



Instituto Politécnico  
de Castelo Branco  
Escola Superior  
de Gestão

# O impacto da Qualidade de Vida no Trabalho na satisfação profissional e conciliação da vida familiar e profissional

Mestrado em Gestão de Empresas

**Aluno:** Tânia Filipa Moreira Pereira (nº 49900614)

E-mail: [taniapereira1985@gmail.com](mailto:taniapereira1985@gmail.com)

**Orientadora Professora Doutora:** Ana Maria Gonçalves Lourenço Roque Santos Pinto

Filiação Institucional: Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova

E-mail: [anapinto@ipcb.pt](mailto:anapinto@ipcb.pt)

**Co-Orientadora Professora Doutora:** Sara Monteiro Morgado Dias Nunes

Filiação Institucional: Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova

E-mail: [sara@ipcb.pt](mailto:sara@ipcb.pt)

Dissertação apresentada à Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Castelo Branco para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, realizada sob a orientação científica da Professora Adjunta Doutora Ana Maria Gonçalves Lourenço Roque Santos Pinto e coorientação da Doutora Sara Monteiro Morgado Dias Nunes, do Instituto Politécnico de Castelo Branco.

Julho 2019



## Composição do júri

### Presidente do júri

Sara Margarida Isidoro Frade de Brito Filipe

Professora Adjunta, do Instituto Politécnico de Castelo Branco

### Vogais

António João Santos Nunes

Professor Auxiliar (Arguente), da Universidade da Beira Interior

Ana Maria Gonçalves Lourenço Roque Santos Pinto

Professora Adjunto, do Instituto Politécnico de Castelo Branco



## **Dedicatória**

Àqueles que me acompanham todos os dias, independentemente da distância, mãe Lurdes, pai Amadeu, irmãs Isabel e Marina, avô Adelino, avó Emília, afilhadas Inês e Leonor, sobrinhos Leonardo e Beatriz. À minha imperfeita família, que me dá forças para nunca desistir.

Ao meu namorado Luís, que compreendeu a minha ausência durante o período de estudos e me apoiou sempre, transferindo-me a força que por vezes perdia.

E à minha amiga e irmã do coração, Irene Amaral, que confia nas minhas capacidades, mais do que eu própria...



## Agradecimentos

Primeiramente, a todos aqueles que participaram nesta investigação, por intermédio do preenchimento do questionário e da sua partilha e divulgação. Foram uma peça essencial para conseguir levar a cabo esta dissertação. Sem a vossa disponibilidade e compreensão, não teria sido possível o alcance dos dados recolhidos, limitando o tratamento dos mesmos e conseqüentemente os resultados obtidos.

Em segundo, à família e namorado, pelo apoio que me deram ao longo deste ano e meio, que por vezes, parecia que nunca ia acabar. Deram-me coragem e força para não abdicar do meu objetivo, tendo-me apoiado também na conciliação de todas as responsabilidades diárias a que estamos sujeitos.

À orientadora Ana Maria Gonçalves Lourenço Roque Santos Pinto, não apenas pela orientação ao longo desta investigação, mas também pelo que me ensinou e proporcionou durante todos estes anos. Desempenhou, para mim, um papel fulcral desde os primórdios da licenciatura, assim como, no decorrer da minha carreira profissional, tendo-me permitido a entrada na área dos recursos humanos.

À co-orientadora Sara Monteiro Morgado Dias Nunes, pela orientação imprescindível ao nível do tratamento dos dados estatísticos e pela disponibilidade, que sempre apresentou, para esclarecer todas as minhas dúvidas.

Igualmente à minha amiga e ex-colega de trabalho Andreia Costa, por todo o apoio demonstrado e ajuda preciosa que me deu, tal como, à minha afilhada Inês Pereira.

Obrigada, por me permitirem concluir mais esta etapa da vida.



## Resumo

Esta dissertação tem como objetivo estudar a influência que a percepção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) exerce na satisfação profissional e na conciliação entre a vida profissional e familiar. Ou seja, pretende-se analisar as intervenções organizacionais, ao nível do equilíbrio entre os dois principais domínios da vida do homem: o trabalho e a família.

Foram inquiridos de forma aleatória, 1030 indivíduos profissionalmente ativos, através de um questionário estruturado em duas partes: QVT e conciliação família-trabalho (CFT). A análise e tratamento dos dados foi efetuada através do software IBM SPSS Statistics 21.

De um modo geral, concluímos que, os inquiridos se encontram satisfeitos profissionalmente na empresa onde trabalham, embora não muito, avaliando algumas variáveis positivamente e outras não tão favoravelmente. A variável que reflete maior satisfação é o “orgulho de realizar o trabalho” e a que revela menor satisfação “as recompensas e participação nos resultados que recebem da empresa”. Sendo que, a mulher exhibe, por diversas vezes, níveis de satisfação inferiores ao homem.

Os resultados demonstram que não se verificam notáveis índices do conflito trabalho-família (CTF) ou CFT, mas quando o número de horas extras aumenta, aumenta igualmente o grau de concordância com a interferência do trabalho na vida (ITV). Já quando aumenta o nível de satisfação com as condições de trabalho, diminui o grau de concordância com a dimensão ITV. Existe uma maior ITV, comparativamente, à interferência vida-trabalho (IVT) quando o cônjuge trabalha por turnos, assim como, sempre que o próprio realiza trabalho noturno ou labora em regime de turnos. Em termos de IVT, a faixa etária onde se verifica um maior CFT, é entre os 36 e 45 anos de idade.

O indivíduo preocupa-se em manter o trabalho e esta inquietação, por vezes, pode afetar-lhe a conciliação da vida pessoal e profissional podendo levá-lo a trabalhar mais horas do que o previsto ou a levar determinadas preocupações do trabalho para casa. Tal facto, afetará os níveis de percepção do trabalhador relativamente à sua satisfação profissional e conseqüentemente QVT.

**Palavras-chave:** Qualidade de vida, trabalho, satisfação profissional, conciliação família-trabalho.



## Abstract

This dissertation aims to study the influence of the perception of the Quality of Life at Work displays on professional satisfaction and the reconciliation between work and family life. The aim is to analyze the organizational interventions, in terms of the balance between the two main domains of human life: work and family.

During the study 1030 professionally active individuals were randomly interviewed with a structured questionnaire in two stages: quality of life at work and family-work reconciliation. The data analysis was completed with IBM SPSS Statistics 21 software.

Overall, the conclusions were that the participants are satisfied professionally in the company where they work, although not sufficiently, since they scored some variables more positively than others. The variable that reflects highest satisfaction is the "pride of doing the work" and the one that reveals lowest satisfaction is "the rewards and participation in the outcomes they receive from the company". In addition, females show on several occasions, levels of satisfaction lower than males.

The results show that there are no significant levels of work-family conflict or family-work conflict however, when there is an increase in overtime, the levels of interference in life also increases. When the level of satisfaction at work increases the variable life interference decreases. The results show that there is also a higher interference in life, compared to life-work interference when the spouse performs night shifts or shift work. In regards to levels of life interference, the age group that presents highest levels of interference is between 26 and 46 years of age.

There is evidence that the participants have concerns about mantanining the job position which can affect the balance between personal and professional life and leads to increase the working hours or reflect at home their concerns related with work. Subsequently, these will impact in the perception of the employee related with his professional satisfaction and quality of life at work.

**Keywords:** Quality of life, work, professional satisfaction, family-work reconciliation



# Índice geral

|  |     |
|--|-----|
| Introdução .....   | 1   |
| Capítulo I - Revisão da literatura e enquadramento teórico.....                                  | 3   |
| 1.1. As organizações.....  | 3   |
| 1.2. As pessoas e as organizações.....   | 5   |
| 1.3. O mundo do trabalho e o seu poder na vida do homem .....                                    | 8   |
| 1.4. Conceito e importância da GRH.....  | 10  |
| 1.4.1. A evolução da GRH .....   | 12  |
| 1.4.2. Teorias e modelos da GRH.....   | 16  |
| 1.4.3. Políticas da GRH.....   | 19  |
| 1.4.4. Práticas da GRH .....   | 21  |
| 1.5. A (in)satisfação no trabalho .....  | 24  |
| 1.6. Qualidade de vida (QV) .....  | 26  |
| 1.7. Origem, evolução, conceito e objetivo da QVT .....  | 28  |
| 1.7.1. A importância dos programas da QVT.....   | 31  |
| 1.7.2. Modelos de avaliação da QVT .....   | 33  |
| 1.8. A relação entre a vida familiar e profissional .....  | 38  |
| 1.8.1. Conflito de papéis.....   | 40  |
| 1.8.2. Género e conflito de papéis .....   | 43  |
| 1.8.3. Medidas e políticas de conciliação .....  | 45  |
| Capítulo II - Metodologia de pesquisa.....   | 48  |
| 2.1. Objeto de estudo .....  | 48  |
| 2.2. Objetivos .....   | 50  |
| 2.3. Metodologia.....  | 53  |
| 2.4. Instrumento .....   | 55  |
| 2.5. Verificação da consistência do instrumento.....   | 57  |
| 2.6. Caracterização da amostra .....   | 58  |
| Capítulo III - Análise e discussão dos resultados .....  | 61  |
| 3.1. Fatores que interferem com o grau de satisfação.....  | 61  |
| 3.2. Fatores que interferem com o trabalho-vida e a vida-trabalho.....                           | 65  |
| 3.3. Fatores que condicionam a satisfação profissional e conseqüentemente os níveis de QVT ..... | 68  |
| 3.4. Fatores que afetam as dimensões profissional e familiar .....                               | 77  |
| 3.5. Teste Mann-Whitney e teste Kruskal-Wallis .....   | 87  |
| 3.6. Análise fatorial confirmatória .....  | 89  |
| Limitações e futuras linhas de investigação .....  | 93  |
| Conclusão.....   | 95  |
| Referências bibliográficas.....  | 101 |
| Apêndice .....   | 109 |

## Índice de tabelas

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 – Dimensões da QVT segundo o Modelo de Walton (Chiavenato, 2010) e simbologia atribuída para identificação das variáveis aquando do tratamento dos dados recolhidos em SPSS..... | 34 |
| Tabela 2 – Evolução do conceito QVT, segundo os autores Nadler e Lawler como citado em Fernandes (1996). .....  | 37 |
| Tabela 3 - Alpha Cronbach para a escala e sub-escalas em análise. ....  | 57 |
| Tabela 4 - Informação sociodemográfica relativa à amostra em estudo. ....   | 59 |
| Tabela 5 - Informação sociodemográfica relativa à amostra em estudo (continuação) .....   | 60 |
| Tabela 6 – Estatísticas descritivas básicas (mínimo máximo, média e desvio padrão) – Parte I do questionário.....   | 61 |
| Tabela 7 – Estatísticas descritivas básicas (mínimo máximo, média e desvio padrão) – Parte I do questionário (continuação). ....  | 62 |
| Tabela 8 – Estatísticas descritivas básicas (mínimo máximo, média e desvio padrão) – Parte I do questionário (continuação). ....  | 63 |
| Tabela 9 – Estatísticas descritivas básicas (mínimo máximo, média e desvio padrão) – Parte II do questionário. ....   | 66 |
| Tabela 10 – Principais conclusões derivadas da análise das variáveis que diferem em função de características socio-demográficas (Parte I do questionário). ....                          | 87 |
| Tabela 11 – Principais conclusões derivadas da análise das variáveis que diferem em função de características socio-demográficas (Parte II do questionário).....                          | 89 |
| Tabela 12 – Matriz fatorial para os itens em análise após rotação varimax. ....   | 90 |
| Tabela 13– Matriz fatorial para os itens em análise após rotação varimax. ....  | 90 |
| Tabela 14– Matriz fatorial para os itens em análise após rotação varimax (continuação).....   | 91 |
| Tabela 15 – Matriz fatorial para os itens em análise após rotação varimax (continuação).....  | 92 |

## Índice de gráficos

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 - Dimensão “compensação justa e adequada (S)” vs “sexo” .....   | 69 |
| Gráfico 2 - Dimensão “condições de trabalho” (CT) vs “sexo” .....   | 71 |
| Gráfico 3 - Dimensão “condições de trabalho” (CT) vs “média de horas extras semanais”<br>.....                      | 72 |
| Gráfico 4 - Dimensão “trabalho e espaço total na vida” (TV) vs “sexo” .....   | 73 |
| Gráfico 5 - “Práticas de RH” vs “setor da empresa onde trabalha” .....  | 75 |
| Gráfico 6 - “Práticas de RH” (TV) vs “posição na estrutura hierárquica da empresa”                                  | 76 |
| Gráfico 7 - Dimensão “interferência do trabalho na vida” (ITV) vs “sexo” .....                                      | 78 |
| Gráfico 8 - Dimensão “interferência do trabalho na vida” (ITV) vs “realiza trabalho<br>noturno” .....               | 80 |
| Gráfico 9 - Dimensão “interferência do trabalho na vida” (ITV) vs “trabalha por turnos”<br>.....                    | 80 |
| Gráfico 10 - Dimensão “interferência do trabalho na vida” (ITV) vs “cônjuge trabalha<br>por turnos” .....           | 81 |
| Gráfico 11 - Dimensão “interferência do trabalho na vida (ITV)” vs “média de horas<br>extra semanais” .....         | 82 |
| Gráfico 12 - Dimensão “interferência do trabalho na vida (ITV)” vs “tempo que demora<br>a chegar ao trabalho” ..... | 83 |
| Gráfico 13 - Dimensão “interferência da vida no trabalho” (IVT) vs “sexo” .....                                     | 84 |
| Gráfico 14 - Dimensão “interferência da vida no trabalho” (IVT) vs “cônjuge trabalha<br>por turnos” .....           | 85 |
| Gráfico 15 - Dimensão “interferência da vida no trabalho” (IVT) vs “idade” .....                                    | 86 |
| Gráfico 16 - Dimensão “interferência da vida no trabalho” (IVT) vs “nº de filhos” .....                             | 86 |

## **Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

C - Uso e desenvolvimento de capacidade

CFT - Conflito família-trabalho

CTF - Conflito trabalho-família

CT - Condições de trabalho

DRH – Diretor de recursos humanos

EUA – Estados Unidos da América

GRH - Gestão de recursos humanos

HST – Higiene e segurança no trabalho

IFT - Interferência família-trabalho

IS - Integração social na organização

ITF - Interferência trabalho-família

ITV - Interferência trabalho-vida

IVT - Interferência vida-trabalho

OC - Oportunidade de crescimento e segurança

OMS - Organização Mundial da Saúde

QV – Qualidade de vida

QVT – Qualidade de vida no trabalho

RL - Constitucionalismo

RH – Recursos humanos

RS - Relevância social da vida no trabalho

R&S – Recrutamento e seleção

S - Compensação justa e adequada

TRH – Técnico de recursos humanos

TV – Trabalho e espaço total na vida

## Introdução

Num mundo atual tão competitivo, é importante compreender quais os fatores que contribuem para estimular a motivação dos trabalhadores e condicionam a sua satisfação profissional, dada a estreita ligação destes fatores aos níveis de eficiência de qualquer empresa e ao seu desempenho no mercado. Também, a vida profissional e pessoal incompatibilizam-se cada vez mais, tendo passado o trabalho a roubar-nos, muitas vezes, o escasso tempo livre que temos, fazendo com que a nossa vida pessoal seja afetada (Grün, 2007).

Durante muito tempo, era habitual considerar-se a família e o trabalho duas esferas autónomas da vida. Contudo, esta ideia foi transformada por intermédio de estudos desenvolvidos que explicam que estes domínios da vida do homem, mantêm ligações muito próximas, fazendo com que situações relacionadas com a família interfiram com o trabalho e vice-versa (Aguiar & Bastos, 2013).

Desta forma, os comportamentos que as organizações adotam para investir no desenvolvimento dos seus trabalhadores são de extrema importância, dado que o bem-estar destes pode afetar diretamente o seu desempenho empresarial (Timossi, Francisco, Junior & Xavier, 2010). Uma das ações competitivas que as organizações podem adotar, está relacionada com a utilização e desenvolvimento de programas que visem a qualidade de vida no trabalho (QVT), os quais trazem benefícios para as empresas, particularmente, nas relações com os colaboradores e na qualidade dos seus produtos ou serviços (Detoni, 2001).

Sampaio citado por Sant'Anna e Kilimnik (2011), menciona ainda que, apesar da QVT e a qualidade de vida (QV) universal serem diferentes, estas, influenciam-se reciprocamente. Sendo possível a não satisfação profissional advir de anomalias na vida particular e nos relacionamentos sociais do indivíduo, ao mesmo tempo que a insatisfação fora do contexto laboral pode desempenhar um papel desapropriado relativamente ao trabalho.

Contudo, os trabalhadores são de árdua replicação, exclusivos e escassos, contrariamente às novas tecnologias que de fácil modo são obtidas e/ou reproduzidas. Como tal, para que uma organização seja a melhor, é necessário investir nos seus colaboradores estimulando-os. Estes, devem sentir-se parte integrante da organização (Cardoso, 2012). As pessoas não devem ser tratadas como meros recursos das empresas, como são geridos os restantes recursos financeiros, materiais e físicos. "*Pessoas são Pessoas*", sendo extremamente importante que as organizações compreendam a sua importância para o alcance dos objetivos e resultados a que se propõem (Chiavenato, 1992, p. 15).

Diante da elevada importância da QVT para o desempenho e vantagem competitiva das organizações e para o bem-estar dos trabalhadores, surge este estudo com o objetivo de analisar e compreender, a partir do modelo de Walton e da aplicação de um inquérito por questionário, a perceção dos colaboradores relativamente à sua QVT.

Para tal, serão exploradas as temáticas da satisfação no trabalho e conciliação da vida familiar e profissional.

Relativamente à estrutura, a tese inicia-se com a introdução geral e posteriormente será dividida em três capítulos. O primeiro capítulo é dedicado ao enquadramento teórico, tendo sido este redigido com base numa revisão extensa da literatura. Aqui, será explorada a ligação entre as pessoas e as organizações, o mundo do trabalho e o poder deste na vida do homem, a importância da gestão de recursos humanos (GRH) e da in(satisfação) no trabalho, a QV e a QVT, tal como, a relação entre a vida familiar e profissional. Será feita referência à evolução da GRH, suas teorias e modelos, assim como, suas políticas e práticas. Sendo também exposta a importância dos programas da QVT e os modelos de avaliação desta. Por fim, irá ser abordado o conflito entre papéis e as medidas e políticas de conciliação entre a vida familiar e profissional.

Seguidamente, o capítulo II, expõe uma contextualização da metodologia de estudo, objeto de estudo, objetivos da investigação, metodologia e instrumento aplicado, verificação da consistência do instrumento utilizado, fazendo-se também referência ao procedimento utilizado para a recolha de dados e de apresentação e tratamentos dos resultados, tal como, caracterização da amostra em estudo.

O terceiro e último capítulo apresenta uma análise e discussão dos resultados, explorando os fatores que afetam o grau de satisfação dos trabalhadores e consequentemente os seus níveis de perceção de QVT, assim como, o nível de interferência trabalho-vida (ITV) e de interferência vida-trabalho (IVT), tendo em consideração as fundamentações teóricas apresentadas no capítulo I.

De seguida são identificadas as limitações encontradas durante o progresso desta investigação e apresentadas algumas pistas para futuras investigações nesta área. Prosseguindo-se, a conclusão onde serão apresentadas as principais contribuições deste estudo. No final, é apresentada a lista de referências utilizadas na composição da tese e, como apêndice, consta o instrumento utilizado na recolha de dados.

Queremos acreditar que esta investigação, realizada ao nível do impacto da QVT na satisfação profissional e conciliação da vida familiar e profissional, levará os gestores das empresas a olhar para este tema, com a importância que ainda não lhe é dada, mas que é fulcral para os objetivos financeiros de qualquer organização. Permitindo que seja, cada vez mais, realizada uma gestão apropriada às exigências e necessidades dos trabalhadores. Até porque, para garantir elevados níveis de produtividade na execução das tarefas, as empresas devem investir e proporcionar ações que confirmam aos seus trabalhadores uma maior satisfação e motivação na realização das suas funções (Andrade, 2012). O profissional que apresente níveis mais elevados de QVT, tendencialmente, empenhar-se-á mais e desempenhará de modo mais eficaz a sua função.

## Capítulo I - Revisão da literatura e enquadramento teórico

### 1.1. As organizações

Qualquer organização seja esta de que índole for, tem um objetivo primordial. Organização, é um sistema formado por diferentes partes que trabalham de modo ajustado para o alcance de um único objetivo. É uma entidade com aptidão para produzir bens ou serviços indispensáveis à sociedade e é composta por um grupo comunitário que procura desempenhar uma missão e alcançar uma meta. Esta definição aplica-se a organizações públicas ou privadas, de qualquer dimensão e com ou sem fins lucrativos (Carvalho, Bernardo, Sousa & Negas, 2015). Pode ser constituída por objetivos lucrativos, como meio de se autossustentarem através do excedente de resultados financeiros e de proporcionarem retorno de capital ou de investimentos existindo, também, as que não têm como objetivo principal o lucro (Chiavenato, 1992).

Uma organização existe para cumprir objetivos que o indivíduo sozinho não conseguiria alcançar, procurando satisfazer diferentes tipos de necessidades, desde emocionais, económicas, entre outras. São construídas propositadamente e de forma planeada para alcançar determinados objetivos e são também reestruturadas na medida em que estes, são ou não atingidos ou na medida em que descobrem meios mais lucrativos para os alcançar. Nunca compõem uma unidade terminada, mas sim, um organismo social permanentemente vivo e exposto a alterações (Chiavenato, 1992). As organizações, deparam-se com diversas barreiras, sendo essencial escolher o caminho mais adequado para resolver imprevistos, não comprometendo os seus objetivos a longo prazo (Camara, Guerra & Rodrigues, 2005).

A Revolução Industrial trouxe-nos como vigorosa consequência, o rápido e desorganizado crescimento ao nível organizacional. Desenvolvimento este, que foi seguido pela necessidade de ampliar a eficiência empresarial de forma a fazer face à cada vez mais acentuada concorrência (Martins & Lopes, 2012).

Desta forma, o ambiente externo às organizações alterou-se. É difícil e volúvel, levando a que os gestores das empresas se deparem com uma enorme diversidade de variáveis que podem influenciar os resultados das suas organizações. Torna-se complexo perceber as ligações entre as ações que as empresas desenvolvem e os seus efeitos ao nível do exercício da sua atividade. As constantes transformações no próprio circuito de vida dos produtos, nos mercados, nos interesses dos clientes, assim como, na vida económica, social e política e em termos das novas tecnologias, tornam ultrapassadas, de forma acelerada, as formas de gestão, os produtos e os serviços que noutros momentos foram um verdadeiro sucesso. Inclusive, certas mudanças são tão drásticas e inconversíveis, que arruínam repentinamente, notáveis organizações no mercado (Rego et al, 2015).

Ou seja, vivemos numa época de muita informação e conhecimento, onde o desenvolvimento tecnológico ao nível das diferentes áreas, assim como, a globalização,

têm sido consideráveis motivos para todas as mudanças ocorridas. Alterações estas, consideradas velozes e enormes ondas que chocam por todo o mundo com empresas pouco preparadas e atentas, incapacitadas e incompetentes, atirando-as para fora dos “radares” (Santos, 2015).

Este novo ambiente em que a procura e o alcance de resultados, são um desafio constante, leva as organizações a exigir dos seus colaboradores uma maior capacidade de trabalhar sob pressão (Aquino & Fernandes, 2013). Uma realidade que cria a necessidade de adaptação, reestruturação e flexibilização das organizações, conduzindo a uma reorganização dos perfis de competências profissionais e pessoais em concordância com as imposições do mercado que, por sua vez, se redimensionou a uma escala mundial (Machado et al., 2014).

Para Camara et al. (2005), não há apenas uma forma de gerir empresas, mas sim, uma administração contingente com o contexto onde está inserida. O êxito de uma organização avalia-se pela forma como esta gere as mutações e se ajusta com celeridade e eficácia às mudanças do meio exterior. O tipo de gestão que se traduzia num chamado pacto social para com os trabalhadores, em que, a troca de um emprego para a vida e de evolução na carreira, se exigia obediência à hierarquia, assiduidade, lealdade e conformidade com as normas da empresa, está cada vez mais desatualizado.

Foram introduzidas novas variáveis nas relações laborais em consequência de uma maior fluidez do mercado, superior grau de educação dos trabalhadores e formação profissional das pessoas. Criou-se um novo contexto, derivado da resistência ao sistema tradicional, que se traduzia numa hierarquia asfixiante, concordância com os procedimentos da empresa que mesmo sabendo que não faziam sentido, não tinham poder para os alterar e questionar. As preocupações com a QV levaram a que as pessoas cada vez mais olhassem ao seu redor, de forma a procurar melhores oportunidades, quebrando o tal “pacto social” que historicamente as unia às organizações (Camara et al., 2005).

Segundo Chiavenato (1992), não existem organizações idênticas, mas sim organizações de diferentes setores de atividade, que utilizam dissemelhantes tecnologias para produzir bens ou serviços. Que por sua vez, são comercializados e distribuídos de formas distintas e para diferenciados mercados, a fim de serem utilizados por uma variedade de consumidores. Além disto, as empresas atuam em diferentes ambientes, sendo afetadas pelas mais variadas eventualidades do mercado de trabalho, que se transformam no tempo e no espaço.

Certas empresas pretendem distinguir-se das restantes, concebendo culturas organizacionais distintas da predominante. Tal facto, pode ocorrer pela necessidade de apresentar uma imagem diferente aos seus clientes, também porque os seus fundadores ambicionam ser atrativos para um determinado género de talentos, ou simplesmente porque os seus fundadores são diferentes e acreditam na necessidade de obter ambientes de trabalho e pessoas igualmente desiguais (Rego et al., 2015).

Para Ilona Kovács citada por Rocha (1997), as organizações só por si não suprimem lacunas arriscando-se, pelo contrário, a agravá-las. A modernização envolve modificações nas empresas de modo a torná-las mais flexíveis, implicando simultaneamente uma nova política de recursos humanos (RH). Não há aumento dos níveis de produtividade dos funcionários se não houver níveis altamente significativos de empenho e de participação por parte destes (Rocha, 1997). De acordo com Chiavenato (1992), a inteligência de qualquer organização está significativamente distribuída pelos cérebros dos seus trabalhadores, sendo a mais inteligente, aquela que utiliza a maior simetria possível de cérebros, não esbanjando talentos.

## 1.2. As pessoas e as organizações

As organizações são formadas por pessoas e para pessoas. Como tal, devem promover a participação ativa dos trabalhadores, de forma a poderem transformar-se em empresas de excelência (Machado et al., 2014).

O objetivo das organizações é o de aliciar os candidatos mais apropriados às vagas que apresentam, enquanto que, o dos colaboradores é o de chamar a atenção das organizações que concedem as condições de trabalho mais convenientes às suas qualificações (Centeno, 2016).

Hoje em dia, as pessoas procuram mais independência na profissão e envolvem-se mais no trabalho, do que propriamente na empresa. Ou seja, as pessoas também mudaram. São menos fiéis às organizações, procurando ganhar aptidões profissionais que lhes possibilitem beneficiar de oportunidades no mercado de trabalho e/ou enfrentar uma possível saída da atual empresa (Rego et al., 2015).

A influência da organização sobre o ser humano é enorme. A maneira como as pessoas se vestem, vivem, alimentam, as suas aspirações e sistema de valores, assim como, as suas expectativas, são altamente influenciadas pelas organizações. Contudo, as empresas são também afetadas pela maneira de pensar, sentir e agir dos seus trabalhadores (Chiavenato, 1992).

De acordo com Chiavenato (1992), o homem é altamente sociável, não vive separadamente, mas sim em contínua interação com os demais, manipulando a atitude e o comportamento do outro e assim vice-versa. Devido às suas limitações individuais, é obrigado a cooperar, constituindo organizações para alcançar os seus objetivos particulares, que isoladamente, não conseguiria atingir. Para conseguir esta satisfação está disposto a incorrer em custos, a fazer algum investimento e a esforçar-se dentro da organização, uma vez que, ambiciona que as satisfações das suas necessidades pessoais sejam maiores do que os custos sofridos.

Ou seja, as organizações não subsistem só por si, necessitando de pessoas que encontram no mercado (Rocha, 1997). Existem quando duas ou mais pessoas interagem a fim de atingirem determinados objetivos, que apenas poderão ser alcançados através da correlação das suas capacidades e competências. Por um lado,

as empresas brindam os seus trabalhadores com incentivos ou estímulos, ao mesmo tempo que, as pessoas oferecem contribuições (Chiavenato, 1992).

Enquanto o trabalhador procura satisfazer os seus desejos pessoais, tais como, salário, horário, oportunidade de carreira, segurança na função e empresa, entre outros. As organizações pretendem saciar os seus próprios objetivos, desde capital, equipamentos adequados, edifícios, lucro, oportunidades de mercado, etc. Contudo, dentro das necessidades de uma organização sobressai o capital humano, recurso imprescindível para a continuidade de qualquer empresa e para o alcance dos objetivos delineados por esta (Chiavenato, 1992).

O ser humano não se move somente por razões económicas, procurando igualmente atender às necessidades ao nível da sua própria realização. Pretende além de executar um trabalho de relevância para a sua vida, estar inserido em redes sociais que lhe possibilitem saciar as necessidades de caris social (Rego et al., 2015). Desde 1980 que um dos conceituados desafios da gestão de pessoas é compatibilizar os objetivos dos indivíduos com os interesses da empresa (Veloso, Silva & Dutra, 2012).

Uma boa gestão dos recursos financeiros dependerá do saber do homem, como tal, o recurso mais valioso não continua a ser de carácter financeiro, mas sim, intelectual e sustentado no conhecimento. Os indivíduos ganham mais destaque não se limitando apenas à execução das suas funções, mas também gerindo as necessidades de qualificação e aprendizagem contínua, como fator decisivo para continuarem no mercado (Fontanillas, Cruz & Gonçalves, 2012). Desta forma, as pessoas deixam de ser vistas como um simples recurso, detentoras de algumas capacidades para a execução das suas tarefas e para ajudar a empresa a atingir os seus objetivos, para passarem a ser compreendidas como trabalhadores com valores, atitudes, ambições e objetivos individuais (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006).

Porém, a relação entre a organização e o indivíduo nem sempre é de satisfação, e cooperação, sendo muitas vezes, um relacionamento rígido e antagónico. De acordo com Argyris citado por Chiavenato (1992), a organização tem tendência a criar nos seus trabalhadores um sentimento de frustração e conflito, em virtude das exigências que lhes impõe, confinando o seu desempenho e limitando-os a tarefas destituídas de oportunidades para a demonstração das suas responsabilidades, tornando-os insatisfeitos com o trabalho e com a organização (Chiavenato, 1992).

Para que as pessoas possam sobreviver nas organizações deverá ser mantida uma relação complexa e dinâmica. Para Barnard citado por Chiavenato (1992), o ser humano deverá ser eficaz e eficiente; eficaz na medida em que necessita de atingir os objetivos empresariais por meio da execução da sua função; e, eficiente porque terá de satisfazer também os próprios desejos individuais mediante a sua participação ativa na empresa.

O homem entende que continuará a trabalhar numa determinada empresa, enquanto houver convergência de interesses e timings entre empresa e trabalhador. Enquanto tiver um trabalho estimulante, desenvolvimento pessoal e profissional,

oportunidades e uma trajetória de carreira que corresponda às suas ambições. No caso destas condições não se verificarem no prazo considerado razoável para o trabalhador, este, avançará para outra empresa (Camara et al., 2005).

Ao longo do exercício profissional na organização, as pessoas tornam-se parte integrante destas, aumentando o seu conhecimento organizacional, que por sua vez, se perde no instante em que o indivíduo sai da empresa. Lamentavelmente, é muito comum que a sabedoria de uma pessoa não esteja ao alcance dos seus colegas (Martins & Lopes, 2012). Assim sendo, a rotatividade nas empresas pode torna-se uma inquietação significativa, podendo ajudar também à perda de conhecimento organizacional (Fontanillas et al., 2012). A tomada de decisão de dar por finalizada uma relação de trabalho, acarreta uma perda tanto para a organização como para o trabalhador, uma vez que, ambos investiram no sucesso desta união.

Além de que, a rotatividade de colaboradores que ficam na organização por pouco tempo, não possibilita que estas reúnam “capital humano”, o que posteriormente se espelha como uma desvantagem nos níveis de produtividade da organização (Centeno, 2016).

É indispensável que a organização esteja provida com redes colaborativas e de confiança e que os seus trabalhadores estejam munidos de características particulares como: inteligência emocional, sabedoria, criatividade, ousadia, segurança, autoconfiança, resistência, bem-estar, autenticidade e reconhecimento. Sendo que, aquilo que criará verdadeiramente um privilégio competitivo, é a complexa e inalterável junção de recursos financeiros e tecnológicos, talento humano, capital psicológico e social (Rego et al., 2015).

As expectativas do ser humano têm aumentado e irão continuar provavelmente a aumentar. Hoje em dia, muitas pessoas esperam que a organização possibilite experiências no estrangeiro, adira a políticas amigas do meio ambiente e coloque em prática programas de conciliação trabalho-família. Desta forma, as organizações que não se adaptem de modo adequado a estes estímulos, irão sentir mais dificuldades em obter notoriedade e reconhecimento por parte da sociedade, assim como, na atração de candidatos aptos e a mantê-los na empresa (Rego et al., 2015).

No centro de uma organização está o indivíduo, cada vez mais alheio aos impactos que sucedem com as constantes mudanças, pelo que, se não existir um diagnóstico adequado, uma organização apropriada e implementação de ações para proporcionar QVT, os resultados da empresa poderão não ser atingidos consideravelmente. Além de que, quando o homem compreende que os seus desejos não estão a ser alcançados, sente-se inseguro e conseqüentemente desmotivado, ganhando uma tendência para não produzir de forma interessada e envolvida (Venson, Fiates, Dutra, Carneiro & Martins, 2013).

### 1.3. O mundo do trabalho e o seu poder na vida do homem

O colaborador coloca a sua energia laboral à disposição da entidade patronal, uma vez que não possui meios de fabrico (instalações, máquinas industriais, matérias-primas, entre outros) que lhe possibilitem empregar livremente essa força de trabalho. Esta permutação, consiste na única maneira de adquirir os meios de sustento imprescindíveis para sobreviver (Silva & Reis, 2018).

O mercado é uma ligação entre colaborador e empresa. Trabalhadores que proporcionam as empresas mão-de-obra e organizações que procuram alcançar objetivos de produção. A fluência desta ligação é indispensável para o desempenho adequado da economia, uma vez que, o sucesso financeiro está dependente da possibilidade de se criarem ligações produtivas (Centeno, 2016).

Porém, de acordo com Grün (2007), o trabalho não dá ao homem, tudo o que ele precisa para viver em equilíbrio. Apenas conseguiremos sentir amor pela nossa profissão se não nos submergirmos nesta e conseguirmos reaver, igualmente, satisfação na nossa vida pessoal. É benévolo dedicarmo-nos à empresa, mas se existir um sentimento de casamento para com o emprego, não conseguiremos ser felizes a longo prazo nos outros domínios da vida, dado que teremos outras carências. Não somos apenas o nosso trabalho e se preservarmos uma boa cultura familiar, isso permitir-nos-à distanciarmo-nos de forma mais acertada das deceções que sentimos profissionalmente. Muitos indivíduos aspiram a profissão ideal, contudo, é diminuto encontrar-se o emprego perfeito uma vez que todos eles têm particularidades e características que não são as ideais. É consentido consumirmo-nos por causa disso, mas tal sentimento roubar-nos-á energia, desgastando-nos.

O indivíduo passa a maior parte do seu tempo no trabalho, em vez de com os amigos e familiares. Até mesmo quando tenta “desligar-se”, a sua vida continua a girar à volta deste. Consequência do nível de pressão por parte das empresas para o alcance dos bons resultados, da feroz concorrência e da complexidade do mercado, levando a que o trabalho seja uma verdadeira constante na vida do homem contemporâneo. Passamos a maior parte das nossas vidas no seio das organizações, produzindo produtos e serviços e consequentemente valores económicos indispensáveis à comunidade. Desta forma, o ideal será transformarmos as empresas em lugares agradáveis e saudáveis para os colaboradores e naturalmente para a concretização dos trabalhos pretendidos (Aquino & Fernandes, 2013).

Mais concretamente, a partir do final de 1960 e início de 1970, as mulheres da média e alta sociedade começaram a assumir um espaço cada vez mais alargado no mundo do trabalho remunerado. Mundo que, até esta altura, era praticamente exclusivo dos homens enquanto as mulheres de classes mais baixas sempre trabalharam para ganhar o sustento da família. Com esta evolução, a mulher foi-se encaixando no mundo do trabalho e naturalmente conquistando posições de notoriedade, passando a colocar-se de modo semelhante ao homem na vertente do trabalho (Teykal & Rocha-Coutinho, 2007).

Para Silva (2000), o trabalho permite crescimento pessoal, reconhecimento e independência tanto pessoal, como profissional. Contudo, pode originar igualmente alguns problemas de insatisfação e desinteresse. Como resultado destas alterações emocionais poderão ocorrer doenças relacionadas com as particularidades e condições intrínsecas aos tipos de atividades empresariais.

Conforme supracitado no European Risk Observatory (2012), a gradual inquietação com o desemprego, em muitos países da União Europeia, tem disfarçado a polémica sobre as características do trabalho, sendo dada primazia à “quantidade”, o que reduz os aspetos ligados à saúde e bem-estar laboral (Machado et al., 2014).

Por intermédio dos meios tecnológicos, o mundo começou a ser percebido dos outros lados da esfera. Deste modo, tendo em conta a facilidade na mobilidade de capitais, os empresários começaram a investir nas regiões onde a mão-de-obra os presenteava com custos mais vantajosos. Este acontecimento teve logo de início como resultado direto, a deslocação geográfica do trabalho, levando a que cada indivíduo tivesse de o encontrar onde ele existia. Para muitas empresas, a deslocalização geográfica tornou-se uma forma de crescimento e até mesmo de sobrevivência (Machado et al., 2014).

Com a realidade da deslocação à procura de trabalho, podem cruzar-se na mesma empresa colaboradores provenientes de diferentes países, com culturas, objetivos, valores, crenças e hábitos desiguais. Contudo, apesar destas diferenças, terão de cooperar e conviver entre si. Esta realidade, tendencialmente, transforma-se num facto recorrente e vulgar que carece de profissionais que aprendam a lidar com diferentes culturas, que aceitem comportamentos distintos e retirem das diferenças dos indivíduos tudo o que possa contribuir para a produtividade empresarial e para a QV global (Machado et al., 2014).

Em 2008, a Agência Europeia para a Saúde e Segurança no Trabalho como citado por Machado et al. (2014), alerta para o aumento da externalização do trabalho, carência ao nível da flexibilidade em termos de competências e funções, gradual recurso a contratos a termo certo, assim como, para uma maior carga de trabalho e também de pressão e o deficiente equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. As alterações nos locais de trabalho, levam cada vez mais, a contratos de trabalho inflexíveis, horários laborais prolongados e alterações do vínculo psicológico entre a organização e o colaborador. Progressivamente, verificam-se também reestruturações anuais nas organizações, planos de redução de custos, recorrência a pessoal contratado a curto prazo, despedimentos e externalização. Averiguando-se, desta forma, uma expansão da insegurança no mercado, levando por sua vez ao decréscimo da lealdade recíproca entre colaboradores e organização (Machado et al., 2014).

De acordo com Lepak e Snell (1999), o ser humano é uma mais valia na competitividade pelos resultados organizacionais. A sua peculiaridade e escassez determinam a dimensão em que se pode tornar singular. A unicidade é cada vez mais intensa quanto mais trabalhoso for substituir um trabalhador por outro, sem que se

coloque em causa os resultados e eficácia da empresa. É importante praticar estratégias de divisão da força laboral, de forma a que a empresa cuide de distintos modos os seus trabalhadores, que por sua vez, são detentores de certas singularidades (Rego et al., 2015).

Segundo Aquino e Fernandes (2013), vivemos atualmente, num mundo em que os níveis de stress são elevados devido ao constante envolvimento do homem no trabalho e às diversas responsabilidades que lhe são atribuídas. A competitividade, pressão e cobrança pelos resultados, são muito intensas. Assim sendo, é essencial que seja proporcionado ao trabalhador um ambiente de trabalho onde possa usufruir de qualidade na realização das suas tarefas, com o intuito de eliminar, de alguma forma, o stress no trabalho, melhorando a sua QVT.

## **1.4. Conceito e importância da GRH**

A GRH evoluiu ao longo dos anos, pelo que, não teve permanentemente o mesmo objetivo (Machado et al., 2014). É definida como algo complexo, podendo ser também chamada de gestão de pessoal. Ao longo dos tempos, o conceito de GRH sofreu determinadas transformações, maioritariamente, originárias da comparação com o conceito gestão de pessoal (Cardoso, 2012).

Para Silva e Reis (2018), a GRH tem por objetivo conseguir os indivíduos que a organização precisa, integrá-los na empresa e desenvolvê-los de forma a alcançar os resultados estratégicos delineados pelos seus gestores. Deste modo, o gestor de RH deve aprimorar a participação dos trabalhadores para o alcance desses mesmos objetivos, considerando um conjunto de fatores internos e externos que funcionam como restrições à empresa. Além de movimentar todos os gestores, é incontestável que a GRH movimenta uma notável porção de saberes.

A GRH, baseia-se no facto do desenvolvimento da organização depender do contributo dos indivíduos que a constituem, do modo como estão estruturados e do investimento que é feito ao nível da sua progressão. Desempenha um papel essencial em termos de transformações que ocorrem na organização e que levam a constantes mudanças na sua estrutura, assim como, nas relações de poder e nas práticas de trabalho (Sousa et al., 2006).

Consequentemente, a GRH teve diversas definições. De acordo com Armstrong citado por Pinto (2015), é uma abordagem planeada e delineada, adaptada ao trabalho e também à evolução e tranquilidade dos colaboradores. Mas para Guest citado por Pinto (2015), abrange um grupo de políticas propositadas a potenciar o compromisso dos colaboradores e a qualidade laboral, assim como, a integração das organizações e sua versatilidade. Já para Boxall e Purcell citado por Pinto (2015), diz respeito a todas as tarefas ligadas à gestão laboral e de colaboradores em qualquer tipo de organização ou empresa. Enquanto que, para Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills e Walton citado

por Pinto (2015), compreende as decisões de gestão que interferem na ligação trabalhador-empresa.

