

**Helena Manuela da Silva e Pondja**

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO  
NO INSTITUTO NACIONAL DE SEGURANÇA SOCIAL**

**Universidade politécnica  
A POLITÉCNICA**

**Maputo**

**2009**

**Helena Manuela da Silva e Pondja**

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO  
NO INSTITUTO NACIONAL DE SEGURANÇA SOCIAL**

Monografia apresentada à Escola Superior de Gestão,  
Ciências e Tecnologias da Universidade Politécnica, como  
parte dos requisitos parciais para a obtenção do grau de  
Licenciado em Assessoria de Direcção.

**Tutor:** Professor Doutor Gregório Firmino

**Maputo**

**2009**

**Parecer do Tutor:**

Eu, Gregório Firmino, Tutor da Monografia de Licenciatura da estudante **Helena Manuela da Silva e Pondja**, intitulada “*Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho: Um Estudo de Caso no Instituto Nacional de Segurança Social*”, outorgo à mesma a minha apreciação favorável.

Por estes motivos, considero o presente trabalho de Licenciatura do candidato, apto para ser submetido à avaliação e defesa pública perante o Júri nomeado para o efeito.

Maputo, 04 de Fevereiro de 2009

---

Prof. Doutor Gregório Firmino

*À memória do meu pai Manuel Domingos da Silva,  
À minha mãe Rachel Maria D. Nhamússua da Silva  
pelo incentivo constante à aprendizagem.  
Ao meu esposo Alberto Pondja Júnior  
pelo amor, carinho, paciência e compreensão  
demonstrados durante a realização do curso*

## AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para o resultado desse trabalho, especialmente:

- Ao meu supervisor, Prof. Dr. Gregório Firmino, pela sua dedicação e estímulo, pelas recomendações valiosas e por seu envolvimento em todas as etapas da realização do trabalho;
- Ao meu esposo, que despertou em mim o interesse pelo estudo da Qualidade de Vida no Trabalho, pelo apoio, companheirismo e compreensão em todos os momentos
- Aos professores do Curso de Assessoria de Direcção, pelas experiências e conhecimentos compartilhados;
- Aos dirigentes do Instituto Nacional de Segurança Social, em especial ao Dr. Eliázario Maússe, pela oportunidade de realização da pesquisa de campo;
- Aos funcionários do Instituto Nacional de Segurança Social, participantes da pesquisa, que possibilitaram a realização deste trabalho, transformando este estudo numa experiência enriquecedora e gratificante;
- Aos meus colegas do curso de Assessoria de Direcção, pelo convívio, do qual levo óptimas lembranças dos momentos de descontração e alegria e das horas de estudo compartilhados;
- Aos meus pais, que acompanharam cada passo do trabalho, pelo apoio incondicional, pelo carinho e incentivo;

## RESUMO

O presente trabalho teve como objectivo pesquisar qual a percepção sobre a QVT dos funcionários do Instituto Nacional de Segurança Social em Moçambique. Para identificar a percepção e o grau de satisfação em relação ao tema, esta pesquisa posiciona, do ponto de vista teórico, as origens da qualidade de vida no trabalho nas teorias administrativas e apresenta sua diversidade de conceitos e modelos de QVT.

A metodologia utilizada foi um estudo de caso com aplicação de questionário estruturado a partir dos critérios e indicadores propostos no Modelo de Werther e Davis (1983). A população de referência do estudo consistiu em funcionários afectos nos Serviços Centrais do INSS em Maputo. A amostra foi composta por 90 funcionários, representando 33,33% do universo pesquisado.

Os resultados do estudo revelaram que, dos pontos fortes pode-se destacar na dimensão dos factores organizacionais, o indicador Conteúdo do Cargo e Envolvimento com a QVT. Na dimensão dos factores ambientais, os funcionários estão moderadamente satisfeitos com a Higiene e Organização no Local de Trabalho e Condições Físicas de Trabalho. Na dimensão dos factores comportamentais, o maior índice de satisfação foi observado nas dimensões Relacionamento com Colegas, Orientação Técnica oferecida pelo superior, e Significado do Cargo.

Já nos indicadores que merecem melhor atenção pode-se destacar na dimensão dos factores organizacionais, especialmente a Remuneração Adequada, Equidade Salarial Interna e Externa, Benefícios, Fluxo de Informação, Imagem externa da instituição e Prática da Missão, Visão e Valores. Em relação aos factores ambientais, os indicadores Disponibilidade de Materiais e Equipamentos, Segurança no Trabalho e Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal são os que causaram insatisfação no grupo pesquisado. Por fim, no que diz respeito aos factores comportamentais, os indicadores Tratamento Imparcial, Gestão Participativa e Autonomia em Nível de Cargo.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução do conceito de QVT .....	10
Quadro 2 – Contribuição de outras ciências na QVT .....	12
Quadro 3 – Modelo de Walton.....	15
Quadro 4 – Modelo de Westley.....	16
Quadro 5 – Modelo de Werther e Davis .....	17

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição da amostra por sexo.....	38
Gráfico 2 – Distribuição da amostra por idade .....	39
Gráfico 3 – Distribuição da amostra por nível de instrução.....	39
Gráfico 4 – Distribuição da amostra por categoria profissional.....	40
Gráfico 5 – Distribuição da amostra pelo tempo de serviço .....	41
Gráfico 6 – Distribuição da amostra por Estado Civil.....	41
Gráfico 7 – Distribuição da amostra por Número de Dependentes .....	42

