
<b>Menos de 1 ano</b>	Média	8,00
	N	1
	Desvio-padrão	-
<b>Entre 1 e 4 anos</b>	Média	6,33
	N	3
	Desvio-Padrão	3,055
<b>Entre 5 e 9 anos</b>	Média	6,64
	N	22
	Desvio-Padrão	1,677
<b>Entre 10 e 14 anos</b>	Média	5,60
	N	20
	Desvio-Padrão	1,957
<b>Entre 15 e 19 anos</b>	Média	6,00
	N	64
	Desvio-Padrão	1,911
<b>Entre 20 e 24 anos</b>	Média	6,00
	N	25
	Desvio-Padrão	2,082
<b>Entre 25 e 29 anos</b>	Média	6,27
	N	11
	Desvio-Padrão	2,649
<b>Entre 30 e 34 anos</b>	Média	8,33
	N	3
	Desvio-Padrão	0,577
<b>Entre 35 e 39 anos</b>	Média	8,25
	N	4
	Desvio-Padrão	0,500

**Anexo 53:** Associação entre a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho e a Satisfação dos trabalhadores e a antiguidade dos inquiridos através do Coeficiente de Correlação de Spearman

		<b>Qualidade de Vida no Trabalho</b>	<b>Satisfação</b>
<b>Antiguidade</b>	Coeficiente de Correlação	- 0,018	0,085
	Sig. (2 extremidades)	0,821	0,294
	N	153	153