Entende-se que, a GRH nasce pela necessidade de compreender e interceder ao nível organizacional, no que diz respeito ao ser humano e suas atitudes (Rego et al., 2015). É caracterizada como o processo de organizar, planejar, controlar e dirigir diferentes áreas organizacionais desde o recrutamento e seleção (R&S) de pessoas, desenvolvimento e/ou formação, compensação (salário e benefícios), avaliação de desempenho de trabalhadores, retenção de pessoas e turnover (reforma, demissão ou outro motivo que leve à saída do colaborador, da empresa), de modo a alcançar eficientemente os objetivos pessoais, organizacionais e sociais (Machado et al., 2014). Ou seja, surge para dar resposta às diferentes necessidades da empresa ou a atividades mais operativas ou de departamento, disseminando-se por toda a organização (Velo, 2007).

Por sua vez, para Carvalho et al. (2015), a GRH é responsável pelo planeamento de RH, avaliação de desempenho, promoção de trabalhadores, planificação da formação, desvinculação de trabalhadores, conservação da ligação com outras organizações e com entidades externas, planificação e aplicação de estratégias de RH, entre outras atividades.

A função de um responsável de RH é crucial, uma vez que é também a de auxiliar os gestores de linha na preparação, arranque e preservação do desenvolvimento e vigilância dos procedimentos de mudança na empresa (Camara et al., 2005). O gestor de RH preocupa-se com o bem-estar das pessoas. Entende que uma organização não resiste sem lucro, contudo, compreende igualmente que os trabalhadores não são apenas uma ferramenta para o obter. Este, é consciente de que o principal motivo de existência das empresas é o de gerar impacto positivo tanto nos indivíduos que trabalham nela, como naqueles que consomem os seus produtos e serviços (Rego et al., 2015).

Com isto, o departamento de RH é considerado um pilar essencial ao nível da competição e desenvolvimento organizacional. Participa com uma ideia visionária, não passando simplesmente por uma função de apoio às tarefas ligadas à produção de bens, serviços ou produtos (Carvalho et al., 2015).

Todavia, a GRH não deve alicerçar-se unicamente à responsabilidade dos seus especialistas, sendo fulcral o comprometimento das restantes áreas da empresa, assim como, de todos as chefias e gestores da organização. Chefias e gestores, devem igualmente compreender o papel dos seus colaboradores apoiando na gestão destes. Podem motivá-los na empregabilidade dos procedimentos e estratégia da empresa, incitando-lhes expectativas, comportamentos e atitudes básicas para a melhoria organizacional. Encontra-se entre os procedimentos que levam a este objetivo, a motivação dos colaboradores por intermédio da aplicação de sistemas de compensação que asseguram a imparcialidade individual, interna e externa e de sistemas de avaliação de desempenho e cedência de feedback. Considerando que, por diferentes

motivos, os colaboradores saem das empresas, sendo primordial garantir uma política de desvinculações eficaz (Rego et al., 2015).

A GRH tem também um estatuto de máxima importância no progresso das atividades que constituem a base da sobrevivência dos programas de qualidade. A melhoria da QVT é uma grande contribuição para as empresas, desde que não seja desconsiderada nas transformações planeadas pelos gestores direcionados para a competitividade (Fernandes, 1996).

A temporada mais humanista da GRH tem permanecido e manifesta-se com práticas que procuram proporcionar estabilidade na vida pessoal e profissional dos trabalhadores, saúde e segurança laboral e o envelhecimento ativo (Machado et al., 2014). Assim sendo, embora as constantes mutações do meio envolvente, existem valores inalteráveis, particularmente, a necessidade de que os colaboradores se sintam a executar um trabalho com relevância e numa empresa onde reine o respeito. É possivelmente por este motivo que alguns gestores e empresas pretendem fortalecer “*empregados capazes*” (Rego et al., 2015, p. 37).

#### **1.4.1. A evolução da GRH**

Muitos dos problemas da GRH e da gestão de um modo genérico, foram resultado das intensas mudanças consequentes da revolução industrial que levaram a que as pequenas fábricas fossem mudadas para instalações de dimensões superiores, centralizando no mesmo espaço de trabalho centenas ou milhares de pessoas. Tratava-se de uma filosofia de trabalho cruel, em que as condições de trabalho e as instalações fabris eram habitualmente deteriorantes; o fabrico pouco planeado; as horas laborais excediam regularmente as quinze horas durante pelo menos seis dias semanais, não existindo períodos de descanso; os acidentes e conflitos constantes; o trabalho infantil universalizado e os vencimentos baixos (Rego et al., 2015). Nesta altura, predominava também o uso da penalidade como forma de controlar os colaboradores, sendo esta punição caracterizada por multas, corretivos físicos e despedimentos imediatos estendíveis a toda a família, dado que a ligação empregador-trabalhador se instituía a toda a família. Num período em que não subsistiam sistemas de proteção ou segurança social, este acontecimento levava à miséria (Machado et al., 2014).

Quem geria as empresas eram os seus donos e familiares. Administravam com base no instinto e na experiência de vida, e, acima de tudo, na exigência disciplinar. O chamado “*guarda-livros*”, que era um funcionário da alta confiança do proprietário da empresa, era a única pessoa com funções administrativas e responsável por assuntos relacionados com os trabalhadores, que se limitavam ao pagamento de vencimentos. A gestão que não existia, pelo menos a de pessoas, estava restringida ao controlo, a um ambiente de injustas demissões e a advertências no caso de desrespeito (Rego et al., 2015, p. 64). Os proprietários não tinham qualquer tipo de formação e não se

preocupavam com o bem-estar dos seus colaboradores, nem com a eficiência organizacional (Machado et al., 2014).

Num primeiro momento a relevância dos RH é destacada pelo “*Scientific Management*”. Na busca pela eficiência, Taylor realizou uma repartição do trabalho em funções às quais coincidia um conjunto de tarefas, sendo necessário selecionar as pessoas mais apropriadas para o desempenho de cada uma destas funções e prepará-las para o efeito desejado. O princípio elementar de Taylor era o de que havia um perfeito modo de organizar e metodizar o trabalho denominado de “*one best way*” (Rocha, 1997, p. 20).

Na globalidade das empresas, a planificação da função GRH apenas ganhou posição nas primeiras décadas do século XX, em consequência da adaptabilidade da filosofia taylorista. Com especial destaque nos pormenores fundamentalmente técnicos da fiscalização dos custos laborais e de produção. Apesar dos ganhos produtivos continuarem a ser a principal preocupação organizacional, os fundamentos da gestão “científica” levaram a uma acentuada mudança na gestão de pessoas, concebendo os princípios daquilo que seria a gestão de pessoas ao longo de praticamente todo o século XX (Rego et al., 2015).

De acordo com Bilhim e Ivancevich citado por Machado et al. (2014), as complicações estabelecidas pela gestão científica do trabalho, por intermédio dos níveis de absentismo, acelerado ritmo laboral, fadiga e monotonia, ligada ao aparecimento dos sindicatos nos anos 30, desenvolvimento económico, chegada das contratações coletivas, entre outras situações, alertam para a necessidade de uma nova abordagem no que respeita à GRH. Nova abordagem que se refletiu no movimento das Relações Humanas também pela necessidade de encontrar novas maneiras de agregar os trabalhadores às empresas. Já não era suficiente controlá-los, estando em questão motivos humanos e conceitos comportamentais em situações de trabalho, que chamaram à atenção dos gestores para a relevância dos impulsos não financeiros. Passando, assim, a motivação do trabalhador a ser vista como um fator ao nível da produtividade.

O segundo grande momento de mudança da GRH foi aquando das experiências de Elton Mayo, na Chicago Hawthorne Plant da Western Electric Company, em 1927. Esta experiência tinha como intuito definir a relação entre a potência da iluminação e o rendimento dos trabalhadores, através da qual os investigadores concluíram não existir qualquer ligação entre estas duas componentes. Ensaios futuros permitiram concluir que o mais relevante fator em termos da modificação dos níveis de produtividade, era a condição psicológica dos colaboradores e não tanto as condições físicas na fábrica, assim como, o salário recebido (Rocha, 1997).

De acordo com Rocha (1997), por volta de 1960, adquire-se a nomenclatura GRH, tendo-se deixado cair a denominação administração de pessoal. Anteriormente, os princípios e a motivação dos funcionários eram conhecidos como o último propósito

da função pessoal, passando agora a persistir como objetivo principal na eficácia da empresa.

Nas décadas 70 e 80, comprovou-se uma reestruturação de ideias, tais como: do planeamento habitual de pessoal passamos para o planeamento estratégico, em que a GRH passa a ser considerada na visão delineada pela organização. Da satisfação e motivação do trabalhador transitamos para a noção de clima organizacional; da tarefa individual transpomos para o conceito de grupos de trabalho. Da formação profissional passamos para a formação no verdadeiro sentido da palavra e para o desenvolvimento de toda a organização. Ou seja, passa-se a valorizar a necessidade de formação que permite compreender a mudança e, não apenas, a formação que procura fazer depressa e bem um determinado número de tarefas. E do conceito de administração de pessoal transitamos para o conceito de GRH que leva à noção de que os trabalhadores devem ser geridos juntamente com os outros recursos da empresa e que na capacidade da sua gestão está o verdadeiro sigilo do sucesso empresarial (Rocha, 1997).

A mudança do termo “pessoal” para “recursos humanos” demonstra um desenvolvimento ao longo do qual noções como “custos”, “formação” e “administração”, são substituídos por “investimento”, “desenvolvimento” e “gestão”. Esta alteração explica a relevância de se considerar os RH um benefício ao nível da competitividade empresarial e das estratégias de gestão desenvolvidas pelas organizações (Gonçalves & Neves, 2010).

Até 1974, a GRH em Portugal foi assinalada por uma enorme volubilidade política, devido à instauração da República e à queda da monarquia. País, maioritariamente agrícola em que a escassa indústria se localizava essencialmente nas grandes cidades, tais como: Setúbal, Lisboa, Coimbra, Porto, Braga e Aveiro. O começo da guerra colonial em África, na década de 1960, dá início a um acentuado surto de emigração, reforçando-se o retardamento de Portugal ao nível educacional. Na década de 70, a gestão de pessoas teve um estatuto bastante desconsiderado e inteiramente administrativo, sendo considerada um departamento ou secção integrado(a) na área administrativa e financeira. Apesar disto, algumas empresas multinacionais já mostravam certas políticas não-administrativas, como por exemplo: a formação (Rego et al., 2015).

Após o 25 de Abril, a administração de pessoal cresce, torna-se centralizada e assume um papel importante nas médias e grandes empresas. A gestão dos direitos dos colaboradores une-se a responsabilidades de cariz administrativo e burocrático. E, apesar de algumas tarefas ainda não estarem alinhadas com a estratégia organizacional, surgem outras ligadas ao planeamento de RH, R&S de pessoal, formação, análise e qualificação de funções (Rego et al., 2015).

Porém, em Portugal, a GRH teve um célere avanço após a adesão à União Europeia e moeda única. Estes factos articulados com o progresso tecnológico e a globalização dos mercados de trabalho, trouxeram o aumento da concorrência e conseqüentemente da competitividade. A atenção colocada no crescimento da eficiência organizacional

passa pelo incremento da capacidade de mudança e simultaneamente, pelo reconhecimento de se aperfeiçoar as aptidões de gestão. Particularmente, ao nível da avaliação de desempenho, determinação de objetivos estratégicos organizacionais, melhoria da comunicação, desenvolvimento de competências, aumento da motivação e empenho dos colaboradores. Por forma, a oferecer-se as respostas mais eficazes aos recentes desafios do mercado (Rego et al., 2015).

A partir de 1990 até à mudança de século, constata-se que os diretores de recursos humanos (DRH) possuem mais formação superior, principalmente nas áreas de ciências sociais e gestão, em comparação com os restantes gestores. Percebe-se, que é uma função maioritariamente “feminista”, dado que grande parte dos diretores e técnicos de recursos humanos (TRH) são mulheres. Verifica-se uma nova era da GRH, que leva à conceção de estímulos para que os gestores se tornem mais eficazes e eficientes, de forma a ampliarem habilidades mais sólidas e ajustadas aos objetivos empresariais, com reflexo nas atividades e políticas de GRH em Portugal. Podendo concluir-se que este cargo está em progresso ao nível da gestão, definindo-se uma estratégia de RH mais clara, especialmente nas organizações que apresentam uma dimensão superior (Rego et al., 2015).

Apesar de alguns anos de atraso, a GRH em Portugal, tem conseguido acompanhar a evolução ao nível de outros países, evoluindo progressivamente desde o início do século XXI. Com o passar dos anos, a GRH tem adotado uma maior ligação à estratégia empresarial, tendo a sua evolução sido escoltada por uma modificação na denominação dos departamentos – de gestão de pessoal para GRH, e, mais recentemente para gestão estratégica de RH ou mesmo gestão de ativos humanos (Rego et al., 2015).

Ainda que se verifique em Portugal um acentuado progresso nesta função, em grande parte das organizações, o gestor de RH ainda não faz parte do conselho da administração. Todavia, uma grande percentagem de médias e grandes empresas já têm uma estratégia de RH bem definida e com implicação na definição da tática da organização. Evidencia-se uma maior aplicabilidade predominantemente de ideologias de incentivos monetários adequados ao desempenho individual e consequentemente organizacional; melhor e mais frequente comunicação com os trabalhadores e, mais incentivos em ações formativas, aumentando assim as competências dos colaboradores. Verifica-se também uma maior preocupação em perceber o impacto destes investimentos nas organizações (Rego et al., 2015).

Mais recentemente, deparamo-nos com a era da Gestão Estratégica de RH, com essência na gestão das pessoas e do talento (Machado et al., 2014). Neste âmbito, Chiavenato citado por Machado et al., (2014), considera que a função de RH ganha um novo cerne na negociação e na circundante externa. Interligando-se com as remanescentes frações envolvidas, entendendo-as como clientes internos e externos, intencionando a cooperação nos resultados da empresa. Este contexto, impõe uma forma distinta de observar os trabalhadores como ativos competentes, dinâmicos e pró-ativos na desenvoltura do seu destino e do das empresas com que se envolvem.

Num ambiente de indeterminação, sujeito a transformações socioprofissionais, com elevadas imposições ao nível da competitividade e estratégia e sujeito a uma necessidade de adoção de novas formas de planeamento de trabalhos, a GRH adquire uma nova área de intervenção e encontra novos desafios, pelo que, é importante analisá-la quer no que respeita à sua evolução, quer no que respeita aos seus modelos ou políticas e práticas (Mendes, 2015).

Desta forma, embora não exista um caminho melhor ou pior para efetuar gestão de pessoas, as empresas que se ajustam com mais sucesso ao novo contexto económico e social, tendencialmente, são caracterizadas por um conjunto de estratégias, políticas e práticas de GRH bem definidas (Pfeffer & Veiga, 1999).

### 1.4.2. Teorias e modelos da GRH

Faz sentido pronunciarmo-nos sobre a GRH, apenas, quando o indivíduo está devidamente introduzido no meio organizacional. O desenvolvimento do estudo da conciliação entre os comportamentos organizacionais e individuais foi efetuado por intermédio de diversas teorias, sendo que estas obedeceram a modelos distintos. Cada uma das teorias reflete a ideia do ser humano e organiza a empresa de acordo com essa mesma ideia, de modo a conseguir alcançar o máximo de eficiência organizacional (Rocha, 1997). Citamos algumas das teorias da gestão, começando pelos autores clássicos até abordagens mais modernas, destacando relevantes contribuições destas mesmas teorias para a gestão contemporânea (Carvalho et al., 2015):

#### ➤ **Management científico:**

Sintetiza os conceitos da chamada Escola Clássica do Management, particularmente, dos autores F. Taylor, H. Fayol e seus prossecutores.

Taylor, entendia que o trabalho deveria ser estudado de forma científica, de modo a reconhecer-se a melhor maneira de concretizá-lo, i.e., a eficiência ao nível do trabalho poderia ser obtida através da análise científica (Rocha, 1997).

Este autor, é visto como o “*pai do scientific management*” e as suas ideias podem ser reduzidas a quatro princípios básicos: 1) existe sempre uma forma melhor de executar uma tarefa (“*one best way*”); 2) diversas tarefas compõe uma função, sendo necessário selecionar a pessoa mais apropriada para o desempenho da mesma, e, conseqüentemente formá-la; 3) colocar a pessoa certa no local ideal não é suficiente para resolver os problemas, sendo fundamental incentivos, essencialmente, ao nível financeiro. Idealmente, cada trabalhador deveria receber proporcionalmente ao resultado do trabalho realizado; 4) pertence aos gestores delinear os trabalhos a realizar, ordenar a execução dos mesmos e controlar a sua concretização; e, aos colaboradores receber as ordens e aplicá-las (Rocha, 1997, p. 45).

Com o estudo desenvolvido por Taylor, verificaram-se como vantagens: a possibilidade de mensurar as tarefas; o facto da medição do processo produtivo e das

tarefas proporcionar uma melhoria dos métodos de trabalho; a melhoria dos métodos de trabalho, que por sua vez, ajudaram no aumento dos níveis de produtividade e eficiência; os trabalhadores passaram a receber em consequência do resultado do trabalho executado; e, melhoria das condições de trabalho. No que diz respeito às desvantagens: fez dos colaboradores um acrescente das máquinas de trabalho; restringiu os estímulos unicamente a incentivos financeiros; e, levou a que o controlo e planeamento dos trabalhos a realizar ficasse apenas sobre domínio do management, sem qualquer lugar para uma participação dos colaboradores (Rocha, 1997). Era entendido, que os trabalhadores procuravam essencialmente a satisfação das necessidades físicas e económicas, desvalorizando-se as necessidades sociais destes e a sua satisfação profissional. Alguns gestores, apoiando-se na teoria da gestão científica e consequentemente na conveniência de progredir ao nível da produtividade, não se comportaram adequadamente e abusaram dos colaboradores, tendo este facto, levado a infandas reclamações sindicais (Carvalho et al., 2015).

Enquanto que, Henry Fayol foi o pioneiro da teoria clássica da administração, que se ergueu pela precisão de descobrir formas de gestão para empresas mais complexas, como por exemplo, unidades fabris. Este, estudou a essência da atividade empresarial e explicou as responsabilidades que um gestor deveria assumir: prever, organizar, dirigir, coordenar e controlar. Apresentou um relevante contributo na teoria da administração ao mostrar que os gestores podem aprender, sendo importante serem formados (Carvalho et al., 2015).

➤ **Estudo da burocracia:**

Já na perspetiva de Weber, existia a necessidade de considerar a extensão e dificuldades crescentes das organizações ao nível da gestão aplicada e acabar com a parcialidade e debilidades da Teoria Clássica. Assim como, criar um modelo de organização coerente e lógico que se aplicasse não simplesmente às fábricas, mas igualmente a todas as empresas (Carvalho et al., 2015).

Realizado por Max Weber, em 1947, foi o primeiro estudo metódico ao nível organizacional. O autor pronunciou-se sobre três formas de autoridade: “*tradicional*”, “*carismática*” e “*legal-racional*” (Rocha, 1997, p. 42). Para Weber, as organizações burocráticas são aquelas que se regem por uma estrutura hierárquica, alto grau de diferenciação, impessoalidade das relações entre os elementos que a compõe, assim como, pela diferenciação entre o público e o privado e que se baseiam no R&S de colaboradores com foco nos seus conhecimentos técnicos e nas suas capacidades (Rocha, 1997).

Weber, reconheceu como vantagens ligadas à burocracia, a diminuição dos conflitos entre os trabalhadores, a semelhança nos procedimentos, a racionalidade no que diz respeito ao alcance dos objetivos da empresa, a celeridade nas decisões, a singularidade nas compreensões, a continuidade da organização através da substituição dos colaboradores que saem da empresa, a submissão dos elementos mais novos aos mais antigos e a confiança. A igualdade nas normas burocráticas, certifica

que exista cooperação entre os trabalhadores que cumprem as regras da empresa, pois os fins atingidos por esta, são reconhecidos (Carvalho et al., 2015).

Todavia, esta teoria evidenciou certas fraquezas e problemas ligados à estrutura burocrática que sofre constantes imposições por forças externas, podendo levar a que a empresa fragilize e se destrua. Tensões estas, que levam a uma gradual debilidade do compromisso dos trabalhadores para com as normas burocráticas, especialmente, quando contrariam os próprios anseios dos colaboradores, e, estabelecem uma autodisciplina complicada de se conservar ao longo do tempo. Além de que, nesta teoria não é tida em consideração a organização informal que existe em qualquer tipo de empresa, nem as próprias diferenças entre as pessoas (Carvalho et al., 2015).

➤ **Teoria das relações humanas:**

As teorias clássicas dedicaram-se essencialmente a estudar a estrutura organizacional e concentraram-se nos aspetos formais da empresa; por outro lado, os estudiosos das relações humanas investigaram fundamentalmente o fator humano e preocuparam-se com os aspetos informais da organização (Rocha, 1997).

Em 1927, Elton Mayo, deu início a diversos estudos em Chicago (*“Chicago Hawthorne Plant of the Western Electric Company”*) que trouxeram um novo prisma às investigações desenvolvidas sobre o comportamento humano no trabalho. A primeira experiência pretendia analisar a ligação entre a eficiência dos trabalhadores e a intensidade da luz, mensurada através dos níveis de produção em que os investigadores concluíram não existir conexão entre estas duas variáveis. Experiências futuras, conduziram à conclusão de que o principal fator estava relacionado com a disposição psicológica dos trabalhadores e não tanto com fatores como as condições físicas na fábrica e a remuneração (Rocha, 1997, p. 48).

Estas e outras experiências deram origem à Escola das Relações Humanas, da qual as conclusões primordiais passam por: o nível de produção de cada trabalhador é essencialmente consequência da integração social deste; o comportamento do trabalhador apoia-se totalmente no grupo onde está inserido; as pessoas são inseridas em grupos sociais, mantendo-se constantemente em interação social, sendo o seu comportamento e atitudes afetado(as) pelo meio ambiente e também pelas diferentes atitudes presentes nos diversos grupos com os quais contactam dentro da empresa; a atitude e comportamento do colaborador está dependente de padrões sociais e princípios; os estímulos salariais e a motivação financeira são fatores secundários; a particularização do trabalho não é a melhor forma de aumentar os níveis produtivos. Os gestores das organizações precisam de ter conhecimento destas realidades, para que os colaboradores cooperem e não laborem contra os objetivos da empresa (Rocha, 1997).

De acordo com Gomes et al. (2008), datam a 1984 dois trabalhos que assinalam os dois modelos teóricos predominantes da gestão estratégica de RH, que dão origem a diferentes práticas de gestão:

➤ Strategic Human Resource Management de Fombrun, Tichy e Devanna: **Modelo de Michigan – GRH Hard:**

Os trabalhadores são compreendidos como o meio para alcançar os objetivos organizacionais e a vantagem competitiva no mercado de trabalho. Pressupõe uma gestão das pessoas, sendo indispensável exercer controle externo sobre estas e também sobre os custos que este mesmo recurso implica. Reter trabalhadores é menos relevante que a contratação de indivíduos que garantam os níveis de produtividade e consequentemente de eficiência. Já as atividades formativas procuram aperfeiçoar o desempenho individual do colaborador, no contexto da sua função. Entende-se que a gestão é racional, não compreendendo aspectos emocionais e relacionais (Machado et al., 2014).

➤ Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program de Beer, Spector, Lawrence, Quinn-Mills e Walton: **Modelo de Harvard – GRH Soft:**

Os indivíduos são envolvidos com os objetivos empresariais. Promove-se o empenho das pessoas para que as próprias se organizem e expressem os comportamentos desejáveis, colaborando com estes mesmos objetivos. A empresa investe no progresso dos seus trabalhadores, ajudando-os e proporcionando-lhes a sua própria independência e autonomia, ou seja, procura-se uma evolução organizacional com base no desenvolvimento do potencial humano. Valoriza-se a capacidade de trabalhar em equipa, estima-se a retenção de trabalhadores e a gestão de topo, equilibra-se e contrabalança-se a influência dos vários grupos de interesse que atuam na organização (Machado et al., 2014).

A GRH diz então respeito às políticas, práticas e recursos que afetam as atitudes, comportamento e consequentemente desempenho dos colaboradores, com o intuito de ampliar a capacidade competitiva e de aprendizagem da empresa (Rego et al., 2015).

### 1.4.3. Políticas da GRH

Em função da racionalidade e da cultura organizacional, assim como, da razão de existência da empresa, irrompem as políticas de RH, as quais variam consoante a organização. Estas, são normas instituídas para gerir cargos e assegurar que as funções são desempenhadas em concordância com os objetivos delineados pela empresa. Comportam uma direção administrativa (orientação para as ações) para impedir que os trabalhadores desempenhem funções inadequadas ou ponham em risco o sucesso de determinados cargos. Deste modo, procuram fornecer respostas às interrogações ou dilemas que podem acontecer com determinada frequência, levando a que os subordinados procurem (mesmo que dispensavelmente), os seus superiores para elucidação ou resolução de uma certa ocorrência (Chiavenato, 1992).

Cada empresa implementa a política de RH mais apropriada às suas necessidades. De uma forma rigorosa uma política de RH deve incluir e abranger o que a empresa deseja relativamente aos seguintes critérios (Chiavenato, 1992):

➤ **Política de aplicação de RH:**

Definição dos requisitos essenciais dos trabalhadores (físicos, intelectuais e outros), para a execução das suas responsabilidades. Normas de planeamento, colocação e circulação interna de pessoas (tendo em conta o posto de trabalho inicial e o plano de carreiras previsto), estabelecendo oportunidades futuras e exequíveis dentro da empresa. Garantir a avaliação das características, qualidade e adaptação dos trabalhadores, por intermédio de uma avaliação de desempenho.

➤ **Política de suprimento de RH:**

Estabelecer quais as fontes de recrutamento internas e externas, a empregar no recrutamento de pessoas, isto é, quais as técnicas de recrutamento mais adequadas na abordagem ao mercado. Esclarecer métodos de seleção e princípios de qualidade para aceitação na empresa, quanto às competências dos candidatos, assim como, quanto à sua experiência profissional e capacidade de desenvolvimento e crescimento dentro da organização (tendo em consideração o elevado número de cargos que poderão existir dentro da empresa). Garantir uma incorporação com celeridade e eficácia dos novos trabalhadores na organização.

➤ **Política de desenvolvimento de RH:**

Efetuar uma análise e planeamento da formação e atualização frequente dos trabalhadores para a execução das suas funções; garantir o desenvolvimento de RH a médio-longo prazo, procurando a constante realização dos RH nos cargos mais elevados; assegurar uma conceção e evolução de circunstâncias capacitadas para assegurar a saúde e a superioridade da empresa, por intermédio da renovação do comportamento e atitude dos diferentes intervenientes.

➤ **Política de manutenção em RH:**

Remuneração direta dos trabalhadores, visando a sua função e os ordenados praticados pelas outras empresas, assim como, o posicionamento da organização perante estas duas variáveis. Remuneração indireta dos colaboradores, aspirando programas de benefícios sociais mais apropriados à variedade das necessidades presentes nos diferentes cargos, e tendo também em conta o lugar da empresa perante as práticas realizadas pelas restantes organizações presentes no mercado de trabalho. Estabelecer formas de garantir trabalhadores motivados e produtivos, mantendo um ambiente de trabalho apropriado; acautelar relações harmoniosas com os sindicatos e associações representantes dos trabalhadores; garantir condições físicas de higiene e segurança no trabalho.

➤ **Política de controlo de RH:**

Determinar como conservar os dados indispensáveis para fornecer informação, comunicação e esclarecimentos necessários a todos os trabalhadores; acompanhamento e controlo constante da empregabilidade e adequação das políticas e procedimentos de RH.

Através das políticas de RH a empresa estabelece o vínculo com os seus trabalhadores, acionistas, clientes, fornecedores, entre outros. Os procedimentos das políticas de RH podem ser considerados um planeamento para procurar direccionar os RH na realização das suas atividades dentro da empresa. Procuram solidificar a concretização das diferentes tarefas, precavendo um comportamento equitativo e imparcial para os diversos intervenientes e um tratamento igual em todos os contextos dentro da organização.

#### **1.4.4. Práticas da GRH**

Para uma organização se propor a atingir o sucesso e incentivar o crescimento das relações de confiança e cooperação, além de ser necessário seleccionar pessoas com elevado capital psicológico, é fundamental colocar em ação práticas de orientação e de GRH. No meio das práticas apropriadas à empresa, encontram-se o planeamento de funções desafiantes, as oportunidades de aprendizagem e a formação proporcionada aos seus colaboradores, assim como, a adaptabilidade de condutas respeitadoras, a clareza nos métodos de avaliação de desempenho e de desenvolvimento na carreira, a formação das chefias e as medidas de equilíbrio trabalho-família (Rego et al., 2015).

Ulrich (1998), considera que as forças competitivas, que os gestores das empresas defrontam, exigem das organizações uma superioridade e excelência, que depende da GRH. É responsabilidade dos RH desenvolver uma nova função que se foque mais nos resultados e não nas habituais ocupações dos RH. Para as organizações conseguirem encarar os constantes desafios que a nova economia lhes lança, tais como, ganho pelo crescimento, globalização, mudança, renovação e tecnologia, exige-se aptidões como: flexibilidade, dinamismo, competências e aprendizagem, que para lhes proporcionarem sucesso empresarial deverão ser colocadas rapidamente e estrategicamente em prática, maximizando o compromisso dos trabalhadores e administrando os processos de forma eficiente, competente e inteligente. Deste modo, os gestores de RH irão desenvolver-se para uma função de consultores da administração da empresa e dos gestores de linha, deixando de estar tão direccionados para as tradicionais atividades como: R&S, gestão de carreiras e compensações e avaliação de desempenho; temáticas estas que tenderão a ser desempenhadas pelos gestores da área de negócio ou até mesmo em regime de outsourcing.

A estrutura das práticas de GRH deve ser implementada como um sistema que traga satisfação aos colaboradores e os faça aderir a atitudes mais ambiciosas de um modo coletivo, auxiliando a empresa no alcance dos seus objetivos de gestão. O mais indicado

é uma seleção estratégica para cada facto, uma vez que a GRH obedece permanentemente a fatores de ocasião, como: a extensão e política da organização e o tipo de negócio (Ferreira, 2014). De acordo com Bowen e Ostrof (2004) citado por Ferreira (2014), os colaboradores que conseguem compreender que o trabalho lhes dá a possibilidade de concretizarem os seus próprios objetivos, dedicam-se de um modo mais empenhado e eficaz à empresa.

O ser humano trabalha melhor e de forma mais adequada, quando é encorajado a melhorar as suas competências e habilidades, aceitando mais responsabilidade. Alguns estudos revelam existir um considerável retorno económico, obtido através da implementação de práticas, pelo que, benefícios como o aumento da produtividade e dos lucros ou melhoria da qualidade dos produtos ou serviços, acontecem devido a uma acentuada gestão de desempenho, conseqüente do envolvimento e compromisso dos colaboradores (Pfeffer & Veiga, 1999).

Pfeffer, em 1999, expõe um conjunto de sete práticas da GRH que contribuem para o sucesso da gestão das pessoas, dentro de uma organização: 1) contratação seletiva do novo pessoal (as organizações que alcançam vantagens através dos seus trabalhadores, investem tempo para garantirem que incorporam as pessoas certas; deste modo, entrevistam quatro a cinco vezes mais candidatos, necessitam de saber muito bem quais as aptidões e competências críticas para o desempenho das funções; e, optam por particularidades que enfatizem qualidades que diferenciem os melhores); 2) formação adequada e extensiva (o conhecimento é um fator crítico de sucesso, assim sendo, a formação é uma das componentes essenciais para o bom desempenho, fornecendo ao colaborador capacidade para identificar e resolver problemas, encetar transformações, iniciar métodos de trabalho e aceitar a responsabilidade que lhe é atribuída); 3) segurança no trabalho (é essencial para a implementação de outras práticas de gestão do desempenho do trabalhador); 4) grupos de trabalho autónomos e descentralização dos processos decisórios (deixa de existir um pequeno grupo de pessoas colocadas em posições de gestão, que domina todo o processo decisório; e, as empresas apoiadas por equipas passam a ser melhor sucedidas, dado terem trabalhadores que se sentem mais responsáveis pelas operações, assim como, pelo sucesso organizacional; este sentido de responsabilidade desperta no trabalhador a iniciativa e a ação e fortalece a participação de todos, permitindo-lhes colaborarem com as suas opiniões e ideias e assim criarem soluções construtivas para a resolução de problemas); 5) compensações elevadas e adequadas ao desempenho da empresa (se as empresas de sucesso podem pagar melhor, também é real que pagar melhor, gera sucesso económico, estas compensações podem refletir-se numa participação nos lucros da empresa, prémios de produtividade, entre outras, podendo ser incentivos individuais ou de equipa); 6) reduzidas diferenciações de estatutos e naturalmente de barreiras entre os diferentes níveis hierárquicos (ao fazer-se com que todos os elementos da empresa se sintam essenciais e comprometidos, diminuiu-se a desigualdade de status e o sentimento de menos válido; isto, passa também por deixar de haver lugares destinados nos estacionamentos para os executivos e todos usarem a

mesma área no refeitório); 7) comunicação e partilha da informação financeira e do desempenho da organização por toda a empresa (temáticas como o desempenho financeiro da empresa, estratégias a implementar e medidas operacionais a executar, transmitem aos trabalhadores que os administradores são pessoas de confiança e que não há motivos para esconder informação dos restantes elementos da organização) (Pfeffer & Veiga, 1999).

Para Pfeffer e Veiga (1999), existem algumas complexidades e dificuldades na implementação e aplicabilidade destas práticas, uma vez que é necessário, que estas se cruzem entre si e que se complementem umas às outras, para atingir os melhores resultados e os mais sustentados. Ou seja, é custoso alterar pormenores do sistema de compensações, sem que se tenha cuidado e preocupação com os processos de R&S dos novos funcionários, assim como, com os processos de formação de pessoal e planeamento dos trabalhos. Outro exemplo, é a implementação das equipas de trabalho, que também não terá sucesso sem que as equipas recebam formação técnica e específica de processos de equipa, tendo por base os objetivos operacionais, financeiros e de desempenho.

Apesar de Pfeffer (2005), admitir a relevância das práticas de recrutamento de pessoas, retenção, progresso e desenvolvimento de trabalhadores, num mundo laboral onde as capacidades empresariais e o capital são a base primordial de uma vantagem competitiva, defende também que a função provavelmente mais relevante dos RH poderá ser o diagnóstico, identificação e renovação ou atualização das mentes. Apoando-se nas pressuposições de que grande parte dos planos comportamentais são espontâneos e que as decisões ao nível da administração são deveras persuadidas por ideologias e crenças, definindo o desempenho dos indivíduos nas organizações. Esta função, poderia ser assimilada como uma das formas mais eficazes de conceber uma cultura de vigoroso desempenho dentro de qualquer organização.

Os RH são um poderoso potencial interno de valor acrescentado, oferecendo uma enorme e constante superioridade competitiva para qualquer empresa. Outra particularidade relevante dos RH, além de serem singulares e inimitáveis, é que são suscetíveis de serem desenvolvidos, orientados e dirigidos e por isso é que as práticas de GRH podem aumentar ainda mais a importância do capital humano, através da sua evolução, desenvolvimento e formação, assim como, manipulação do comportamento e atitudes dos trabalhadores na direção pretendida (Paauwe & Boselie, 2005).

A GRH tem como responsabilidades: identificação e planeamento das necessidades de RH; atração de possíveis novos colaboradores - recrutamento; escolha/seleção e contratação de novos elementos; formação sobre os métodos e procedimentos de trabalho e da empresa, assim como, desenvolvimento de competências chave – formação e gestão de carreira; avaliação de desempenho; remuneração e motivação – compensação e conceção de um bom ambiente de trabalho. Estas práticas precisam de ser organizadas de modo a aliciar, desenvolver e manter os trabalhadores essenciais ao alcance dos objetivos da empresa. São uma vigorosa vantagem ao nível do mercado,

essencialmente, quando transformam colaboradores e equipas em que as suas particularidades são complicadas de copiar pela concorrência. Para tal, é fundamental que a estratégia de RH e da empresa estejam em coerência e que as práticas de GRH sejam sólidas entre si (Rego et al., 2015).

## 1.5. A (in)satisfação no trabalho

Os estudos realizados sobre esta temática começaram a partir da década de 1930, tendo chamado a atenção de investigadores das áreas da psicologia e da saúde (Fiuza, 2010). Diferentes pesquisadores colaboraram nestas investigações, inclusive Elton Mayo, cuja pesquisa foi de elevada importância e a pioneira para o desenvolvimento dos estudos sobre o comportamento do indivíduo, sua motivação e QVT (Schmidt, Dantas & Marziale, 2007).

Desde as primeiras décadas do século XX que a satisfação no trabalho é um assunto que tem chamado a atenção de diversos investigadores do comportamento organizacional, mas também dos gestores das empresas. Numa primeira fase procurou-se compreender os sentimentos que apareciam entre os trabalhadores, tendo sido esta fase assinalada pela proximidade da satisfação com o processo motivacional (Siqueira, 2008).

A satisfação no trabalho é um conceito de difícil definição e um fenómeno complexo, não sendo fácil atribuir-lhe um único significado. Trata-se de um estado subjetivo, podendo alterar de acordo com o indivíduo, as circunstâncias, o contexto e também ao longo do tempo (Martinez, Paraguaya & Latorre, 2004). Para Lima, Vala e Monteiro (1988), a satisfação no trabalho, é um estado emocional ou atitude positiva face às experiências no ambiente de trabalho, podendo ser entendida como uma componente que impede a saúde mental e física, afeta o comportamento profissional e social dos trabalhadores e suas atitudes. Além disso, Fiuza (2010) acrescenta que, a satisfação no trabalho reflete-se na vida particular do trabalhador, nas suas relações familiares e na concretização das diversas tarefas no trabalho, o que, naturalmente, afeta as empresas de forma direta.

Durante algum tempo, a motivação profissional e a satisfação apareceram relacionadas nas teorias que explicavam as características individuais responsáveis pelo comportamento no local de trabalho. A satisfação profissional era defendida como uma componente da motivação que levava os colaboradores a exibirem indicadores do seu comportamento no trabalho relevantes para os interesses da organização, tais como, permanência na organização, diminuição das faltas ao trabalho e aumento do desempenho individual e da produtividade da empresa. Nesta perspetiva, a satisfação profissional foi estudada como uma “causa” do comportamento no trabalho (Siqueira, 2008).

A motivação é formada por fatores higiénicos (aspetos e atividades do trabalho que podem obstruir a satisfação, não preparando o trabalhador para crescer e fortalecer-

se) e fatores motivacionais (aspetos e atividades relacionadas com o trabalho que encorajam o trabalhador a desenvolver-se). Deste modo, a teoria da motivação-higiene, defende que existem duas dimensões que saciam as necessidades no trabalho e que afetam as atitudes e comportamentos do trabalhador (Sant'Anna & Kilimnik, 2011).

Para Herzberg, os fatores higiênicos que consistem nos aspetos extrínsecos à função, i.e., aspetos que estão interrelacionados com as condições em que a função é realizada, tais como: política de gestão da organização, condições de trabalho, retribuição, relações com os colegas e supervisores, segurança no trabalho e supervisão, não conduzem ao aumento da satisfação profissional. Porém, a sua falta poderá levar à insatisfação no trabalho. Por sua vez, os fatores motivacionais, que abrangem os aspetos responsáveis pela satisfação propriamente dita, incluem as seguintes variáveis: inovar e procurar formas próprias e únicas de atingir os resultados de uma determinada tarefa, liberdade para criar, realização, reconhecimento, responsabilidade, possibilidade de crescimento, desenvolvimento ou progresso e outros fatores, usualmente, inerentes ao trabalho (Sant'Anna & Kilimnik, 2011).

Para alguns autores, as variáveis explicativas da satisfação profissional incidem nas particularidades do trabalho que cada indivíduo executa, considerando haver formas ideais de organização de trabalho (aquelas que se caracterizam por uma maior autonomia, diversidade, identidade, independência e feedback) que, uma vez colocadas em exercício, levam a um incremento da satisfação (Lima et al., 1988).

De acordo com a teoria de Weiss (2002), a definição de satisfação no trabalho diz respeito a uma construção mental, em forma de apreciação e efetuada pelo indivíduo (podendo ser negativa ou positiva), relativamente ao seu trabalho. Tem em consideração, especialmente, o poder da influência desse julgamento, em que, num extremo se verifica a insatisfação e no outro, a satisfação. A satisfação é um sentimento agradável que se manifesta quando as coisas correm à vontade do indivíduo, gerando uma sensação de aprovação, contentamento ou até de alegria. Enquanto entendida como uma atitude, a satisfação, apresenta quatro componentes: afetiva, comportamental, cognitiva e avaliativa (Lima et al., 1988).

Todas as organizações privadas ou públicas, manifestam preocupação com a satisfação dos seus trabalhadores e com a taxa de turnover da empresa. Nem toda a rotatividade é prejudicial, porém, passa a sê-lo quando grande parte desta é evitável e espontânea. Sempre que trabalhadores detentores de um significativo conhecimento, os mais competentes e experientes, decidem sair voluntariamente da empresa, a rotatividade recai num conjunto de custos tangíveis e intangíveis que interferem com a eficiência e produtividade organizacional (Allen, Bryant & Vardaman, 2010).

Além de que, as faltas e os atrasos, revelam uma baixa taxa de satisfação por parte dos trabalhadores, tratando-se de uma forma de exprimirem o seu aborrecimento e descontentamento com a empresa onde trabalham (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2004). Sendo a insatisfação extremamente desvantajosa e atormentadora tanto para o colaborador como para a empresa. Os administradores procuram formas

de reduzir a insatisfação no trabalho em todos os níveis da empresa, no entanto, esta problemática é complexa, nomeadamente, pela dificuldade de se identificar e separar as causas responsáveis por afetar a QVT do trabalhador (Walton, 1973).

Quando o trabalhador está satisfeito com a empresa, significa que tem agrado em realizar as tarefas do dia-a-dia, sentindo orgulho pela organização. Esta satisfação está interligada à motivação recebida (Aquino & Fernandes, 2013). A insatisfação ou satisfação no trabalho é o exercício da ligação compreendida entre o que o trabalhador quer do seu trabalho e a sua perceção relativamente ao que está a receber por parte da empresa (Martins, 2010).