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise descritiva dos factores organizacionais.....	43
Tabela 2 – Análise descritiva dos factores ambientais .....	44
Tabela 3 – Análise descritiva dos factores comportamentais .....	46
Tabela 4 – Alfa de Cronbach .....	47

## ABREVIATURAS

<b>BPSO</b>	Biopsicossocial
<b>CMM</b>	Conselho Municipal de Maputo
<b>DNA</b>	Direcção Nacional de Águas
<b>GQVT</b>	Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho
<b>INAS</b>	Instituto Nacional de Acção Social
<b>INSS</b>	Instituto Nacional de Segurança Social
<b>ISPU</b>	Instituto Superior Politécnico e Universitário
<b>LAM</b>	Linhas Aéreas de Moçambique
<b>MPD</b>	Ministério do Plano e Desenvolvimento
<b>PQT</b>	Programa de Qualidade Total
<b>QVT</b>	Qualidade de Vida no Trabalho
<b>SGQ</b>	Sistema de Gestão de Qualidade
<b>SPSS</b>	Statistical Package for Social Science

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>1.1</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>1.2</b>	<b>O PROBLEMA DE PESQUISA</b>	<b>4</b>
<b>1.3</b>	<b>OBJECTIVOS</b>	<b>5</b>
1.3.1	OBJECTIVO GERAL	5
1.3.2	OBJECTIVOS ESPECÍFICOS	6
<b>1.4</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>8</b>
<b>2.1</b>	<b>ORIGEM E EVOLUÇÃO DA QVT</b>	<b>8</b>
<b>2.2</b>	<b>CONCEITOS E DIMENSÕES DE QVT</b>	<b>11</b>
<b>2.3</b>	<b>PRINCIPAIS MODELOS DE QVT</b>	<b>14</b>
2.3.1	MODELO DE WALTON	14
2.3.2	MODELO DE WESTLEY	16
2.3.3	MODELO DE WERTHER E DAVIS	17
2.3.4	MODELO DE PARTICIPAÇÃO DE NADLER E LAWLER	18
2.3.5	MODELO DE PARTICIPAÇÃO DE HUSE E CUMMINGS	18
2.3.6	MODELO DE FERNANDES	19
<b>2.4</b>	<b>ESTUDOS SOBRE QVT</b>	<b>20</b>
2.4.1	A NÍVEL INTERNACIONAL	20
2.4.2	ESTUDOS EM MOÇAMBIQUE	23
<b>2.5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES SOBRE A REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>26</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>30</b>
<b>3.1</b>	<b>MÉTODO, ESTRATÉGIA E TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO</b>	<b>30</b>
<b>3.2</b>	<b>POPULAÇÃO E AMOSTRA</b>	<b>31</b>
<b>3.3</b>	<b>INSTRUMENTO DE PESQUISA</b>	<b>31</b>
3.3.1	ELEMENTOS ORGANIZACIONAIS	32
3.3.2	ELEMENTOS AMBIENTAIS	34
3.3.3	ELEMENTOS COMPORTAMENTAIS	34
<b>3.4</b>	<b>PROCEDIMENTOS</b>	<b>36</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>38</b>
<b>4.1</b>	<b>PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS DO INSS</b>	<b>38</b>

<b>4.2</b>	<b>ANÁLISE DESCRITIVA DOS ELEMENTOS DE QVT NO INSS .....</b>	<b>42</b>
4.2.1	FACTORES ORGANIZACIONAIS .....	43
4.2.2	FACTORES AMBIENTAIS .....	44
4.2.3	FACTORES COMPORTAMENTAIS .....	45
<b>4.3</b>	<b>TESTE DE CONFIABILIDADE.....</b>	<b>47</b>
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>48</b>
<b>5.1</b>	<b>FACTORES ORGANIZACIONAIS .....</b>	<b>48</b>
<b>5.2</b>	<b>FACTORES AMBIENTAIS.....</b>	<b>51</b>
<b>5.3</b>	<b>FACTORES COMPORTAMENTAIS .....</b>	<b>54</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES E SUGESTÕES .....</b>	<b>59</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>63</b>
	<b>ANEXO 1 – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....</b>	<b>68</b>
	<b>ANEXO 2 – CARTA DE PEDIDO DE PESQUISA .....</b>	<b>72</b>
	<b>ANEXO 3 – RESPOSTA AO PEDIDO DE PESQUISA .....</b>	<b>73</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

O mundo vive hoje um momento de transição célere que se reflecte na busca incessante pelo incremento da competitividade organizacional. Tal desafio, por sua vez, pode ser apontado como um dos responsáveis pela necessidade da qualidade.

O interesse sobre o tema qualidade de vida foi inicialmente partilhado por cientistas sociais, filósofos e políticos. Desde há muito tempo, o trabalho faz parte da vida do homem, seja como fonte de sua própria subsistência ou do seu grupo social, seja como realização pessoal. O trabalho compreende, como acção humana social “...a capacidade de o homem produzir o meio em que vive, bem como a si mesmo. No processo de interacção com a natureza, mediado pelos instrumentos fabricados, o homem, ao mesmo tempo em que modifica a natureza, também é modificado por ela” (Murofuse *et al.*, 2005).