Para Wagner e Hollenbeck citado por Paiva, Lima, Oliveira e Pitombeira (2017), uma maior satisfação no trabalho, está diretamente associada à intensificação do desempenho do colaborador. O aumento da satisfação profissional possibilita um desempenho individual mais adequado, aumentando consequentemente os níveis de produtividade da empresa. Isto, leva a que os trabalhadores sejam mais tendenciosos a falar bem do seu local de trabalho e a apoiar os seus colegas nas diferentes tarefas.

A (in)satisfação no trabalho, é a consequência do resultado das perceções que o colaborador tem do que lhe é essencial e mais relevante no trabalho, e, consequentemente, é mais adequado às suas próprias necessidades (Ferreira, 2014).

## 1.6. Qualidade de vida (QV)

Qualidade de vida (QV) é uma medida de fim empregue por gestores, economistas, políticos, investigadores e médicos. É uma ideia altamente humana, que tem sido interligada ao grau de satisfação com a vida social, familiar, ambiental e amorosa (Minayo, Hartz & Buss, 2000). O termo foi empregue pela primeira vez, em 1964, pelo presidente dos Estados Unidos da América (EUA), Lyndon Johnson, ao expressar que "*os objetivos não podem ser medidos através do balanço dos bancos. Eles só podem ser medidos através da qualidade de vida que proporcionam às pessoas*" (Franzi & Silva, 2003, p. 154). Apesar de não se tratar de um conceito novo, por diversos motivos tem aumentado a sua importância e simultaneamente tem sido considerada indispensável nas pesquisas em saúde e na prática dos cuidados para com esta (Minayo et al., 2000).

O conceito de QV embora muito investigado mundialmente, apresenta diferentes características e diversas particularidades relativamente ao conceito de QVT e satisfação no trabalho (Schmidt, Dantas & Marziale, 2008).

Segundo Nobre (1995), QV é o que cada indivíduo reconhece como relevante para viver bem na vida, sendo definida como a sensação intrínseca de conforto, bem-estar ou felicidade e satisfação no desempenho das funções físicas, psíquicas e intelectuais dentro da realidade da família e do trabalho, assim como, dos valores da sociedade à qual o indivíduo pertence.

Em 1980, a Organização Mundial da Saúde (OMS), mencionou que saúde não é somente o afastamento de doenças, mas também o absoluto bem-estar biopsicossocial do indivíduo (Jr & Pilatti, 2004). Deste modo, reuniu especialistas de várias partes do mundo e explicou a QV como a percepção que as pessoas têm da sua colocação na vida, da envolvente cultural em que estão inseridas, estando também relacionada com o sistema de valores no qual os indivíduos vivem, assim como, com os seus objetivos, expectativas, padrões de vida e preocupações individuais (Whoqol Group citado por Fleck, 2000).

A QV, tornou-se um tema relevante na literatura científica para a sociedade em geral e especialmente na área da saúde, pois a crescente desumanização derivada do rápido avanço tecnológico das ciências da saúde, trouxe uma maior preocupação com este tema. É um conceito de difícil definição, e, durante as últimas décadas, apesar de todos os debates, não se chegou a um consenso. É um termo utilizado na linguagem quotidiana, por jornalistas, políticos, profissionais de diversas áreas e gestores, e, numa outra vertente, no contexto da pesquisa científica, em diferentes campos do saber, tais como, sociologia, economia, medicina, educação, psicologia e enfermagem, entre outros ligados ao ramo da saúde (Aquino & Fernandes, 2013).

Segundo Matos citado por Jr e Pilatti (2004), a QV está relacionada com a motivação humana, sendo necessário descobrir as necessidades do indivíduo e o que este pretende como realização pessoal. A motivação é um fator decisivo para a compreensão da QV, uma vez que é o que movimenta e estimula o indivíduo a procurar algo. Afeta as atitudes particulares e comportamentais relevantes para a eficiência individual do homem: motivação para o trabalho, adaptação a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e voluntariedade para aceitar as mudanças. A importância das necessidades do ser humano varia conforme a cultura de cada pessoa e também de cada organização (Chiavenato, 2009). É resultante de uma conexão entre distintas componentes, tais como, psicológica, biológica e social, que deve alcançar os níveis pretendidos pelo sujeito, de forma a alcançar as expectativas e objetivos do indivíduo, conduzindo à intuição de bem-estar e satisfação, assim como, de uma interação entre o sujeito e a sociedade. Esta interação, altera de acordo com a época temporal e meio sócio-cultural no qual o indivíduo reside (Júnior, 2008).

Apesar de se tratar de uma noção subjetiva, os autores são unânimes no que respeita a três aspetos sobre a QV: a subjetividade, ou seja, a perspectiva do indivíduo; a multidimensionalidade, isto é, a QV é constituída por variadas dimensões, sendo importante que considere os domínios físico, social e mental; e, a existência de variáveis negativas e positivas (isto mostra que a QV não deve surgir como dor e aponta a presença de elementos imprescindíveis para uma boa QV). Desta forma, QV é explicada como a percepção que o indivíduo tem sobre a sua posição na vida, assim como, em contexto cultural, no sistema de valores pelos quais se rege e em relação aos seus objetivos pessoais, mas também, inquietações, preocupações, expectativas e padrões de vida (Fleck et al. citado por Silva, Pedroso & Pilatti, 2010).

Como é entendida como uma conceção subjetiva, Minayo et al., (2000, p. 8) clarificam que: *“O termo abrange muitos significados, que refletem conhecimentos, experiências e valores de indivíduos e coletividades que a ele se reportam em variadas épocas, espaços e histórias diferentes, sendo, portanto, uma construção social com a marca da relatividade cultural”*.

Por sua vez, Nahas citado por Júnior (2008), distingue os diferentes fatores que podem influenciar a QV e divide-os em dois grupos: os fatores individuais, isto é, o comportamento cauteloso, a atividade física frequente, o estilo de vida benigno e saudável, os relacionamentos sociais e o controle do stress; e, os fatores sócio-ambientais, ou seja, a segurança do indivíduo, o meio de transporte, a assistência médica, a casa e a educação, as condições de trabalho e vencimento e as opções de lazer e de repouso.

Tendo em conta uma carga horária diária de 8 horas, o homem passa sensivelmente 9 a 10 horas por dia no trabalho, pelo que, passa grande parte da sua vida a trabalhar (Rugiski, 2007). Assim sendo, é difícil avaliar a QV do indivíduo sem se ter em consideração a sua vida no ambiente de trabalho, pelo que, surge a QVT (Júnior, 2008).

Apesar de conceitos subjetivos, há fatores como a satisfação profissional e o desempenho do indivíduo no trabalho, que interferem tanto na QV como na QVT, o que acaba por relacioná-las, tornando-as inseparáveis (Silva et al., 2010).

## **1.7. Origem, evolução, conceito e objetivo da QVT**

O tema QVT não é uma preocupação apenas da atualidade, uma vez que desde a origem da civilização, que o homem tem investigado formas de tornar mais agradável a luta pela subsistência. Nos séculos XVIII e XIX, com a Revolução Industrial, a sistematização dos métodos produtivos, a moral dos colaboradores, as condições de trabalho e o processo produtivo passaram a ser explorados cientificamente (Sant'Anna & Kilimnik, 2011).

Segundo Rodrigues citado por Sant'Anna e Kilimnik (2011), a origem da QVT é uma antiga inquietação do ser humano. As situações e designações empregues eram outras, contudo, sempre existiu o objetivo de conseguir a satisfação profissional e a diminuição do esforço físico em demasia no trabalho.

De acordo com Limongi-França citado por Filho, Souza, Paiva, Momo e Padilha (2013), o objetivo primordial da QVT é procurar tratar, dentro do exequível, situações ligadas à fadiga mental e física do colaborador, concorrendo simultaneamente com os interesses da organização. Para este autor, é essencial cuidar de forma interligada a QV e a gestão organizacional, assim como, avaliar a auto-perceção da QVT. Ou seja, a QVT procura exceder os limites intramuros das empresas e concentrar-se na questão do bem-estar do colaborador de uma forma mais genérica (Sant'Anna & Kilimnik, 2011).

Ainda que a QVT tenha sido permanentemente uma inquietação do indivíduo, este conceito passou a fazer parte da literatura apenas em 1950, por meio das pesquisas que Eric Trist e os seus trabalhadores desenvolveram no Tavistock Institute, a respeito da ligação indivíduo-trabalho-organização. Estes, combateram a visão taylorista e investigaram a satisfação de colaboradores de minas de carvão. Já para Moraes et al., em 1995, a real origem dos estudos sobre a QVT verificaram-se nas décadas de 1950 e 1960, com o aparecimento da teoria comportamental nas organizações. Para estes autores, a noção de QVT surge pelas movimentações aos métodos tayloristas e conseqüentemente pela precisão de expor uma alternativa aos mesmos, proporcionando-se um processo de humanização no trabalho (Sant'Anna & Kilimnik, 2011).

É, porém, em redor dos anos 80, que a QVT obtém, segundo alguns autores conotação ideológica. De uma forma gradual a QVT passou a ser observada como um conceito global e como uma forma de defrontar os problemas de qualidade e de produtividade das empresas. Esta, passou a ser muito pesquisada em países como o Canadá, Jugoslávia, Inglaterra, Hungria, México e Índia e pode presentear o colaborador com oportunidades, atribuindo-lhe mais autonomia, responsabilidade e participação no processo de decisão e nos resultados do seu trabalho, contribuindo simultaneamente para a sua própria evolução (Rodrigues citado por Pereira & Peçanha, 2005).

A definição de QVT compromete uma profunda consideração pelas pessoas para que se consiga alcançar elevados níveis de eficiência e isto depende de quão bem os indivíduos se sentem a trabalhar nas empresas. As organizações necessitam de pessoas motivadas, que participem ativamente no trabalho que desempenham e que sejam verdadeiramente e adequadamente recompensadas pelas suas contribuições para com a empresa. Para corresponder às expectativas do cliente externo, não se pode descorar o cliente interno, pois, a empresa que investe nos seus trabalhadores, na realidade está a investir nos seus clientes. Conforme refere Claus Möller: *“coloque os empregados em primeiro lugar e eles colocarão os consumidores em primeiro lugar”* (Chiavenato, 2010, p. 487).

A QVT, interfere com atitudes pessoais e comportamentais importantes para o desempenho individual e em equipa, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade às mutações no ambiente de trabalho, criatividade e voluntariedade para inovar e concordar com a mudança; e, acima de tudo, acrescentar valor à organização (Chiavenato, 2010). Milkovich e Boudreau citado por Chiavenato (2010), defendem que a QVT parte do princípio de que um trabalhador bem formado e bem posicionado na empresa, está em condições mais favoráveis, para reconhecer problemas dificilmente identificáveis em relação à qualidade do produto ou como o trabalho deve ser executado.

O conceito de QVT tem sido clarificado por diferentes autores e tem sido alvo de numerosas interpretações, sendo que estas, exibem alguns pontos semelhantes como

a noção da humanização do trabalho e a inquietação com o bem-estar dos colaboradores e com a sua satisfação no trabalho. Contudo, quase todas as definições têm como ponto idêntico, a compreensão da QVT como uma reação à rigidez dos métodos tayloristas e automaticamente como um instrumento que tem por objetivo oferecer uma maior humanização do mundo do trabalho, a amplificação do bem-estar dos colaboradores e uma maior participação destes, nas deliberações e problemas do trabalho e da empresa (Sant'Anna & Kilimnik, 2011).

A QVT explica também o grau em que os trabalhadores são capazes de satisfazer as suas carências pessoais, através do seu trabalho na empresa (Chiavenato, 2010). Tem sido compreendida como uma gestão ativa e contingencial de fatores físicos, sociopsicológicos e tecnológicos, que influenciam a cultura e atualizam o clima organizacional, repercutindo-se no bem-estar do indivíduo e na eficiência, eficácia e produtividade da empresa, sendo associada às características intrínsecas das tecnologias e seu impacto na organização, assim como, a fatores económicos, tais como, abonos, salário e incentivos ou ainda a aspetos relacionados com a saúde mental e física do indivíduo e em geral ao bem-estar do colaborador (Schmidt, Dantas & Marziale, 2008).

Embora a falta de entendimento entre os diversos autores, no que concerne à definição de QVT, esta, foi percebida como a empregabilidade de uma filosofia humanista, apontando alterar aspetos do e no trabalho, de forma a proporcionar uma oportunidade mais vantajosa à satisfação do trabalhador e conseqüentemente, ao aumento da produtividade da empresa. Nesta perspetiva e pela revisão da literatura, pode concluir-se, que os elementos-chave da QVT são quatro: atualização do sistema de recompensas (remunerações financeiras e não financeiras); melhoramento do ambiente de trabalho (ambiente físico, clima, cultura, aspetos ergonómicos); envolvimento dos vários colaboradores da empresa na resolução de problemas (participação e propostas para solução dos problemas); e, reestruturação da essência do trabalho (melhoria das tarefas, rotatividade dos cargos, redesenho das funções) (Fernandes, 1996).

Ou seja, podemos identificar diversos elementos ou componentes para caracterizar a QVT, tais como: a satisfação com o trabalho realizado; as hipóteses de futuro dentro da organização; a possibilidade de estar empregado e de participar ativamente na empresa; o reconhecimento pelo resultado conseguido; o salário e benefícios arrecadados; a autonomia para atuar e tomar decisões; o relacionamento humano na equipa e na organização e o ambiente físico e psicológico (Chiavenato, 2010). Por outro lado, são identificadas duas abordagens: a preventiva e a de assistência, onde grande parte das pesquisas referem a abordagem de assistência, assinalada por responsabilizar o colaborador pela sua própria QV, pela coerência da compensação e pelo foco na eficiência ou produtividade. Enquanto que, a abordagem preventiva, centra-se na eliminação dos fatores geradores de mal-estar no ambiente de trabalho e na compreensão de que a produtividade é um efeito do processo (Ferreira, Ferreira, Antloga & Bergamaschi, 2009).

Já em 1975, de acordo com Hackman e Oldham, a QVT pode ser interpretada em prol da dimensão da tarefa, dos resultados pessoais e profissionais do trabalhador e do seu estado psicológico (Sant'Anna & Kilimnik, 2011).

Por sua vez, os motivos que afetam a interpretação da QVT podem ser particulares, envolvendo compromissos e crenças pessoais, ou ambientais, estando interligados com o seu quotidiano. Ou seja, esta apreciação dependerá da personalidade do indivíduo e também das expectativas do meio envolvente em que este habita. A polémica sobre o conceito de QVT está na perceção do que é adequado ou inapropriado, assim como, na compreensão do que pode ser realizado para responder às expectativas estabelecidas nas organizações tanto pelos usuários dos programas de QVT, como pelos gestores (Sant'Anna & Kilimnik, 2011).

Do outro lado da temática higiene e segurança no trabalho (HST), do ponto de vista físico e ambiental, existe o lado do bem-estar psicológico e social. O termo QVT foi criado por Louis Davis, na década de 1970, quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos. Para este autor, o conceito de QVT refere-se ao cuidado com o conforto e saúde dos trabalhadores no desempenho das suas funções. A QVT compreende duas posições contraditórias: as imposições dos colaboradores quanto ao seu bem-estar e satisfação profissional e o interesse da organização quanto aos seus resultados potenciadores de produtividade e qualidade no trabalho (Chiavenato, 2010).

Contudo, de acordo com o Professor Lindolfo Galvão de Albuquerque, há um grande distanciamento entre o discurso e a aplicação. Todos consideram ser importante a empregabilidade de programas de QVT, mas na prática esquecem os investimentos a médio e longo prazos. Grande parte destes programas têm origem em atividades ligados à saúde e segurança laboral e muitos deles nem sequer estão associados a programas de qualidade total ou QVT (Limongi-França & Assis citado por Vasconcelos (2001, p. 28)).

Sinteticamente, é complexo definir QVT, assim como QV. Todavia, mesmo sendo algo subjetivo pode ser explicado como a perceção que o indivíduo tem dos pontos benéficos e desvantajosos do seu ambiente de trabalho (Pilatti, 2008). Segundo Sampaio citado por (Sant'Anna & Kilimnik, 2011), apesar da QVT e QV serem diferentes, estas, influenciam-se uma à outra, podendo haver insatisfação no trabalho consequente de problemas familiares ou nas relações sociais fora do contexto laboral.

### **1.7.1. A importância dos programas da QVT**

Particularmente nos últimos anos, as intervenções e programas de QVT, têm-se tornado uma prática relevante nas empresas, tanto no que diz respeito aos resultados organizacionais, como para os indivíduos sempre que lhes proporciona conhecimento e uma melhoria das condições de vida no emprego. Têm ajudado também, certas

empresas, a conseguirem novos lugares profissionais e o incremento da sua competitividade no mercado (Arellano & Limongi-França, 2013)

As diversas investigações têm esclarecido que a QVT pode ter um impacto considerável no comportamento do indivíduo dentro da organização. Particularmente, na sua identificação para com esta, desempenho e empenho no trabalho, satisfação profissional e possível saída da empresa (Martins, 2010). Dever-se-á, contudo, ser cuidadoso na aplicação imprópria da expressão “qualidade de vida no trabalho”, dado que para a sua efetiva obtenção, é essencial que seja atribuído o devido valor a fatores como, o feedback, a distribuição de responsabilidades, o autodomínio, a autonomia, o controlo, a participação, entre outros. Não sendo correto empregar esta expressão quando falamos de programas voltados para as políticas de marketing ou de relações públicas ou direcionados para a benfeitoria das condições extrínsecas ao trabalho, que mesmo sendo bastante importantes para o bem-estar dos trabalhadores, não deverão ser reconhecidos como suficientes (Sant’Anna & Kilimnik, 2011).

Os programas de QVT devem ser utilizados como medida para diminuir a fadiga e o stress, proporcionando o desejado bem-estar e satisfação dos trabalhadores, que concludentemente se sentirão motivados e dispostos a “vestir a camisa da empresa”, batalhando pelo crescimento individual e organizacional. Quanto maior o investimento na QVT por parte da organização, maior será o retorno em termos de produtividade, financeiramente e em termos de qualidade do produto ou do serviço (Aquino & Fernandes, 2013). Porém, a implementação de um programa de QVT não será a solução para todos os problemas das organizações no que diz respeito à produtividade e insatisfação, ou outro tipo de problemas, mas a sua aplicação proporciona melhores desempenhos, evitando desperdícios (Fernandes, 1996).

Se a qualidade do trabalho for reduzida levará ao descontentamento, à descida da produtividade e a comportamentos desadequados, tais como, absentismo, roubo, turnover, sabotagem ou outros. Por outro lado, se for elevada, proporcionará um clima de confiança dentro da organização e acompanhará o respeito mútuo, conduzindo as pessoas a aumentar as suas contribuições para com a empresa, elevando as suas oportunidades de êxito, enquanto que a administração da organização, tenderá a reduzir mecanismos rígidos e de elevado controle (Chiavenato, 2010). Deste modo, destaca-se a importância de estabelecer um ambiente de trabalho agradável, que dê origem a efeitos positivos na produtividade dos trabalhadores e também no relacionamento com os colegas. Estes fatores, são abordados como essenciais, uma vez que levam a uma redução dos acidentes de trabalho, doenças e conseqüentemente absentismo e turnover, fatores estes, de máxima importância no mercado de trabalho (Fernandes, Ferrari, Cruz, Rosa & Krone, 2013).

Os programas de saúde favorecem a QVT, dado que são grandes aliados do combate ao stress, além de proporcionarem uma maior estabilidade emocional procuram trazer melhorias na autoestima do trabalhador, nas relações laborais e mais eficiência no trabalho. Os trabalhadores saudáveis desempenham as suas tarefas com maior

qualidade e com mais satisfação. A ginástica laboral é uma atividade altamente renovadora, tratando-se de um conjunto de práticas elaboradas a partir da atividade profissional exercida (Aquino & Fernandes, 2013).

A subjetividade da QVT tem levado à criação de diversos modelos teóricos para a avaliação desta, destacando-se o modelo de Walton (Walton, 1973).

### 1.7.2. Modelos de avaliação da QVT

A QVT não poderá ser definida apenas pelas características pessoais (necessidades, carências, expectativas ou valores) ou situacionais (política interna da organização, tecnologia, estrutura organizacional ou sistema de recompensas), mas sobretudo, pela atuação constante das características individuais e organizacionais. Por esta razão, Walton, Hackman e Oldhan e Nadler e Lawler, desenvolveram diferentes modelos de QVT (Chiavenato, 2010). Tal como, Westley e Werther e Davis (Sant'Anna & Kilimnik, 2011).

Fundamentadas em pilares semelhantes, as diferentes abordagens de QVT divergem umas das outras, comprovando-se que são ativas, mudando de acordo com os valores culturais dominantes em cada temporada. Identicamente, alteram de acordo com a conjuntura sociopolítico-económico preponderante e as experiências de vida de cada investigador (Sant'Anna & Kilimnik, 2011):

➤ **Modelo de Walton (1973):**

Richard Walton, foi pioneiro relativamente à conceção de um modelo de avaliação da QVT. Modelo concebido nos Estados Unidos, na década de 70. Para o desenvolvimento deste mesmo modelo, o autor realizou pesquisas e entrevistas de forma a identificar fatores relevantes que poderiam vir a afetar os colaboradores no seu ambiente de trabalho. Mesmo depois de quase quatro décadas da sua primeira publicação, este, é considerado o modelo mais completo, tendo-se tornado o mais empregue, especialmente, por estudantes das áreas da psicologia organizacional e de RH (Silva et al., 2010).

O modelo de Walton, é representado por oito dimensões (tabela 1) que afetam de maneira mais ou menos significativa o trabalhador e conseqüentemente, influenciam a sua QVT, podendo ser utilizado através de um questionário ou entrevista (Chiavenato citado por Jr & Pilatti, 2004):

Tabela 1 - Dimensões da QVT segundo o Modelo de Walton (Chiavenato, 2010) e simbologia atribuída para identificação das variáveis aquando do tratamento dos dados recolhidos em SPSS.

| Dimensões da QVT (Modelo de Walton)     |  | Simbologia atribuída para tratamento dos dados em SPSS |
|---|--|--|
| Compensação justa e adequada            | Mede a QVT em relação à remuneração recebida (considerando os indicadores de igualdade interna e equidade externa), de modo que esta seja adequada. A justiça distributiva de compensação, depende do equilíbrio entre as remunerações dentro da organização e o mercado de trabalho.  | (S)  |
| Condições de trabalho                   | Procura avaliar a QV em relação às condições do local de trabalho, baseando-se em critérios como: horário de trabalho, carga de trabalho, ambiente saudável, stress, entre outros. Avalia as condições de segurança e saúde no trabalho, envolvendo o ambiente físico, de saúde e de bem-estar do trabalhador.   | (CT)   |
| Uso e desenvolvimento de capacidade     | Visa mensurar a QVT em relação a critérios, como a autonomia, significado da tarefa ou funções, entre outros. No sentido de proporcionar oportunidades de satisfazer as necessidades de utilização de aptidões e conhecimentos do trabalhador (desenvolvendo a sua independência, autocontrolo e autonomia), assim como, informação adicional sobre o seu desempenho.                          | (C)  |
| Oportunidade de crescimento e segurança | Avalia a QVT em relação à capacidade que o indivíduo tem de se desenvolver e crescer pessoalmente, baseando-se nos seguintes indicadores: possibilidade de carreira, crescimento pessoal e segurança no emprego. No sentido de oferecer possibilidades de carreira na organização, desenvolvimento e crescimento pessoal e de segurança no trabalho.   | (OC)   |
| Integração social na organização        | Mede o grau de integração social na organização, com base nos fatores: igualdade de oportunidades, relacionamento entre colegas e julgamento comunitário. Envolve a eliminação de barreiras hierárquicas relevantes e do preconceito social.   | (IS)   |
| Constitucionalismo                      | Avalia o grau em que os direitos dos trabalhadores são cumpridos na empresa. Os critérios são: direitos dos trabalhadores, privacidade, liberdade de expressão e normas e rotinas.   | (RL)   |
| Trabalho e espaço total na vida         | Mede o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do trabalhador. O trabalho não deve absorver todo o tempo, força e energia do colaborador em detrimento da vida pessoal, familiar e social.  | (TV)   |
| Relevância social da vida no trabalho   | Visa avaliar a QVT, de acordo com a perceção que o trabalhador tem em relação à responsabilidade da instituição, na sociedade. O trabalho deve ser uma atividade social que traga orgulho para o colaborador em participar na organização. A organização por sua vez deverá ter uma atuação e imagem cuidada na sociedade, regras bem definidas de funcionamento e de administração eficiente. | (RS)   |

Fonte: Elaboração própria

O modelo de Walton (1973), não enumera os critérios, permitindo que sejam dispostos por ordem de prioridade, possibilitando o ajuste dos mesmos de acordo com o grau de importância que lhe é atribuído (Timossi, Pedrosa, Pilatti & Francisco, 2009).

As dimensões propostas por este autor são diversas e referem vários aspetos de ordem jurídica, política, social, económica e psicológica, contudo, os aspetos fisiológicos são pouco analisados, tornando o modelo imperfeito, mesmo explorando um número significativo de critérios (Silva et al., 2010). Todavia, o modelo aborda o trabalho como um todo, incluindo dimensões cuja ascendência na vida do trabalhador acontecem de forma indireta. Ou seja, em que a influência não é causada diretamente pelo trabalho em si, mas pelo modo como este é conhecido, tal como nas seguintes dimensões: “constitucionalismo” (RL), “relevância social” (RS) e “trabalho e espaço na vida” (TV) (Pedroso & Pilatti, 2009).

Para o autor, este modelo, está direcionado para a resolução das necessidades tanto do trabalhador, como da empresa. Mas, para que as organizações alcancem os seus objetivos estratégicos, é essencial que tenham o cuidado de organizar as tarefas de cada uma das funções, em prol das peculiaridades do trabalhador; estimar o reconhecimento dos trabalhadores; gerar oportunidades para o desenvolvimento dos indivíduos; proporcionar meios para que cada colaborador consiga transmitir aos outros o que produziu; e, transferir competência para a tomada de novas decisões (Sant'Anna & Kilimnik, 2011).

Walton, explica também que para uma organização conseguir alcançar o máximo das suas faculdades da sua intervenção ao nível da QVT, precisa de estar num estado amadurecido. Contudo, para que este estado seja alcançado, carece de identidade empresarial, adaptabilidade, agilidade, flexibilidade, vigor e saúde (Sant'Anna & Kilimnik, 2011).

Diante das diferentes traduções para português, a tradução pioneira do modelo de Walton, é da autoria de Fernandes (1996). A partir deste modelo, concluiu-se que se os aspetos citados não forem bem geridos, o nível de satisfação dos trabalhadores pode reduzir, refletindo-se no seu rendimento e desempenho (Fernandes, 1996).

➤ **Modelo de Hackman e Oldham (1975):**

Para estes dois autores, a dimensão do cargo que o trabalhador ocupa, produz efeitos psicológicos relevantes que conduzem a resultados profissionais e pessoais e que conseqüentemente afetam a QVT. Defendem um modelo de pesquisa, baseado numa análise das características de cada cargo, de forma a medir o grau de satisfação dos trabalhadores e o seu grau de motivação interno (Chiavenato, 2010).

Este modelo foi designado como modelo das dimensões básicas da tarefa, tendo sido estes autores, os precursores do modelo proposto inicialmente por Turner e Lawrence, em 1973, que tinham identificado os seguintes fatores como essenciais no processo da implementação da QVT: responsabilidade, autonomia, interação e conhecimento ou capacidades necessárias (Sant'Anna & Kilimnik, 2011). Contudo, Hackman e Oldham (1975), aperfeiçoaram o modelo inicial, passando a explicá-lo através de sete dimensões (Chiavenato, 2010):

- Variedade de habilidades (a função deverá impor diferentes habilidades, conhecimentos, capacidades e competências);
- Identidade da tarefa (o trabalho deverá ser realizado do início ao fim, para que o trabalhador tenha uma clara noção, que se traduz num estado atingível);
- Significado da tarefa (o colaborador deverá ter uma noção clara de como o seu trabalho, produz efeitos no trabalho dos outros);
- Autonomia (o trabalhador deverá ter responsabilidade individual e pessoal para planear e executar as tarefas e ser titular de autonomia própria);
- Feedback do próprio trabalho (a tarefa deve harmonizar informação de retorno ao trabalhador, para que ele próprio possa fazer uma autoavaliação do seu desempenho);
- Feedback extrínseco (deve haver retorno proporcionado pelos clientes ou superiores hierárquicos a respeito do empenho na tarefa);
- Inter-relacionamento (a tarefa deve proporcionar contacto interpessoal com outras pessoas ou até mesmo com os clientes externos e internos).

Os fatores atrás descritos são determinantes para a QVT, por favorecerem compensações intrínsecas que estimulam a satisfação na função e auto-motivarem os colaboradores no seu trabalho e na empresa.

➤ **Modelo de Nadler e Lawler (1983):**

Nas décadas de 60 e 70, a QVT foi objeto de estudo em diversas pesquisas e ao mesmo tempo que se tornava de elevado interesse para os gestores das empresas, a sua interpretação e a perceção dos seus efeitos, tanto ao nível dos trabalhadores como das organizações, ia sofrendo notáveis alterações. No início da década de 80, a QVT passa a ser entendida como uma inovação a ser desacreditada no futuro. Todavia, este pensamento passa a ser desvalorizado por estes dois autores, que para resolverem este equívoco, garantem que a variável QVT deveria passar a ser definida como um conceito que manifesta o seu real significado. Assim sendo, reforçam a importância de serem compreendidos os resultados que esta pode vir a proporcionar, assim como, as suas vantagens e benefícios e as condições necessárias para que possa produzir os efeitos pretendidos (Silva et al., 2010).

Deste modo, Nadler e Lawler, explicam em 1983, a QVT em quatro pontos: renovação do sistema de retribuições para manipular o clima organizacional; participação dos trabalhadores nas decisões da empresa; reestruturação do trabalho através do desenvolvimento e enriquecimento das tarefas e de grupos independentes de trabalho; e, melhoria do ambiente de trabalho quanto ao número de horas trabalhadas, normas, condições físicas, entre outros (Chiavenato, 2010). Estes pontos são considerados atividades simbólicas que compõem um dos grandes compromissos para que as empresas consigam alcançar elevados níveis de produtividade, sem que se

esqueçam de fatores como a satisfação e motivação dos seus colaboradores (Sant'Anna & Kilimnik, 2011).

Os dois autores, explicam a evolução do conceito QVT ao longo dos tempos, podendo verificar-se que este conceito já passou por diferentes concepções, conforme se pode constatar na tabela 2:

Tabela 2 - Evolução do conceito QVT, segundo os autores Nadler e Lawler como citado em Fernandes (1996).

| Concepções evolutivas                           | Características ou visão   |
|---|--|
| <b>1 - QVT como uma variável (1959 a 1972)</b>  | Era entendida como a reação do homem ao trabalho. Nesta época eram realizadas investigações para perceber como melhorar a QVT para o trabalhador.  |
| <b>2 - QVT como uma abordagem (1969 a 1974)</b> | O foco era o homem, antes do resultado organizacional. Todavia, simultaneamente, existia uma tendência para trazer benefícios tanto para o trabalhador, como para a direção da organização.  |
| <b>3 - QVT como um método (1972 a 1975)</b>     | Era vista como um conjunto de métodos, abordagens ou técnicas para aperfeiçoar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais fértil, agradável e satisfatório. A QVT era compreendida como um sinónimo de grupos autónomos de trabalho, desenvolvimento de cargos ou desenho de novos planos para a integração social e técnica. |
| <b>4 - QVT como um movimento (1975 a 1980)</b>  | Testemunho ideológico sobre a essência do trabalho e as ligações dos colaboradores com a empresa. Os termos - administração participativa e democracia industrial, eram empregues diversas vezes, como ideais do movimento da QVT.   |
| <b>5 - QVT como tudo (1979 a 1982)</b>          | Era vista como a resolução contra os problemas de qualidade, a competitividade estrangeira, as baixas taxas de eficiência e de produtividade, as reclamações, entre outros problemas da empresa.   |
| <b>6 - QVT como nada (futuro)</b>               | No caso de alguns dos projetos de QVT falharem no futuro, não deixará de ser entendida como simplesmente um "modismo" transitório.   |

Fonte: Fernandes (1996)

Para Nadler e Lawler, existem certos fatores essenciais para o sucesso das interferências ao nível da temática QVT nas empresas, sendo três deles: considerar os diferentes níveis de aplicação na empregabilidade dos projetos ou programas de QVT; valorizar a necessidade de modificação do comportamento de gestão dos supervisores; e, ter em consideração alterações ao sistema de gestão e respetiva estrutura (Sant'Anna & Kilimnik, 2011).

#### ➤ **Modelo de Westley (1979):**

Para este autor, existem vários problemas que sempre que não são solucionados, afetam os níveis de perceção da QVT, dado que se tornam obstruções à mesma. Este foi o primeiro autor a estudar e estruturar a QVT, na vertente social, psicológica, política e económica (Sant'Anna & Kilimnik, 2011).

De acordo com o autor, os problemas provenientes do ambiente de trabalho podem ser de ordem sociológica, dada a participação não ativa do trabalhador nas decisões da empresa diretamente relacionadas com o seu posto ou processo de trabalho, gerando um sentimento de anarquia; política, isto é, insegurança - instabilidade quanto à permanência no emprego; psicológica, ou seja, alienação – ausência de possibilidade de autoestima ou autorrealização; e, económica, pela ausência de equidade salarial, levando a um sentimento de injustiça. Estas problemáticas deverão ser minimizadas, para que se consiga atingir a QVT e humanizar os postos de trabalho. Desta forma, cada uma destas dimensões deve ser investigada particularmente, de forma a encontrarem-se as soluções para os problemas existentes. Como solução para a resolução destes possíveis problemas, Westley, propõe o uso de técnicas de engrandecimento de tarefas e de sistemas técnicos para a constituição de grupos de trabalho (Sant'Anna & Kilimnik, 2011).

Apesar de se tratar de um dos modelos mais usados, detém uma característica peculiar, uma vez que se diferencia dos restantes pelo facto dos seus indicadores, apontarem para um panorama onde é entendido que a QVT não é mensurada, nem medida (Silva et al., 2010).

➤ **Modelo de Werther e Davis (1983):**

De acordo com estes dois autores, grande parte dos indivíduos considera que uma QVT satisfatória se manifesta por ocupar uma função agradável, compensadora, interessante e desafiadora. No entanto, previnem que nem toda a insatisfação profissional, pode ser analisada por meio de uma reestruturação das funções dentro da organização (Sant'Anna & Kilimnik, 2011).

Em suma, os diversos autores apontam algumas dificuldades ou barreiras, que poderão ser comprometedoras da implementação de programas de QVT nas empresas. Para estes mesmos autores, estas barreiras, grande parte das vezes, são impostas pelos próprios trabalhadores e pelos sindicatos ao entenderem que apenas a administração da empresa será beneficiada (Sant'Anna & Kilimnik, 2011).

## **1.8. A relação entre a vida familiar e profissional**

Em qualquer profissão é essencial que o indivíduo mantenha o bem-estar no trabalho para que desempenhe da melhor forma possível as suas tarefas e responsabilidades diárias e laborais, mantendo desta forma, relações benignas com as dissemelhantes esferas da vida em que intervém diariamente (Altoé & Voese, 2015).

Deste modo, dois assuntos que têm merecido grande atenção por parte dos investigadores direcionados para os estudos desenvolvidos ao nível da psicologia organizacional, são as ligações entre as pessoas e as empresas e também os impedimentos ocorridos na conciliação entre os dois domínios centrais da vida da maioria dos indivíduos que se encontram ativos no mercado de trabalho: a família e o trabalho (Aguiar, Bastos, Jesus & Lago, 2014).

Nos dias de hoje, a vida profissional e pessoal são cada vez mais desconcordantes. O tempo que passamos em casa é cada vez mais ocupado com inquietações e preocupações que trazemos do trabalho. O emprego e os desassossegos deste, gastamos a energia e a saúde, usurpando-nos a QV, sendo as relações com os nossos familiares e amigos as mais prejudicadas, dado que deixamos de ter tempo para as cultivar (Grün, 2007).

Quem tem uma profissão reconhece a ansiedade e inquietude que se estabelece entre a vida pessoal e profissional. Aqueles que mais “levemente” se tornam presos ao emprego são os que têm mais obrigações ou que têm funções de chefia. Estes indivíduos não ignoram que a sua QV é afetada, mas não conseguem desprender-se do vicioso círculo das crescentes responsabilidades (Grün, 2007).

O estudo da relação familiar e profissional sofreu diversas modificações ao longo dos anos, sendo que numa primeira fase começou-se por investigar cada uma destas esferas da vida do homem, de forma isolada. Ou seja, a família e o trabalho eram vistos como domínios autónomos da vida, sem qualquer ligação entre si (Andrade, 2013).

Edwards citado por Andrade (2010), refere que o interesse em estudar as ligações entre o exercício de papéis familiares e profissionais surge após a segunda Guerra Mundial, em resultado do crescimento do número de mulheres que começaram a juntar ao seu papel doméstico, um papel profissional. O género de famílias em que só o indivíduo do sexo masculino tinha a responsabilidade de trazer o sustento para casa e a mulher desempenhava uma função exclusivamente de administração da família e do lar, fora substituído por um paradigma em que os rendimentos da família passaram a surgir do desempenho da atividade laboral por parte de ambos os cônjuges.

Já no contexto europeu as investigações respeitantes às ligações entre o papel familiar e profissional erguem-se na literatura científica, em redor dos anos 60, com estudos desenvolvidos por Rapoport, estudos estes, realizados a casais britânicos. Estas investigações e outras sucessivas, foram chamadas de “*estudos sobre famílias de duplo-emprego e dupla-carreira*” e possuíam como temática predominante, a pesquisa do conflito entre a vida familiar e o trabalho (Andrade, 2013, p. 14).

Na década de 70 e numa sociedade assinalada por uma forte direção para o consumo, como se retrata a sociedade norte-americana, permaneciam reunidas as conjunturas para favorecer o rendimento familiar. Esta hipótese de desenvolvimento e melhor bem-estar que sobrevém do duplo rendimento por parte do casal, constitui-se como um passo imprescindível para uma mudança dos padrões de vida (Andrade, 2013).

Deste modo, alguns estudos tiveram em consideração nas suas linhas de investigação, o declínio do homem como único suporte financeiro da família e da relevância do incremento dos salários das mulheres. Subsistindo na literatura alguma unanimidade sobre o facto de o aumento do salário da mulher ser entendido como um compacto estímulo para a presença destas no mercado de trabalho, afetando

particularmente, apesar que de forma indireta, o incremento dos níveis educacionais femininos (Andrade, 2013).

A partir da década de 80, começou-se a presenciar um progressivo interesse pela correlação entre estes dois domínios. O século XX transformou, indubitavelmente, as relações entre o domínio familiar e profissional onde, ao nível das progenitoras com filhos em tempo pré-escolar, ter-se-à erguido um certo conflito no chamado harmonioso desempenho das duas principais esferas da vida. O possível dilema trabalho-família para os pais e especialmente para as mães profissionais, obtém assim, atenção por parte dos cientistas sociais (Andrade, 2013).

No comando sócio-político, a importância pelas conexões entre a família e o trabalho revelou-se, a partir dos já supracitados anos 80, com a promulgação da legislação sobre a equidade de oportunidades. Todavia, é de salientar que as condutas sociais nem sempre complementaram os trabalhos ao nível da legislação e na prática, até então, a igualdade não era inteiramente garantida, nem ao nível familiar nem ao nível do trabalho. Ao nível laboral continuaram a evidenciar-se certas desigualdades no que diz respeito ao acesso a determinados tipos de atividades profissionais e da evolução em alguns contextos laborais, verificando-se ainda vencimentos distintos, geralmente, posição desvantajosa para a mulher (Andrade, 2010).

A temática da relação entre o domínio profissional e familiar conserva-se depois de aproximadamente três décadas de estudos, com peculiar interesse derivado das alterações sociais que têm acontecido no âmbito do trabalho e das obrigações familiares dos últimos anos. Entre 40% a 78% das famílias duplo-emprego, com descendentes em idade escolar, expõem em alguns momentos da sua vida, complicações na compatibilização harmoniosa da vida profissional e familiar (Andrade, 2013).

Ou seja, a conciliação entre o trabalho e a família é atingível quando as duas principais esferas da vida do homem se desenrolam de forma satisfatória. Esta harmonia e equilíbrio ocorre quando se disponibilizam os meios e o tempo admissível para tratar da família, não desacreditando o domínio profissional (Gómez, 2003).

### **1.8.1. Conflito de papéis**

De acordo com diferentes autores, quando se confirma um desacordo entre papéis em termos do trabalho, que se reflete na vida familiar do indivíduo, são reconhecidos efeitos tanto ao nível do ser humano, como ao nível familiar. Neste último, através do descontentamento geral com a família e com a relação matrimonial, reduzido envolvimento nas atividades familiares, afastamento em momentos marcantes para a família e complicações na interação com os seus descendentes. Por outro lado, sempre que existe conflito da vida familiar com o trabalho, podem verificar-se efeitos como, elevados níveis de absentismo, baixo desempenho profissional, insatisfação no

trabalho, mudanças constantes de atividade profissional, assim como, problemas de saúde intelectual e físico (Andrade, 2013).

Ou seja, os possíveis efeitos do conflito trabalho-família (CTF) podem refletir-se de três formas distintas: 1) consequências ligadas ao trabalho, através da diminuição da satisfação no trabalho e do empenho organizacional, intenção de turnover, aumento dos índices de absentismo, stress relacionado com a situação laboral; 2) repercussões no ambiente familiar; e, 3) consequências ligadas ao índice de bem-estar do trabalhador, podendo refletir-se através da diminuição da satisfação com a vida, stress psicológico, depressão, aumento do consumo de substâncias como o tabaco, café ou álcool, diminuição de hábitos saudáveis, como a prática de exercício físico (Amstad, Meier, Fasel, Elfering & Semmer, 2011).

Já o modelo de Edwards e Rothbard (2000), relata a subsistência de três espécies de conflito: o conflito fundamentado na pressão ligada ao desempenho coincidente de papéis, que sucede quando o descontentamento no desempenho de um dos papéis complica a resposta às imposições do outro. O conflito baseado no tempo, que acontece quando os indivíduos entendem que não têm o tempo que consideram ser suficiente para a concretização satisfatória das responsabilidades relacionadas com cada um dos papéis da vida. E, o conflito comportamental, que ocorre quando os comportamentos aprendidos e mesmo revigorados no desempenho de um dos papéis, não são pertinentes para o exercício dos outros papéis, dado que existem complicações na adaptação às novas responsabilidades (Andrade, 2013).