Assim, no contexto da vida e da qualidade de vida das pessoas, o momento do trabalho é tão importante, que precisa ser valorizado e compreendido. O trabalhador sofreu e ainda sofre consequências negativas sobre sua vida, em relação ao trabalho, seja pelo não reconhecimento de seus direitos trabalhistas, seja pelos aspectos de saúde e bem-estar, já que muitas vezes trabalha em ambientes insalubres, estando exposto aos mais diversos agentes nocivos, além dos riscos laborais. Além disso, nos últimos anos, as inovações tecnológicas e organizacionais vêm causando importantes mudanças no mundo do trabalho, seja na produção, seja na sociedade como um todo, com repercussões que parecem ser bastante profundas (Oliveira, 1997).

Este vertiginoso crescimento tecnológico e a corrida desenfreada pelo capital têm levado de modo crescente ao esquecimento do trabalhador como ser humano, numa visão holística, com suas fraquezas, medos, ansiedades, e também seus limites (Coleta, 1991).

Essas circunstâncias se reflectem de forma intensa nos ambientes sociais, com destaque nas relações de trabalho. Consequentemente, para actualizar os últimos conceitos de tecnologia e qualidade, é imprescindível associar o comprometimento dos funcionários dos mais variados

níveis hierárquicos da instituição. Isso implica verificar o grau de satisfação e de participação e os impactos daí decorrentes e sua repercussão na eficácia organizacional.

Nesse contexto, Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) - linha de pesquisa que tem por base o conhecimento da percepção dos funcionários em relação aos factores que intervêm na sua relação com o trabalho - representa uma alternativa de gestão, visando propiciar maior participação, integração e desenvolvimento profissional do funcionário.

De acordo com Chiavenato (1999) a Qualidade de Vida no Trabalho afecta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptação a mudanças dentro do ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças. Para Viera (1993), a Qualidade de Vida no Trabalho é uma abordagem baseada na filosofia humanista - prega a valorização do trabalhador como ser humano - e busca o equilíbrio entre o indivíduo e a organização, através da interacção entre as exigências e necessidades de ambos, gerando cargos que sejam satisfatórios tanto para as pessoas quanto para a organização.

Com as novas formas de organização do trabalho, que buscam tornar trabalho e vida pessoal complementares, fica evidente que diversos factores, além daqueles presentes na organização, interferem na satisfação do indivíduo, reflectindo-se em seu desempenho no trabalho. Assim, não se pode ter preocupação apenas com a qualidade de vida dos trabalhadores em situação de trabalho, para que se tornem mais produtivos e motivados; é preciso entender-se o conceito de QVT como a gestão de condições que extrapolam os limites da organização em termos de melhoria da qualidade de vida dos empregados, em todas as dimensões do seu ser: física, social, psicológica, intelectual e profissional.

A repercussão desse enfoque organizacional é positiva tanto para a empresa, sob a forma de melhor desempenho e melhor qualidade em seus produtos e serviços, como para os empregados, pela maior satisfação de suas necessidades, o que, sem dúvida, se reflecte em sua postura no trabalho.

Assim, esforços no sentido de proporcionar melhorias na qualidade de vida dos funcionários configuram-se como elemento fundamental para a distinção das instituições, pois “a única diferença real entre as organizações é o desempenho das pessoas. Quanto aos outros recursos, todas as organizações mantêm o mesmo controlo sobre eles” (Drucker, 1975).

Sabendo-se que o bom desempenho das instituições está em seus recursos humanos e que somente funcionários com qualidade em suas vidas estarão estimulados e comprometidos com seu trabalho, cada vez mais, as instituições deveriam passar a se preocupar com esse aspecto e a enxergá-los como seres humanos completos, com necessidades não apenas económicas; mas, também, físicas, psicológicas, sociais e intelectuais. É certo que, se não estiverem satisfeitos com sua vida pessoal e profissional, não estarão mobilizados para contribuir com a qualidade dos produtos e serviços da organização.

Essa atitude é necessária àquelas instituições que almejam o sucesso e, mesmo, a sobrevivência no mercado, pois traz resultados positivos, tanto para o funcionário, na forma de uma vida mais saudável e satisfatória, como para a instituição, na forma de retenção de seus funcionários, redução no absentéismo, melhorias no clima organizacional, nos relacionamentos, na produtividade e nos resultados.

Levando-se em conta essas considerações, esta monografia tem como objectivo realizar um diagnóstico da Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários do Instituto Nacional de Segurança Social – Serviços Centrais, localizado na Av. 24 de Julho nº 3549, na cidade de Maputo.

Assim sendo, o presente trabalho está dividido em 6 capítulos:

No primeiro capítulo apresenta-se a contextualização, seguida da definição do problema de pesquisa, dos objectivos do trabalho e da justificativa para a escolha do tema.

No segundo capítulo trata-se do referencial teórico que serviu de base para o estudo, trazendo uma revisão histórica do movimento pela QVT, desde suas origens até os dias actuais.

Nesta secção, são apresentados, ainda, os conceitos teóricos desta linha de pesquisa, os principais modelos encontrados na literatura sobre o tema e as tendências actuais em QVT.

No terceiro capítulo descreve-se a metodologia utilizada na pesquisa, na qual se especifica a população-alvo do estudo, os elementos investigados, o instrumento de colecta de dados e os procedimentos utilizados para a colecta, o processamento e a análise dos dados.

No quarto capítulo apresenta-se a análise e interpretação dos dados colectados, em função dos objectivos previamente definidos.

No quinto capítulo faz-se a discussão dos resultados, confrontando os principais achados do estudo com as teorias, modelos e outros estudos apresentados no referencial teórico do trabalho.

No sexto capítulo tecem-se as principais conclusões do estudo e sugestões para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários do INSS.