Sendo o tipo de conflito mais comum, o conflito baseado no tempo. Este, pode assumir duas formas distintas, a pressão com o tempo derivada da participação numa das esferas, podendo tornar fisicamente inexecutável ou impraticável a execução das expectativas oriundas da outra esfera da vida. E, mesmo quando o homem está fisicamente focado nas atividades de um determinado domínio, as pressões ou tensões existentes no outro papel da sua vida, podem impedir na mesma o cumprimento satisfatório das atividades (McMillan, Morris & Atchley, 2011).

De acordo com diferentes autores, um dos pontos de vista mais mencionados na literatura pelo seu carácter antecessor na análise das ligações entre papéis familiares e profissionais, é o estudo do conflito de papéis. Efetivamente, em grande parte das famílias os dois constituintes do casal encontram-se ativos no mercado de trabalho, o que por um lado, consente que a família desfrute de um conjunto de supremacias, mas por outro, leva a que a gestão dos deveres profissionais e familiares não estejam isentos de conflito (Andrade, 2013).

Para uma melhor compreensão dos resultados prejudiciais do conflito ou interferência negativa entre os diversos papéis da vida do homem, alguns autores estudam os fatores que poderão ultrapassar ou evitar estes efeitos. Edwards e Rothbard (2000), defendem a possível existência de três mecanismos: a compensação, a segmentação e a mobilização de recursos. Respeitante à compensação, grande parte dos casos ocorre como resultado da insatisfação no desempenho de um dos papéis, em

que o homem tenta compensar a dificuldade sentida procurando maior satisfação no outro papel da sua vida. O homem pode optar por reduzir o seu empenho e envolvimento no domínio que lhe causa maior insatisfação e ampliá-los no domínio que lhe causa maior satisfação, procurando neste último, formas de gratificação. A segmentação, mantém uma barreira entre os diferentes papéis profissionais e familiares, que é compreendida como uma estratégia para lidar de forma mais assertiva com a pressão e tensão que cada um destes papéis pode acarretar ou trazer para a vida do indivíduo. Já a mobilização de recursos diz respeito a uma deslocação de recursos pessoais que se esgotam, tais como, energia, tempo e níveis de atenção de um domínio para o outro, independentemente do que a provoca (Andrade, 2013).

De acordo com diferentes estudos, Portugal continua a ser um país onde as hipóteses de harmonização entre o trabalho e a família são escassamente satisfatórias, como tal, temos o exemplo do estudo Europeu *Quality of life in a changing Europe* (Dorne-Huiskes, Van Der Lippe & Dulk citado por Pereira, 2014), onde Portugal expõe um grau mais baixo de satisfação com a conexão trabalho-família, a par de países como o Reino Unido, Hungria, Bulgária e Finlândia, disputando por sua vez, com países como a Suécia, Holanda e Alemanha (Rodrigues, Barroso & Caetano, 2010). Este mesmo estudo conclui também que Portugal e Bulgária são os países com mais alto grau de intervenção do trabalho na vida familiar e onde simultaneamente os apoios no trabalho são mais diminutos, fazendo com que Portugal seja um dos países onde o contexto das organizações é insuficientemente benéfico às práticas de conciliação.

A literatura fala ainda em dois modelos que relacionam a bidirecionalidade do CTF e os seus efeitos pessoais: o modelo de domínio cruzado e o modelo de atribuição de fonte. O primeiro, sugere que a participação num dos domínios poderá ser embaraçada pela participação no outro, a interferência motivada pelas tensões de um dos domínios, grande parte das vezes, decorre de um desempenho débil ou da baixa satisfação com o outro papel da vida. O segundo, incute que o homem atribui a origem do conflito de papéis à esfera da vida que entende que motivou o conflito, insinua também que o homem vai ficar insatisfeito com o domínio percebido como sendo a origem do seu conflito (Carr, Boyar & Gregory, 2008; Shockley & Singla, 2011).

Os sentimentos que são escondidos durante um excedente período, exteriorizam-se no nosso corpo como problemas de saúde, levando-nos a desabar e a cair num contexto de insatisfação ou de rigidez interior. É usual que notemos tardiamente que essa situação não pode prosseguir. O indivíduo que encara a sua vida particular, família e amigos como um estímulo para ser um ser humano na íntegra, reconhecerá a sua própria família como a plataforma de segurança que lhe trará a energia que necessita para o emprego. Deste modo, não se vai totalmente abaixo devido aos dilemas que vive na profissão ao saber que em casa o acolhem e o protegem e não se vê apenas como um indivíduo que ocupa uma posição de responsabilidade no emprego, mas igualmente como mãe, pai e companheiro (Grün, 2007).

A teoria do conflito entre a vida profissional e pessoal, reflete-se quando as tensões das esferas trabalho e família são percebidas como reciprocamente inconciliáveis em alguns aspetos (Greenhaus & Beutell, 1985). Mas, para Sieber citado por Andrade (2013), a “teoria da valorização do papel” consiste num dos principais quadros teóricos, que parte da suposição de que a profissão pode afetar de forma positiva a família e vice-versa. Um exemplo claro desta situação é o facto dos meios económicos procedentes da profissão, poderem ser empregues no progresso e melhoria das condições de vida a nível familiar.

Desta forma, gradativamente têm-se descoberto indivíduos para quem a vida pessoal e a profissional não são objeções, uma vez que se sentem bem e felizes, considerando o emprego uma parte essencial da sua vida. Não vivem emergidos no trabalho, arrançando formas de viver a vida, além do trabalho, de forma satisfatória. Ainda é incógnito o que levará a tal facto, mas a verdade é que não aceitam ou sofrem com as pressões geradas entre a vida profissional e pessoal, conseguindo usufruir de uma harmonia entre os dois principais mundos, sentindo-se felizes (Grün, 2007).

Certas pessoas fazem constantes ajustes, transportando pontos positivos de um papel para o outro, tanto ao nível familiar como profissional, de forma a que o efeito final lhes traga um sentimento de coerência. Este equilíbrio é ágil e suportado pelas aprendizagens e experiências que são deslocadas do trabalho para a família e vice-versa (Andrade, 2013).

### **1.8.2. Género e conflito de papéis**

A hipótese de vivenciar diferentes papéis pode ser entendida como um impulso que estimula o progresso da pessoa. A atuação no trabalho doméstico por parte do homem, em famílias de duplo emprego, continua a crescer com maior relevo no domínio da parentalidade do que no domínio do restante trabalho familiar. Quando pais de filhos em época pré-escolar e os dois trabalham, as investigações dizem que tanto o homem como a mulher despendem parcialmente o mesmo tempo na vivência direta com os filhos. Contudo, o empenho dos homens no trabalho de família, apesar de estar a aumentar, expõe notáveis mudanças entre países e ao nível dos vários níveis sócio-económicos em cada um deles (Andrade, 2013).

De acordo com Fontaine et al., Torres e Wall citados por Andrade (2013), as responsabilidades relativas ao trabalho aparentemente são repartidas entre mulheres e homens, porém, o mesmo não sucede no que respeita à vida familiar, dado que as funções do âmbito doméstico continuam a ser maioritariamente executadas pelas mulheres. Não obstante desta realidade, também se evidencia ser verdade que as renovações nos papéis de géneros despertam um maior dinamismo por parte dos homens nesta temática, principalmente ao nível das tarefas relacionadas com os filhos, podendo levar a que estes fiquem igualmente sujeitos a um quadro de conflito de papéis.

Um estudo realizado por Poeschl (2000), a 371 adultos portugueses casados, solteiros, com idade média de 47 anos, com profissões distintas e sem ou com filhos com idade média de 21 anos, procurou compreender as características da divisão do trabalho doméstico e do comando nas famílias de distintas gerações. Assim como, a representação dos cargos de cada cônjuge de modo a analisar a manipulação e influência dessa representação nas práticas dos casais. Realizou também um segundo estudo, onde pretendia determinar se o contexto ideal ao qual as mulheres e os homens conseguiram equilibrar a sua família, seria aquele em que os dois repartiam as atividades de forma igual. De um modo global, os resultados apontaram para o facto dos indivíduos terem representações muito distintas dos hábitos e rotinas, verificando-se de um modo consensual que as mulheres exerciam mais atividades familiares, comparativamente aos homens. Estas, tendem a ter um menor poder de decisão em casa no que respeita ao orçamento e ao lazer, porém, maior em temas relacionados com a casa e os filhos. Foram reconhecidas tarefas muito tradicionais do papel do homem como representante familiar para o exterior e da mulher para o interior da família.

Já a investigação realizada por Torres (2004) a famílias com mais de 20 anos de matrimónio, divulgou que, para o sexo feminino, o facto de cooperarem na sustentabilidade da família não compromete um tratamento diferenciado do trabalho doméstico, uma vez que este, continuou a ser (na maior parte das vezes) da sua responsabilidade. Para Wall, Vasconcelos, Aboim e Cunha (2001), estes resultados refletem o modo de vida e as formas de harmonização de papéis nas famílias portuguesas de classe média. Além de que, num estudo desenvolvido por Perista (2002), a presença do sexo masculino na contribuição do cuidado com os filhos ao nível das atividades parentais, somente, tem expressividade num conjunto limitado de tarefas, as quais são minimamente rotineiras, tal como, o acompanhamento e supervisão em atividades de lazer, desportivas ou de divertimento.

Com base nos dados do Inquérito Nacional do Uso do Tempo, de 1999, o trabalho familiar manteve-se abundantemente feminizado, principalmente em funções de natureza mais rotineira, circunscritas ao espaço familiar e em que é necessário disponibilizar mais tempo. Enquanto que, as funções masculinas envolvem um inferior consumo de tempo e ocorrem mais esporadicamente (Perista, 2002). Em estudos realizados anteriormente, os homens concordam que no domínio da família, tendencialmente, as tarefas são delegadas às esposas, todavia, para eles a família é tão, ou mais, importante que o trabalho (Torres, 2004).

Torres (2004), reconhece uma determinada pressão à maior participação dos homens na vida doméstica. Pressão esta, não originária das suas escolhas, mas sim, das consequências de género que permanecem nos ambientes profissionais. O facto de que, para os homens executarem o que lhes é requerido no início da sua carreira profissional, estes, são vistos pelos seus patrões como homens sem família e com uma capacidade ilimitada de dedicação à empresa. O efeito é evidentemente, o bloqueio a uma maior presença e participação no lar. Situação esta, que acaba por ser desculpada ao nível das consequências que poderão advir para a família.

### 1.8.3. Medidas e políticas de conciliação

Na comunidade atual, as imposições relacionadas com o mercado laboral e a vida familiar são, conforme já referido previamente, algumas vezes, trabalhosas de compatibilizar. As medidas sócio-políticas que marcam as atividades de trabalho e que servem para apoiar a família, muitas das vezes apenas ocorrem em determinados períodos da vida familiar, tal como, a licença de parentalidade, maternidade ou para acompanhar os filhos em caso de doença, etc.... Contudo, ainda que se verifique uma força legislativa que incita o significado de políticas sociais, chamadas “family-friendly policies” ou “amigas da família”, a necessidade de existir um equilíbrio de papéis é constante, excedendo bastante as alturas em que se ganha determinados apoios (Andrade, 2010).

Relativamente às políticas de harmonia entre a vida profissional e pessoal (work-life balance practices ou family-friendly policies), estas iniciativas normalmente dizem respeito a diferentes apoios que a empresa poderá conceder aos seus trabalhadores, tais como, a dispensa ao trabalho para tratar de assuntos pessoais e familiares, no cuidado com os seus dependentes e às hipóteses de flexibilidade no trabalho. Estas políticas ou estratégias de gestão têm como objetivo primordial restringir o conflito vivenciado pelo trabalhador, sendo também usadas como uma estratégia de recrutamento, de forma a tornar a organização mais atraente e sedutora para os novos candidatos e conseqüentemente possíveis colaboradores (Beauregard & Henry, 2009).

O processo de versatilidade em contexto profissional, tal como, trabalhar mais vezes em casa com o auxílio das novas tecnologias e usufruir das permissões anunciadas na legislação do trabalho, compõem outras medidas de conciliação de diferentes papéis. Já no que diz respeito às famílias com filhos, é regularmente aplicado o apoio aos filhos, através de instituições como jardins de infância e creches (Andrade, 2010).

Becker e Moen (1999), através de uma investigação qualitativa mostraram três tipos de estratégias para reduzir o CTF: diminuir o número de horas laborais; um dos cônjuges investir numa carreira mais flexível, permitindo-lhe satisfação fundamentalmente extrínseca e o outro num trabalho mais exigente e rigoroso, com maior satisfação intrínseca; e, rotatividade ao longo da vida entre as estratégias anteriormente mencionadas. Igualmente no seguimento de um estudo qualitativo Haddock, Ziembra, Zimmerman e Current (2001), apresentaram outras possíveis estratégias: dar primazia ao lazer em família e foco na relação; ter orgulho do estado de duplo-emprego (no casal ambos trabalham); viver humildemente e moderadamente; tomar decisões pró-ativamente e dar valor ao tempo.

Outro estudo da Associação Portuguesa de Psicologia da Saúde Ocupacional mostra-nos também que de 2008 a 2013, subsistiu uma amplificação da perceção negativa das hipóteses de conciliação, com subsequente aumento dos níveis de stress e burnout, do entendimento da fadiga e dos propósitos de abandono do posto de trabalho. Similarmente, a Agência Europeia para a Segurança e Saúde do Trabalho

reconheceu entre os dez aspetos pronunciadores de riscos psicossociais no trabalho, o “pobre equilíbrio trabalho-família” (Monteiro, 2014).

É nesta conjuntura que surge a necessidade de se proceder à implementação de medidas de conciliação, que não favorecem apenas os trabalhadores, mas também as empresas. Relativamente aos ganhos das organizações na presença da adaptabilidade deste tipo de medidas, a literatura alude que são muitas e prendem-se essencialmente, com o aumento da interferência destas sobre os parceiros, assim como, sobre a imagem positiva e o reconhecimento por parte de outras pessoas e também com o incremento do grau de credibilidade e de confiança do mercado de trabalho e do público em geral. Levando identicamente, à conceção de um bom ambiente de trabalho, onde é permitido aumentar as competências, agarrar e deter talentos e indivíduos altamente habilitados. Possibilitando, simultaneamente, intensificar os níveis de eficiência produtividade, inovação e criatividade (Monteiro & Ferreira, 2013).

A necessidade de fazer uma gestão da complexa essência humana e do interesse da empresa, carece de ferramentas que possibilitem harmonizar e tornar compatíveis as diferentes responsabilidades do domínio profissional e pessoal, de forma a possibilitar aos colaboradores ajustar as suas solicitações e compromissos tanto profissionais como familiares, trazendo vantagens igualmente para a organização (Mendes, 2015).

Para Sparks e Cooper (2001), ao nível da diminuição dos níveis de absentismo e conseqüente incremento dos índices de produtividade, as estratégias a serem executadas e que se repercutem no bem-estar laboral, necessitam recair sobre aspetos como a formação extra. De forma a ampliar as capacidades, aptidões e competências necessárias ao desempenho das funções laborais, desenvolvimento dos gestores com capacidades adequadas para trabalharem com diferentes culturas e flexibilização de horários. Para ampliar a flexibilidade dos horários de trabalho, é preciso ter como base, uma avaliação das reais necessidades da empresa. Esta avaliação, deverá possibilitar o envolvimento dos trabalhadores, de forma, a solucionar os verdadeiros problemas destes e não somente os problemas prognosticados pela administração da empresa. Respeitante ao desenvolvimento de uma equipa de trabalho coesa, no século XXI, carecer-se-á que esta, seja completada com programas de promoção da saúde apropriadamente desenvolvidos no local de trabalho (Machado et al., 2014).

De acordo com Sparks e Cooper (2001), promovendo-se programas de QVT, as empresas podem aperfeiçoar não apenas o bem-estar dos seus trabalhadores, como também o envolvimento destes e o seu desempenho no trabalho. Alguns estudos apontam para uma melhoria na saúde dos colaboradores envolvidos nesse tipo de programas, assim como, uma alimentação mais adequada, aumento do exercício físico e conseqüentemente perda de peso, deixarem de fumar e a adaptação de técnicas para a redução de stress (Machado et al., 2014).

As organizações que têm uma atitude socialmente consciente, optam cada vez mais pela implementação de programas para a conciliação do trabalho e da vida familiar ou

pessoal, assumindo desta forma, estes investimentos como uma escolha estratégica que lhes traz benefícios competitivos no mercado de trabalho (Perista, 2008).

Com a implementação destas medidas, pretende-se restringir as discórdias a que os trabalhadores estão sujeitos pela afluência de responsabilidades entre os dois domínios de intervenção, assim como, colaborar para o aumento dos níveis de satisfação e de motivação dos colaboradores, redução do número de ausências ao trabalho, diminuição do turnover e crescimento dos níveis de produtividade e rendimento da própria empresa (Almeida citado por Mendes, 2015).

As escolhas e métodos de conciliação, caem também na possibilidade de uma presença mais equitativa e de um desempenho mais ativo ao nível do papel familiar, por parte de ambos os cônjuges (Andrade, 2010). Pois, nos dias de hoje, nem sempre é simples encontrar um equilíbrio favorável entre o trabalho e a família, nem para a mãe nem para o pai, não havendo regras estipuladas. Cada pessoa tem de perceber o que é mais vantajoso para si. Para conseguir fazê-lo, deve estar atento às suas emoções e sentimentos. Por vezes, quando nos irritamos ou enervamos, ficamos doentes. Deste modo, precisamos de estar atentos, pois é sinal que devemos cuidar do nosso equilíbrio e bem-estar (Grün, 2007).

## Capítulo II - Metodologia de pesquisa

### 2.1. Objeto de estudo

O homem passa muito tempo da sua vida nas organizações, o que significa que despense grande parte da sua energia em prol destas e conseqüentemente do seu trabalho. Desta forma, o trabalho pode ocupar grande parte do tempo das pessoas, do seu convívio em sociedade e nem sempre possibilitar realização profissional. É uma atividade que pode, antes pelo contrário, causar problemas como a insatisfação, levando até mesmo à exaustão (Dejours, 1992).

Segundo Nicolette citado por Marcitelli (2011), o trabalho é considerado uma atividade da sociedade, mas também a direção para nos integrarmos nesta, sendo a forma pela qual conseguimos obter o reconhecimento e respeito por parte dos nossos familiares e amigos.

Por sua vez, Perrow citado por Chiavenato (1992, p. 42), lembra-nos que: “a organização não constitui toda a vida das pessoas, não é uma sociedade. Os indivíduos têm de desempenhar outros papéis sociais e, além disso, a sociedade moldou-os de vários modos que afetam a sua capacidade na realização das atividades profissionais”, acrescentando que, as organizações não poderiam funcionar corretamente ou talvez nem seria possível existirem, se os indivíduos que nela atuam não vivessem noutros ambientes e não fossem moldados.

Vivemos atualmente num mundo muitíssimo competitivo que leva a que as organizações tenham a necessidade de influenciar, de diferentes formas, o comportamento dos seus trabalhadores, de modo a que estes contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais, mas que simultaneamente, concretizem os seus objetivos pessoais. Daí a necessidade de as organizações proporcionarem condições de trabalho que tenham um impacto positivo na QV e na conciliação entre o trabalho e a família, de modo a elevar os níveis de satisfação dos trabalhadores na expectativa destes encararem de forma mais adequada os problemas e as dificuldades do dia-a-dia.

Como tal, esta investigação terá por base a compreensão dos níveis de satisfação profissional, assim como, os diferentes itens que a afetarão, dada a importância de tal componente no mundo do trabalho. A qual pode influenciar, por sua vez, o comportamento do trabalhador e o alcance (ou não) dos objetivos estratégicos definidos por qualquer organização.

O entendimento da interferência da satisfação profissional na execução das atividades no trabalho, estimula as empresas a procurarem diferentes opções, por forma a patrocinarem o alinhamento das necessidades do trabalhador e alcançarem um nível de satisfação que lhe permita uma determinada vantagem competitiva no mercado. Esta interferência, é percebida como uma relevante forma estratégica de atingir os objetivos organizacionais (Fiuza, 2010). Desta forma, os planos desenvolvidos ao nível da GRH devem interferir de forma positiva na satisfação dos

trabalhadores, colocando em desenvolvimento práticas que os auxiliem. A satisfação no trabalho ajuda a que exista um progresso no comportamento afetivo dos trabalhadores, que produzirá (sem dúvidas) resultados eficientes na manipulação do desempenho das empresas e no alcance dos seus objetivos (Ferreira, 2014).

Dado que o acelerado compasso do dia-a-dia, é absorvido pelos indivíduos tornando-se num novo padrão de vida, procuramos igualmente, com a realização deste estudo, compreender o nível de interferência do trabalho na vida e vice-versa, assim como, as diversas condicionantes que poderão afetar esta ligação.

Trabalha-se mais dias por semana, deixando até mesmo de existir fins-de-semana e feriados. Parece normal até que surgem os problemas, nomeadamente nos restantes domínios da vida do homem, tais como família e vida social. Nesse momento, o indivíduo interroga-se como conciliar a profissão que lhe exige muitas horas de trabalho, com o papel de mãe ou pai, cônjuge e gestor(a) de uma casa. Este cenário chama a atenção de diversos autores, para a necessidade de se refletir sobre a QV e especialmente sobre a QVT. O interesse nesta temática reside naturalmente no facto de que passamos mais de 8 horas por dia, durante pelo menos 35 anos da nossa vida, no trabalho. Não se trata tanto de levar as problemáticas de casa para o ambiente de trabalho, mas sim, de transportar para casa, as tensões, receios, problemáticas, medos e angústias adquiridas pelo trabalho (Conte, 2003).

As organizações existem num mundo globalizado, em que a procura pelos resultados pode tornar-se bastante desafiadora, exigindo dos seus funcionários, uma cada vez mais, acentuada capacidade de suportar cobranças e viver constantemente em pressão. Fazendo com que, mesmo que o indivíduo queira esquecer o trabalho, a pressão gerada pelo mesmo, assim como, pelo alcance dos objetivos propostos, além da complexidade do mercado e o acesso fácil ao mesmo através das novas tecnologias, lhe dificulte esta ação, levando a que o trabalho se torne uma variável persistente na sua vida.

A cada vez menor divisão entre o papel pessoal e profissional, faz com que exista uma maior hipótese de ocorrência de discórdias entre estes dois distintos mundos, podendo mesmo levar a um estado de conflito. Uma vez que, as obrigações e responsabilidades relacionadas com um dos domínios, poderão vir a afetar o desempenho das tarefas e deveres nos restantes (Oliveira, Cavazotte & Paciello, 2013).

Contudo, as organizações já compreendem a importância do homem nas mesmas, tendo passado a valorizar a sua capacidade de raciocínio, criatividade e de solucionar problemas. Capacidades estas, que estão presentes nos indivíduos e não nas máquinas. Como tal, com esta investigação pretendemos compreender a influência que a percepção da QVT exerce na satisfação profissional e na conciliação entre a vida profissional e familiar. De forma a explicar os diferentes contributos para a realização de uma necessidade da vida corrente, que é o equilíbrio entre os dois principais domínios da vida do homem (a família e o trabalho).

## 2.2. Objetivos

O objetivo primitivo desta investigação é compreender a influência que a perceção da QVT exerce na satisfação profissional e na conciliação entre a vida profissional e familiar, uma vez que, atualmente, as empresas procuram melhorar o relacionamento com os seus trabalhadores e conseqüentemente os níveis de satisfação com a QVT, devido à necessidade de aliciar e preservar os bons funcionários. Pois, trabalhadores satisfeitos proporcionarão à empresa redução de custos, diminuição do absentismo, aumento da produtividade e da qualidade, melhoria na comunicação e na imagem da empresa no mercado. Simultaneamente, beneficiarão de alegria, motivação, energia, comprometimento, segurança, orgulho, assim como, de desenvolvimento pessoal, profissional e social (Aquino & Fernandes, 2013).

Também de acordo com a literatura, desde o início dos estudos, que a ligação entre as dimensões familiar e profissional indicia um conflito possível de surgir com o desempenho sincrónico de múltiplos papéis. A nível científico, o CTF é entendido como uma forma de conflito entre papéis, no qual as tensões da esfera profissional e pessoal, são de alguma forma inconciliáveis. Esta divergência ou incompatibilidade de domínios faz com que o desempenho das responsabilidades e obrigações de uma destas esferas, dificulte o cumprimento da outra, podendo levar ao desequilíbrio trabalho-família. Sendo um exemplo desta consequência o grau da satisfação no trabalho (Behavior & Beutell, 1985).

Assim sendo, este estudo será sustentado pela conjunção dos seguintes objetivos:

**1)** Identificar os principais fatores que contribuem para a satisfação profissional e a condicionam.

A satisfação no trabalho, poderá condicionar o desempenho do trabalhador e afetar, conseqüentemente, o alcance dos objetivos organizacionais. Deste modo, é fundamental que as empresas conheçam estas variáveis e as trabalhem de forma a alterar os níveis de satisfação dos seus funcionários.

São identificados por Siqueira (2008), como fatores laborais que afetam a satisfação no trabalho: a natureza do trabalho, recompensas e vencimento, oportunidades de promoção na função e empresa, chefia(s), colegas de trabalho e estabilidade na organização. Porém, de acordo com as pesquisas desenvolvidas por Scott (2008) e Malik, Ahmad, Gomez e Ali (2011), entre outros autores, o salário, os benefícios e as condições de trabalho, podem ser apreciados como fatores que levam à satisfação laboral. Enquanto que, para Hackman e Oldham a necessidade de desenvolvimento do colaborador afeta igualmente a satisfação profissional. A interferência ao nível do conteúdo do trabalho e das características, tem mais impacto nos níveis de satisfação, quanto maior se verificar a necessidade de desenvolvimento do trabalhador (Lima et al., 1988).

**2) Compreender os fatores que afetam a ITV e a IVT.**

O direito à conciliação da atividade profissional com a vida familiar, está reconhecido no artigo 59.º, n.º 1 b), da Constituição da República Portuguesa, onde menciona que “ todos os trabalhadores, sem distinção de idade, sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito: à organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal e a permitir a conciliação da atividade profissional com a vida familiar” (Mendes, 2015, p. 6). Pelo que, é importante conhecer quais os fatores que podem ou não afetar a influência do trabalho na vida familiar e vice-versa, pois o indivíduo só será produtivo no trabalho, se estiver bem em todos os domínios da sua vida.

**3) Analisar em função do sexo, a interferência da perceção do nível de cansaço com o trabalho, no inquirido.**

Apesar de todas as mudanças que a sociedade já sofreu, a mulher ainda continua a ser vista, grande parte das vezes, como aquela que trata da casa e dos filhos. De acordo com, O’Neil, Greenberger e Marks citados por Andrade (2013), sempre que uma pessoa dedica muito tempo ao desempenho de um dos papéis da sua vida (seja este familiar, profissional, político ou outro até mesmo de carácter social) ocorrem sentimentos de sobrecarga, cansaço ou esgotamento, que vão afetar o exercício dos outros papéis.

De acordo com Perista (2002), para além das mulheres serem as responsáveis por grande parte das atividades familiares, o tipo de trabalho efetuado por estas e pelos homens, é distinto em termos qualitativo. Temos como tarefas domésticas que compõem um domínio maioritariamente feminizado, a limpeza e higiene da casa, a confeção das refeições (abrange lavar a louça e pôr a mesa), os cuidados com a roupa (lavar, passar a ferro e arrumar) e as compras de produtos de consumo corrente, tais como, alimentares, produtos de limpeza, entre outros. Ou seja, tarefas geralmente confinadas ao interior da casa. No que diz respeito a compras mais esporádicas, tal como por exemplo, de bens de consumo duradouro, já vemos uma atuação mais equilibrada do homem e da mulher, até, com uma ligeira predominância do homem. O homem, normalmente executa tarefas que afetam relações com entidades externas, tais como, assuntos administrativos com bancos, pagamento de contas, seguros, impostos, atividades de construção e reparação e, em grau mais diminuto, jardinagem, cultivo e cuidado com animais. Na maior parte das vezes, são tarefas que tendem a ser feitas fora do espaço doméstico (Perista, 2002).

**4) Compreender o grau de satisfação do inquirido, relativamente à influência que o trabalho tem na possibilidade de lazer.**

O foco da QVT é cada vez mais na base da permutação do stress e do sedentarismo, por um maior equilíbrio entre o lazer e o trabalho, trabalhando-se o bem-estar do colaborador de uma forma mais genérica, resultando conseqüentemente numa melhor QV (Sant’Anna & Kilimnik, 2011).

**5)** Compreender o grau de satisfação do inquirido relativamente aos seus horários de trabalho e consequentemente de descanso.

Na vida diária dos colaboradores há um crescente incremento da procura por melhores condições de vida e pelo bem-estar. Porém, a ameaça à saúde derivada do trabalho em demasia pode ser obstáculo à satisfação das necessidades e desejos, cada vez mais acentuados na vida em comunidade. Significa que a envolvente stressante, a carga laboral e as horas de trabalho desviam o colaborador da convivência social e familiar (Dyniewicz, Moser, Santos & Pizoni, 2009). Contudo, além do emprego é indispensável existir lugar para gozar a vida e restituir energias, uma vez que são estas energias, que nos vão fortalecer a vida profissional (Grün, 2007).

Walton (1973), defende que as condições de trabalho não devem colocar o colaborador em posições iminentemente inseguras e prejudiciais. Deverá ser garantido um horário de trabalho razoável, assim como, um ambiente e local de trabalho estável e saudável (Sant'Anna & Kilimnik, 2011).

**6)** Analisar a interferência do trabalho na vida (ITV), em função do sexo.

O conceito CTF aparece para explicar o impacto entre esferas, no qual as tensões e imposições resultantes do papel profissional se revelam inconciliáveis com as responsabilidades do papel familiar ou vice-versa (Greenhaus & Beutell, 1985).

A atuação conjunta nos domínios do trabalho e da família consiste, numa certa dimensão, em experiências distintas para homens e mulheres. A dupla responsabilidade que (até então) assinala o dia-a-dia de muitas mulheres, pode levar a um possível desequilíbrio entre os dois principais domínios da vida (Rodrigues et al., 2010).

Contudo, apesar da mulher apresentar níveis de satisfação ligeiramente inferiores aos do homem, no que diz respeito à relação trabalho-família, as dificuldades e obstáculos sentidos não são da exclusividade destas. Também, a uma carga de trabalho doméstica acima da média, não está obrigatoriamente associada um menor nível de satisfação. Neste âmbito, é importante analisar o papel que cada um dos géneros adota quer na sua vida familiar, quer na sua vida profissional. Pois, homens e mulheres lidam diariamente com exigências, pressões e necessidades próprias de cada um destes domínios, sendo que os apoios a que recorrem nesse âmbito, têm um papel crucial no modo como equilibram as duas esferas da vida e, consequentemente o seu bem-estar (Rodrigues et al., 2010).

**7)** Compreender se devido às exigências profissionais, não se consegue executar as atividades domésticas, em função do cônjuge ou companheiro trabalhar por turnos.

Greenhaus e Beutell (1985), referem que o desempenho dos diferentes papéis da vida, nomeadamente o familiar e profissional, afetam-se mutuamente. As particularidades negativas relacionadas com o exercício de um dos papéis da vida do indivíduo, não podem deixar de colidir com o desempenho do outro papel através de um efeito de contágio desfavorável (Andrade, 2013). Além disto, a composição dos

tempos de trabalho, é um ponto bastante influente ao nível das condições de trabalho, cujo choque transpõe o próprio indivíduo, uma vez que afeta igualmente a sua família e vida em sociedade (Parent-Thirion, Macías, Hurley & Vermeulen, 2007).

Wedderburn (2000), afirma ainda que o trabalho por turnos e os horários irregulares determinam acrescidas imposições em termos de organização e planeamento das atividades caseiras e familiares, conseqüentes da variedade de horários que têm de ser geridos entre si. Em termos sociais é igualmente mais árdua a organização de atividades informais, comparativamente a quem trabalha num horário fixo, uma vez que requer um maior esforço ao nível do planeamento de atividades como por exemplo, com familiares ou amigos.

**8)** Verificar se o conflito família-trabalho (CFT) é mais acentuado ao nível do género feminino, que ao nível do género masculino.

De acordo com Perista (2002), o tradicional papel das mulheres consente-nos supor um grau de CFT mais acentuado ao nível do género feminino. As tarefas que devem ser realizadas quotidianamente, que exigem mais tempo e que estão relacionadas com o cuidar dos filhos, não podendo ser prorrogadas, tendem a ser da responsabilidade das mulheres. Por sua vez, as tarefas geralmente associadas ao sexo masculino, propendem a ser mais adaptáveis em termos de duração e periodicidade de concretização. Podem ser executadas fora de casa e estão muitas vezes relacionadas com uma componente lúdica, como por exemplo: reparar avarias, tratar do carro, brincar com as crianças, entre outras.

Resumidamente, com esta investigação consideramos importante compreender se o inquirido tem uma atividade profissional que lhe possibilite usufruir de atividades de lazer fora do seu horário de trabalho, assim como, de um horário de trabalho adequado. É fundamental o inquirido sentir-se tranquilo e estabilizado emocionalmente, de forma a ser rentável e produtivo no trabalho, assim como, saudável e feliz na sua vida familiar e social. Além disto, pretendemos igualmente conhecer e explorar os diferentes fatores que afetam a satisfação profissional do inquirido e levam à ITV e à IVT, pois é essencial que as empresas estejam atentas a estes fatores, utilizando-os de forma apropriada em termos de competitividade organizacional.

### **2.3. Metodologia**

A pesquisa em ciências sociais, tem como característica ser envolvida por uma abordagem qualitativa e quantitativa. Particularmente, cada uma destas abordagens tem características benéficas e limitações para o investigador (Bainbridge & Lee, citado por Pinto, 2015). Desta forma, expostos os objetivos que direcionam esta investigação, é essencial definir qual a metodologia que irá permitir alcançá-los.

O presente estudo foi efetuado de forma individual, baseando-se na perspectiva de cada colaborador ativo profissionalmente e a metodologia empregue foi a quantitativa, com recurso ao inquérito por questionário.

A pesquisa quantitativa rege-se por uma estratégia metódica e objetiva para produzir e melhorar o conhecimento, implicando a análise de números à obtenção de respostas às questões ou hipóteses de pesquisa (Sousa, Driessnack & Mendes, 2007). Ou seja, apoia-se em dados numéricos, reunidos por intermédio da aplicabilidade de instrumentos de recolha de dados, organizados e confirmados, empregues para testar conexões entre diferentes variáveis, possibilitando aos investigadores testarem determinadas teorias e fortalecerem resultados (Vilelas citado por Pinto, 2015), por via do conhecimento baseado na mensuração, análise e interpretação dos resultados obtidos (Duarte, 2009).

Se a pesquisa quantitativa diz respeito à análise dos números, a qualitativa envolve o estudo das palavras (Sousa et al., 2007). Nesta investigação, em concreto, procurando-se chegar às causas e perceber como é que estas influenciam os resultados, optou-se pela metodologia quantitativa. Além disso, na abordagem qualitativa, o estudo é caracterizado por ser indutivo ao invés de dedutiva, apoia-se num paradigma naturalístico, iniciando-se com o pressuposto de que a realidade é subjetiva e não objetiva. Considerando que, podem existir numerosas realidades e não somente uma (Burns, Grove, Creswell citado por Sousa et al., 2007), sendo utilizado, usualmente, como a primeira hipótese quando se sabe pouco sobre um determinado conceito, experiência ou fenómeno.

Além da pesquisa quantitativa, foi utilizada similarmente, a pesquisa bibliográfica. Esta pesquisa, compreende uma grande parte do referencial já tornado público relativamente ao tema estudado, desde jornais, revistas, publicações avulsas, dissertações ou outros (Raupp & Beuren, 2003).

No que diz respeito à recolha de dados, o questionário foi enviado no dia 21 de Janeiro de 2018 e divulgado até ao dia 19 de Abril de 2018. Foi aplicado de forma on-line através da ferramenta google docs, com o intuito de facilitar a sua distribuição, tendo sido também divulgado nas redes sociais linkedin e facebook e maioritariamente por e-mail para cerca de 7000 contactos, entre associações profissionais, câmaras municipais, juntas de freguesias, farmácias, bombeiros voluntários, bibliotecas, sindicatos de trabalhadores, federações, universidades, veterinários, escolas secundárias, institutos politécnicos, ordens profissionais, gabinetes de inserção profissionais, empresas privadas e públicas, hospitais, entre outros.

O questionário foi limitado a uma resposta por indivíduo, de forma a que os resultados obtidos não fossem deturpados, uma vez que, a plataforma on-line permite seleccionar esta opção. Foram rececionadas 1034 respostas, sendo o número total de questionários válidos de 1030.

Tendo-se recorrido a uma abordagem quantitativa, considerando que os resultados obtidos na pesquisa poderiam ser quantificados e transformados em números, para a apresentação e tratamento dos resultados, aplicaram-se técnicas estatísticas através do software IBM SPSS Statistics 21, permitindo-nos efetuar uma análise mais complexa e detalhada dos dados adquiridos.

## 2.4. Instrumento

Os instrumentos de medida da QVT, surgiram na literatura na década de 1970 e desde esta altura, têm tido um desenvolvimento notável (Alves, 2010). A literatura expõe diferentes instrumentos de mensuração da QVT, sendo um dos aspetos importantes dessa ferramenta a capacidade de revelar numericamente (análise quantitativa) as diferenças entre trabalhadores ou grupos (Tesch, Oliveira & Leão, 2007).

Dos distintos instrumentos para medir a QVT, encontram-se as escalas de *likert* com diferentes pontos, cujas opções de resposta podem variar de: nenhuma ou mínima importância a total ou máxima importância e discordo totalmente e concordo totalmente. Esta forma, compreende a apreciação do ponto de vista sobre um determinado aspeto e permite que o indivíduo expresse o seu grau de importância sobre os itens em estudo (Schmidt, Dantas & Marziale, 2008).

Foi efetuada uma pesquisa e análise às dimensões a estudar, de forma a optar-se pelo instrumento de medida mais adequado à realidade em estudo, optando-se pelo modelo proposto por Timossi et al. (2009), que por sua vez, emprega os sub-critérios apresentados por Detoni (2001), apoiando-se na origem do modelo de Walton. Os critérios apontados por Detoni são transformados numa forma interrogativa, com relação a uma escala de respostas tipo *likert*, polarizada em 5 pontos (o modelo de Walton, não é formado por qualquer escala), correspondendo às seguintes valorizações, as quais se apoiaram na escala de satisfação do instrumento WHOQOL-100 (instrumento de avaliação da QV da OMS (Timossi et al., 2009)): 1 - muito insatisfeito, 2 - insatisfeito, 3 - nem insatisfeito, nem satisfeito, 4 - satisfeito e 5 - muito satisfeito (Pedroso & Platini, 2009), de forma a facilitar a compreensão das respostas, mas permitindo também uma homogeneidade destas (Martins & Fernandes, 2016). A proposta desta escala é verificar a satisfação do colaborador em relação ao critério indicado, tendo em conta as suas necessidades e anseios individuais. Quanto mais alta a pontuação, considerando 5 o valor máximo para o critério analisado, mais satisfeito está o trabalhador; e, quanto mais baixa a pontuação, considerando 1 o valor mínimo, mais insatisfeito, este, se sente.

Assim sendo, foi empregue como instrumento de recolha de dados, a escala proposta por Timossi et al. (2009), apresentada na forma de questionário (apêndice a) e construída a partir do Modelo de Walton, composto por 8 dimensões e 35 questões fechadas alusivas à QVT. Sendo que estas 8 dimensões exploram os seguintes temas, respetivamente: i) “compensação justa e adequada” (4 perguntas); ii) “condições de trabalho” (6 perguntas); iii) “uso e desenvolvimento de capacidade” (5 perguntas); iv) “oportunidade de crescimento e segurança” (4 perguntas); v) “integração social na organização” (4 perguntas); vi) “constitucionalismo” (4 perguntas); vii) “trabalho e espaço total na vida” (3 perguntas); viii) “relevância social da vida no trabalho” (5 perguntas).

O modelo de Walton, é o mais completo e adequado aos objetivos pré-definidos inicialmente, tendo-se optado por segui-lo, não por ser um dos mais citados e usados em trabalhos académicos-científicos e dos mais aplicados na elaboração de programas de implementação de QVT nas empresas, mas sim, pela sua complexidade e natureza das dimensões que abrange, considerando-se o mais apropriado aos fatores que se pretendem estudar e explorar com este estudo (Walton, 1973).

A sustentação dos critérios e sub-critérios de Detoni (2001), fundamenta-se na empregabilidade do modelo originário de Walton, cujos termos já tinham sido traduzidos e adaptados para português, por Fernandes (1996) (Timossi et al., 2009). Porém, aquando da construção do questionário (apêndice a – parte I), foi necessário a revisão e apropriação da linguagem do mesmo, dado que se encontrava em português do Brasil.

Já para efetuar a avaliação do conflito trabalho-família e família-trabalho, optou-se por utilizar a medida proposta por Netemeyer, Boles e McMurrian (1996) e adequada para a realidade brasileira pelos autores Aguiar e Bastos (2013), uma vez que se trata de uma escala bidimensional, constituída pelas dimensões: interferência do trabalho na família (ITF) e interferência da família no trabalho (IFT), cada uma delas, compostas por 5 itens (Aguiar, Bastos, Jesus & Lago, 2014). Depois de um processo de tradução, Aguiar e Bastos (2013), testaram as duas dimensões deste modelo e com base nas análises fatoriais confirmatória e exploratória aplicadas a uma amostra de 944 colaboradores de distintas regiões do Brasil, conseguiram comprovar que as dimensões ITF e IFT patentearam benévolas características psicométricas (Medeiros, Aguiar & Barham, 2017).

A escala proposta por Netemeyer et al. (1996), tem por objetivo identificar de que modo o trabalho afeta a família e a família afeta o trabalho. Os dez itens apresentados, serão respondidos mais uma vez através de uma escala de *likert*, porém, esta polarizada em 6 pontos, em que 1 corresponderá ao nível mais baixo - “discordo totalmente” e 6 ao nível mais elevado - “concordo totalmente” (Martins, Ferreira & Valentini, 2016). Os estudos desenvolvidos por estes, apontam para o facto do CTF e CFT estarem correlacionados de forma negativa com a satisfação no trabalho e também com a satisfação com a vida. Particularizando, que o CTF se relaciona de modo positivo com o número de horas laborais, ao mesmo tempo que o CFT está positivamente interligado com o número de filhos que residem em casa (Santos & Gonçalves, 2013/2014).

Deste modo, este, foi o instrumento encontrado como o mais adequado e apropriado para avaliar o CTF e CFT (apêndice a – parte II), sendo o questionário constituído por dois temas: i) “como é que o trabalho pode influenciar a sua vida familiar” (CTF) (5 perguntas); ii) “como é que a família pode influenciar a sua vida no trabalho” (CFT) (5 perguntas).

Esta escala, foi primitivamente traduzida de inglês para português, e depois de português para inglês, de modo a satisfazer a autenticidade do seu conteúdo. Sendo,

que esta última tradução, foi, por sua vez efetuada por um inglês nativo, fluente na língua inglesa e residente em Portugal, há décadas. Posteriormente, à confrontação com a versão em inglês, foram efetivadas algumas modificações na versão portuguesa, de forma a tornar os itens mais compreensíveis para os inquiridos (Santos & Gonçalves, 2013/2014). No estudo primordial de validação, este instrumento foi experimentado em três amostras diferenciadas – a primeira foi constituída por 182 professoras e coordenadores; a segunda por 162 microempresários e a terceira por 186 vendedores, tendo-se constatado no final e após a análise dos resultados, a bidimensionalidade das duas dimensões (Aguiar & Bastos, 2013).

## 2.5. Verificação da consistência do instrumento

Para garantir a consistência interna do instrumento utilizado neste estudo, utilizou-se o coeficiente de alfa de *Cronbach*, desenvolvido por Lee Cronbach em 1951. Este coeficiente é uma ferramenta estatística que avalia a confiabilidade através da consistência interna de um questionário. Para a sua utilização é necessário que todos os itens do instrumento utilizem a mesma escala de medição (Freitas & Rodrigues, 2005). Abaixo, apresentam-se os resultados (tabela 3):

Tabela 3 - Alpha Cronbach para a escala e sub-escalas em análise.

| Estudo em desenvolvimento                    |                |
|--|----------------|
| Dimensão                                     | Valor $\alpha$ |
| Compensação justa e adequada (S)             | 0,89           |
| Condições de trabalho (CT)                   | 0,88           |
| Uso e desenvolvimento de capacidade (C)      | 0,88           |
| Oportunidade de crescimento e segurança (OC) | 0,88           |
| Integração social na organização (IS)        | 0,88           |
| Constitucionalismo (RL)                      | 0,87           |
| Trabalho e espaço total na vida (TV)         | 0,89           |
| Relevância social da vida no trabalho (RS)   | 0,87           |
| Escala completa                              | 0,89           |

Fonte: Elaboração própria

Perante estes resultados (tabela 3), pode-se verificar que o Modelo proposto por Walton em 1973 e com uma escala polarizada em 5 pontos, é adequado para avaliar e sustentar pesquisas na área da QVT, na língua portuguesa, podendo constatar-se uma boa consistência interna (entre 0,87 a 0,89) nas oito dimensões representadas no modelo de Walton e 0,89 na sua totalidade.

Testou-se também a consistência interna (igualmente através do coeficiente de Cronbach), para a escala apresentada por Netemeyer et al. (1996) e polarizada em 6 pontos, no sentido de verificar igualmente a adequação deste modelo à compreensão do CTF e CFT, tendo-se efetuado posteriormente a comparação com o estudo desenvolvido por Aguiar e Bastos (2013), onde se alcançam os seguintes valores  $\alpha$ : entre 0,85 e 0,91. Isto é, verifica-se uma consistência interna entre boa e muito boa, que comparativamente a este estudo, onde obtivemos valores  $\alpha$  entre 0,85 e 0,95 nos leva a constatar, igualmente, uma consistência interna entre boa e muito boa. Ou seja, este instrumento, também se adequa ao que se pretende investigar, uma vez que se verificam valores muito semelhantes e dentro dos mesmos intervalos.

Como tal, é importante salientar que, a partir de um instrumento de recolha de dados confiável e sustentado por uma metodologia firme e consistente, é exequível direcionar a análise e a tomada de decisões de uma organização, em função da procura de melhores processos produtivos e simultaneamente, de melhores condições de trabalho. Ou seja, perante os resultados obtidos num estudo com este instrumento, que se assegura confiável, estes mesmos resultados deveriam ser tidos em consideração na boa gestão das organizações.

## 2.6. Caracterização da amostra

A amostra em estudo é constituída por 1030 trabalhadores de diferentes empresas e que trabalham em Portugal. Com o estudo, esta amostra pretende analisar a influência que os níveis de perceção da QVT, exercem na satisfação profissional do trabalhador e na possibilidade de conciliação da vida familiar e profissional.

As tabelas 4 e 5 incluem a caracterização sociodemográfica geral dos inquiridos, sendo que a maioria são do sexo feminino (61,8%) e as faixas etárias com maior frequência foram entre os 36 e 45 anos de idade (33,4%) e entre os 26 e 35 anos (28,3%). Em termos de habilitações literárias, 53,5% dos inquiridos possui o grau bacharelato ou licenciatura, seguidos do mestrado ou doutoramento (25,2%). Ao nível do estado civil, 64,9% dos inquiridos encontram-se casados ou em união de facto. Os distritos de Portugal onde estes trabalhadores exercem atividade profissional, que obteve maior taxa de resposta, foram o Porto com 18,4% de respostas, seguido de Castelo Branco com 18,0% e Lisboa com 16,3%. Mais de metade dos inquiridos (60%) trabalham no setor público e 9,8% no setor privado não lucrativo. O setor de atividade onde trabalham mais inquiridos, é o setor terciário/de serviços (84,7%). Respeitante à dimensão da empresa, 45,1% dos trabalhadores inquiridos trabalham em empresas com dimensão superior a 250 trabalhadores. 27,9% dos inquiridos trabalha na empresa entre 11 a 20 anos e 23,4% trabalha na atual função também entre 11 a 20 anos. Relativamente ao vínculo contratual, 68,6% dos inquiridos possui vínculo permanente e 1,2% estão contratados em regime de estágio (curricular, profissional ou outro). A maioria dos inquiridos (63,6%) pertence ao nível hierárquico mais baixo - operacional (operários e supervisores).

Tabela 4 - Informação sociodemográfica relativa à amostra em estudo.

|  | Total    |          |
|--|----------|----------|
|  | N        | %        |
| <b>Género</b>  |          |          |
| Feminino   | 637      | 61,8%    |
| Masculino  | 393      | 38,2%    |
| <b>Idade</b>   | <b>N</b> | <b>%</b> |
| Até 25 Anos  | 39       | 3,8%     |
| 26 a 35 Anos   | 291      | 28,3%    |
| 36 a 45 Anos   | 344      | 33,4%    |
| 46 a 55 Anos   | 256      | 24,9%    |
| Mais de 55 Anos  | 100      | 9,7%     |
| <b>Habilitações literárias</b>                               | <b>N</b> | <b>%</b> |
| Ensino Básico  | 18       | 1,7%     |
| Ensino Secundário  | 198      | 19,2%    |
| Bacharelato ou Licenciatura                                  | 551      | 53,5%    |
| Mestrado ou Doutoramento                                     | 260      | 25,2%    |
| Outro  | 3        | 0,3%     |
| <b>Estado Civil</b>  | <b>N</b> | <b>%</b> |
| Solteiro(a)  | 270      | 26,2%    |
| Casado(a) ou em União de Facto                               | 668      | 64,9%    |
| Divorciado(a)/Separado(a)                                    | 83       | 8,1%     |
| Viúvo(a)   | 9        | 0,9%     |
| <b>Distrito ou Região Autónoma de Portugal onde trabalha</b> | <b>N</b> | <b>%</b> |
| Aveiro   | 44       | 4,3%     |
| Beja   | 15       | 1,5%     |
| Braga  | 31       | 3,0%     |
| Bragança   | 20       | 1,9%     |
| Castelo Branco   | 185      | 18,0%    |
| Coimbra  | 34       | 3,3%     |
| Évora  | 12       | 1,2%     |
| Faro   | 92       | 8,9%     |
| Guarda   | 32       | 3,1%     |
| Leiria   | 42       | 4,1%     |
| Lisboa   | 168      | 16,3%    |
| Portalegre   | 14       | 1,4%     |
| Porto  | 190      | 18,4%    |
| Santarém   | 36       | 3,5%     |
| Setúbal  | 35       | 3,4%     |
| Viana do Castelo   | 2        | 0,2%     |
| Vila Real  | 13       | 1,3%     |
| Viseu  | 28       | 2,7%     |
| Região Autónoma da Madeira                                   | 10       | 1,0%     |
| Região Autónoma dos Açores                                   | 27       | 2,6%     |
| <b>Sector da empresa onde trabalha</b>                       | <b>N</b> | <b>%</b> |
| Setor público  | 618      | 60,0%    |
| Setor privado lucrativo                                      | 311      | 30,2%    |
| Setor privado não lucrativo                                  | 101      | 9,8%     |

Tabela 5 - Informação sociodemográfica relativa à amostra em estudo (continuação)

| <b>Sector de atividade da empresa onde trabalha</b>  | <b>N</b> | <b>%</b> |
|--|----------|----------|
| Sector primário (agricultura, pecuária, silvicultura, extração mineira, caça, apicultura e pesca)  | 17       | 1,7%     |
| Sector secundário (indústria, construção civil, obras públicas, fornecimento de gás, água e eletricidade)  | 141      | 13,7%    |
| Sector terciário/de serviços (saúde, educação, banca, seguros, transportes, restaurantes, serviços de consultoria, serviços públicos e turismo). | 872      | 84,7%    |
| <b>Dimensão da empresa</b>   | <b>N</b> | <b>%</b> |
| Até 10 trabalhadores   | 120      | 11,7%    |
| 11 a 50 trabalhadores  | 143      | 13,9%    |
| 51 a 100 trabalhadores   | 81       | 7,9%     |
| 101 a 200 trabalhadores  | 146      | 14,2%    |
| 201 a 250 trabalhadores  | 75       | 7,3%     |
| Mais de 250 trabalhadores  | 465      | 45,1%    |
| <b>Anos de serviço na empresa</b>  | <b>N</b> | <b>%</b> |
| Menos de 2 anos  | 135      | 13,1%    |
| 2 a 5 Anos   | 187      | 18,2%    |
| 6 a 10 Anos  | 194      | 18,8%    |
| 11 a 20 Anos   | 287      | 27,9%    |
| 21 a 30 Anos   | 156      | 15,1%    |
| Mais de 30 Anos  | 71       | 6,9%     |
| <b>Anos de serviço na atual função</b>   | <b>N</b> | <b>%</b> |
| Menos de 2 anos  | 146      | 14,2%    |
| 2 a 5 Anos   | 234      | 22,7%    |
| 6 a 10 Anos  | 217      | 21,1%    |
| 11 a 20 Anos   | 241      | 23,4%    |
| 21 a 30 Anos   | 133      | 12,9%    |
| Mais de 30 Anos  | 59       | 5,7%     |
| <b>Vínculo contratual na empresa</b>   | <b>N</b> | <b>%</b> |
| Contratado   | 254      | 24,7%    |
| Permanente   | 707      | 68,6%    |
| Estágio (curricular, profissional ou outro)  | 12       | 1,2%     |
| Recibos verdes ou Freelancer   | 40       | 3,9%     |
| Outro  | 17       | 1,7%     |
| <b>Posição hierárquica na estrutura da empresa</b>   | <b>N</b> | <b>%</b> |
| Nível operacional (operários e supervisores)   | 655      | 63,6%    |
| Nível intermédio (chefes e gerentes)   | 289      | 28,1%    |
| Nível institucional (diretores e presidentes)  | 86       | 8,3%     |

Fonte: Elaboração própria

## Capítulo III - Análise e discussão dos resultados

### 3.1. Fatores que interferem com o grau de satisfação

No seguimento do objetivo definido para esta investigação: “**identificar os principais fatores que contribuem para a satisfação profissional e a condicionam**” (1). Analisando os resultados obtidos através das respostas à parte I do questionário (apêndice a), a qual avalia a percepção dos níveis de QVT, é-nos permitido verificar quais os fatores que condicionam a satisfação no trabalho (ver tabelas 6, 7 e 8).

Tabela 6 - Estatísticas descritivas básicas (mínimo máximo, média e desvio padrão) - Parte I do questionário.

|   | N    | Min. | Max. | Mean  | Desvio Padrão |
|---|------|------|------|-------|---------------|
| (S) Quanto satisfeito está com o seu salário (remuneração)?   | 1030 | 1,0  | 5,0  | 2,591 | 1,0530        |
| (S) Quanto satisfeito está com o seu salário, se o comparar com o salário dos seus colegas?                                       | 1030 | 1,0  | 5,0  | 2,666 | 1,0401        |
| (S) Quanto satisfeito está com as recompensas e a participação nos resultados que recebe da empresa?                              | 1030 | 1,0  | 5,0  | 2,356 | 1,0536        |
| (S) Quanto satisfeito está com os benefícios extras (ex.: alimentação, transporte, médico, dentista, etc.) que a empresa oferece? | 1030 | 1,0  | 5,0  | 2,616 | 1,1135        |
| (CT) Quanto satisfeito está com a quantidade de horas trabalhadas semanalmente?   | 1030 | 1,0  | 5,0  | 3,274 | 1,0390        |
| (CT) Como se sente em relação à sua carga de trabalho (quantidade de trabalho)?   | 1030 | 1,0  | 5,0  | 2,971 | 1,0677        |
| (CT) Como se sente em relação ao uso da tecnologia no seu trabalho?   | 1030 | 1,0  | 5,0  | 3,550 | ,9643         |
| (CT) Quanto satisfeito está com a salubridade (condições de trabalho) do seu local de trabalho?                                   | 1030 | 1,0  | 5,0  | 3,397 | 1,0711        |
| (CT) Quanto satisfeito está com os equipamentos de segurança, proteção individual e coletiva disponibilizados pela empresa?       | 1030 | 1,0  | 5,0  | 3,422 | ,9254         |
| (CT) Como se sente em relação ao cansaço que o trabalho lhe causa?  | 1030 | 1,0  | 5,0  | 2,707 | ,9905         |

Tabela 7 - Estatísticas descritivas básicas (mínimo máximo, média e desvio padrão) - Parte I do questionário (continuação).

|   |      |     |     |       |        |
|---|------|-----|-----|-------|--------|
| (C) Quanto satisfeito está com a autonomia (oportunidade de tomar decisões) que possui no seu trabalho?                                 | 1030 | 1,0 | 5,0 | 3,399 | 1,0576 |
| (C) Quanto satisfeito está com a importância da tarefa/trabalho/atividade que faz?  | 1030 | 1,0 | 5,0 | 3,741 | ,9887  |
| (C) Como se sente em relação à polivalência (possibilidade de desempenhar várias tarefas e trabalhos) no seu trabalho?                  | 1030 | 1,0 | 5,0 | 3,603 | ,9591  |
| (C) Quanto satisfeito está com a sua avaliação de desempenho (ter conhecimento do quanto bom ou mau está o seu desempenho no trabalho)? | 1030 | 1,0 | 5,0 | 3,102 | 1,1302 |
| (C) Como se sente em relação à responsabilidade de trabalho que lhe é conferida?  | 1030 | 1,0 | 5,0 | 3,618 | ,9512  |
| (OC) Quanto satisfeito está com a sua oportunidade de crescimento profissional?   | 1030 | 1,0 | 5,0 | 2,648 | 1,2238 |
| (OC) Quanto satisfeito está com as formações que faz?   | 1030 | 1,0 | 5,0 | 2,870 | 1,1741 |
| (OC) Como se sente em relação às situações e à frequência em que ocorrem demissões no seu trabalho?                                     | 1030 | 1,0 | 5,0 | 3,013 | ,8953  |
| (OC) Como se sente em relação ao incentivo que a empresa lhe dá para estudar?   | 1030 | 1,0 | 5,0 | 2,662 | 1,0304 |
| (IS) Como se sente em relação à discriminação (ex.: social, racial, religiosa, sexual, etc) no seu trabalho?                            | 1030 | 1,0 | 5,0 | 3,759 | ,9610  |
| (IS) Como se sente em relação ao seu relacionamento com colegas e chefes no trabalho?   | 1030 | 1,0 | 5,0 | 3,792 | ,9319  |
| (IS) Como se sente em relação ao comprometimento da sua equipa e colegas, com o trabalho?   | 1030 | 1,0 | 5,0 | 3,507 | ,9924  |
| (IS) Quanto satisfeito está com a valorização das suas ideias e iniciativas no trabalho?  | 1030 | 1,0 | 5,0 | 3,359 | 1,0231 |
| (RL) Quanto satisfeito está com a empresa, por esta respeitar os direitos do trabalhador?   | 1030 | 1,0 | 5,0 | 3,369 | 1,1074 |
| (RL) Quanto satisfeito está com a sua liberdade de expressão (oportunidade de dar as suas opiniões) no trabalho?                        | 1030 | 1,0 | 5,0 | 3,568 | 1,0277 |
| (RL) Quanto satisfeito está com as normas e regras do seu trabalho?   | 1030 | 1,0 | 5,0 | 3,443 | ,9353  |

Tabela 8 - Estatísticas descritivas básicas (mínimo máximo, média e desvio padrão) - Parte I do questionário (continuação).

|  |      |     |     |       |        |
|--|------|-----|-----|-------|--------|
| (RL) Como se sente relativamente ao respeito à sua individualidade (características individuais e particularidades) no trabalho? | 1030 | 1,0 | 5,0 | 3,557 | ,9394  |
| (TV) Quanto satisfeito está com a influência do trabalho na sua vida/rotina familiar?  | 1030 | 1,0 | 5,0 | 3,076 | 1,0799 |
| (TV) Quanto satisfeito está com a influência do trabalho na sua possibilidade de lazer?  | 1030 | 1,0 | 5,0 | 3,001 | 1,0686 |
| (TV) Quanto satisfeito está com os seus horários de trabalho e de descanso?  | 1030 | 1,0 | 5,0 | 3,178 | 1,1259 |
| (RS) Como se sente em relação ao orgulho de realizar o seu trabalho?   | 1030 | 1,0 | 5,0 | 3,901 | ,9320  |
| (RS) Quanto satisfeito está com a imagem que a empresa tem perante a sociedade?  | 1030 | 1,0 | 5,0 | 3,559 | 1,0469 |
| (RS) Quanto satisfeito está com a integração comunitária (contribuição com a sociedade) que a empresa tem?                       | 1030 | 1,0 | 5,0 | 3,688 | ,8954  |
| (RS) Quanto satisfeito está com os serviços prestados e/ou a qualidade dos produtos que a empresa fabrica?                       | 1030 | 1,0 | 5,0 | 3,724 | ,8363  |
| (RS) Quanto satisfeito está com a política de recursos humanos (a forma da empresa tratar os funcionários) que a empresa tem?    | 1030 | 1,0 | 5,0 | 3,067 | 1,1388 |
| Valid N (listwise)   | 1030 |     |     |       |        |

Fonte: Tratamento dos dados em SPSS

De acordo com estes resultados, constatamos que: “as recompensas e participação nos resultados que recebe da empresa” (média 2,36); “o salário” (média 2,59) e “os benefícios extras” (média 2,62), são os fatores que apresentam **menor satisfação** por parte dos inquiridos. Assim sendo, podemos concluir que os trabalhadores não se sentem profissionalmente satisfeitos relativamente ao “salário”, “benefícios extra” e “recompensas” que recebem por parte da empresa onde trabalham, sendo possível que estas variáveis influenciem o seu nível de perceção de QVT.

Poderemos explicar este baixo nível de satisfação com a componente “compensação justa e adequada” (S), pelo facto de em 1030 inquiridos, 63,6% situarem-se hierarquicamente no nível operacional (operários e supervisores) e 60,0% no setor público. Sendo que, o nível operacional é o mais baixo da estrutura hierárquica, correspondendo a vencimentos mais baixos e o setor público, tem sofrido, nos últimos anos, algumas contestações em termos de aumentos salariais.

Não é habitual dizer-se, que o salário não é o principal motivador das pessoas nas organizações. Nem mesmo, por parte dos gestores. A compensação é um fator essencial para motivar trabalhadores, mantê-los na empresa e atrair candidatos do exterior. É

importante para as pessoas com baixos salários, uma vez, que lhes possibilita atender a necessidades básicas e de segurança. Todavia, é similarmente relevante para quem está no topo da hierarquia, porque se expõe como um fator de *status*, notoriedade e prestígio. Ou seja, de um modo global, sem recursos económicos suficientes, fica comprometida a convivência em família e com os amigos, o acesso a programas de lazer, assim como, a bens de educação e de cultura (Rego et al., 2015).

Segundo Chiavenato (2010), o “salário” e os “benefícios” arrecadados são considerados elementos que caracterizam a QVT. Também no seguimento de pesquisas desenvolvidas por Scott (2008) e Malik, Ahmad, Gomez e Ali (2011), estes dois fatores levam igualmente à satisfação laboral, o que neste caso não se verifica. E similarmente, segundo Siqueira (2008), as “recompensas” e o “salário”, são fatores laborais que afetam o nível de satisfação profissional dos colaboradores.

Respeitante aos fatores que apresentam **maior satisfação**, podemos verificar que são: “o sentimento em relação à discriminação no trabalho” (média 3,76); “o sentimento em relação ao relacionamento com colegas e chefes no trabalho” (média 3,79) e “o orgulho de realizar o trabalho” (média 3,90).

De acordo com Chiavenato (2010), a “satisfação com o trabalho realizado” e o “relacionamento humano na equipa e na organização”, são componentes que caracterizam a QVT. Por sua vez, para Siqueira (2008), dos seis fatores laborais que afetam a satisfação no trabalho, constam as “chefias(s)” e os “colegas de trabalho”. Mas, para Aquino e Fernandes (2013), quando o trabalhador está satisfeito com a empresa, significa que tem gosto por realizar as tarefas do dia-a-dia.

Desta forma, compreendemos que os inquiridos não estão insatisfeitos na empresa onde trabalham, apresentando menor satisfação. Dado que, das componentes avaliadas a que apresenta maior pontuação média é “o orgulho de realizar o trabalho” (média 3,90), correspondendo na escala aplicada, 3 ao “nem satisfeito, nem insatisfeito” e 4 ao “satisfeito”. Sendo importante ter igualmente em consideração, que este fator pode afetar de forma otimizada, a perceção do inquirido relativamente ao seu nível de QVT.

Segundo Rego (2001), a satisfação no trabalho demonstra uma ligação entre o sentimento de justiça ou honestidade e o respeito ou consideração a que o colaborador está sujeito na empresa. Advém do ajuste entre as expectativas em relação à situação de trabalho e as respostas que a empresa dá relativamente a essas mesmas expectativas. Destacando-se dois tipos de variáveis na determinação da satisfação: os objetivos e expectativas que o trabalhador espera ver realizados no seu trabalho; e, as características que o colaborador percebe na situação de trabalho, i.e., respostas da empresa (Lima et al., 1988). As pessoas não querem simplesmente um trabalho que lhes assegure a subsistência, mas sim gostar e sentirem-se bem com o que fazem, assim como, sentirem-se desafiadas. Procuram saciar as suas ambições e expectativas de bem-estar e felicidade. Este sentimento lança novos desafios à gestão de pessoas,

incluindo temáticas como o equilíbrio família-trabalho, polivalência, empregabilidade e melhoria do posto de trabalho (Rego et al., 2015).

Estudos realizados anteriormente apontam para uma ligação positiva entre o entendimento ou percepção dos trabalhadores sobre as práticas de GRH implementadas na empresa e a satisfação, motivação e o propósito de sair desta. Estes, declaram que, quanto mais os trabalhadores compreendem que as práticas aplicadas são equitativas e transparentes, maiores serão os seus níveis de motivação e satisfação, assim como, também se sentirão mais comprometidos para com a organização, o que levará a uma menor vontade de sair da empresa e consequentemente a uma diminuição dos índices de turnover. A autora declara também que as práticas de GRH afetam a motivação dos trabalhadores, o seu saber e conhecimento, considerando estas particularidades fundamentais para adicionar valor à empresa (Esteves, 2008).

Ainda respeitante a estes resultados, verificamos que existe uma maior diversidade de respostas ao nível da política de RH da empresa (desvio padrão = 1,14), das formações (desvio padrão = 1,17), assim como, das oportunidades de carreira proporcionadas aos trabalhadores (desvio padrão = 1,22). Tal situação, pode ser justificada com o facto de terem respondido ao inquérito, trabalhadores ativos no mercado de trabalho, independentemente, da dimensão da empresa, sector empresarial e ramo de atividade.

Após diversas pesquisas científicas sobre este assunto, foi permitido compreender que as relações entre diferentes fatores poderiam ser responsáveis por níveis de satisfação ou de insatisfação no trabalho. Todavia, o acumular das diferentes pesquisas explicaram também que as características individuais dos colaboradores (estado civil, escolaridade, sexo, idade), do ambiente físico (iluminação, temperatura e ruído do espaço) ou da estrutura da empresa (funcional, híbrida, etc.) pouco contribuíram para explicar as variações destes mesmos níveis de satisfação (Siqueira, 2008).

Sinteticamente, não existe uma única fórmula de organizar e gerir uma empresa, nem uma única forma de administrar os indivíduos nela inseridos. É necessário obedecer sempre a diversas variáveis, tais como, dimensão e localização da empresa, ambiente, tecnologia, tipo de mercado onde atua e cultura organizacional. Ou seja, a GRH não se pode aplicar de forma igual, sendo necessário, primeiramente, fazer-se um adequado diagnóstico da empresa e posteriormente, decidir qual o método a utilizar mais apropriado ao alcance dos objetivos organizacionais (Rocha, 1997).

### **3.2. Fatores que interferem com o trabalho-vida e a vida-trabalho**

Outro dos objetivos desta pesquisa, passava por “**compreender os fatores que afetam a ITV e a IVT (2)**”. Desta forma, através dos resultados obtidos em resposta à parte II do questionário (apêndice a), a qual avalia o CTF e CFT. Por meio de uma escala de likert polarizada em 6 pontos (1 – discordo totalmente; 2 – discordo bastante; 3 –

discordo pouco; 4 – concordo pouco; 5 – concordo bastante, 6 – concordo totalmente), foi-nos possível analisar o grau de concordância dos inquiridos, respeitante às variáveis abaixo discriminadas (ver tabela 9).

Tabela 9 - Estatísticas descritivas básicas (mínimo máximo, média e desvio padrão) - Parte II do questionário.

|   | N    | Min. | Max. | Mean  | Desvio Padrão |
|---|------|------|------|-------|---------------|
| (ITV) As exigências do meu trabalho, interferem na minha vida familiar.   | 1030 | 1,0  | 6,0  | 4,159 | 1,4052        |
| (ITV) Devido à quantidade de tempo que dedico ao trabalho, tenho dificuldade em cumprir as minhas responsabilidades familiares.                   | 1030 | 1,0  | 6,0  | 3,580 | 1,4934        |
| (ITV) Por causa das exigências do meu trabalho, não consigo fazer as coisas que quero fazer em casa.  | 1030 | 1,0  | 6,0  | 3,607 | 1,5360        |
| (ITV) As pressões geradas pelo meu trabalho, restringem a liberdade de planear as minhas atividades familiares.                                   | 1030 | 1,0  | 6,0  | 3,524 | 1,5237        |
| (ITV) Os meus deveres no trabalho, levam-me a mudar os meus planos para as atividades familiares.   | 1030 | 1,0  | 6,0  | 3,595 | 1,5081        |
| (IVT) As exigências da minha família, interferem nas minhas atividades de trabalho.   | 1030 | 1,0  | 6,0  | 2,721 | 1,3692        |
| (IVT) Preciso adiar atividades de trabalho, por causa das exigências que surgem quando estou em casa.   | 1030 | 1,0  | 6,0  | 2,321 | 1,2803        |
| (IVT) Por causa das exigências da minha família, não consigo fazer as coisas que preciso no trabalho.   | 1030 | 1,0  | 6,0  | 2,017 | 1,1381        |
| (IVT) A minha vida familiar interfere nas minhas responsabilidades no trabalho (como chegar a horas, cumprir as tarefas e o horário de trabalho). | 1030 | 1,0  | 6,0  | 2,115 | 1,3235        |
| (IVT) As pressões geradas pela minha família, interferem no meu desempenho no trabalho.   | 1030 | 1,0  | 6,0  | 2,006 | 1,2555        |
| Valid N (listwise)  | 1030 |      |      |       |               |

Fonte: Tratamento dos dados em SPSS

Assim sendo, os fatores que apresentam **menor grau de concordância** por parte dos trabalhadores inquiridos, são: “as pressões geradas pela minha família, interferem no meu desempenho no trabalho” (média 2,01); “por causa das exigências da minha família, não consigo fazer as coisas que preciso no trabalho” (média 2,02) e “a minha

vida familiar interfere nas minhas responsabilidades no trabalho, como chegar a horas, cumprir as tarefas e o horário de trabalho” (média 2,11).

Para Andrade (2010), devido aos valores e princípios de cada um e também do casal, a família é reconhecida como uma prioridade na vida, o que faz com que as pessoas se organizem em função do tempo e classifiquem os diferentes pedidos em prol desta valorização. De acordo com este mesmo autor, uma estratégia reconhecida por diferentes casais para evitar possíveis divergências entre a conciliação da vida familiar e profissional, é o fato de manterem uma relação de companheirismo, baseado na estima, respeito, partilha de decisões ligadas ao trabalho (dentro e fora de casa), levando a que exista uma presença equitativa e um apoio matrimonial constante nas tarefas domésticas, independentemente das diversidades que possam existir a nível conjugal.

Esta conjuntura, leva-me a depreender que as possíveis pressões geradas pelo contexto familiar, pouco interferem no exercício da atividade profissional dos trabalhadores inquiridos, não se verificando uma acentuada interferência da vida no trabalho (IVT).

Com **maior grau de concordância**, são identificados os seguintes itens, por parte dos inquiridos em ativo no mercado de trabalho: “os meus deveres no trabalho, levam-me a mudar os meus planos para as atividades familiares” (média 3,60); “por causa das exigências do meu trabalho, não consigo fazer as coisas que quero fazer em casa” (média 3,61) e “as exigências do meu trabalho, interferem na minha vida familiar” (média 4,16).

Primitivamente, o trabalho surge para suprir as necessidades básicas de subsistência, todavia, no decurso da história foi ocupando a maior parte do tempo da vida do homem, passando a ser o ponto central da sua vida após a Revolução Industrial (Aquino & Fernandes, 2013). Conforme refere Elias e Navarro (2006), nota-se no mercado um certo medo de se ficar em situação de desemprego, o que leva o indivíduo, por vezes, a sujeitar-se a determinadas situações, de modo a manter o seu emprego e a sustentabilidade familiar.

Estes casos são reveladores de que o homem, se preocupa em manter o seu trabalho e como tal, esta inquietação afeta-lhe, em certa medida, a conciliação da vida pessoal e profissional, podendo levá-lo a trabalhar mais horas do que o previsto ou a levar determinadas preocupações do trabalho para casa. O que atualmente, facilmente acontece devido às desenvolvidas tecnologias, que nos possibilitam mantermo-nos ligados durante mais tempo, tornando mais difícil o distanciamento das exigências do trabalho, da entidade patronal e das imposições e consequentes dificuldades do mercado de trabalho.

Desta forma, podemos concluir com estes resultados que a ITV é mais acentuada do que a IVT. Contudo, não catastrófica, considerando a escala aplicada; sendo que a componente “as exigências do meu trabalho, interferem na minha vida familiar”,

atingiu uma média de 4,16, correspondendo de uma forma genérica a um “concordo pouco”.

Ambos os resultados, podem ser explicados, com recurso a Grün (2007), que nos menciona o facto de progressivamente se encontrarem pessoas para quem a vida pessoal e a profissional não são objeções, uma vez que se sentem bem e felizes, considerando o emprego uma parte essencial das suas vidas. Porém, estes indivíduos não vivem assoberbados pelo trabalho, encontrando formas de viver a vida, além da atividade profissional, de forma satisfatória.

Ainda respeitante à análise destes resultados, podemos concluir que os trabalhadores inquiridos, estão mais de acordo no que diz respeito à interferência da vida pessoal na vida profissional. Verificamos tal situação através das seguintes variáveis: “por causa das exigências da família, não consigo fazer as coisas que preciso no trabalho” (desvio padrão = 1,14); “as pressões geradas pela família, interferem no meu desempenho no trabalho” (desvio padrão = 1,26) e “preciso adiar atividades de trabalho, por causa das exigências que surgem quando estou em casa” (desvio padrão = 1,28). E menos de acordo ao nível da interferência do trabalho na vida pessoal, uma vez que, existe uma maior diversidade de respostas nas seguintes variáveis: “os meus deveres no trabalho, levam-me a mudar os planos para as atividades familiares” (desvio padrão = 1,51); “as pressões geradas pelo trabalho, restringem a liberdade de planear as atividades familiares (desvio padrão = 1,52) e “por causa das exigências do trabalho, não consigo fazer as coisas que quero fazer em casa” (desvio padrão = 1,54).

### 3.3. Fatores que condicionam a satisfação profissional e consequentemente os níveis de QVT

Considerando a dimensão díspar das amostras a comparar, optou-se pelo recurso aos testes não paramétricos para a identificação de diferenças estatisticamente significativas. Em particular, recorreu-se aos testes de Mann-Withney e Kruskal-Wallis.

Primeiramente, verificámos se existiam diferenças ao nível da **satisfação** em função das variáveis de caracterização recolhidas.

i. Voltando a considerar o primeiro objetivo definido neste estudo: “**identificar os principais fatores que contribuem para a satisfação profissional e a condicionam**” (1). Por intermédio da análise dos resultados obtidos na parte I do questionário (apêndice a), em que anteriormente já identificámos “o salário”, “os benefícios extra” e “as recompensas e participação nos resultados da empresa”, como variáveis que refletem menor grau de satisfação por parte dos inquiridos. Observemos o gráfico 1, que diz respeito à dimensão “compensação justa e adequada” (S), onde podemos verificar que os homens estão um pouco mais satisfeitos que as mulheres. Contudo, como os níveis de satisfação não chegam a 3 (nem satisfeito, nem insatisfeito), os homens mantêm-se igualmente insatisfeitos.

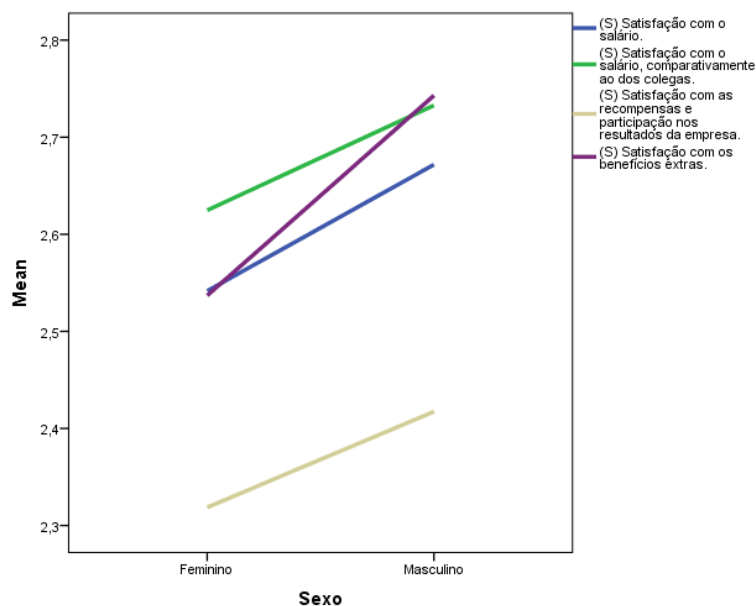


Gráfico 1 - Dimensão "compensação justa e adequada (S)" vs "sexo"

Fonte: Tratamento dos dados em SPSS

A variável que menor satisfação expõe tanto por parte dos homens como das mulheres, é a "satisfação com as recompensas e participação nos resultados da empresa". Conforme poderemos verificar mais à frente, na tabela 10, esta variável difere em função da idade, setor e dimensão da empresa onde trabalha, dos anos de serviço na empresa e na atual função, assim como, da posição na estrutura hierárquica da empresa. Porém, não difere de acordo com o sexo do inquirido e vínculo contratual.

As recompensas são um assunto contestável na maioria das empresas (Machado et al., 2014). Segundo Chiavenato (1992), o homem passa grande parte da sua vida na organização da qual depende para viver, trabalhar, aprender e ganhar o salário. Além de que, procura satisfazer os seus desejos pessoais, tais como, salário, horário, oportunidade de carreira, segurança na função e na empresa. Logo, o salário e tudo o que esteja relacionado com o mesmo, são fatores bastante importantes no que diz respeito aos seus níveis de satisfação profissional.

Encontramos diferenças estatisticamente significativas para o item: "satisfação com os benefícios extra", em função do "sexo" ( $p$ -value = 0,040), sendo nos inquiridos do sexo masculino que se observam mais elevadas. Esta variável, difere consoante o sexo do indivíduo, idade, setor da empresa onde este trabalha, anos de serviço na atual função, posição na estrutura hierárquica da empresa e vínculo contratual (ver tabela 10).

Já o grau de satisfação do indivíduo relativamente ao "salário", difere em função da idade, habilitações literárias, setor e dimensão da empresa onde trabalha, anos de serviço na empresa onde trabalha atualmente, anos de serviço na atual função e posição na estrutura hierárquica da empresa. Mas, não difere em função do sexo.

Quando um indivíduo aceita um trabalho, compromete-se com uma rotina e atividades diárias, assim como, com diversas relações interpessoais dentro de uma empresa, recebendo para tal o salário. Ou seja, em troca de dinheiro, este, é capaz de dedicar grande parte de si, da sua energia e da sua vida (Chiavenato, 1992). Um facto permanente nos inquéritos de clima organizacional aplicados em Portugal, revela um reduzido grau de satisfação por parte dos inquiridos no que diz respeito à remuneração exercida pelo empregador. O mesmo acontece no que concerne aos benefícios sociais implementados e aos incentivos quando estes existem (Machado et al., 2014). Nesta investigação, não deixa de se verificar tal facto, uma vez que tanto nos homens como nas mulheres o grau de satisfação para com a componente salarial, revela insatisfação por parte dos inquiridos de um modo geral.

É importante que a gestão conceba momentos que levem os trabalhadores a evoluírem, aprenderem e se desenvolverem, não podendo restringir-se simplesmente à deliberação dos salários mais adequados. Esta, deve agir com equidade, estimular relacionamentos de colaboração e confiança, favorecer a dedicação e esforço dos trabalhadores e fortalecer a identificação dos trabalhadores para com a empresa de forma a evitar a submissão passiva por parte destes (Rego et al., 2015).

No que diz respeito à distribuição dos ganhos salariais em Portugal, existe ainda, uma acentuada distinção de género ao nível do acesso aos valores monetários do topo da hierarquia. Sendo que os homens continuam de forma acentuada sobre-representados nestes grupos. Quando se faz uma análise da repartição dos ganhos salariais entre mulheres e homens, percebe-se que os patamares inferiores e médios deste indicador são bem mais baixos no sexo feminino. Constata-se igualmente que subsiste uma clara diferença no ingresso às profissões de direção das empresas, as quais são desmedidamente executadas por uma população masculina (Cantante, 2014). Existem estudos que referem que as mulheres têm apresentado níveis de satisfação inferiores aos dos homens, por questões de desigualdade salarial e diversidade de oportunidades de trabalho, entre ambos os sexos (Dubno citado por Rainha, 2016). Neste estudo, em 86 inquiridos que se posicionam no nível institucional, 47 são do sexo masculino e 39 do sexo feminino, o que, apesar de não se tratar de uma acentuada diferença, acaba por refletir igualmente esta distinção.

Nas últimas décadas, foram feitos consideráveis progressos em termos de equidade de género no trabalho. Os quadros legislativos e as políticas nacionais melhoraram, no entanto, ainda existem desafios pela frente. As mulheres continuam a passar por situações de discriminação nos trabalhos que lhes são oferecidos, ao nível das regalias, remuneração e condições de trabalho; e, também no ingresso a cargos de decisão. Os salários destas, em média, representam 70-90% dos salários dos homens. Ainda que, tenham existido progressos ao nível da educação, as diferenças salariais à volta do sexo subsistem e a mulher continua a estar sobre-representada em empregos de baixa remuneração. Uma dimensão reveladora desta desigualdade de salários é esclarecida pelo distanciamento ou segregação profissional e sectorial (OIT, 2011).

ii. Tendo em consideração o objetivo: “**analisar em função do sexo, a interferência da percepção do nível de cansaço com o trabalho, no inquirido**” (3). Considerando os resultados recolhidos na parte I do questionário (apêndice a), o qual avalia a percepção do trabalhador relativamente ao seu nível de QVT. Podemos verificar, no gráfico 2, que respeitante à variável “satisfação com a quantidade de horas trabalhadas semanalmente”, em função do “sexo”, os níveis de satisfação são igualitários.

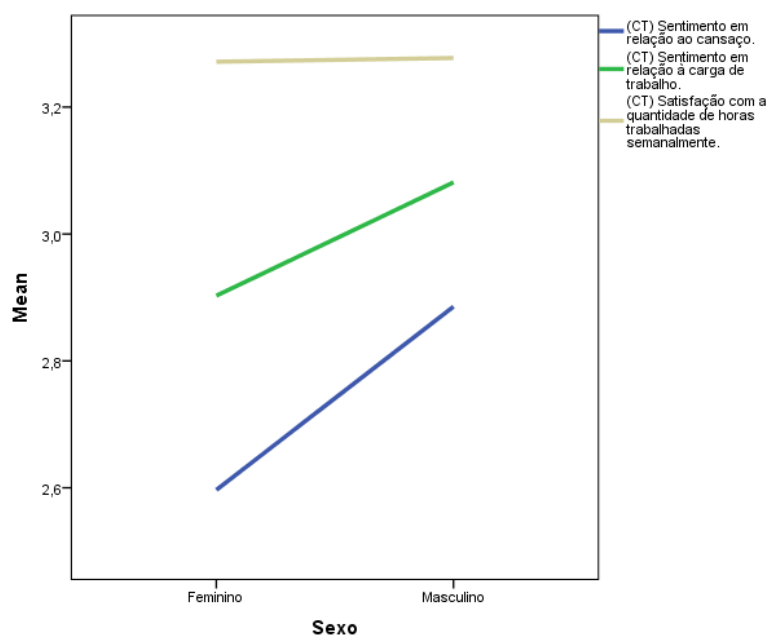


Gráfico 2 - Dimensão “condições de trabalho” (CT) vs “sexo”

Fonte: Tratamento dos dados em SPSS

Considerando a dimensão “condições de trabalho” (CT), relativamente às variáveis: “sentimento em relação ao cansaço que o trabalho causa” (p-value <0,01), assim como, “sentimento em relação à carga de trabalho (quantidade de trabalho)” (p-value 0,032), no caso das mulheres, estas, refletem menor satisfação comparativamente aos homens, sendo estas diferenças estatisticamente significativas.