## **1.2 O Problema de Pesquisa**

O aumento da competitividade provocada pelas transformações da economia mundial, inovações tecnológicas, aliada à constante evolução dos métodos de gestão de empresas e a globalização dos mercados, contribuiu para a ocorrência de grandes processos de mudanças nas organizações, visando melhorar as condições de competitividade, rentabilidade e qualidade dos produtos e serviços.

Face ao exposto, as organizações necessitam de maximizar os seus recursos produtivos – técnicos e humanos – a fim de continuarem competindo e, mesmo, sobreviverem no meio deste processo. Neste ambiente complexo, o único diferencial de sucesso das organizações é o desempenho de seus recursos humanos. Entretanto, os indivíduos somente estarão comprometidos e motivados com seu trabalho se possuírem uma boa qualidade de vida, o que implica que as organizações empreendam esforços, no sentido de atender, de forma mais satisfatória, a suas necessidades físicas, psicológicas, sociais, profissionais e intelectuais, para

que os trabalhadores sintam-se estimulados a produzir de acordo com os objectivos da organização.

Nesse cenário, conciliar vida pessoal e profissional torna-se um desafio para os trabalhadores, e o alcance das metas profissionais e pessoais exige esforços conjuntos dos indivíduos e da organização. Assim, funcionários cada vez mais exigentes e informados reivindicam maior qualidade de vida, e as empresas reconhecem a importância dos programas de QVT: contribuir para a criação de um ambiente de trabalho agradável e para o bem-estar físico e mental dos trabalhadores passou a ser uma questão estratégica para as organizações, pois aumenta a dedicação, lealdade e comprometimento destes, reflectindo-se no acréscimo da produtividade e da qualidade dos produtos e serviços, na redução dos custos e na melhoria dos resultados financeiros.

Dessa forma, este trabalho propõe-se a contribuir para as estratégias organizacionais relacionadas à melhoria da qualidade de vida dos funcionários. Assim sendo, o problema de pesquisa focalizou a seguinte questão: Qual o nível de satisfação dos trabalhadores do INSS no que respeita aos indicadores de QVT referidos no modelo de Werther e Davis (1983)? Os detalhes sobre este modelo são referidos no quadro 5.

### **1.3 Objectivos**

#### **1.3.1 Objectivo Geral**

Em termos gerais, o trabalho de pesquisa procura investigar a satisfação dos funcionários do INSS quanto aos principais factores que interferem na sua QVT, identificando aspectos organizacionais, ambientais e comportamentais que poderiam proporcionar melhorias na qualidade de vida dos trabalhadores, gerando, provavelmente, desempenho superior no seu trabalho e melhores resultados para a instituição.

### 1.3.2 Objectivos Específicos

Sob o ponto de vista específico, a pesquisa visa:

- Descrever os principais factores organizacionais, ambientais e comportamentais que influenciam na qualidade de vida dos funcionários;
- Avaliar o grau de satisfação dos funcionários quanto a esses factores;
- Apresentar sugestões à instituição que visam melhorar da qualidade de vida de seus funcionários.

### 1.4 Justificativa

Devido a esta grande importância da qualidade de vida no trabalho, surge a necessidade de conhecer como proporcionar qualidade de vida no trabalho, isto é, como eliminar os factores que impedem um bom ambiente e como otimizar a qualidade de vida no trabalho. Quais são os factores que impedem um bom ambiente de trabalho e, até que ponto os factores envolvidos com o trabalho são determinantes para a qualidade de vida no trabalho?

Actualmente, o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho envolve tanto os aspectos físicos e ambientais como os aspectos psicológicos do local de trabalho, e é também sem dúvida uma preocupação crescente em todas as instituições que buscam ser altamente eficientes, em mercados cada vez mais globalizados.

Segundo Rodrigues Filho (1995) o século passado caracterizou-se pelo desenvolvimento e preocupações com o binómio Individuo x Trabalho. Num primeiro momento, na década inicial do século, a racionalização do trabalho a partir de métodos científicos foi predominante, onde o objectivo maior era a elevação da produtividade e consequentemente maiores ganhos aos detentores do capital.

De acordo com Campos (1992), um dos mais importantes conceitos dos programas de qualidade está na premissa de que somente se melhora o que se pode medir e, portanto, é preciso medir para melhorar. Assim, faz-se necessário avaliar de forma sistemática a satisfação dos profissionais da empresa, pois, nesse processo de autoconhecimento, as sondagens de opinião interna são uma importante ferramenta para detectar a percepção dos funcionários sobre os factores intervenientes na qualidade de vida e na organização do trabalho. Questões como o posicionamento do funcionário em relação ao posto de trabalho ocupado, ao ambiente, às formas de organização do trabalho e à relação chefia/subordinado são itens que não podem deixar de ser avaliados.

A escolha deste tema sobre a Qualidade de Vida no Trabalho entre funcionários do INSS justifica-se pela actual importância da qualidade de vida no trabalho, partindo do ponto que ela interfere directamente na produtividade individual e grupal dos funcionários da instituição. Diante disso, torna-se muito importante ter conhecimentos que possam fornecer subsídios para a gestão de recursos humanos e que permitam a implementação de intervenções que visem proporcionar uma óptima qualidade de vida, seja no âmbito pessoal ou do trabalho e, espera-se que este estudo contribuía agregando conhecimentos teóricos sobre o assunto, proporcionando uma relação dos factores que impedem um bom ambiente de trabalho e os que optimizam a qualidade de vida no trabalho.