O “sentimento em relação ao cansaço que o trabalho causa”, difere em função do sexo, habilitações literárias e dimensão da empresa onde trabalha. Não difere de acordo com os anos de serviço na empresa e na função. Já o “sentimento em relação à carga de trabalho”, difere em função do sexo e habilitações literárias, não diferindo em função da dimensão da empresa (ver tabela 10).

Ao nível familiar, é a repartição desigual de responsabilidades e tarefas entre mulheres e homens, que restringe um maior investimento feminino no emprego. É assim, fortalecida a consistência teórica da presença de uma divisão social e sexual do trabalho, decisora dos lugares preenchidos por mulheres e por homens nas desiguais propriedades da vida social. Esta efetividade encontra-se fundamentada em recentes estudos sociológicos, que salientam o facto de as mulheres portuguesas exercerem uma “dupla jornada de trabalho” (Andrade, 2013).

Para Milkie e Peltona citado por Andrade (2013), evidencia-se uma renovação nos papéis de géneros, despertando-se um maior dinamismo por parte dos homens na vida familiar, porém, de acordo com estes autores, os deveres domésticos continuam a pertencer, maioritariamente, às mulheres (adicionalmente às suas responsabilidades no trabalho), o que as leva a expor uma perceção de conciliação de papéis inferior à dos homens.

Explicamos, desta forma, o facto de a mulher apresentar níveis de satisfação inferiores ao homem na temática “cansaço” e conseqüentemente perceção da carga de trabalho, influenciados por sua vez, pelo desempenho de papéis nas duas principais esferas da vida. Neste estudo, podemos constatar que em 637 mulheres, 570 exercem atividade no setor terciário, 399 têm um agregado familiar constituído por 3 ou mais pessoas, 444 fazem horas extras no trabalho e 404 têm filhos.

Adicionalmente, podemos verificar no gráfico 3, que à medida que o número de horas extra aumenta, de uma forma genérica, diminui o nível de satisfação do inquirido para com as variáveis: “satisfação com a quantidade de horas trabalhadas semanalmente”; “sentimento em relação à carga de trabalho” e “sentimento em relação ao cansaço”. Contudo, quando o inquirido realiza entre 05h01min a 06horas extra, aumenta um pouco o nível de satisfação para com estas três variáveis. Este acontecimento, leva a uma diminuição do nível de ITV (como poderemos ver mais à frente, no gráfico 11). Logo, quando aumenta o nível de satisfação do indivíduo, para com a “quantidade de horas trabalhadas semanalmente”, “nível de cansaço” e “carga de trabalho”, diminui conseqüentemente, o grau de concordância com a dimensão ITV. O que vem comprovar o referido anteriormente por Santos e Gonçalves (2013/2014), no que respeita ao facto do CTF se relacionar de forma positiva com o número de horas laborais.

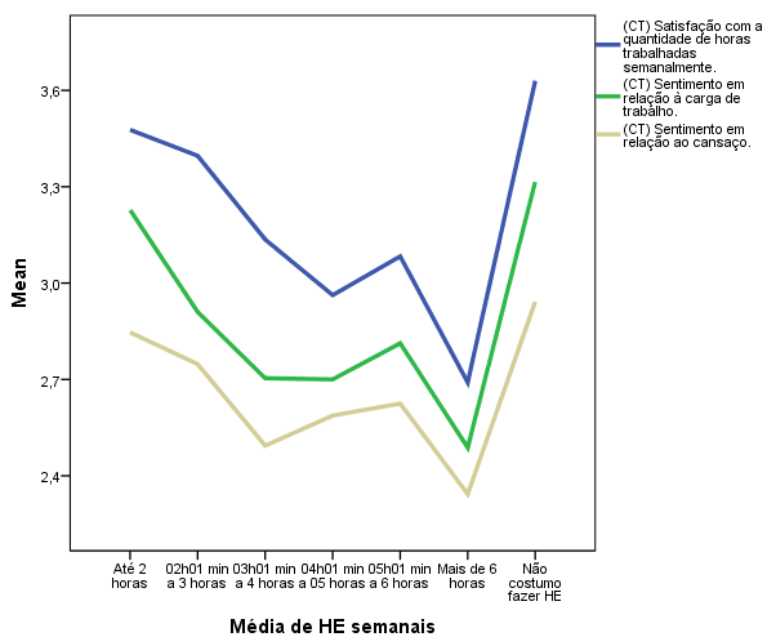


Gráfico 3 - Dimensão “condições de trabalho” (CT) vs “média de horas extras semanais”

Fonte: Tratamento dos dados em SPSS

Em 48 indivíduos que estão sujeitos a realizar entre 05h01 a 06 horas extra por semana, 21 têm o bacharelato ou licenciatura, 19 têm habilitações literárias ao nível do mestrado ou doutoramento e 1 tem uma pós-graduação. Entendendo-se que estes colaboradores estão mais disponíveis para estender o horário de trabalho provavelmente pelo tipo de funções que realizam e/ou responsabilidades que assumem profissionalmente.

iii. No seguimento dos objetivos: “compreender o grau de satisfação do inquirido, relativamente à influência que o trabalho tem na possibilidade de lazer” (4) e “compreender o grau de satisfação do inquirido relativamente aos seus horários de trabalho e consequentemente de descanso” (5). Por intermédio dos resultados recolhidos a partir da parte I do questionário (apêndice a), o qual avalia o nível de perceção relativamente à QVT. Podemos verificar, através da análise do gráfico 4, que respeitante à dimensão “trabalho e espaço total na vida” (TV), as mulheres apresentam níveis de satisfação mais baixos comparativamente aos homens.

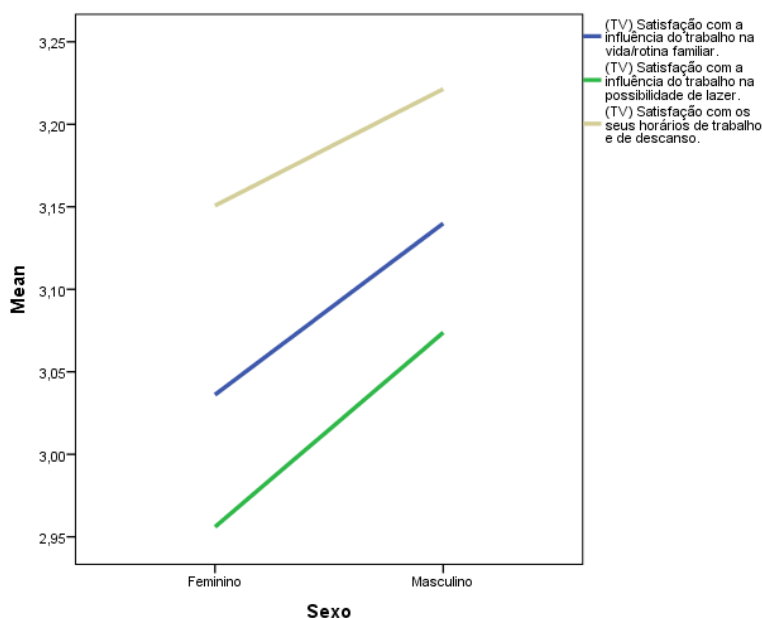


Gráfico 4 - Dimensão “trabalho e espaço total na vida” (TV) vs “sexo”

Fonte: Tratamento dos dados em SPSS

A variável que apresenta menor satisfação tanto por parte dos homens como das mulheres, é a “satisfação com a influência do trabalho na possibilidade de lazer”. Para além desta variável, também ao nível da “satisfação com a influência do trabalho na vida/rotina familiar” e “satisfação com os horários de trabalho e de descanso”, a mulher continua a evidenciar menor grau de satisfação, em comparação com o homem. Concluimos igualmente que a “satisfação com os horários de trabalho e de descanso” apresenta diferenças estatisticamente significativas, em função do “sexo” (p-value = 0,044).

Relativamente à variável “satisfação com os horários de trabalho e de descanso”, esta, difere em função das “habilitações literárias”, “setor e dimensão da empresa onde

trabalha”. Já a “satisfação com a influência do trabalho na possibilidade de lazer”, difere em função da “dimensão da empresa”.

No seguimento dos dados do Inquérito Nacional do Uso do Tempo, efetuado em 1999, Perista citado por Andrade (2013), realça que as tarefas domésticas continuam a apresentar-se, extensamente feminizadas, principalmente nas atividades de natureza mais rotineiras. Ou seja, aquelas que consomem mais tempo e estão circunscritas ao espaço domiciliário, tais como: cuidados com a roupa, limpeza frequente da casa, preparação de refeições, entre outras. Além disto, num estudo realizado por Perista (2002), a presença do sexo masculino ao nível das atividades parentais somente tem expressividade num conjunto limitado de tarefas, as quais, são minimamente rotineiras.

De acordo com Behavior e Beutell (1985), a ligação entre a vida familiar e profissional indicia um possível conflito no desempenho múltiplo de papéis, uma vez que as tensões da dimensão profissional e pessoal, podem ser de alguma forma inconciliáveis. Esta incompatibilidade de domínios, faz com que o desempenho das responsabilidades de uma destas esferas, dificulte o cumprimento da outra, levando a um desacordo trabalho-família, sendo um exemplo desta consequência o grau de satisfação no trabalho.

Neste caso, denota-se em geral, por parte da mulher, um inferior nível de satisfação na dimensão “trabalho e espaço total na vida” (TV), levando-nos a concluir que existe uma maior dificuldade por parte desta, na conciliação da vida pessoal e profissional, refletindo-se tal facto nos seus níveis de perceção de QVT.

**iv.** Existem algumas perguntas no questionário que nos permitem avaliar o nível de satisfação dos inquiridos para com as práticas de RH aplicadas pelas organizações onde trabalham, tal como, ao nível da avaliação de desempenho, formações que frequentam e incentivos para estudar, além da remuneração que já foi analisada anteriormente.

Deste modo, a partir das respostas obtidas na parte I do inquérito, a qual avalia a perceção da QVT, constatamos no gráfico 5, que o grau de satisfação para com a variável “satisfação com a avaliação de desempenho” é mais baixo no setor público. Como é do conhecimento geral, têm existido, nos últimos anos, algumas reivindicações às avaliações de desempenho, por parte dos indivíduos que trabalham no setor público, o que poderá justificar este resultado.

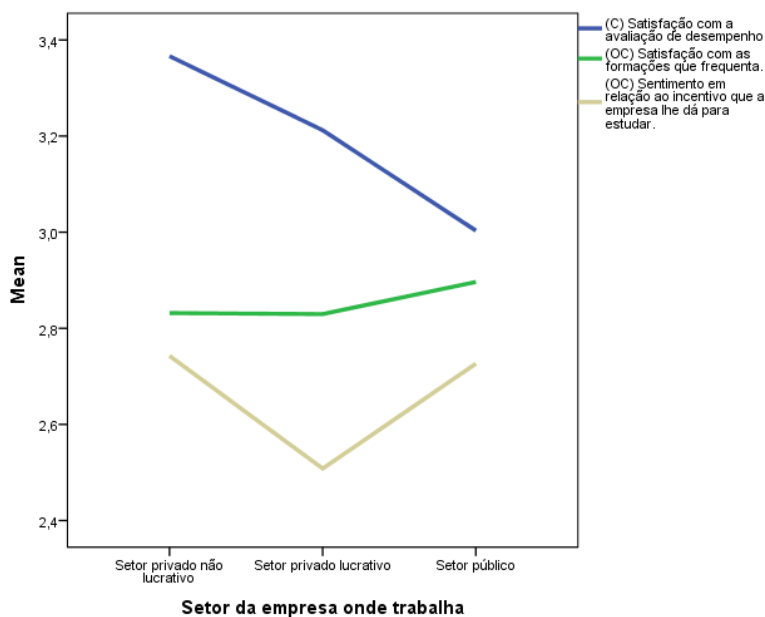


Gráfico 5 - “Práticas de RH” vs “setor da empresa onde trabalha”

Fonte: Tratamento dos dados em SPSS

Já em termos da variável “satisfação com as formações que frequenta”, os indivíduos que trabalham no setor público, são os que se mostram mais satisfeito. E relativamente ao “sentimento em relação ao incentivo que a empresa dá para estudar”, os inquiridos que trabalham no setor privada lucrativo, são os que refletem maior grau de insatisfação.

Pfeffer, em 1999, expõe um conjunto de práticas da GRH que contribuem para o sucesso da gestão das pessoas, nas organizações: contratação seletiva, formação adequada e extensiva, segurança no trabalho, grupos de trabalho autónomos e descentralização dos processos, compensações elevadas e adequadas ao desempenho da empresa, reduzidas diferenciações de estatutos e naturalmente de barreiras entre os diferentes níveis hierárquicos, comunicação e partilha da informação financeira e do desempenho da organização por toda a empresa. De acordo com um estudo realizado a 968 empresas, caracterizadas por um elevado desempenho nos EUA, constatou-se que existe uma correlação muito forte entre a utilização de tais práticas, com o aumento do número de vendas por trabalhador, assim como, com os baixos índices de turnover e com o aumento dos lucros da empresa. Este estudo, foi também comparado com um outro, que recaiu sobre 100 empresas alemãs, da mesma área de atividade, tendo existido resultados idênticos (Pfeffer & Veiga, 1999).

A relevância de cada uma das áreas desenvolvidas pela GRH: análise e descrição de funções, R&S de pessoas, formação profissional, remunerações e incentivos, avaliação de desempenho, higiene e segurança no trabalho, em prol das demais, depende dos objetivos que cada organização deseja alcançar. Estes objetivos poderão ser ao nível da QVT, da mudança ou inovação, da produtividade ou outros. Todavia, é evidente que a produtividade será o principal objetivo de toda e qualquer organização, seja esta pública ou privada; e, as condições de trabalho, o bem-estar dos colaboradores e as

motivações destes, compõe a mais alta expectativa de produtividade de qualquer empresa que procure o sucesso (Rocha, 1997).

Analisando o gráfico 6, podemos verificar também, que à medida que o nível hierárquico diminui, o grau de satisfação para com as variáveis: “satisfação com a avaliação de desempenho”, “satisfação com as formações que frequenta” e sentimento em relação ao incentivo que a empresa lhe dá para estudar”, diminuiu igualmente. Refletindo-se maior insatisfação nos inquiridos do nível operacional (operários e supervisores) relativamente às variáveis “satisfação com as formações que frequenta” e “satisfação em relação ao incentivo que a empresa dá para estudar”. Sendo que, ao nível da variável “satisfação com a avaliação de desempenho”, os inquiridos mais satisfeitos, são os que se posicionam no nível institucional (diretores e presidentes).

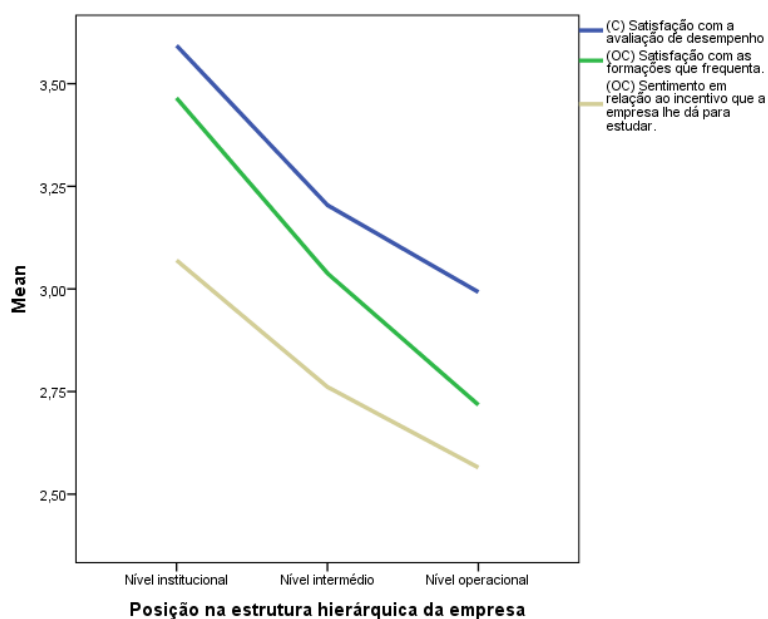


Gráfico 6 - “Práticas de RH” (TV) vs “posição na estrutura hierárquica da empresa”

Fonte: Tratamento dos dados em SPSS

A avaliação de desempenho proporciona feedback aos trabalhadores, sendo o veículo para o progresso do desenvolvimento individual e de carreira. Permite estabelecer objetivos formativos, tratando-se igualmente de uma fonte de aprendizagem. Apoia na identificação de problemas dentro da organização, ao identificar anomalias em termos de capacidades, aptidões e conhecimento. Permite o início de ações necessárias à resolução desses problemas, tal como, por exemplo, no que diz respeito ao planeamento de RH (Rego et al., 2015).

Hinkin e Tracey (2010), indicam que as empresas com resultados mais benéficos, desenvolvem práticas em comum, tais como: manter uma cultura de preocupação e orientação para os seus trabalhadores e uma comunicação transparente com estes; sempre que possível, aplicam horários de trabalho flexíveis para atender às diferentes necessidades dos seus colaboradores; implementam sistemas de avaliação de desempenho orientados para os objetivos organizacionais; utilizam procedimentos

inovadores para recrutar, selecionar e manter os RH mais adequados à empresa (os mais competentes e respeitadores); implementam programas de formação, tratando-os como um investimento e não um custo; e, aplicam programas de compensação que repercutem os valores da empresa e que estejam alinhados com a noção de pagar por um bom trabalho. Estes autores, indicam também que, mesmo sofrendo determinadas adaptações, estes tipos de práticas de GRH podem ser desenvolvidas em qualquer empresa, uma vez que têm um grande impacto no comportamento e atitude dos trabalhadores.

Katou e Budhwar citado por Machado et al. (2014), referem que, apesar de alguns estudos defenderem que diferentes práticas de GRH aplicadas em simultâneo podem levar a um melhor desempenho das empresas, é essencial ter-se especial atenção à junção das mesmas, uma vez que, por vezes, poderá revelar-se difícil, podendo originar resultados inadequados pela sua incompatibilidade. Ou seja, as práticas de GRH que revelem um bom desempenho podem refletir-se em resultados benéficos para as empresas e conduzi-las ao sucesso. No entanto, nada indica que uma boa prática numa organização, vai trazer os mesmos resultados ou resultados idênticos noutras (Monteiro & Jorge, 2014).

Deste modo, é importante que as empresas compreendam a importância de aplicar boas práticas de RH. Contudo, estas devem ser adequadas aos objetivos organizacionais, de forma a manter-se os trabalhadores satisfeitos, diminuindo-lhes a vontade de saírem da empresa à procura de organizações onde sejam mais valorizados e onde lhes sejam possibilitadas melhores condições de trabalho, assim como, de oportunidades de crescimento. Pois, apesar do vencimento ser um fator bastante importante, não é o único valorizado pelo colaborador e que faz com que este continue na empresa.

### **3.4. Fatores que afetam as dimensões profissional e familiar**

Considerando a dimensão díspar das amostras a comparar, mantivemos o recurso aos testes não paramétricos para a identificação de diferenças estatisticamente significativas. Em particular, o recurso aos testes de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis.

Continuamente, procurou-se verificar se existem diferenças ao nível do grau de **concordância** em função das variáveis de caracterização recolhidas.

v. No seguimento do objetivo: “**analisar a ITV, em função do sexo**” (6), a partir das respostas obtidas às questões da parte II do questionário (apêndice a), a qual avalia a conciliação trabalho-vida e vida-trabalho. Considerando a dimensão “interferência do trabalho na vida” (ITV), podemos verificar no gráfico 7, que a mulher apresenta um nível de concordância inferior ao homem, nos itens “os meus deveres no trabalho, levam-me a mudar os planos para as atividades familiares” e “as pressões geradas pelo trabalho, restringem a liberdade de planear as atividades familiares”. Em 637

mulheres inquiridas, 563 não trabalham por turnos, 530 não realizam horário noturno no trabalho e 441 têm folgas fixas, o que poderá justificar a baixa concordância com estas duas variáveis.

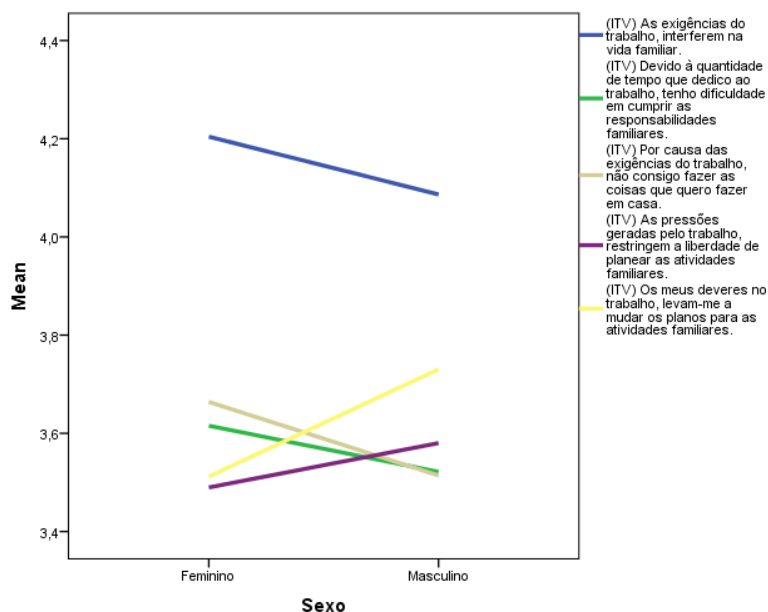


Gráfico 7 - Dimensão “interferência do trabalho na vida” (ITV) vs “sexo”

Fonte: Tratamento dos dados em SPSS

Por sua vez, as mulheres refletem maior grau de concordância nas variáveis: “as exigências do trabalho, interferem na vida familiar”; “devido à quantidade de tempo que dedico ao trabalho, tenho dificuldade em cumprir as responsabilidades familiares” e “por causa das exigências do trabalho, não consigo fazer as coisas que quero fazer em casa”. Em 637 mulheres inquiridas, 444 realizam habitualmente horas extraordinárias, o que justifica a dificuldade de cumprirem as responsabilidades familiares, adicionalmente às obrigações laborais.

A mulher concorda que “as exigências do trabalho, interferem na vida familiar”, o que significa que sente alguma dificuldade em cumprir as responsabilidades familiares à semelhança do homem, mas, em nível de concordância superior a este.

Identificam-se diferenças estatisticamente significativas para as variáveis: “os meus deveres no trabalho, levam-me a mudar os planos para as atividades familiares”, em função do “sexo” (p-value 0,018), sendo que o homem concorda um pouco mais que a mulher no que concerne a esta variável. De 393 homens inquiridos, 259 costumam realizar horas extraordinárias, 114 trabalham em horário noturno e 141 não têm folgas fixas, o que faz com que tenham menos disponibilidade para participar nas atividades em família, de acordo com a frequência com que desejariam fazê-lo.

Conforme referido anteriormente por Milkie e Peltona citado por Andrade (2013), os deveres de casa, continuam a pertencer, na maior parte das vezes, às mulheres, o que poderá levar a uma percepção de conflito ao nível da conciliação de papéis, superior

à dos homens. Deste modo, é permitido em certa parte ao homem, alterar os planos familiares em prol do trabalho.

O CTF tem sido identificado como a fonte de stress mental e físico, que potencia consequências negativas para o indivíduo, tal como, insatisfação pessoal e profissional, aumento do risco de saúde, diminuição da produtividade, entre outras. O problema, muitas das vezes, reside na atribuição do tempo a cada dimensão, que pode ser resolvido com o auxílio da GRH, sendo que as chefias deverão ter também em consideração esta condição. É importante que o indivíduo sinta satisfação em fazer parte da organização onde se encontra a trabalhar. Neste sentido, as empresas devem também ter em consideração que a vida dos trabalhadores fora do contexto profissional, pode influenciar o seu bem-estar no trabalho e que este pode ser aumentado através da importância atribuída ao desempenho de outros papéis.

A vida profissional e pessoal são cada vez mais desconcordantes, uma vez que é cada vez mais comum o emprego defraudar o reduzido tempo livre que nos sobra, fazendo com que a vida pessoal seja afetada (Grün, 2007). Como tal, verificando-se um possível CTF é importante que as empresas analisem se estão a empregar práticas de RH adequadas às necessidades dos seus colaboradores de forma a retê-los na empresa e também serem um atrativo para candidatos externos.

Adicionalmente a estas conclusões, é-nos possível observar através dos gráficos 8 e 9, que de um modo geral, o grau de concordância do inquirido é superior, ao nível das variáveis: “as exigências do trabalho, interferem na vida familiar”; “devido à quantidade de tempo que dedico ao trabalho, tenho dificuldade em cumprir as responsabilidades familiares”; “por causa das exigências do trabalho, não consigo fazer as coisas que quero fazer em casa”; “as pressões geradas pelo trabalho, restringem a liberdade de planear as atividades familiares” e “os meus deveres no trabalho, levam-me a mudar os planos para as atividades familiares”, sempre que o inquirido realiza horário noturno e/ou trabalha em regime de turnos.

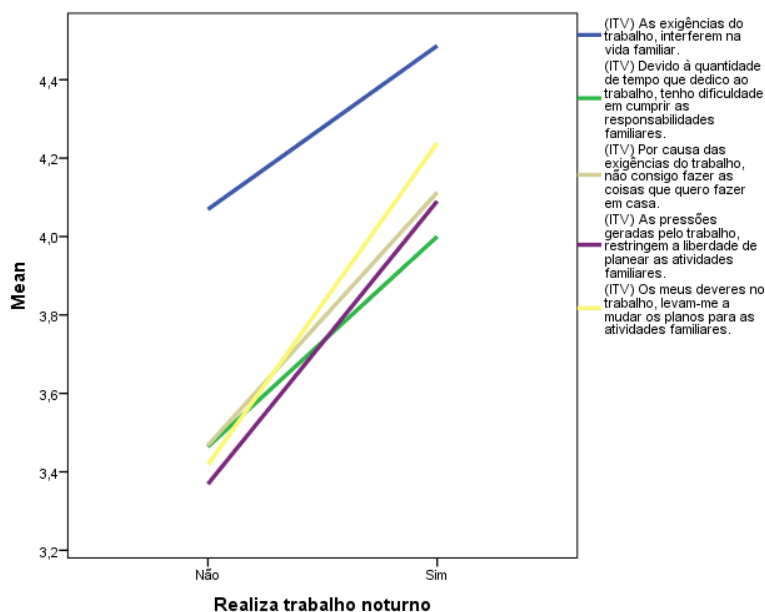


Gráfico 8 - Dimensão “interferência do trabalho na vida” (ITV) vs “realiza trabalho noturno”

Fonte: Tratamento dos dados em SPSS

A literatura refere também que os indivíduos que laboram em horários noturnos, algumas vezes, expõem défices nas suas relações sociais, pela irregularidade entre os turnos laborais e o horário em que se verificam as atividades familiares e amigáveis (Silva et al., 2011).

Desta forma, constatamos que o inquirido sente uma maior ITV, sempre que o próprio realiza trabalho noturno ou labora em regime de turnos.

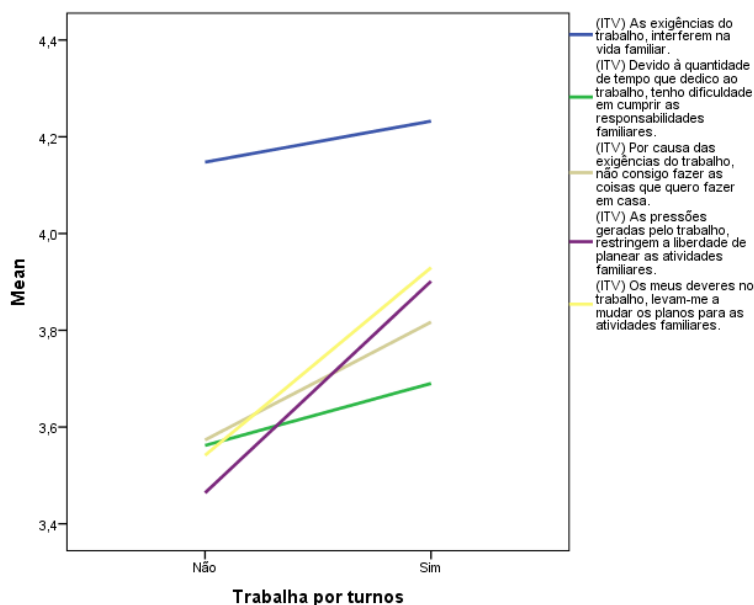


Gráfico 9 - Dimensão “interferência do trabalho na vida” (ITV) vs “trabalha por turnos”

Fonte: Tratamento dos dados em SPSS

Trabalhar em regime de turnos pode provocar dificuldades de relacionamento familiar, exclusão social, dificuldades de planeamento familiar, podendo levar à

insatisfação profissional (Gemelli, Hilleshein, & Lautert, 2008). De acordo com recentes estatísticas, uma grande parte da população ativa no mercado realiza horários laborais irregulares, abrangendo o trabalho por turnos e noturno. Esta variação do horário laboral deveria contribuir para uma melhoria da QV, sem afetar a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. Contudo, em muitas das situações, não é isto que acontece (OPP, 2018).

vi. No seguimento do objetivo: **“compreender se por resultado das exigências profissionais, não se consegue executar as atividades domésticas, em função do cônjuge ou companheiro trabalhar por turnos”** (7). A partir dos resultados obtidos na parte II do questionário (apêndice a), a qual avalia o CTF e CFT, no gráfico 10, é-nos permitido analisar a dimensão ITV, em função do cônjuge ou companheiro trabalhar por turnos.

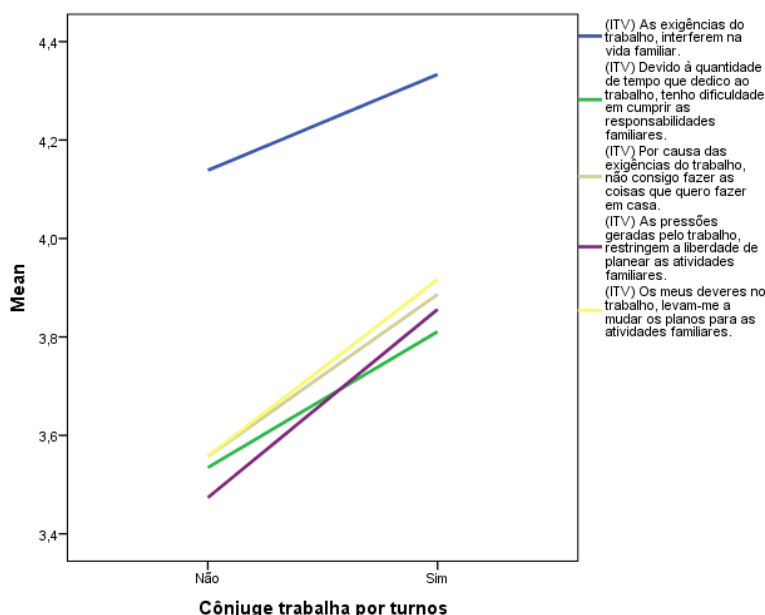


Gráfico 10 - Dimensão “interferência do trabalho na vida” (ITV) vs “cônjuge trabalha por turnos”

Fonte: Tratamento dos dados em SPSS

Sendo apresentada uma relação estatisticamente significativa ao nível das variáveis: “por causa das exigências do trabalho, não consigo fazer as coisas que quero fazer em casa”, em função do “cônjuge trabalhar por turnos” (p-value 0,042).

Constata-se um elevado nível de concordância, ao nível da variável “as exigências do trabalho, interferem na vida familiar”, sempre que o cônjuge trabalha em regime de turnos. Deste modo, pode-se verificar uma dificuldade acrescida, na conciliação da vida profissional e pessoal, quando o outro elemento do casal trabalha por turnos, pressupondo que este, tem menos disponibilidade para apoiar nas tarefas domésticas e consequentemente com os filhos (se existirem), pelo que, a interferência do trabalho na vida familiar, reflete-se de forma mais intensificada. Neste estudo, em 132 inquiridos que têm o cônjuge ou companheiro(a) a trabalhar por turnos, 88 têm filhos.

O trabalho em regime de turnos é responsável por um incerto ritmo biológico natural, que afeta e impõe ao corpo a adaptação de esforços que forçosamente levarão a posições de desgaste. Que por sua vez, trarão consequências orgânicas e distúrbios na vida familiar e social (Barreto, 2008). Neste caso em concreto, podemos verificar que a família e cônjuge ou companheiro(a) são afetados diretamente por este tipo de horário laboral, ao nível da sua perceção sobre a ITV.

Ainda respeitante à ITV, podemos verificar complementarmente, no gráfico 11, que de um modo geral, à medida que o número de horas extras aumenta, aumenta também o grau de concordância com as variáveis: “as exigências do trabalho, interferem na vida familiar”; “devido à quantidade de tempo que dedico ao trabalho, tenho dificuldade em cumprir as responsabilidades familiares”; por causa das exigências no trabalho, não consigo fazer as coisas que quero fazer em casa”; as pressões geradas pelo trabalho restringem a liberdade de planear as atividades familiares”; os meus deveres no trabalho, levam-me a mudar os planos para as atividades familiares”, com exceção nos inquiridos que realizam habitualmente 05h01min a 6 horas extra por semana. Conforme referido anteriormente, de 48 indivíduos que estão sujeitos a realizar entre 05h01 a 06 horas extra por semana, 21 têm o bacharelato ou licenciatura, 19 têm habilitações literárias ao nível do mestrado ou doutoramento e 1 tem uma pós-graduação.

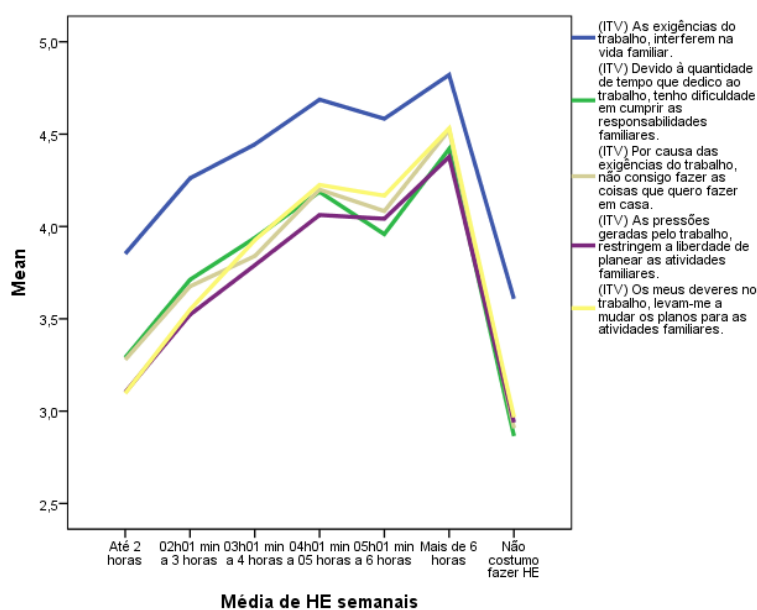


Gráfico 11 - Dimensão “interferência do trabalho na vida (ITV)” vs “média de horas extra semanais”

Fonte: Tratamento dos dados em SPSS

O pico do CTF é atingido, quando o trabalhador realiza mais de 6 horas extra por semana, uma vez que terá menos tempo para se dedicar às restantes esferas da vida.

Adicionalmente, podemos ainda constatar que a ITV aumenta à medida que o inquirido demora mais tempo a deslocar-se de casa para o trabalho (ver gráfico 12):

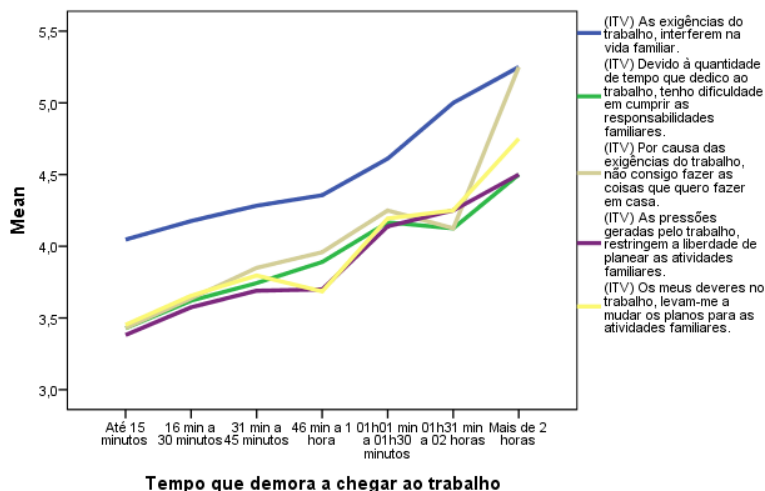


Gráfico 12 - Dimensão “interferência do trabalho na vida (ITV)” vs “tempo que demora a chegar ao trabalho”

Fonte: Tratamento dos dados em SPSS

De acordo com Nobre (1995), QV pode ser caracterizada por diversas variáveis, tais como, realização profissional e financeira; deter cultura e educação; poder usufruir de lazer; morar convenientemente e com conforto; amar, ter saúde e resistência; o tempo que se leva no trânsito e as condições de tráfego encaradas entre a distância trabalho-casa; qualidade do serviço médico-hospitalar; segurança que nos defende dos criminosos, entre outras.

Neste caso, o inquirido revela um maior CTF quando demora mais de 2 horas a deslocar-se de casa para o trabalho.

**vii.** No que diz respeito ao objetivo “**verificar se o CFT é mais acentuado ao nível do género feminino, que ao nível do género masculino**” (8). A partir da análise dos resultados obtidos por intermédio das respostas à parte II do questionário (apêndice a) e apesar de podermos constatar atrás, no gráfico 4, que respeitante à dimensão “trabalho e espaço total na vida” (TV), as mulheres apresentam níveis de satisfação mais baixos comparativamente aos homens. No gráfico 13, é-nos possível verificar que de acordo com o afirmado por Perista (2002), que defende que o CFT/IVT é um pouco mais acentuado nos homens do que propriamente nas mulheres. Apesar de se verificar uma tendência para tal situação, neste caso em concreto, os dados não são suficientes para que se diga que o homem sofre de CFT. Pois, nem nos homens nem nas mulheres, o nível de concordância é suficiente para tal, uma vez que em todas as variáveis apresentadas, o nível de concordância é inferior a 3 (discordo pouco), o que significa que os inquiridos não sofrem de CFT ou interferência da vida familiar no trabalho.

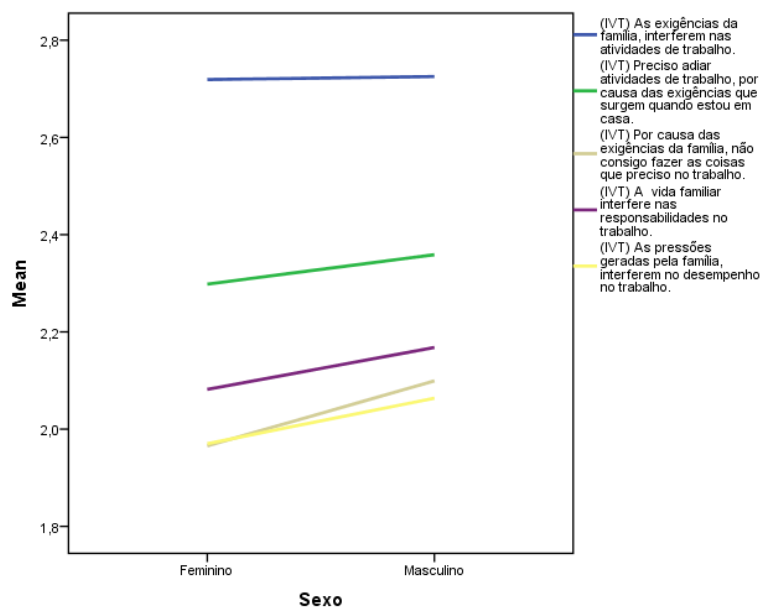


Gráfico 13 - Dimensão "interferência da vida no trabalho" (IVT) vs "sexo"

Fonte: Tratamento dos dados em SPSS

Contudo, analisando as diferentes variáveis que compõe a componente "IVT", existe efetivamente uma tendência para o homem apresentar um nível de CFT superior ao da mulher.

No que diz respeito às mulheres, aquelas que têm uma atividade profissional além da vida doméstica, acabam por ser criticadas, tanto por elas próprias como por terceiros, relativamente à pressuposta deterioração da sua QV familiar. Dado que, algumas das tarefas familiares não são feitas pelas próprias, mas sim por terceiros, tal como, babás, empregadas de limpeza ou outros (Barham & Vanalli, 2012). Todavia, apesar das adversidades que as mulheres com múltiplos papéis enfrentam, o trabalho pago é algo importante e benéfico para estas (Vanalli & Barham, 2008). Logo, é importante mantê-lo e assegurar que o mesmo é um impulso positivo para a sua autoestima, mas também uma boa influência na sua vida familiar.

De modo complementar a estas conclusões, analisaremos o gráfico 14, onde respeitante à IVT, o grau de concordância aumenta no item "por causa das exigências da família, não consigo fazer as coisas que preciso no trabalho", quando o cônjuge ou companheiro(a) trabalha por turnos, podendo significar que a este nível, as tarefas do trabalho podem deixar de ser feitas, porque o companheiro trabalha por turnos e os compromissos familiares sobrepõem-se.