Ademais, este é o primeiro estudo desta natureza envolvendo funcionários do INSS, e por meio dele pode-se contribuir para o desenvolvimento do conhecimento sobre as peculiaridades do trabalho dos funcionários do INSS, bem como contribuir no aumento do conhecimento sobre as temáticas que avaliam a Qualidade de Vida e Qualidade de Vida no Trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Origem e evolução da QVT

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido preocupação do homem desde o início de sua existência, às vezes apresentada com outros títulos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador. Historicamente exemplificando, os ensinamentos de Euclides (300 a.C.) de Alexandria sobre os princípios da geometria serviram de inspiração para a melhoria do método de trabalho dos agricultores à margem do Nilo, assim como a *Lei das alavancas*, de Arquimedes, formulada em 287 a.C., veio a diminuir o esforço físico de muitos trabalhadores (Vasconcelos, 2001).

Contudo, a origem dos estudos sobre QVT é atribuída a Eric Trist e seus colaboradores que, em 1950, desenvolveram várias pesquisas no *Tavistock Institute* de Londres, com base na análise e reestruturação das tarefas, com o objectivo de melhorar a produtividade e tornar a vida dos trabalhadores menos penosa (Rodrigues, 2002).

A primeira fase de estudos sobre a QVT, que se iniciou na década de 60 e se estendeu até 1974, foi marcada pela crescente preocupação de cientistas, líderes sindicais, empresários e governantes com as formas de como influenciar a qualidade das experiências do trabalhador num determinado emprego. A QVT seguiu, primeiramente, uma abordagem sócio-técnica, uma vez que era impulsionada pela perspectiva de uma sociedade progressista, a qual tinha como base a saúde, a segurança e a satisfação dos trabalhadores (Rodrigues, 2002).

A abordagem sócio-técnica, tinha como princípio maior a organização do trabalho a partir da análise e reestruturação da tarefa. As organizações deveriam ser entendidas como uma relação muito estreita e em constante interacção entre os sistemas sociais representado pelas pessoas, pela cultura organizacional, valores e os sistemas técnicos representados pela estrutura organizacional, instalações físicas, equipamentos e tecnologia. Ainda nesse período, segundo Huse e Cummings (1985), foram realizados estudos numa “linha de montagem” nos Estados Unidos com a intenção de tornar o trabalho agradável.

Nos Estados Unidos, na década de 60, as preocupações com a qualidade de vida no trabalho foram impulsionadas com a criação da National Commission on Productivity, que visava analisar as causas da baixa produtividade nas indústrias. Em seguida, a criação pelo Congresso Americano do National Center for Productivity and Quality of Working Life, para realizar estudos sobre produtividade e qualidade de vida do trabalhador nas actividades de produção (Huse e Cummings, 1985).

Até o final da década de 70, houve paralisação no desenvolvimento e preocupações com a QVT, para terem início novamente em 1979 e na década de 80, quando houve o desenvolvimento, principalmente no Japão, dos Ciclos de Controlo de Qualidade (Rodrigues, 2002). Os japoneses despontaram no cenário económico internacional com resultados positivos de produtividade obtidos via implementação de técnicas de reestruturação de processos, centrados na automação, e adoptando um esquema valorizador do indivíduo e do trabalho em equipa, e que acabou disseminando-se nas organizações do ocidente, especialmente nas norte-americanas, cujo objectivo era o alcance da qualidade total (Huse e Cummings, 1985).

Os anos 80 foram marcados fortemente pela ideia de maior participação dos trabalhadores nos processos decisórios das empresas. Isso levou os trabalhadores a questionarem seus direitos trabalhistas, acarretando, desta forma, o repensar das organizações na forma de conduta para com seus empregados (Nadler e Lawler, 1983).

Os anos 90 foram responsáveis pela difusão dos conhecimentos sobre QVT, sendo que países como França, Alemanha, Dinamarca, Suécia, Noruega, Holanda e Itália adoptaram métodos e modelos de trabalho visando a satisfação dos clientes internos e externos. Em outros países como Inglaterra, Canadá, México e Índia o tema QVT tem apresentado desenvolvimento significativo (Rodrigues, 2002).

Fernandes (1996), França (1997) e Rodrigues (2002) ofereceram uma interessante e abrangente visão da evolução do conceito de QVT, conforme mostra o quadro 1.

**Quadro 1 – Evolução do conceito de QVT**

Concepções evolutivas do QVT	Características ou Visão
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reacção do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direcção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinónimo de grupos autónomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projectos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.

**Fonte:** Fernandes (1996)

Actualmente, a Qualidade de Vida no Trabalho, como linha de pesquisa da ciência comportamental, encontra-se bastante desenvolvida em países como os Estados Unidos (Quality of Working Life), Canadá e França (Qualité de la Vie au Travail) e principalmente na Suécia, onde alcançou maior desenvolvimento (Carandina, 2003).

Porém, apesar dessa terminologia estar sendo largamente difundida nos últimos anos em todo o mundo, ela ainda incorpora uma imprecisão conceitual e nem sempre tem sido usada de forma correcta. A dificuldade de conceituação talvez esteja ligada ao fato de se tratar de uma expressão abrangente e dotada de grande subjectividade. O conceito de QVT passa por noções de motivação, satisfação, saúde e segurança no trabalho e envolve recentes discussões sobre novas formas de organização do trabalho e novas tecnologias (Lacaz, 2000). A expressão QVT é frequentemente aplicada nas organizações para justificar uma diversidade de mudanças e que nem sempre visa o bem-estar do trabalhador (Carandina, 2003).

Em Moçambique, ainda que de forma embrionária, alguns estudos sobre QVT começaram a surgir, abrangendo diversos sectores de actividade, e aumentando a possibilidade de difusão dessa temática, conforme se ilustra no ponto 2.4.2 desta monografia.

## **2.2 Conceitos e dimensões de QVT**

A Qualidade de Vida no Trabalho tem recebido uma variedade de definições ao longo dos anos. Porém, apesar de estar largamente difundida em todo o mundo, ela ainda incorpora uma imprecisão conceitual e nem sempre tem sido usada de forma correcta. A dificuldade de conceituação talvez esteja ligada ao fato de se tratar de uma expressão abrangente e dotada de grande subjectividade. O conceito de QVT passa por noções de motivação, satisfação, saúde e segurança no trabalho e envolve recentes discussões sobre novas formas de organização do trabalho e novas tecnologias (Rodrigues, 2002).

QVT é o conjunto das acções de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações administrativas e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que representa o factor diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projectos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa (França, 1997).

A mesma pesquisadora esclarece que,

“A origem do conceito vem da medicina psicossomática que propõe uma visão integrada, holística do ser humano, em oposição à abordagem cartesiana que divide o ser humano em partes” (p. 80).

E conclui, ao afirmar que,

“No contexto do trabalho esta abordagem pode ser associada à ética da condição humana. Esta ética busca desde a identificação, eliminação, neutralização ou controlo de riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relações de trabalho, carga física e mental requerida para cada actividade, implicações políticas e ideológicas, dinâmica da liderança empresarial e do poder formal até o significado do trabalho em si, relacionamento e satisfação no trabalho.” (p. 80).

Albuquerque e França (1998) consideram que a sociedade vive novos paradigmas de modos de vida dentro e fora da empresa, gerando, em consequência, novos valores e demandas de Qualidade de Vida no Trabalho. Para os referidos autores, outras ciências têm dado sua contribuição ao estudo de QVT, conforme se apresenta no quadro que se segue:

**Quadro 2 – Contribuição de outras ciências na QVT**

<b>Ciência</b>	<b>Contribuição</b>
<b>Saúde</b>	Busca preservar a integridade física, mental e social do ser humano e não só actuar no controlo de doenças, gerando avanços biomédicos e maior expectativa de vida.
<b>Ecologia</b>	Vê o homem como parte integrante e responsável pela preservação do sistema dos seres vivos e dos insumos da natureza.
<b>Ergonomia</b>	Estuda as condições de trabalho ligadas à pessoa. Fundamenta-se na medicina, na psicologia, na motricidade e na tecnologia industrial, visando ao conforto na operação.
<b>Psicologia</b>	Demonstra, juntamente com a filosofia, a influência das atitudes internas e perspectivas da vida de cada pessoa em seu trabalho e a importância do significado intrínseco das necessidades individuais para seu desenvolvimento com o trabalho.
<b>Sociologia</b>	Resgata a dimensão simbólica do que é compartilhado e construído socialmente, demonstrando suas implicações nos diversos contextos culturais e antropológicos da empresa.
<b>Economia</b>	Enfatiza a consciência de que os bens são finitos e que a distribuição dos bens, recursos e serviços deve envolver de forma equilibrada a responsabilidade e os direitos da sociedade.
<b>Administração</b>	Procura aumentar a capacidade de mobilizar recursos para atingir resultados, em ambiente cada vez mais complexo, mutável e competitivo.
<b>Engenharia</b>	Elabora formas de produção voltadas para a flexibilização da manufactura, armazenamento de materiais, uso da tecnologia, organização do trabalho e controlo de processos.

Fonte: França, 1997

Deste modo, a QVT pode ser entendida como um programa que visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas actividades na organização, tendo como ideia básica o facto de que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho.

Feigenbaum (1994) entende que QVT é baseada no princípio de que o comprometimento com a qualidade ocorre de forma mais natural nos ambientes em que os funcionários se encontram intrinsecamente envolvidos nas decisões que influenciam directamente suas actuações.

Fernandes (1996) conceitua QVT como a gestão dinâmica e contingencial de factores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afectam a cultura e renovam o clima organizacional, reflectindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas.

A QVT deve ser considerada como uma gestão dinâmica porque as organizações e as pessoas mudam constantemente; e é contingencial porque depende da realidade de cada empresa no contexto em que está inserida. Além disso, pouco resolve atentar-se apenas para factores físicos, pois aspectos sociológicos e psicológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho; sem deixar de considerar os aspectos tecnológicos da organização do próprio trabalho, que, em conjunto, afectam a cultura e interferem no clima organizacional com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados (Conte, 2003).

Entretanto, a meta principal do programa de QVT é a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao melhorar a satisfação do trabalhador, melhora-se a produtividade da empresa.

## **2.3 Principais Modelos de QVT**

Os modelos de QVT oferecem um referencial para a avaliação da satisfação dos trabalhadores, cada um enfatizando determinadas categorias e indicadores que influenciam na qualidade da vida destes em situação de trabalho.

Nesta secção, são apresentados alguns dos principais modelos de QVT, desenvolvidos na literatura, que se propõem a prescrever e a descrever conjuntos de acções visando à obtenção de qualidade de vida no trabalho. Segundo Ayres (2000), entre as referências clássicas desses estudos, apontam-se, entre outros: Walton, Westley, Werther e Davis, e Nadler e Lawler.