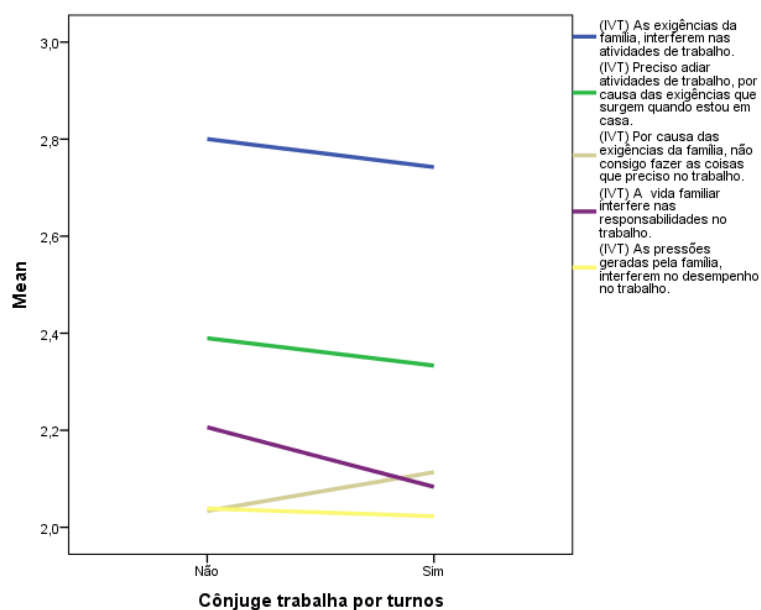


Gráfico 14 - Dimensão “interferência da vida no trabalho” (IVT) vs “cônjuge trabalha por turnos”

Fonte: Tratamento dos dados em SPSS

Analisando ainda os gráficos 10 e 14, constata-se de um modo geral, um maior impacto da ITV comparativamente à IVT, quando o cônjuge ou companheiro(a) trabalha por turnos.

Ao nível do contexto familiar, o trabalho por turnos pode atrapalhar o planejamento das tarefas domésticas (Santos, Franco, Batista, Santos & Duarte, 2008), existindo uma dificuldade acrescida na conciliação da vida pessoal e profissional, uma vez que poderá existir menos disponibilidade, para parte do outro elemento do casal, na partilha de responsabilidades.

Para Andrade (2010), em termos individuais e também do casal, comprova-se que subsiste uma fixação de princípios e valores que reconhece a família como uma prioridade na vida, estruturando-se o tempo e categorizando-se os dissemelhantes pedidos em serviço desta valorização, de forma a que não se verifique uma acentuada IVT.

O trabalho em regime de turnos pode ter consequências diretas na vida pessoal e familiar do colaborador, dado que o número de horas semanais de laboração e o modo como são divididas, podem atingir a QV. Em resultado das imposições deste género de horários laborais, é habitual a vida pessoal ser descurada pela vida profissional, não existindo equilíbrio entre as duas (Oliveira & Pereira, 2012).

Além disto, podemos ainda constatar, no gráfico 15, que a IVT é mais acentuada na faixa etária entre os 36 a 45 anos. Onde, em 344 inquiridos com idades compreendidas entre estas idades, 248 têm um agregado familiar composto por 3 ou mais pessoas e 263 têm filhos com idades entre os 0 e 24 anos.

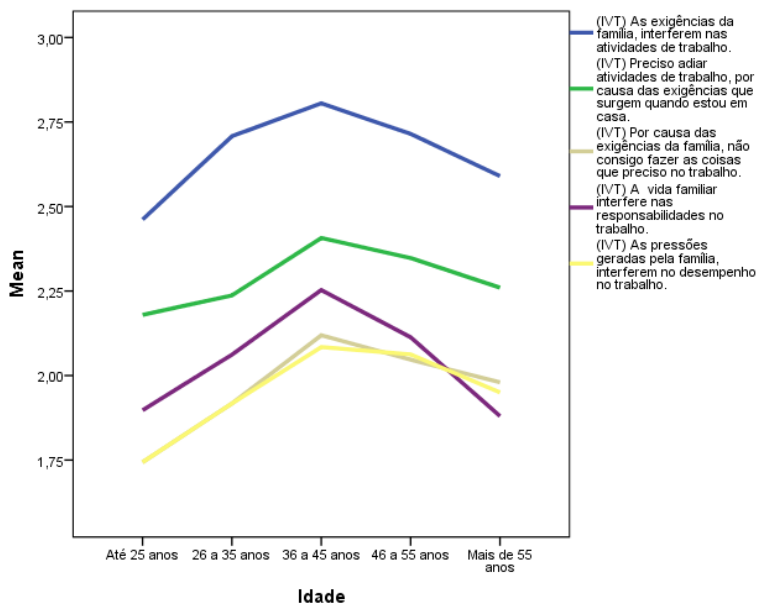


Gráfico 15 - Dimensão “interferência da vida no trabalho” (IVT) vs “idade”

Fonte: Tratamento dos dados em SPSS

Os filhos, particularmente em idade pré-escolar, exigem mais atenção e obrigam a uma maior organização e planeamento do tempo por parte dos seus progenitores (Matias, Andrade & Fontaine, 2011). Deste modo, justificamos o facto do nível de IVT ser mais acentuada nesta faixa etária, uma vez que os inquiridos necessitam de dedicar mais tempo às suas responsabilidades familiar. Contudo, estamos a falar de baixos níveis de concordância, logo um baixo CFT.

Podemos ainda acrescentar que ao nível da IVT, conforme referido por Santos e Gonçalves (2013/2014), o CFT está interligado de forma positiva, com o número de filhos que residem em casa. Como tal, vejamos o gráfico 16.

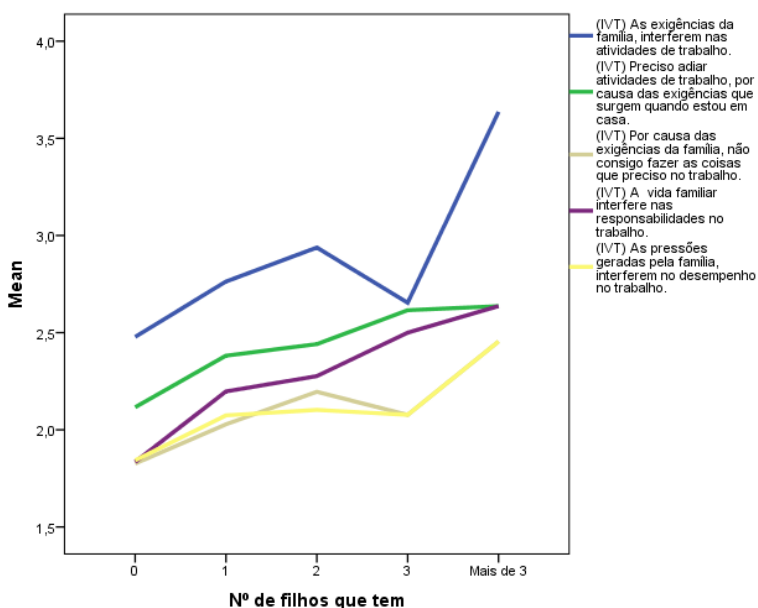


Gráfico 16 - Dimensão “interferência da vida no trabalho” (IVT) vs “nº de filhos”

Fonte: Tratamento dos dados em SPSS

Há medida que o número de filhos aumenta, aumenta também o grau de concordância para com as variáveis: “preciso de adiar as atividades do trabalho, por causa das exigências que surgem quando estou em casa” e “a vida familiar interfere nas responsabilidades no trabalho”. Sendo que, os inquiridos refletem uma maior IVT quando têm mais de 3 filhos.

Ao nível das variáveis: “as exigências da família, interferem nas atividades de trabalho” e “por causa das exigências da família, não consigo fazer as coisas que preciso no trabalho”, o grau de concordância diminui quando o inquirido tem 3 filhos. Tal resultado pode justificar-se pelo facto de em 51 inquiridos com 3 filhos, 37 destes, têm filhos com idades enquadradas na fase adolescente e adulta. O que implica que já não necessitem de tanto apoio por parte da mãe ou do pai.

### 3.5. Teste Mann-Whitney e teste Kruskal-Wallis

Tendo-se aplicado o teste Mann-Whitney, que permite comparar duas amostras independentes em tendência central, não sendo necessário que se verifiquem quaisquer pressupostos relativos à distribuição normal ou à dimensão amostral. E o teste Kruskal-Wallis, que se trata de um teste não paramétrico para variáveis de nível pelo menos ordinal, sendo também a extensão do teste de Mann-Witney a mais de duas amostras. Pode-se concluir que, as variáveis abaixo, diferem em função de outras (ver tabela 10 e 11):

Tabela 10 - Principais conclusões derivadas da análise das variáveis que diferem em função de características socio-demográficas (Parte I do questionário).

| Principais Conclusões   Parte I - QVT  |
|--|
| <p>O grau de satisfação dos indivíduos <b>difere em função do sexo</b>, relativamente às variáveis: “satisfação com os benefícios extra” (p-value 0,003); “sentimento em relação à carga de trabalho” (p-value 0,011); “sentimento em relação ao cansaço” (p-value 0,000); “sentimento em relação à autonomia (p-value 0,013) e “sentimento em relação à responsabilidade de trabalho que lhe é conferida” (p-value 0,029).</p> <p>Sendo que em todas estas variáveis os homens apresentam níveis de satisfação, superiores aos das mulheres.</p>  |
| <p>O grau de satisfação dos inquiridos <b>difere em função da idade</b>, no que diz respeito às seguintes variáveis: “satisfação com o salário” (p-value 0,011); “satisfação com as recompensas e participação nos resultados da empresa” (p-value 0,003); “satisfação com os benefícios extra” (p-value 0,025); “satisfação com a quantidade de horas que trabalha semanalmente” (p-value 0,030); “satisfação com os equipamentos de segurança, proteção individual e coletiva” (p-value 0,012); “satisfação com a avaliação de desempenho” (p-value 0,001); “satisfação com a oportunidade de crescimento profissional” (p-value 0,009); “satisfação com as formações que frequenta” (p-value 0,015); “sentimento em relação ao incentivo que a empresa lhe dá para estudar” (p-value 0,041); “satisfação com a influência do trabalho na vida/rotina familiar” (p-value 0,066).</p> |
| <p>O grau de satisfação dos indivíduos <b>difere em relação às habilitações literárias</b>, nas variáveis: “satisfação com o salário” (p-value 0,000); “satisfação com a quantidade de horas trabalhadas semanalmente” (p-value 0,024); “sentimento em relação à carga de trabalho” (p-value 0,001); “satisfação com as condições de trabalho” (p-value 0,021); “sentimento em relação ao cansaço” (p-value 0,001); “sentimento em relação à polivalência” (p-value 0,001); “satisfação com as formações que frequenta” (p-value 0,000); “satisfação com a liberdade de expressão” (p-value 0,005); “satisfação com a influência do trabalho na vida/rotina familiar” (p-value 0,038); “satisfação com os horários de trabalho e de descanso” (p-value 0,025).</p>   |

O grau de satisfação dos inquiridos difere em função do **setor de atividade da empresa** onde trabalham, nas variáveis: “satisfação com o salário” (p-value 0,011); “satisfação com as recompensas e participação nos resultados da empresa” (p-value 0,000); “satisfação com os benefícios extra” (p-value 0,000); “satisfação com os equipamentos de segurança, proteção individual e coletiva” (p-value 0,003); “satisfação com a oportunidade de crescimento profissional” (p-value 0,014); “satisfação com a integração comunitária que a empresa tem” (p-value 0,004).

O grau de satisfação do indivíduo difere em função da **dimensão da empresa onde trabalha**, nas variáveis: “satisfação com o salário” (p-value 0,003); “satisfação com as recompensas e participação nos resultados da empresa” (p-value 0,000); “satisfação com as condições de trabalho” (p-value 0,042); “sentimento em relação ao cansaço” (p-value 0,008); “sentimento em relação à autonomia” (p-value 0,001); “sentimento em relação à polivalência” (p-value 0,003); “satisfação com a avaliação de desempenho” (p-value 0,001); “satisfação com a oportunidade de crescimento profissional” (p-value 0,001); “satisfação com as formações que frequenta” (p-value 0,029); “sentimento em relação às situações e à frequência com que ocorrem demissões no trabalho” (p-value 0,043); “sentimento em relação ao incentivo que a empresa lhe dá para estudar” (p-value 0,020); “sentimento em relação à discriminação no trabalho” (p-value 0,011); “satisfação com a empresa por esta respeitar os direitos do trabalhador” (p-value 0,013); “satisfação com a sua liberdade de expressão” (p-value 0,027); “satisfação com a influência do trabalho na vida/rotina familiar” (p-value 0,011); “satisfação com a influência do trabalho na possibilidade de lazer” (p-value 0,018); “satisfação com os horários de trabalho e de descanso” (p-value 0,018); “satisfação com a integração comunitária que a empresa tem” (p-value 0,014); “satisfação com os serviços prestados e/ou a qualidade dos produtos que a empresa fabrica” (p-value 0,046); “satisfação com a política de RH da empresa” (p-value 0,002).

O grau de satisfação do indivíduo difere em função **dos anos de serviço na empresa onde trabalha atualmente**, ao nível das seguintes variáveis: “satisfação com o salário” (p-value 0,021); “satisfação com as recompensas e participação nos resultados da empresa” (p-value 0,000); “satisfação com a avaliação de desempenho” (p-value 0,004); “satisfação com a oportunidade de crescimento profissional” (p-value 0,000); “satisfação com as formações que frequenta” (p-value 0,007); “sentimento em relação ao incentivo que a empresa lhe dá para estudar” (p-value 0,001); “sentimento em relação ao relacionamento com colegas e chefes” (p-value 0,020); “satisfação com a empresa por esta respeitar os direitos do trabalhador” (p-value 0,015); “satisfação com a influência do trabalho na vida/rotina familiar” (p-value 0,002); “satisfação com a política de RH da empresa” (p-value 0,008).

O grau de satisfação dos inquiridos difere em função **dos anos de serviço na atual função**, nas variáveis: “satisfação com o salário” (p-value 0,000); “satisfação com o salário comparativamente ao dos colegas” (p-value 0,013); “satisfação com as recompensas e participação nos resultados da empresa” (p-value 0,000); “satisfação com os benefícios extra” (p-value 0,000); “sentimento em relação ao uso da tecnologia” (p-value 0,015); “sentimento em relação à polivalência” (p-value 0,013); “satisfação com a oportunidade de crescimento profissional” (p-value 0,000); “satisfação com as formações que frequenta” (p-value 0,005); “sentimento em relação ao incentivo que a empresa lhe dá para estudar” (p-value 0,027); “satisfação com a valorização das suas ideias e iniciativas no trabalho” (p-value 0,036); “satisfação com as normas e regras” (p-value 0,036); “sentimento relativamente ao respeito à sua individualidade” (p-value 0,037); “satisfação com a imagem que a empresa tem perante a sociedade” (p-value 0,000); “satisfação com a política de RH da empresa” (p-value 0,006).

O grau de satisfação dos trabalhadores respeitante às variáveis: “satisfação com o salário” (p-value 0,000); “satisfação com o salário comparativamente ao dos colegas” (p-value 0,000); “satisfação com as recompensas e participação nos resultados da empresa” (p-value 0,000); “satisfação com os benefícios extra” (p-value 0,011); “sentimento em relação ao uso da tecnologia” (p-value 0,003); “satisfação com as condições de trabalho” (p-value 0,000); “satisfação com os equipamentos de segurança, proteção individual e coletiva” (p-value 0,005); “sentimento em relação ao cansaço” (p-value 0,079); “sentimento em relação à autonomia” (p-value 0,000); “sentimento com a importância da tarefa/trabalho/atividade que se faz” (p-value 0,000); “sentimento em relação à polivalência” (p-value 0,000); “satisfação com a avaliação de desempenho” (p-value 0,000); “sentimento em relação à responsabilidade de trabalho que lhe é conferida” (p-value 0,000); “satisfação com a oportunidade de crescimento profissional” (p-value 0,000); “satisfação com as formações que frequenta” (p-value 0,000); “sentimento em relação ao incentivo que a empresa lhe dá para estudar” (p-value 0,000); “sentimento em relação à discriminação no trabalho” (p-value 0,000); “sentimento em relação ao relacionamento com colegas e chefes” (p-value 0,001); “sentimento em relação ao comprometimento da sua equipa e colegas com o trabalho” (p-value 0,001); “sentimento com a valorização das suas ideias e iniciativas no trabalho” (p-value 0,000); “satisfação com a empresa por esta respeitar os direitos dos trabalhadores” (p-value 0,000); “satisfação com a liberdade de expressão” (p-value 0,000); “satisfação com as normas e regras” (p-value 0,000); “sentimento relativamente ao respeito à sua individualidade” (p-value 0,000); “satisfação com a influência do trabalho na vida/rotina familiar” (p-value 0,049); “sentimento em relação ao orgulho de realizar o trabalho” (p-value 0,000); “satisfação com a imagem que a empresa tem perante a sociedade” (p-value 0,000); “satisfação com a integração comunitária que a empresa tem” (p-value 0,000); “satisfação com os serviços prestados e/ou a qualidade dos produtos que a empresa fabrica” (p-value 0,000); “satisfação com a política de RH da empresa” (p-value 0,000), difere em função da **posição na estrutura hierárquica da empresa**.

O grau de satisfação dos trabalhadores, respeitante às variáveis: “satisfação com os benefícios extras” (p-value 0,042); “sentimento em relação à polivalência” (p-value 0,006); “satisfação com a avaliação de desempenho” (p-value 0,004); “sentimento em relação à responsabilidade de trabalho que lhe é conferida” (p-value 0,039), **difere consoante o vínculo contratual.**

Fonte: Elaboração própria

Tabela 11 - Principais conclusões derivadas da análise das variáveis que diferem em função de características socio-demográficas (Parte II do questionário).

| <b>Principais Conclusões   Parte II - Conciliação da vida familiar e profissional</b>  |
|--|
| <p>O grau de concordância dos inquiridos <b>difere em função do sexo</b>, no que respeita às variáveis: “os meus deveres no trabalho, levam-me a mudar os planos para as atividades familiares” (ITV) (p-value 0,032) e “por causa das exigências da família não consigo fazer as coisas que preciso no trabalho” (IVT) (p-value 0,028).<br/>Sendo que, os homens apresentam um nível de concordância superior ao das mulheres, relativamente a estas variáveis.</p>   |
| <p>O grau de concordância dos indivíduos <b>difere em função das habilitações literárias</b>, nas seguintes variáveis: “as exigências do trabalho, interferem na minha vida familiar” (ITV) (p-value 0,000); “devido à quantidade de tempo que dedico ao trabalho, tenho dificuldade em cumprir as responsabilidades familiares” (ITV) (p-value 0,004); “por causa das exigências do trabalho, não consigo fazer as coisas que quero fazer em casa” (ITV) (p-value 0,000); “os meus deveres no trabalho, levam-me a mudar os planos para as atividades familiares” (ITV) (p-value 0,035) e “preciso de adiar as atividades de trabalho, por causa das exigências que surgem quando estou em casa” (IVT) (p-value 0,024).</p>                   |
| <p>O grau de concordância dos inquiridos <b>difere em função do nº de elementos do agregado familiar</b>, nas seguintes variáveis: “as exigências da família, interferem nas atividades de trabalho” (IVT) (p-value 0,017); “por causa das exigências da família, não consigo fazer as coisas que preciso no trabalho” (IVT) (p-value 0,019) e “a vida familiar interfere nas responsabilidades no trabalho” (IVT) (p-value 0,001). Sendo que os inquiridos cujo agregado familiar é maior que 3, apresentam níveis de concordância superiores comparativamente aos restantes, aumentando este nível de concordância, à medida que o nº de elementos do agregado familiar, também aumenta.</p>   |
| <p>O grau de concordância <b>difere em função do facto do inquirido ter a cargo idosos ou outros dependentes</b>, na seguinte variável: “preciso adiar atividades do trabalho, por causa das exigências que surgem quando estou em casa (IVT)” (p-value 0,015).</p>  |
| <p>O grau de concordância <b>difere consoante o facto de o inquirido realizar ou não trabalho noturno</b>, nas variáveis: “as pressões geradas pelo trabalho, restringem a liberdade de planear as atividades familiares” (ITV) (p-value 0,001) e “os meus deveres no trabalho, levam-me a mudar os planos para as atividades familiares” (ITV) (p-value 0,003). Sendo o nível de concordância superior, nos inquiridos que realizam trabalho noturno.</p>   |
| <p>O grau de concordância <b>difere consoante a média de horas extras semanais</b> que o trabalhador costuma fazer, nas seguintes variáveis: “as exigências do trabalho, interferem na minha vida familiar” (ITV) (p-value 0,000); “devido à quantidade de tempo que dedico ao trabalho, tenho dificuldade em cumprir as responsabilidades familiares” (ITV) (p-value 0,000); “por causa das exigências do trabalho, não consigo fazer as coisas que quero fazer em casa” (ITV) (p-value 0,000); “os meus deveres no trabalho, levam-me a mudar os planos para as atividades familiares” (ITV) (p-value 0,000) e “preciso de adiar atividades de trabalho, por causa das exigências que surgem quando estou em casa (IVT) (p-value 0,043).</p> |

Fonte: Elaboração própria

### 3.6. Análise fatorial confirmatória

Aplicou-se uma análise fatorial com o objetivo de confirmar a estrutura do questionário aplicado em função dos dados recolhidos. Como evidencia a matriz fatorial (tabela 12), identificam-se claramente as duas componentes referidas na literatura: ITV e IVT.

Tabela 12 - Matriz fatorial para os itens em análise após rotação varimax.

|  | Component |      |
|--|-----------|------|
|  | 1         | 2    |
| (ITV) As exigências do trabalho, interferem na vida familiar.  | ,830      |      |
| (ITV) Devido à quantidade de tempo que dedico ao trabalho, tenho dificuldade em cumprir as responsabilidades familiares. | ,908      |      |
| (ITV) Por causa das exigências do trabalho, não consigo fazer as coisas que quero fazer em casa.                         | ,919      |      |
| (ITV) As pressões geradas pelo trabalho, restringem a liberdade de planejar as atividades familiares.                    | ,905      |      |
| (ITV) Os meus deveres no trabalho, levam-me a mudar os planos para as atividades familiares.                             | ,897      |      |
| (IVT) As exigências da família, interferem nas atividades de trabalho.   |           | ,762 |
| (IVT) Preciso adiar atividades de trabalho, por causa das exigências que surgem quando estou em casa.                    |           | ,842 |
| (IVT) Por causa das exigências da família, não consigo fazer as coisas que preciso no trabalho.                          |           | ,864 |
| (IVT) A vida familiar interfere nas responsabilidades no trabalho.   |           | ,808 |
| (IVT) As pressões geradas pela família, interferem no desempenho no trabalho.  |           | ,841 |

Fonte: Tratamento dos dados em SPSS

O mesmo já não acontece com o instrumento utilizado na primeira parte do estudo, ao nível das 8 dimensões analisadas. Porém, ao nível das dimensões: “compensação justa e adequada” (S); “uso e desenvolvimento de capacidade” (C) e “trabalho e espaço total na vida” (TV), as variáveis estão correlacionadas entre si (ver tabelas 13, 14 e 15).

Tabela 13- Matriz fatorial para os itens em análise após rotação varimax.

|   | Component |   |   |      |   |   |   |   |
|---|-----------|---|---|------|---|---|---|---|
|   | 1         | 2 | 3 | 4    | 5 | 6 | 7 | 8 |
| (S) Satisfação com o salário.   |           |   |   | ,833 |   |   |   |   |
| (S) Satisfação com o salário, comparativamente ao dos colegas.              |           |   |   | ,818 |   |   |   |   |
| (S) Satisfação com as recompensas e participação nos resultados da empresa. |           |   |   | ,696 |   |   |   |   |
| (S) Satisfação com os benefícios extras.                                    |           |   |   | ,564 |   |   |   |   |
| (CT) Satisfação com a quantidade de horas trabalhadas semanalmente.         | ,760      |   |   |      |   |   |   |   |
| (CT) Sentimento em relação à carga de trabalho.                             | ,752      |   |   |      |   |   |   |   |

Tabela 14- Matriz fatorial para os itens em análise após rotação varimax (continuação).

|  |      |      |      |      |  |      |      |      |
|--|------|------|------|------|--|------|------|------|
| (CT) Sentimento em relação ao uso da tecnologia.   |      |      |      |      |  | ,643 |      |      |
| (CT) Satisfação com as condições de trabalho.  |      |      |      |      |  | ,738 |      |      |
| (CT) Satisfação com os equip.de segurança, proteção individual e coletiva.                   |      |      |      |      |  | ,753 |      |      |
| (CT) Sentimento em relação ao cansaço.   | ,717 |      |      |      |  |      |      |      |
| (C) Sentimento em relação à autonomia.   |      |      | ,665 |      |  |      |      |      |
| (C) Sentimento com a importância da tarefa/trabalho/atividade que faz.                       |      |      | ,741 |      |  |      |      |      |
| (C) Sentimento em relação à polivalência.  |      |      | ,709 |      |  |      |      |      |
| (C) Satisfação com a avaliação de desempenho.  |      |      | ,582 |      |  |      |      |      |
| (C) Sentimento em relação à responsabilidade de trabalho que lhe é conferida.                |      |      | ,762 |      |  |      |      |      |
| (OC) Satisfação com a oportunidade de crescimento profissional.                              |      |      | ,394 | ,471 |  |      | ,412 |      |
| (OC) Satisfação com as formações que frequenta.  |      |      |      |      |  |      | ,684 |      |
| (OC) Sentimento em relação às situações e à frequência em que ocorrem demissões no trabalho. |      |      |      |      |  |      |      | ,794 |
| (OC) Sentimento em relação ao incentivo que a empresa lhe dá para estudar.                   |      |      |      |      |  |      | ,679 |      |
| (IS) Sentimento em relação à discriminação no trabalho.                                      |      | ,608 |      |      |  |      |      | ,347 |
| (IS) Sentimento em relação ao relacionamento com colegas e chefes.                           |      | ,755 |      |      |  |      |      |      |
| (IS) Sentimento em relação ao comprometimento da sua equipa e colegas, com o trabalho.       |      | ,667 |      |      |  |      |      |      |
| (IS) Satisfação com a valorização das suas ideias e iniciativas no trabalho.                 |      | ,559 | ,501 |      |  |      |      |      |
| (RL) Satisfação com a empresa, por esta respeitar os direitos do trabalhador.                |      | ,502 |      |      |  |      |      |      |
| (RL) Satisfação com a sua liberdade de expressão.  |      | ,669 | ,324 |      |  |      |      |      |

Tabela 15 - Matriz fatorial para os itens em análise após rotação varimax (continuação).

|  |      |      |      |  |      |  |      |  |
|--|------|------|------|--|------|--|------|--|
| (RL) Satisfação com as normas e regras.  |      | ,501 | ,330 |  |      |  |      |  |
| (RL) Sentimento relativamente ao respeito à sua individualidade.                               |      | ,636 | ,365 |  |      |  |      |  |
| (TV) Satisfação com a influência do trabalho na vida/rotina familiar.                          | ,782 |      |      |  |      |  |      |  |
| (TV) Satisfação com a influência do trabalho na possibilidade de lazer.                        | ,812 |      |      |  |      |  |      |  |
| (TV) Satisfação com os horários de trabalho e de descanso.                                     | ,836 |      |      |  |      |  |      |  |
| (RS) Sentimento em relação ao orgulho de realizar o trabalho.                                  |      |      | ,459 |  | ,585 |  |      |  |
| (RS) Satisfação com a imagem que a empresa tem perante a sociedade.                            |      |      |      |  | ,783 |  |      |  |
| (RS) Satisfação com a integração comunitária que a empresa tem.                                |      |      |      |  | ,754 |  |      |  |
| (RS) Satisfação com os serviços prestados e/ou a qualidade dos produtos que a empresa fabrica. |      |      |      |  | ,703 |  |      |  |
| (RS) Satisfação com a política de RH da empresa.   |      | ,462 |      |  |      |  | ,304 |  |

Fonte: Tratamento dos dados em SPSS

Perante a análise desta matriz fatorial, tendo em consideração a correlação entre todas as variáveis, o número de dimensões confirma-se 8. Contudo, algumas das variáveis misturaram-se em termos da dimensão onde se devem enquadrar. Por exemplo, no caso das variáveis: “satisfação com a quantidade de horas trabalhadas semanalmente”, “sentimento em relação à carga de trabalho” e “sentimento em relação ao cansaço”, estas, poderiam estar agregadas à componente “trabalho e espaço total na vida” (TV), uma vez que afetam as duas principais esferas da vida do indivíduo (atividade profissional e vida familiar). Um outro exemplo, são as variáveis: “satisfação com a oportunidade de crescimento profissional”, “satisfação com as formações que frequenta”, “sentimento em relação ao incentivo que a empresa lhe dá para estudar” e “satisfação com a política de RH da empresa”, pois, na realidade todas estas variáveis se enquadram na política de RH (quando praticadas pela organização).

## Limitações e futuras linhas de investigação

Existiram neste estudo, como em qualquer outro, algumas limitações que necessitam de ser reconhecidas e mencionadas. Procedeu-se assim, à identificação das principais limitações da investigação e exposição de algumas sugestões para futuras pesquisas nesta área.

Uma destas limitações relaciona-se com questões de ordem metodológica. Considerando o carácter de adequação das amostras estudadas, não sendo, estas, amostras probabilísticas. O que apresenta limitações à possibilidade de generalizar os resultados obtidos para o universo estudado. Deste modo, os resultados determinam uma interpretação restrita ao contexto da presente investigação. Pelo que, é com certas restrições que as evidências empíricas alcançadas podem ser estendíveis além do conjunto de colaboradores analisados.

Outra das limitações encontradas, está relacionada com o facto de diversos contactos de e-mail utilizados na divulgação do questionário on-line, já se encontrarem desatualizados, não existindo um conhecimento inicial desta situação. Assim como, com a circunstância de se ter verificado uma reduzida taxa de abertura por parte das empresas privadas para participarem neste tipo de estudos. Tal acontecimento, pode ter ocorrido pela razão da decisão, na maioria das vezes, estar centralizada na administração da empresa, existindo uma barreira ao nível da comunicação com este decisor/nível hierárquico da organização. Apesar deste acontecimento, comprovou-se uma elevada disponibilidade e cooperação para com este tipo de investigações, ao nível do sector público, associações e instituições.

Além disto, outra limitação está alistada à abrangência da problemática estudada. Poder-se-ia ter estabelecido a seleção de outras ou mais dimensões para análise, além das que foram estudadas, tendo-se escolhido aquelas que melhor se relacionam de forma a dar resposta às questões em estudo. No entanto, aceita-se que poderiam ter sido abordadas, igualmente, outras propriedades ou dimensões, dada a relevância da temática estudada e a quantidade de informação recolhida aquando da aplicação do questionário. Até porque, ainda há um longo caminho a percorrer no campo da investigação no que diz respeito a este tema, tratando-se, assim, de um campo fértil de trabalho para qualquer investigador.

Importa também evidenciar, o facto dos colaboradores que compõe a amostra de 1030 indivíduos pertencerem a diferentes tipos de empresas, resultando uma amostra bastante heterogénea, abrangendo trabalhadores de diferentes setores de atividade empresarial e de distintas áreas profissionais.

Independentemente, das limitações reconhecidas e de outras que possam ser assinaladas. Compreendemos que a investigação realizada possibilitou conhecer quais os fatores que afetam a perceção dos colaboradores relativamente aos seus níveis de QVT, satisfação profissional e conciliação da vida familiar e profissional.

Como futuras linhas de investigação, poderá ser aplicado o mesmo instrumento de medida a um número de trabalhadores pertencentes à mesma organização ou a organizações o mais homogéneas possíveis, com o intuito de analisar a uniformidade das dimensões analisadas, na tentativa de obter resultados mais sustentados. Seria igualmente relevante, aplicar-se o mesmo estudo apenas em empresas de trabalho temporário, dadas as particularidades que este nicho de empresas apresenta para a sociedade de um modo geral. Assim como, em organizações com práticas bem estabelecidas de QVT e conciliação vida-trabalho e trabalho-vida, com o objetivo de avaliar se estas mesmas práticas vão ao encontro das necessidades dos colaboradores.

## Conclusão

Percorrido um longo caminho, é a oportunidade de dar resposta às questões que levaram a cabo esta investigação, centrada no impacto da QVT na satisfação profissional e conciliação da vida familiar e profissional. Detalhando-se assim, as principais conclusões obtidas durante o estudo.

Deu-se início a esta investigação tendo por base a perspetiva de cada trabalhador ativo profissionalmente, utilizando-se a metodologia quantitativa, com recurso ao inquérito por questionário. Recorreu-se igualmente à pesquisa bibliográfica, de forma a efetuar uma fundamentação teórica adequada ao tema e sustentar apropriadamente os resultados obtidos.

Avaliando os resultados alcançados, podemos concluir que esta investigação foi bem sucedida, tendo sido exequível alcançar os objetivos delineados inicialmente. Isto é, foi-nos possível analisar e compreender a influência que a perceção da QVT exerce na satisfação profissional e na conciliação entre a vida profissional e familiar. De um modo global, concluímos que os inquiridos não estão insatisfeitos na empresa onde trabalham, apresentam sim, menor satisfação, avaliando algumas variáveis favoravelmente e outras desfavoravelmente.

De acordo com o primeiro objetivo: “identificar os principais fatores que contribuem para a satisfação profissional e a condicionam”, foram reconhecidas as variáveis que menor satisfação refletem por parte dos inquiridos, sendo elas: “as recompensas e participação nos resultados que recebe da empresa”, “o salário” e “os benefícios extras”. Explicamos este baixo nível de satisfação para com a componente “compensação justa e adequada” (S), pelo facto de 63,6% dos inquiridos se situarem hierarquicamente no nível operacional e 60,0% no setor público. Foram também identificadas as variáveis que apresentam maior nível de satisfação, sendo estas: “o sentimento em relação à discriminação no trabalho”, “o sentimento em relação ao relacionamento com colegas e chefes no trabalho” e “o orgulho de realizar o trabalho”. Respeitante à componente salarial, os homens estão um pouco mais satisfeitos que as mulheres. Mas, como os níveis de satisfação não chegam a 3 (nem satisfeito, nem insatisfeito), estes mantêm-se igualmente insatisfeitos.

No que respeita ao objetivo: “compreender os fatores que afetam a ITV e a IVT”, concluímos que os fatores que menor grau de concordância apresentam por parte dos inquiridos, são: “as pressões geradas pela minha família, interferem no meu desempenho no trabalho; “por causa das exigências da minha família, não consigo fazer as coisas que preciso no trabalho” e “a minha vida familiar interfere nas minhas responsabilidades no trabalho”. Enquanto que, os itens que maior grau de concordância apresentam, são: “os meus deveres no trabalho, levam-me a mudar os meus planos para as atividades familiares”; “por causa das exigências do meu trabalho, não consigo fazer as coisas que quero fazer em casa” e “as exigências do meu trabalho, interferem na minha vida familiar”.

Já respeitante ao objetivo: “analisar em função do sexo, a interferência da percepção do nível de cansaço com o trabalho, no inquirido”, a mulher apresenta menor grau de satisfação comparativamente ao homem, no que diz respeito ao “cansaço que o trabalho lhe causa”. Assim como, em relação à variável: “sentimento em relação à carga de trabalho”. Ou seja, apesar da conjuntura familiar se ter alterado ao longo dos anos, presume-se que a mulher continua a assumir mais tarefas domésticas, existindo a probabilidade deste facto, colocá-la em desvantagem comparativamente ao homem, naquilo que diz respeito ao seu nível de percepção da QVT.

Considerando o objetivo: “compreender o grau de satisfação do inquirido, relativamente à influência que o trabalho tem na possibilidade de lazer”, constatamos que tanto o homem como a mulher, estão pouco satisfeitos com a influência do trabalho na possibilidade de lazer, destacando-se de forma negativa, o sexo feminino. De acordo com o objetivo: “compreender o grau de satisfação do inquirido relativamente aos seus horários de trabalho e conseqüentemente de descanso”, verificamos que as mulheres continuam a apresentar níveis de satisfação inferiores aos homens relativamente aos horários de trabalho e de descanso. Concluimos, igualmente que quando aumenta o nível de satisfação com as condições de trabalho (CT), diminui o grau de concordância com a dimensão ITV.

Tendo em consideração o objetivo: “analisar a ITV, em função do sexo”, a mulher apresenta um maior grau de concordância comparativamente ao homem, nas variáveis: “as exigências do trabalho, interferem na vida familiar”; “devido à quantidade de tempo que dedico ao trabalho, tenho dificuldade em cumprir as responsabilidades familiares” e “por causa das exigências do trabalho, não consigo fazer as coisas que quero fazer em casa”. O que nos leva a concluir que, em certa parte, a mulher sente alguma dificuldade em cumprir as responsabilidades familiares, à semelhança do homem, mas em nível de concordância superior a este.

Relativamente ao objetivo: “compreender se por resultado das exigências profissionais, não se consegue executar as atividades domésticas, em função do cônjuge trabalhar por turnos”, averiguamos um grau de concordância superior, ao nível da variável: “as exigências do trabalho, interferem na vida familiar”, sempre que o cônjuge trabalha em regime de turnos. Verificando-se uma dificuldade acrescida na conciliação da vida profissional e pessoal, quando o outro elemento do casal trabalha em regime de turnos. Constatamos também, que à medida que o número de horas extras aumenta, aumenta também o grau de concordância com a ITV. Por último, no que diz respeito ao objetivo: “verificar se o CFT é mais acentuado ao nível do género feminino, que ao nível do género masculino”, tendo em consideração que em todas as variáveis da dimensão “IVT”, o nível de concordância é inferior a 3 (discordo pouco), tanto os homens como as mulheres, não sofrem de IVT.

Adicionalmente a estas conclusões, constatámos também que a faixa etária onde se verifica um maior CFT, é entre os 36 e 45 anos de idade; e, que existe um maior impacto da ITV comparativamente à IVT quando o cônjuge ou companheiro(a) trabalha por

turnos, assim como, sempre que o próprio realiza trabalho noturno ou labora em regime de turnos. Ou seja, existe um obstáculo acrescido, na conciliação da vida profissional e pessoal quando o outro elemento do casal trabalha por turnos, assumindo-se que este, terá menos disponibilidade para apoiar nas tarefas familiares, pelo que, a ITV reflete-se de forma mais intensa. Também, há medida que o número de filhos aumenta, aumenta o grau de concordância para com as variáveis: “preciso de adiar as atividades do trabalho, por causa das exigências que surgem quando estou em casa” e “a vida familiar interfere nas responsabilidades no trabalho”. Sendo que, os inquiridos refletem uma maior IVT quando têm mais de 3 filhos.

Conforme já referido anteriormente, os RH podem ser a fonte de sucesso ou de problemas de uma organização. São parte integrante da empresa, tornando-se de extrema relevância para esta. Desta forma, as empresas devem ser mais conscientes e atentas aos seus trabalhadores, uma vez que estes podem fortalecer ou reduzir as forças e fraquezas de qualquer organização, dependendo da forma como são tratados. Os trabalhadores, devem ser encarados como parceiros, dado que são fornecedores de ciência, aptidões e competências, proporcionando decisões racionais e direcionando as organizações para os seus objetivos globais. Logo, precisam de ser reconhecidos como um recurso que deve ser aperfeiçoado e empregue de forma competente e eficiente (Chiavenato, 2010).

Certas variáveis que afetam o colaborador no seu local de trabalho, desenvolverão o seu desempenho se devidamente controlas. Esta medida intermédia entre a sobrecarga e a ausência de impulsos, abrange algumas variáveis que exercem um papel fundamental na QVT, tais como, o status e volume de trabalho, as condições físicas do local de trabalho, o relacionamento entre pessoas, o nível de cobrança por parte da organização, a carga mental e física do trabalho e o papel do indivíduo na empresa (Albretch citado por Sant’Anna & Kilimnik, 2011).

Através das respostas recolhidos aquando da aplicação do questionário e posteriormente análise das mesmas, verificamos que a maioria dos trabalhadores demonstra alguma insatisfação relativamente a diversas variáveis estudadas. O que nos leva a perceber que existe uma certa necessidade de procura constante pela melhoria, por parte das empresas de uma forma genérica. Colaboradores insatisfeitos, tendencialmente, saem da empresa para procurar melhores oportunidades profissionais.

No que diz respeito às práticas de RH utilizadas pelas organizações em questões, concluímos que os inquiridos que trabalham no setor público, são os que apresentam um menor nível de satisfação, relativamente à temática avaliação de desempenho. À medida que o nível hierárquico diminui, o nível de satisfação para com as variáveis: “satisfação com a avaliação de desempenho”, “satisfação com as formações que frequenta” e sentimento em relação ao incentivo que a empresa lhe dá para estudar”, diminuiu também. Reflete-se uma maior insatisfação nos inquiridos que se posicionam no nível operacional, relativamente às “formações que frequentam” e aos “incentivos

que a empresa dá para estudar”. Já, em termos de avaliações de desempenho, os inquiridos mais satisfeitos são os que se enquadram no “nível institucional”.

O recurso a boas práticas de GRH, poderá ser uma solução para o alcance da melhoria organizacional, pois, boas práticas de GRH podem ajudar as empresas a aprimorar a sua capacidade de atraírem e manterem as pessoas certas, as mais competentes, profissionais e adequadas aos objetivos da organização e a estimular o comportamento individual mais alinhado ao alcance desses objetivos. No entanto, a GRH nem sempre tem percorrido o caminho mais adequado dentro das empresas e embora algumas organizações já invistam atualmente nesta área, ainda existem muitas outras que se encontram numa fase de desenvolvimento muito limitada a este nível (Sousa et al., 2006). Deste modo, é importante mudar esta mentalidade, para que os colaboradores se possam sentir motivados e satisfeitos profissionalmente, de forma a ajudarem a empresa a alcançar os seus objetivos.

Já a gestão da compensação não cumpre uma fórmula globalizada. Cada organização deve estruturar um esquema retributivo que se adequa à estratégia empresarial definida e às condições da sua envolvente. O salário é efetivamente uma componente essencial para as pessoas, porém, não a única que as leva a aceitar ou recusar uma vaga ou até mesmo a permanecer ou sair da empresa (Rego et al., 2015). Todavia, o nível salarial é fundamental para a posição competitiva da empresa no mercado, mas também, nas relações da empresa com os seus trabalhadores Chiavenato (1992).