### **2.3.1 Modelo de Walton**

O modelo de Walton (1973) é o primeiro que sistematiza sob a forma de dimensões, oito critérios para o estudo de QVT. Este modelo inclui questões elementares da situação do trabalho como importantes para QVT, incluindo factores higiénicos, condições físicas, aspectos relacionados à segurança e também à remuneração, sem, no entanto, descuidar dos demais.

Para Walton (1973) "A expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento económico". O seu modelo propõe oito variáveis a serem consideradas na avaliação da QVT. Contudo, o autor chama atenção para o facto de o grupo de trabalhadores pesquisado, assim como o ambiente diferenciado pode gerar um conjunto distinto de critérios, ou seja, mudando o contexto, a hierarquia e a importância dos critérios e dimensões que influenciam a qualidade de vida no trabalho, o resultado pode ser alterado.

De acordo com Fernandes (1996), operacionalmente os termos do modelo de Walton podem ser definidos conforme se apresenta no quadro 3.

**Quadro 3 – Modelo de Walton**

<b>Categorias de QVT</b>	<b>Objectivo</b>	<b>Variáveis de QVT</b>
1. Compensação justa e Adequada	– Avaliar a percepção dos trabalhadores em relação ao sistema de remuneração da empresa.	– Remuneração adequada – Equidade interna – Equidade externa
2. Condições de trabalho	– Medir a QVT em relação às condições existentes no local de trabalho.	– Jornada de trabalho razoável – Ambiente físico seguro e saudável – Carga de trabalho adequada à capacidade física do trabalhador
3. Oportunidades para uso e desenvolvimento das capacidades	– Mensurar as possibilidades que os trabalhadores têm em aplicar, no dia-a-dia, seus conhecimentos e aptidões profissionais.	– Autonomia – Uso de múltiplas capacidades e habilidades – Informações sobre o processo total de trabalho – Significado da tarefa – Identidade da tarefa – Retroinformação
4. Oportunidades de crescimento e segurança	– Avaliar as oportunidades que a organização oferece para o desenvolvimento de seus colaboradores e para a estabilidade no emprego.	– Desenvolvimento das potencialidades e aquisição de novos conhecimentos e habilidades – Possibilidade de carreira – Segurança no emprego
5. Integração social na organização	– Medir o grau de integração social e o clima existente na organização.	– Ausência de preconceitos – Igualdade de oportunidades – Relacionamento interpessoal – Senso comunitário – Clima do ambiente de trabalho
6. Constitucionalismo na organização	– Aferir o grau com que a organização respeita os direitos do empregado.	– Direitos trabalhistas – Privacidade pessoal – Liberdade de expressão – Tratamento impessoal e igualitário
7. Trabalho e espaço total de vida	– Mensurar o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal do empregado.	– Equilíbrio entre horários de trabalho, exigências da carreira, viagens, convívio familiar e lazer – Poucas mudanças geográficas
8. A relevância social do trabalho na vida	– Avaliar a percepção dos trabalhadores quanto à responsabilidade social da organização, relacionamento com os empregados, ética e qualidade de seus produtos e serviços.	– Imagem da organização – Responsabilidade social da organização – Responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos – Práticas de recursos humanos – Administração eficiente – Valorização do trabalho e da profissão

FONTE: Fernandes, 1996

### 2.3.2 Modelo de Westley

Westley (1979), citado por Fernandes (1996: 53), apresenta seu modelo segundo o qual a QVT pode ser avaliada através de quatro indicadores: económico, político, psicológico e sociológico, e defende sua ideia afirmando que:

“ a insegurança e a injustiça são decorrentes da concentração do poder e da concentração de lucros e conseqüente exploração dos trabalhadores. Já a alienação advém das características desumanas que o trabalho assumiu pela complexidade das organizações, levando a uma ausência do significado do trabalho e à anomia, uma falta de envolvimento moral com as próprias tarefas”.

Para o mesmo autor, esses factores estão na raiz da qualidade de vida no trabalho sendo que “ (...) os mais modernos esforços no sentido de melhorar ou humanizar o trabalho estão directamente ligados à solução de um ou mais desses quatro problemas com os quais o trabalhador se confronta (...)”.

O autor sugere o enriquecimento do trabalho que seria adoptado em nível individual e os métodos sócio-técnicos para a reestruturação do grupo de trabalho como propostas de solução ou minimização para esses problemas. Os indicadores são ilustrados no quadro abaixo:

**Quadro 4 – Modelo de Westley**

<b>Indicadores Económicos</b>	<b>Indicadores Políticos</b>	<b>Indicadores Psicológicos</b>	<b>Indicadores Sociológicos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Equidade salarial</li> <li>– Remuneração adequada</li> <li>– Benefícios</li> <li>– Condições do local de trabalho</li> <li>– Carga horária</li> <li>– Ambiente externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Segurança no emprego</li> <li>– Actuação sindical</li> <li>– Retroinformação</li> <li>– Liberdade de expressão</li> <li>– Valorização do cargo</li> <li>– Relacionamento com a chefia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Auto-realização</li> <li>– Nível de desafio</li> <li>– Desenvolvimento pessoal</li> <li>– Desenvolvimento profissional</li> <li>– Criatividade</li> <li>– Auto-avaliação</li> <li>– Variedade de tarefas</li> <li>– Identidade com a tarefa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Participação nas decisões relacionadas ao próprio trabalho</li> <li>– Autonomia</li> <li>– Relacionamento interpessoal</li> <li>– Grau de responsabilidade exigido</li> <li>– Valor pessoal reconhecido</li> </ul>

FONTE: Ruschel (1993)