O mundo do trabalho tem sofrido mudanças consideráveis ao nível do equilíbrio entre a vida profissional e familiar. Atualmente, as exigências quer do trabalho quer da família, aumentam cada vez mais, tornando a sua conciliação um autêntico desafio e por vezes, quase impossível. Os trabalhadores e suas famílias procuram uma maior variedade de estratégias, de forma a gerirem as dificuldades sentidas no que diz respeito à conciliação dos dois principais domínios da vida do homem. A vida do trabalhador reparte-se em dois grandes hemisférios: família e trabalho. Ambos, requerem tempo, pelo que, o homem tenta dividir-se de forma a que haja equilíbrio entre cada uma destas participações. Porém, este equilíbrio nem sempre se consegue, afetando o desempenho do indivíduo em cada uma destas partes. O CTF é um fenómeno que subsiste no seio de grande parte das famílias. Os casais procuram ultrapassar o desafio diário de desempenharem acertadamente ambos os papéis, apesar das diferentes tarefas serem caracterizadas por sucessivas exigências.

Nesta investigação, verificamos que existe uma maior ITV (menor ao nível da vida no trabalho). Este nível de influência não se verifica catastrófico, contudo, deverá ser trabalhado pelas organizações, de forma a não aumentar e permitir ao trabalhador uma harmonia na vida e uma maior satisfação quando exerce a sua atividade profissional. Percebe-se a importância dos apoios necessários ao nível do seio organizacional e o lado reverso do conflito existente entre a vida profissional e pessoal, dado que estes têm influência direta no bem-estar do trabalhador e na produtividade organizacional.

Perante um cenário de aplicação de políticas de conciliação entre a vida familiar e profissional, é indispensável orientar um estilo de liderança que estimule os trabalhadores e os incentive, ou seja, que se interesse por estes, respeitando as medidas definidas pela GRH (Faria, 2016). Poderão considerar-se medidas de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, a dispensa ao trabalho para tratar de assuntos pessoais ou familiares e a flexibilidade no trabalho (Beauregard & Henry, 2009), tal como, trabalhar a partir de casa, usufruir das dispensas permitidas na legislação laboral e o apoio aos filhos através de instituições como jardins de infância e creches (Andrade, 2010). Certas organizações, optam por superar o estabelecido na legislação e por exclusiva decisão ou através de acordos coletivos de trabalho, permitem aos seus trabalhadores gozar de licenças para assistência à família por um tempo superior às estabelecidas na lei. Uma empresa que decide aplicar este tipo de medidas de equilíbrio, deve procurar adaptar as formas de trabalho às necessidades dos seus trabalhadores. Resultando deste facto um superior grau de satisfação profissional por parte dos colaboradores, predominando uma melhoria da qualidade do trabalho executado e naturalmente da qualidade da organização (Guerreiro, Lourenço, & Pereira, 2006).

Na dimensão ITV, a mulher apresenta um nível de concordância inferior ao homem, nos itens “os meus deveres no trabalho, levam-me a mudar os planos para as atividades familiares” e “as pressões geradas pelo trabalho, restringem a liberdade de planear as atividades familiares”. A mulher continua a assumir, na maior parte das vezes, as funções domésticas, permitindo em certa parte ao homem, alterar os planos familiares, em prol do trabalho. Acontece que, ainda há muitas mulheres que não trabalham nos primeiros anos de vida dos seus filhos para se dedicarem a estes e às lides domésticas, recusando assumir determinados cargos ou funções, assim como, horários laborais em regime de turnos ou noturno. Contudo, a mulher apresenta também um maior grau de concordância relativamente ao item “as exigências do trabalho, interferem na vida familiar”, o que significa que, em certa parte, também sente alguma dificuldade em cumprir as responsabilidades familiares, à semelhança do homem, mas num nível superior.

A presente investigação vem fortalecer a necessidade de subsistir um equilíbrio entre o trabalho e a família para a harmonia do ser humano, com vista a aumentar a sua ligação emocional com a organização onde trabalha. Deste modo, é importante que o valor da conciliação da vida familiar e profissional, esteja vigente na missão e valores das empresas e que exista também um programa de ação para este tema, assim como, a fomentação de um ambiente de apoio ao colaborador. Pois, como defendem Walton citado por Sant’Anna e Kilimnik (2011), as condições de trabalho não devem expor o colaborador a circunstâncias eventualmente negativas, perigosas e inseguras. Sendo necessário procurar formas de proporcionar um dia de trabalho razoável, um ambiente de trabalho seguro e saudável e um local de trabalho que não se caracterize pela insalubridade.

Sinteticamente, existe atualmente uma procura constante pela harmonia entre a vida profissional e pessoal. A família surge, primeiramente aliada à tranquilidade, serenidade, segurança e dedicação; e, posteriormente, intenciona-se que a carreira profissional seja dotada das mesmas particularidades, ou, no mínimo, que não atinja de forma negativa a vida pessoal (Sant'Anna & Kilimnik, 2011). A QVT é determinante no crescimento das empresas e dos seus trabalhadores. É um dos desafios da envolvente atual das organizações e um dos fatores de maior relevância, tanto na vida profissional como familiar de qualquer indivíduo. Esta, visa o bem-estar e a satisfação do trabalhador no seu dia-a-dia, possibilitando-lhe motivação, o que por sua vez se refletirá nos níveis de produtividade da empresa (Aquino & Fernandes, 2013).

## Referências bibliográficas

- Aguiar, C. V., & Bastos, A. V. (2013). Tradução, adaptação e evidências de validade para a medida de Conflito trabalho-família. *Universidade Federal da Bahia, Salvador-BA, Brasil*, 203-212.
- Aguiar, C. V., Bastos, A. V., Jesus, E. S., & Lago, L. N. (2014). Um estudo das relações entre conflito trabalho-família, comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(3), jul-set, 283-291.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 48-64.
- Altoé, S. M., & Voese, S. B. (2015). Fatores Explicativos de Work-Life Balance e a Gestão de Tempo Conduzindo ao Bem-Estar na Visão de Contadores Paranaenses. *IX Congresso anpcont*, (pp. 1-18). Universidade Federal do Paraná - UFPR.
- Alves, E. F. (2010). Qualidade de vida no trabalho: Indicadores e instrumentos de medidas. *Diálogos e Sabores, Mandaguari*, v.6, n.1, pp. 77-87.
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A Meta-Analysis of Work-Family Conflict and Various Outcomes With a Special Emphasis on Cross-Domain Versus Matching-Domain Relations. 16(2)doi: 10.1037/a0022170 . *Journal of Occupational Health Psychology*, 151-169.
- Andrade, C. (2010). *Trabalho e Família na Transição para a Idade Adulta*. Porto: Legis Editora.
- Andrade, C. (2013). *Relações Trabalho-Família e Género: caminhos para a conciliação*. Lisboa: Coisas de Ler Edições, Lda.
- Andrade, R. M. (2012). *Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Farem S/A Indústria Química. Monografia, 52 f (Pós-Graduação em gestão empresarial)*. Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma.
- Aquino, A. d., & Fernandes, A. C. (2013). *Qualidade de vida no trabalho*. Campinas-SP, Brasil: J Health Sci Inst.
- Arellano, E. B., & Limongi-França, A. C. (2013). Análise crítica dos indicadores dos programas de qualidade de vida no trabalho no Brasil. *O Mundo da Saúde*, 141-151.
- Barham, E. J., & Vanalli, A. C. (2012). Trabalho e Família: Perspectivas Teóricas e Desafios Atuais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 47-60.
- Barreto, D. F. (2008). *Implicações do trabalho por turnos na saúde e na vida social e familiar dos trabalhadores de turnos industriais*. Ponte de Lima: Universidade Fernando Pessoa - Faculdade de Ciências da Saúde .
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*. v.19. n.1, 9-22.
- Becker, P., & Moen, P. (1999). Scaling back: Dual earner couples' work-family strategies. . *Journal of Marriage and the Family*, 61, 995-1007.
- Behavior, J. o., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. . *Academy of Management Journal*, 76-88.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2005). *Humanator Recursos Humanos & Sucesso Empresarial 6ª Edição*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Cantante, F. (2014). Desigualdades de género no topo dos ganhos salariais em Portugal. *Observatório das Desigualdades e-Working Paper N.º 1/2014* doi: 10.15847/CIESODWP012014, 1-19. Obtido de Observatório das Desigualdades e-Working Papers N.º 1/2014, ISCTE-IUL, CIES-IUL, ISSN 2183-4199,; doi: 10.15847/CIESODWP012014
- Cardoso, L. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional*. ISPA - Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida.
- Carr, J. C., Boyar, S. L., & Gregory, B. T. (2008). The Moderating Effect of Work--Family Centrality on Work--Family Conflict, Organizational Attitudes, and Turnover Behavior|. DOI: 10.1177/01492063073. *Journal of Management*, 34, (2), 244-262.
- Carvalho, L. C., Bernardo, M. d., Sousa, I. D., & Negas, M. C. (2015). *Gestão das Organizações Uma abordagem integrada e prospetiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Centeno, M. (2016). *O trabalho, uma visão do Mercado*. Lisboa: Edição eBook: Guidesign.
- Chiavenato, I. (1992). *Recursos Humanos (Ed. compacta, 2ªed.)*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações (9ª ed.)*. Rio de Janeiro. Campus: Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. Brasil: Elsevier Editora Ltda.
- Conte, A. L. (2003). Qualidade de Vida no Trabalho - Funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais. *Revista FAE BUSINESS*, n.7, 32-34.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH, Lda.
- Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho*. Cortez-Oboré. São Paulo.
- Detoni, D. J. (2001). *Estratégias de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Duarte, T. (2009). A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica). *Centro de Investigação e Estudos de Sociologia e-Working Paper N.º 60/2009*.
- Dyniewicz, A. M., Moser, A. D., Santos, A. F., & Pizoni, H. (Julho/Setembro de 2009). AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA DE TRABALHADORES EM EMPRESA METALÚRGICA: um subsídio à prevenção de agravos à saúde. *AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA DE TRABALHADORES EM EMPRESA METALÚRGICA: um subsídio à prevenção de agravos à saúde*, pp. 457-466.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work and Family clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 178-199.
- Elias, M. A., & Navarro, V. L. (Julho-Agosto de 2006). A relação entre o trabalho, a saúde e as condições de vida: Negatividade e positividade no trabalho das profissionais de enfermagem de um hospital escola. *Rev Latino-am Enfermagem*, pp. 517-525.
- Esteves, M. T. (2008). *PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E ATITUDES E COMPORTAMENTOS DE TRABALHO: ESTUDO DE CASO NO SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS*. Lisboa: ISCTE - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa .
- Faria, J. d. (2016). *Experiências de conciliação entre a vida profissional e familiar no setor privado e setor público: análise comparativa*. Coimbra: Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital - Instituto Politécnico de Coimbra.

- Fernandes, E. C. (1996). *Qualidade de vida no trabalho: Como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda.
- Fernandes, T., Ferrari, T., Cruz, M., Rosa, E., & Krone, D. (2013). QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO. *Cesuca - Faculdade INEDI*, 1-15.
- Ferreira, R. E. (2014). *Impacto da Força das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Satisfação dos Colaboradores*. Carnide: Universidade Europeia.
- Ferreira, R. R., Ferreira, M. C., Antloga, C. S., & Bergamaschi, V. (2009). Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. *Revista de Administração - RAUSP*, 147-157.
- Filho, S. O., Souza, W., Paiva, J., Momo, D., & Padilha, Y. d. (Setembro/Dezembro de 2013). Qualidade de Vida no Trabalho: Um estudo de caso com os docentes do departamento de ciências administrativas da UFRN. *Qualidade de Vida no Trabalho: Um estudo de caso com os docentes do departamento de ciências administrativas da UFRN.*, pp. 100-118.
- Fiuza, G. D. (Set./Out de 2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional.*, pp. 55-81.
- Fleck, M. P. (2000). O instrumento de avaliação de qualidade de vida da Organização Mundial da Saúde (WHOQOL-100): características e perspectivas. *Departamento de Psiquiatria e Medicina Legal da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)*, pp. 33-38.
- Fontanillas, C. N., Cruz, E. P., & Gonçalves, J. P. (2012). A Gestão do conhecimento e os processos de informações organizações: estudo de caso em empresa off shore. *Sustainable Business - International Journal*, 1-28.
- Franzi, S. A., & Silva, P. G. (2003). Avaliação da qualidade de vida em pacientes submetidos à quimioterapia ambulatorial no Hospital Heliópolis. *Revista Brasileira de Cancerologia*, 153-158.
- Freitas, A. L., & Rodrigues, S. G. (7 a 9 de Novembro de 2005). A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. In Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru.
- Gemelli, K. K., Hilleshein, E. F., & Lautert, L. (2008). Efeitos do trabalho em turnos na saúde do trabalhador - revisão sistemática. *Revista Gaúcha Enferm*, 639-646.
- Gomes, J., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gómez, S. (2003). *La incorporación de la mujer al mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia*. Pamplona: Cátedra SEAT-IESE de Relaciones Laborales. Universidad de Navarra.
- Gonçalves, S. P., & Neves, J. (23 e 24 de Setembro de 2010). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Bem-Estar no Trabalho. pp. 01-15.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. 10(1). doi: 10.5465/AMR.1985.4277352. *Academy of Management Review*, 76-88.
- Grün, A. (2007). *A vida e o trabalho. Um desafio espiritual*. Prior Velho: Paulinas Editora.
- Guerreiro, M. d., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas práticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar*. Lisboa: CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, n.2, pp. 159-1790.

- Haddock, S., Ziemba, S., Zimmerman, T., & Current, L. (2001). Ten adaptive strategies for family and work balance: Advice form successful families. *Journal of Marital and Family Therapy*, 27 (4), 445-458.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (Maio de 2010). What Makes It So Great? *What Makes It So Great? An Analysis of Human Resources Practices among Fortune's Best Companies to Work For*, pp. 158-170.
- Jr, P. N., & Pilatti, P. D. (08 a 10 de novembro de 2004). Gestão de qualidade de vida no trabalho (GQVT): modelos que os líderes e gestores podem utilizar para propiciar uma melhor qualidade de vida no trabalho. XI SIMPEP. Bauru, SP, Brasil .
- Júnior, D. R. (Dezembro de 2008). Qualidade de Vida no Trabalho: Construção e Validação do Questionário QWLQ-78. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Campus Ponta Grossa.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 31-48.
- Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1988). Os Determinantes da Satisfação Organizacional Confronto de Modelos. *Análise Psicológica*, 441-47.
- Machado, A. d., Horta, C., Rodrigues, F., Cesário, F., Moço, I., Dias, I., . . . Miranda, S. (2014). *Gestão de Recursos Humanos Desafios da Globalização*. Lisboa: Escolar Editora.
- Malik, M. I., Ahmad, A., Gomez, S., & Ali, M. (2011). A study of work environment and employees performance in Pakistan. Vol. 5(34), DOI: 10.5897/AJBM11.1502. *African Journal of Business Management*, 13227-13232.
- Marcitelli, C. R. (2011). Qualidade de Vida no Trabalho dos Profissionais de Saúde. pp. 215-228.
- Martinez, M. C., Paraguaya, A. I., & Latorre, M. d. (2004). Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. Rev Saúde Pública. *Rev Saúde Pública*, 55 - 61.
- Martins, A. E., & Lopes, A. (2012). *Capital intelectual e gestão estratégica de recursos humanos. Fundamento e estrutura da gestão do conhecimento nas organizações*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Martins, A. M. (2010). *Qualidade de Vida no Trabalho, Satisfação Profissional e Saliência das Atividades em Adultos Trabalhadores. Mestrado Integrado em Psicologia - Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações*. Universidade de Lisboa - Faculdade de Psicologia.
- Martins, B. S., & Fernandes, R. B. (2016). Qualidade de Vida no Trabalho: Uma avaliação do Modelo de Wanton com análise de Equações Estruturais. *Comine - XII Congresso Mineiro de Empreendedorismo. Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM*, 01- 23.
- Martins, L. M., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2016). Evidências de validade da Escola de Enriquecimento Trabalho - Família em amostras brasileiras. *Revista Psicologia: Teoria e Prática*, 100-112.
- Matias, M., Andrade, C., & Fontaine, A. M. (2011). Diferenças de género no conflito trabalho-família: Um estudo com famílias portuguesas de duplo-emprego com filhos em idade pré-escolar. *Psicologia*, 09-32.
- McMillan, H. S., Morris, M. L., & Atchley, E. K. (2011). Constructs of the work/life interface: a synthesis of the literature and introduction of the concept of work/life harmony. *Human Resource Development Review*, 10(1), 6-25.
- Medeiros, T. J., Aguiar, J., & Barham, E. J. (2017). Entre o conflito e o equilíbrio: ferramentas para examinar a relação trabalho-família. *Psicologia Argumento*, 45-63.

- Mendes, V. C. (2015). *As Práticas de Conciliação entre a Vida Profissional e a Vida Familiar no Quadro da Gestão de Recursos Humanos: Um Estudo Multi-Caso*. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais. Instituto Politécnico de Setúbal.
- Minayo, M. C., Hartz, Z. M., & Buss, P. M. (2000). Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. *Ciência & Saúde Coletiva*, 07-18.
- Monteiro, A. P., & Jorge, F. (2014). Práticas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Estudo de Caso. *VIII Congresso Português de Sociologia*, (pp. 01-16). Évora.
- Monteiro, R. (2014). *A conciliação trabalho-família e os riscos psicossociais*. Porto: RICOT.
- Monteiro, R., & Ferreira, V. (2013). Planos para a igualdade de género nas organizações: Contributos para o desenho e realização dos diagnósticos organizacionais. *Revista Sociedade e Trabalho*, 123-136.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410.
- Nobre (1995). Qualidade de Vida. Instituto do Coração do Hospital das Clínicas - FMUSP.
- Observatory, E. R. (2012). Management of psychosocial risks at work: An analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER). *Publications Office of the European Union*, 01-58.
- OIT, B. I. (2011). *Igualdade no trabalho: Um desafio contínuo Relatório Global no quadro do seguimento da Declaração sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho*. Genebra: Conferência Internacional do Trabalho 100ª Sessão.
- Oliveira, L. B., Cavazotte, F. d., & Paciello, R. R. (2013). Antecedentes e Consequências dos Conflitos entre Trabalho e Família. Rio de Janeiro, v. 17, n. 4, art. 2, Jul./Ago. . *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 418-437.
- Oliveira, V., & Pereira, T. (2012). Ansiedade, depressão e burnout em enfermeiros - Impacto do trabalho por turnos. *Revista de Enfermagem Referência*, 43-54.
- OPP, O. d. (2018). *O Trabalho noturno e por turnos enquanto riscos psicossociais*. Lisboa: Gabinete de Estudos OPP.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and Performance: What's Next? *HRM and Performance: What's Next?*
- Paiva, L. E., Lima, T. C., Oliveira, T. S., & Pitombeira, S. S. (2017). Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 55-69.
- Parent-Thirion, A., Macías, E. F., Hurley, J., & Vermeylen, G. (2007). Fourth European Working Conditions Survey. *Fourth European Working Conditions Survey*, pp. 1-134.
- Pedroso, B., & Pilatti, L. A. (Setembro/Dezembro de 2009). Notas sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton: Uma revisão literária. *Conexões: revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP, Campinas, v.7, n.3*, pp. pp. 29-43.
- Pereira, M. F. (2014). *Conciliação trabalho-família em três tipo de organizações*. Coimbra: Instituto Superior Miguel Torga - Escola Superior de Altos Estudos.
- Pereira, V. M., & Peçanha, D. L. (7 a 9 de Novembro de 2005). Qualidade de Vida no Trabalho: - que Qualidade? . pp. XII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil.

- Perista, H. (2002). Género e trabalho não pago: os tempos das mulheres e os tempos dos homens. *Análise Social*, 447-474.
- Perista, H. G. (2008). *A Igualdade de Género no Quadro da Responsabilidade Social - O Projeto EQUAL Diálogo Social e Igualdade nas Empresas. Ex aeco*, 18.
- Pfeffer, J. (2005). Changing Mental Models: HR's Most Important Task. *Human Resource Management*, Vol 44, 123-128.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executiv*, 37-48.
- Pilatti, L. A. (2008). Qualidade de vida no trabalho e a teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidade-limite das organizações. In: VILARTA, R.; GUTIERREZ, G. L. (Orgs.). *Qualidade de vida no ambiente corporativo*. Campinas: IPES Editorial.
- Pinto, A. M. (2015). *Envelhecimento, trabalho e práticas de gestão*. Lisboa: ISCTE Instituto Universitário e Lisboa.
- Poeschl, G. (2000). Trabalho doméstico e poder familiar: práticas, normas e ideias. *Análise social*, 695-719.
- Rainha, L. C. (2016). *Motivação e Satisfação no Trabalho: Aplicação numa organização do setor de formação profissional*. Évora: Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais - Departamento de Gestão.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2003). *Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. pp. 76-97.
- Rego, A. (2001). Percepções de Justiça – Estudos de Dimensionalização com Professores do Ensino Superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 119-131.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J. F., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Rocha, J. A. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rodrigues, E., Barroso, M., & Caetano, A. (2010). *Trabalho, família e bem-estar: factores e padrões de qualidade de vida na Europa*. Lisboa: CIES - ISCTE.
- Rugiski, M. (2007). *Qualidade de vida: inter-relações do tempo livre para os colaboradores de uma multinacional do ramo de alimentos. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. UTFPR*. Ponta Grossa.
- Sant'Anna, A. d., & Kilimnik, Z. M. (2011). *Qualidade de Vida no Trabalho - Abordagens e Fundamentos*. Rio de Janeiro - Brasil: Elsevier Editora Ltda.
- Santos, J. A. (2015). Estudo sobre a Questão da Mudança e da Resistência à Mudança nas Organizações. *Revista de Ciências Gerenciais*, 62-71.
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2013/2014). Contribuição para a Adaptação Portuguesa das Escalas de Conflito Trabalho-Família e Conflito Família-Trabalho. *Revista Electrónica de Psicologia, Educação e Saúde. Ano 3. Volume 2*, 14-30.
- Santos, R. M., Franco, M. J., Batista, V. L., Santos, P. M., & Duarte, J. C. (Dezembro de 2008). Consequências do trabalho por turnos na qualidade de vida dos enfermeiros: um estudo empírico sobre o Hospital Pêro da Covilhã. *Consequências do trabalho por turnos na qualidade de vida dos enfermeiros: um estudo empírico sobre o Hospital Pêro da Covilhã*, pp. 17-31.

- Schmidt, D. R., Dantas, R. A., & Marziale, M. H. (29 de 11 de 2007). Qualidade de Vida no Trabalho: avaliação da produção científica na enfermagem brasileira.
- Schmidt, D., Dantas, R., & Marziale, M. (2008). Qualidade de vida no trabalho: avaliação da produção científica na enfermagem brasileira. pp. pp. 330-337.
- Scott, D. E. (2008). *Happiness at work. Paper developed towards the career coaching program, launched by the Center for American Nurses.*
- Shockley, K. M., & Singla, N. (2011). Reconsidering Work–Family Interactions and Satisfaction: A Meta-Analysis. DOI: 10.1177/0149206310394864. *Journal of Management*, 861-886.
- Silva, F. (Junho de 2000). Burnout: um desafio à saúde do trabalhador. *Psicologia Social*, ISSN 1516-4888, v.2, n.1.
- Silva, K. A., Pedroso, B., & Pilatti, L. A. (2010). Qualidade de vida no trabalho e sociedade pós-moderna: construção de um instrumento de avaliação. *Faculdades Integradas de Itararé – FAFIT-FACIC*. v. 01, n. 02, jul./dez. *Revista Eletrônica FAFIT/FACIC*, 11-25.
- Silva, R. M., Beck, C. L., Magnago, T. S., Carmagnani, M. I., Tavares, J. P., & Prestes, F. C. (2011). Trabalho noturno e a repercussão na saúde dos enfermeiros. *Research - Investigación*, 270-276.
- Silva, V. P., & Reis, F. L. (2018). *Capital Humano Temas para uma boa gestão das organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Siqueira, M. M. (2008). Satisfação no Trabalho.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*. Lisboa - Porto: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Sousa, V. D., Driessnack, M., & Mendes, I. A. (maio-junho de 2007). Revisão dos desenhos de pesquisa relevantes para enfermagem. Parte 1: Desenhos de pesquisa quantitativa. *Revisão dos desenhos de pesquisa relevantes para enfermagem. Parte 1: Desenhos de pesquisa quantitativa*.
- Sparks, B. F., & Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 489-509.
- Tesch, F., Oliveira, B., & Leão, A. (2007). *Mensuração do impacto dos problemas bucais sobre a qualidade de vida de crianças: aspectos conceituais e metodológicos*. Mandaguari: pp. 77-87.
- Teykal, C. M., & Rocha-Coutinho, M. L. (2007). O homem atual e a inserção da mulher no mercado de trabalho. *PSICO*, 262-268.
- Timossi, L. d., Francisco, A. C., Junior, G. d., & Xavier, A. A. (2010). Análise da qualidade de vida no trabalho de colaboradores com diferentes níveis de instrução através de uma análise de correlações. *UTFPR, Ponta Grossa, PR, Brasil*, 471-480.
- Timossi, L. d., Pedroso, B., Pilatti, L. A., & Francisco, A. C. (2009). Adaptação do modelo de Walton para avaliação da qualidade de vida no trabalho. *R. da Educação Física/UEM*, pp. 395-405.
- Torres, A. C. (2004). *Vida Conjugal e Trabalho. Uma perspectiva Sociológica*. Oeiras: Celta Editora.
- Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resources. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 124-134.
- Vanalli, A. C., & Barham, E. J. (2008). A demanda para políticas públicas adicionais para trabalhadores com filhos pequenos: o caso de professoras. *Temas em Psicologia*, 231 – 241.
- Vasconcelos, A. F. (Janeiro/Março de 2001). Qualidade de vida no trabalho: Origem, Evolução e Perspectivas. *Qualidade de vida no trabalho: Origem, Evolução e Perspectivas*, pp. 23-35.

- Veloso, A. L. (2007). *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*. Minho: Universidade do Minho - Instituto de Educação e Psicologia.
- Veloso, E. F., Silva, R. C., & Dutra, J. S. (2012). Diferentes Gerações e Percepções sobre Carreiras Inteligentes e Crescimento Profissional nas Organizações. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 197-207.
- Venson, A. B., Fiates, G. G., Dutra, A., Carneiro, M. L., & Martins, C. (2013). O recurso mais importante para as organizações são mesmo as pessoas? Uma análise da produção científica sobre qualidade de vida no trabalho (QVT). *Rev. Adm. UFSM*, 139-156.
- Wall, K., Vasconcelos, P., Aboim, S., & Cunha, V. (2001). Families and informal support networks in Portugal: the reproduction of inequality. *Journal of European Social Policy*, 213-233.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What is it? *Slow Management Review*, pp. 11-21.
- Wedderburn, A. (2000). Shiftwork and Health EUROPEAN STUDIES ON TIME. *Office for Official Publications of the European*, 1-48.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 173-194.

## Apêndice

### a. Questionário on-line

O meu nome é Tânia Filipa Moreira Pereira, sou aluna do 2.º Ano do Mestrado em Gestão de Empresas, na Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Castelo Branco, Portugal e encontro-me a realizar um estudo que se destina à elaboração da dissertação para conclusão do grau académico.

Esta investigação tem por objetivo analisar a influência que a perceção da qualidade de vida no trabalho exerce na satisfação profissional e na conciliação entre a vida profissional e familiar.

Solicita-se a disponibilidade de V. Exa., para responder de forma honesta a cada uma das perguntas abaixo expostas, tendo como referência a sua situação atual de trabalho. Asseguramos o total anonimato e confidencialidade dos resultados sendo que, estes, apenas servirão para tratamento estatístico. A sua colaboração é voluntária, mas também essencial para o sucesso desta investigação.

No caso de ter alguma dúvida no preenchimento do questionário, por favor, contacte-nos através do seguinte endereço de e-mail: taniapereira1985@gmail.com.

#### Instruções:

Se trabalha em Portugal, leia atentamente cada uma das perguntas abaixo e assinale a opção que melhor se adequa à sua perceção, de acordo com as escalas apresentadas. Não existirão respostas certas ou erradas, encontramos-nos apenas a recolher a sua opinião.

(\*) – Pergunta de resposta obrigatória

#### Parte I

| 1                  | 2            | 3                                  | 4          | 5                |
|--------------------|--------------|------------------------------------|------------|------------------|
| Muito insatisfeito | Insatisfeito | Nem insatisfeito<br>Nem satisfeito | Satisfeito | Muito satisfeito |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| <b>1. Em relação ao salário (compensação) justo e adequado:</b>  |  |  |  |  |  |
| 1.1. Quanto satisfeito está com o seu salário (remuneração)? (*)   |  |  |  |  |  |
| 1.2. Quanto satisfeito está com o seu salário, se o comparar com o salário dos seus colegas? (*)                                       |  |  |  |  |  |
| 1.3. Quanto satisfeito está com as recompensas e a participação nos resultados que recebe da empresa? (*)                              |  |  |  |  |  |
| 1.4. Quanto satisfeito está com os benefícios extras (ex.: alimentação, transporte, médico, dentista, etc.) que a empresa oferece? (*) |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| <b>2. Em relação às suas condições de trabalho:</b>   |  |  |  |  |  |
| 2.1. Quanto satisfeito está com a quantidade de horas trabalhadas semanalmente? (*)   |  |  |  |  |  |
| 2.2. Como se sente em relação à sua carga de trabalho (quantidade de trabalho)? (*)   |  |  |  |  |  |
| 2.3. Como se sente em relação ao uso da tecnologia no seu trabalho? (*)   |  |  |  |  |  |
| 2.4. Quanto satisfeito está com a salubridade (condições de trabalho) do seu local de trabalho? (*)                             |  |  |  |  |  |
| 2.5. Quanto satisfeito está com os equipamentos de segurança, proteção individual e coletiva disponibilizados pela empresa? (*) |  |  |  |  |  |
| 2.6. Como se sente em relação ao cansaço que o trabalho lhe causa? (*)  |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| <b>3. Em relação ao uso das suas capacidades no trabalho:</b>   |  |  |  |  |  |
| 3.1. Quanto satisfeito está com a autonomia (oportunidade de tomar decisões) que possui no seu trabalho? (*)                  |  |  |  |  |  |
| 3.2. Quanto satisfeito está com a importância da tarefa/trabalho/atividade que faz? (*)                                       |  |  |  |  |  |
| 3.3. Como se sente em relação à polivalência (possibilidade de desempenhar várias tarefas e trabalhos) no seu trabalho? (*)   |  |  |  |  |  |
| 3.4. Quanto satisfeito está com a sua avaliação de desempenho (ter conhecimento do quanto bom ou mau está o seu desempenho no |  |  |  |  |  |
| 3.5. Como se sente em relação à responsabilidade de trabalho que lhe é conferida? (*)   |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| <b>4. Em relação às oportunidades que tem no seu trabalho:</b>  |  |  |  |  |  |
| 4.1. Quanto satisfeito está com a sua oportunidade de crescimento profissional? (*)                     |  |  |  |  |  |
| 4.2. Quanto satisfeito está com as formações que faz? (*)   |  |  |  |  |  |
| 4.3. Como se sente em relação às situações e à frequência em que ocorrem demissões no seu trabalho? (*) |  |  |  |  |  |
| 4.4. Como se sente em relação ao incentivo que a empresa lhe dá para                                    |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| <b>5. Em relação à integração social no seu trabalho:</b>   |  |  |  |  |  |
| 5.1. Como se sente em relação à discriminação (ex.: social, racial, religiosa, sexual, etc.) no seu trabalho? (*) |  |  |  |  |  |
| 5.2. Como se sente em relação ao seu relacionamento com colegas e chefes no trabalho? (*)                         |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 5.3. Como se sente em relação ao comprometimento da sua equipa e colegas com o trabalho? (*) |  |  |  |  |  |
| 5.4. Quanto satisfeito está com a valorização das suas ideias e iniciativas                  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| <b>6. Em relação ao constitucionalismo (respeito às leis) do seu trabalho:</b>   |  |  |  |  |  |
| 6.1. Quanto satisfeito está com a empresa, por esta respeitar os direitos do trabalhador? (*)  |  |  |  |  |  |
| 6.2. Quanto satisfeito está com a sua liberdade de expressão (oportunidade de dar as suas opiniões) no trabalho? (*)                 |  |  |  |  |  |
| 6.3. Quanto satisfeito está com as normas e regras do seu trabalho? (*)  |  |  |  |  |  |
| 6.4. Como se sente relativamente ao respeito à sua individualidade (características individuais e particularidades) no trabalho? (*) |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| <b>7. Em relação ao espaço que o trabalho ocupa na sua vida:</b>                            |  |  |  |  |  |
| 7.1. Quanto satisfeito está com a influência do trabalho na sua vida/rotina familiar? (*)   |  |  |  |  |  |
| 7.2. Quanto satisfeito está com a influência do trabalho na sua possibilidade de lazer? (*) |  |  |  |  |  |
| 7.3. Quanto satisfeito está com os seus horários de trabalho e de descanso? (*)             |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| <b>8. Em relação à relevância social e importância do seu trabalho:</b>   |  |  |  |  |  |
| 8.1. Como se sente em relação ao orgulho de realizar o seu trabalho? (*)  |  |  |  |  |  |
| 8.2. Quanto satisfeito está com a imagem que a empresa tem perante a sociedade? (*)   |  |  |  |  |  |
| 8.3. Quanto satisfeito está com a integração comunitária (contribuição com a sociedade) que a empresa tem? (*)                    |  |  |  |  |  |
| 8.4. Quanto satisfeito está com os serviços prestados e/ou a qualidade dos produtos que a empresa fabrica? (*)                    |  |  |  |  |  |
| 8.5. Quanto satisfeito está com a política de recursos humanos (a forma da empresa tratar os funcionários) que a empresa tem? (*) |  |  |  |  |  |

**Fonte:** Timossi et al., citado por Pedroso e Pilatti (2009) (Adaptado do Modelo de Walton (1973))

## Parte II

| 1                   | 2                 | 3              | 4              | 5                 | 6                   |
|---------------------|-------------------|----------------|----------------|-------------------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo bastante | Discordo pouco | Concordo pouco | Concordo bastante | Concordo totalmente |

| 1. Como é que o trabalho pode influenciar a sua vida familiar:   |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
| 1.1. As exigências do meu trabalho, interferem na minha vida familiar. (*)   |  |  |  |  |  |  |
| 1.2. Devido à quantidade de tempo que dedico ao trabalho, tenho dificuldade em cumprir as minhas responsabilidades familiares. (*) |  |  |  |  |  |  |
| 1.3. Por causa das exigências do meu trabalho, não consigo fazer as coisas que quero fazer em casa. (*)                            |  |  |  |  |  |  |
| 1.4. As pressões geradas pelo meu trabalho, restringem a liberdade de planear as minhas atividades familiares. (*)                 |  |  |  |  |  |  |
| 1.5. Os meus deveres no trabalho, levam-me a mudar os meus planos para as atividades familiares. (*)                               |  |  |  |  |  |  |

| 2. Como é que a família pode influenciar a sua vida no trabalho:   |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
| 2.1. As exigências da minha família, interferem nas minhas atividades de trabalho. (*)   |  |  |  |  |  |  |
| 2.2. Preciso adiar atividades de trabalho, por causa das exigências que surgem quando estou em casa. (*)   |  |  |  |  |  |  |
| 2.3. Por causa das exigências da minha família, não consigo fazer as coisas que preciso no trabalho. (*)   |  |  |  |  |  |  |
| 2.4. A minha vida familiar interfere nas minhas responsabilidades no trabalho (como chegar a horas, cumprir as tarefas e o horário de trabalho). (*) |  |  |  |  |  |  |
| 2.5. As pressões geradas pela minha família, interferem no meu desempenho no trabalho. (*)   |  |  |  |  |  |  |

**Fonte:** Aguiar e Bastos (2013) (Adaptado da Escala de Netemeyer et al. (1996))

### Caracterização sociodemográfica e profissional

Assinale as opções corretas:

**1. Sexo (\*):**

- a. Masculino
- b. Feminino

**2. Idade (\*):**

- a. Até 25 Anos
- b. 26 a 35 Anos
- c. 36 a 45 Anos
- d. 46 a 55 Anos
- e. Mais de 55 Anos

**3. Habilitações literárias (\*):**

- a. Ensino Básico
- b. Ensino Secundário
- c. Bacharelato ou Licenciatura
- d. Mestrado ou Doutoramento
- e. Outro. Qual \_\_\_\_\_

**4. Qual o distrito ou região autónoma de Portugal onde trabalha (\*)?**

- a. Distrito de Aveiro
- b. Distrito de Beja
- c. Distrito de Braga
- d. Distrito de Bragança
- e. Distrito de Castelo Branco
- f. Distrito de Coimbra
- g. Distrito de Évora
- h. Distrito de Faro
- i. Distrito da Guarda
- j. Distrito de Leiria
- k. Distrito de Lisboa
- l. Distrito de Portalegre
- m. Distrito do Porto
- n. Distrito de Santarém
- o. Distrito de Setúbal
- p. Distrito de Viana do Castelo
- q. Distrito de Vila Real
- r. Distrito de Viseu
- s. Região autónoma dos Açores
- t. Região autónoma da Madeira
- u. Outro: \_\_\_\_\_

**5. Estado Civil (\*):**

- a. Solteiro(a)
- b. Casado(a) ou em União de facto
- c. Divorciado(a)/Separado(a)
- d. Viúvo(a)

- 6. Por quantos elementos é constituído o seu agregado familiar (\*):**
- a. 1
  - b. 2
  - c. 3
  - d. 4
  - e. Mais de 4
- 7. Quantos filhos tem (\*):**
- a. 0
  - b. 1
  - c. 2
  - d. 3
  - e. Mais de 3
- 8. Quais as idades dos seus filhos? (Caso não tenha filhos avance para a pergunta seguinte):**
- 
- 9. Qual a situação profissional do seu cônjuge/companheiro(a) (assinale todas as opções que se aplicam à sua realidade)? (Caso não possua cônjuge avance para a pergunta 12):**
- a. Empregado(a), em regime de part-time;
  - b. Empregado(a), em regime de full-time;
  - c. A estudar e trabalhar, simultaneamente;
  - d. A estudar (apenas);
  - e. Desempregado(a);
  - f. Aposentado(a);
  - g. Outro: \_\_\_\_\_
- 10. O seu cônjuge trabalha por turnos (rotativos ou fixo)?**
- a. Sim
  - b. Não
- 11. O seu cônjuge realiza trabalho noturno (permanentemente ou esporadicamente)?**
- a. Sim
  - b. Não
- 12. Indique se tem a seu cargo idosos ou outros dependentes (assinale todas as opções que se aplicam à sua realidade. Caso não tenha, avance para a pergunta seguinte):**
- a. Dependentes menores;
  - b. Dependentes com necessidades especiais (deficiência ou outra);

- c. Cuidado regular de idosos;
- d. Cuidado de idosos com incapacidade ou acamados;
- e. Outro: \_\_\_\_\_

**13. Setor da empresa onde trabalha (\*):**

- a. Setor público
- b. Setor privado lucrativo
- c. Setor privado não lucrativo

**14. Setor de atividade da empresa onde trabalha (\*):**

- a. Setor primário (agricultura, pecuária, silvicultura, extração mineira, caça; apicultura e pesca);
- b. Setor secundário (indústria, construção civil, obras públicas, gás, água e eletricidade);
- c. Setor terciário (saúde, educação, banca, seguros, transportes, restaurantes, serviços de consultoria, serviços públicos e turismo).

**15. Especifique o ramo de atividade da empresa onde trabalha (\*):** \_\_\_\_\_

**16. Qual a dimensão da empresa onde trabalha (\*)?**

- a. Até 10 trabalhadores
- b. 11 a 50 trabalhadores
- c. 51 a 100 trabalhadores
- d. 101 a 200 trabalhadores
- e. 201 a 250 trabalhadores
- f. Mais de 250 trabalhadores

**17. Há quantos anos trabalha (\*)?**

- a. 0 a 1 Ano
- b. 2 a 5 Anos
- c. 6 a 10 Anos
- d. 11 a 20 Anos
- e. 21 a 30 Anos
- f. Mais de 30 Anos

**18. Anos de serviço na empresa onde trabalha atualmente (\*):**

- a. 0 a 1 Ano
- b. 2 a 5 Anos
- c. 6 a 10 Anos
- d. 11 a 20 Anos
- e. 21 a 30 Anos
- f. Mais de 30 Anos

**19. Anos de serviço na atual função (\*):**

- a. 0 a 1 Ano
- b. 2 a 5 Anos
- c. 6 a 10 Anos
- d. 11 a 20 Anos
- e. 21 a 30 Anos
- f. Mais de 30 Anos

**20. Qual o seu vínculo contratual (\*):**

- a. Contratado
- b. Permanente
- c. Estágio (curricular, profissional ou outro)
- d. Recibos verdes ou Freelancer
- e. Outro: \_\_\_\_\_

**21. Qual o tipo de horário que possui (\*):**

- a. Full-Time
- b. Part-Time

**22. Trabalha por turnos (\*):**

- a. Sim
- b. Não

**23. Se trabalha por turnos, indique (caso não trabalhe avance para a pergunta seguinte):**

- a. Turnos rotativos
- b. Turno fixo

**24. Realiza trabalho noturno (\*):**

- a. Sim
- b. Não

**25. Se realiza trabalho noturno, indique (caso não realize avance para a pergunta seguinte):**

- a. Permanentemente
- b. Esporadicamente

**26. Tem folgas fixas (\*):**

- a. Sim
- b. Não

**27. Quanto tempo demora a chegar ao seu trabalho (\*)?**

- a. Até 15 minutos
- b. 16 a 30 minutos
- c. 31 a 45 minutos
- d. 46 minutos a 01h00
- e. 01h01 a 01h30
- f. 01h31 a 02h00
- g. Mais de 02h00

**28. Qual a média de horas extras semanais que costuma fazer (\*)?**

- a. Até 02h00
- b. 02h01 a 03h00
- c. 03h01 a 04h00
- d. 04h01 a 05h00
- e. 05h01 a 06h00
- f. Mais de 06h00
- g. Não costumo fazer horas extras

**29. Qual a sua posição na estrutura hierárquica da empresa (\*)?**

- a. Nível operacional (operários e supervisores)
- b. Nível intermédio (chefes e gerentes)
- c. Nível institucional (diretores e presidente)

Informe o seu endereço de e-mail, caso tenha interesse em receber as conclusões deste estudo.

Grata pela sua colaboração!

Tânia Pereira