### 2.3.3 Modelo de Werther e Davis

Segundo Werther e Davis (1983), o principal aspecto à QVT é a concepção do cargo, que, por sua vez deve ser desenvolvida ao envolver factores comportamentais, organizacionais e ambientais. Esse modelo foi escolhido como ponto de partida, para o desenvolvimento deste trabalho, por agrupar, em apenas três categorias, factores físicos, psicológicos, sociais, intelectuais e profissionais que podem intervir na qualidade de vida dos trabalhadores, conforme se pode visualizar no quadro abaixo:

**Quadro 5 – Modelo de Werther e Davis**

<b>Factores Organizacionais</b>	<b>Factores Ambientais</b>	<b>Factores Comportamentais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Abordagem mecânica</li> <li>– Fluxo de trabalho</li> <li>– Práticas de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Habilidade e disponibilidade dos empregados</li> <li>– Expectativas sociais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Autonomia</li> <li>– Variedade</li> <li>– Identidade de tarefa</li> <li>– Retro alimentação</li> </ul>

Segundo os autores, os factores organizacionais consideram a eficiência e buscam, especificamente, criar cargos produtivos. Para isso, o projecto de cargo deve evitar a mecanização do posto de trabalho, estabelecer um fluxo coerente de tarefas e adoptar práticas de trabalho que permitam minimizar o tempo e o esforço do trabalhador.

Os factores ambientais estão associados às expectativas sociais e às habilidades e disponibilidades dos empregados potenciais, significando que o cargo não deve ser tão complexo, a ponto de haver dificuldade de se encontrar mão-de-obra qualificada para ocupá-lo, nem tão simples, que gere tédio e fadiga aos seus ocupantes.

Os factores comportamentais, finalmente, consideram aspectos como a autonomia no trabalho, variedade de tarefas e avaliação do próprio trabalho, influenciam a motivação e a satisfação do indivíduo. Eles devem garantir que o projecto de cargo não vise apenas à eficiência, mas considere, também, a autonomia do indivíduo e a responsabilidade pelo seu trabalho, o uso de variadas capacidades e habilidades no desempenho das actividades, a identidade da tarefa e a retroinformação, que permite ao trabalhador saber qual a repercussão de seu trabalho.

### **2.3.4 Modelo de participação de Nadler e Lawler**

O principal argumento de Nadler e Lawler (1983) é o de que a estrutura de processos participativos é o factor mais crítico para o sucesso de programas de QVT e que estes devem distinguir as várias dimensões que compõem esses programas. Se os autores, tais factores-chave influenciam a motivação e a satisfação no trabalho, que por sua vez, determinam níveis mais significativos de desempenho. Os quatro factores consideradas, por eles, como representativas de QVT são:

- i. Participação e envolvimento de todos os níveis hierárquicos na solução de problemas e tomada de decisões na organização;
- ii. Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autónomos;
- iii. Inovação no sistema de recompensas, influenciando o clima da organização; e
- iv. Melhoria do ambiente de trabalho (no que se refere à jornada de trabalho, normas, ambiente físico, etc.), para tornar o trabalho mais compatível com as necessidades individuais e mais produtivo para a organização.

### **2.3.5 Modelo de participação de Huse e Cummings**

Huse e Cummings (1985) desenvolveram um modelo de análise que distingue quatro dimensões sobre a QVT que irão determinar maior produtividade dos indivíduos. Então, mediante a oferta de melhorias nessas dimensões do trabalho, uma maior satisfação do trabalhador será uma consequência que, por sua vez, resultará na optimização dos serviços prestados por ele. As dimensões propostas pelos mesmos autores são as seguintes:

- i. **Participação dos trabalhadores** – o trabalhador participa de forma activa nos processos decisórios sobre problemas de produção;
- ii. **Projecto do cargo** – preocupa-se com o tipo de trabalho, forma de execução, variedade e enriquecimento de tarefas, com o propósito de tornar o trabalho mais desafiador, facto que dá ao indivíduo a percepção de que se trabalho tem um grau de dificuldade superior e que, portanto, é importante seu esforço para a organização;
- iii. **Inovação no sistema de recompensa** – visa à minimização de diferenças mais fortes entre os indivíduos na organização, ou mesmo, associa recompensas a comportamentos de alto desempenho através de planos de premiações.
- iv. **Melhoria no ambiente de trabalho** – envolve investimentos no ambiente físico, com o intuito de torná-lo mais adequado à produtividade, por intermédio do aumento na satisfação dos trabalhadores.

A contribuição de Huse e Cummings (1985) em muito se assemelha à de Nadler e Lawler (1983). Seu carácter instrumental também se faz patente, sem contudo, inovar nas dimensões de QVT propostas. Inclui tarefa, recompensa, participação e ambiente de trabalho, aspectos de manipulação já referidos, para conseguir respostas mais significativas para a organização, por parte do trabalhador.

### 2.3.6 Modelo de Fernandes

O modelo desenvolvido por Fernandes (1996), a Auditoria Operacional de Recursos Humanos para a Melhoria da QVT, busca diagnosticar a QVT na organização, através da percepção dos próprios funcionários sobre os factores intervenientes em sua qualidade de vida. Com base nesse levantamento, é possível identificar aspectos que precisam ser melhorados e tomar acções correctivas para atender às expectativas dos funcionários, contribuindo para a gestão estratégica dos recursos humanos.

Esse modelo compõe-se de dez blocos, sendo que o primeiro busca detectar a percepção do trabalhador em relação a sua qualidade de vida global no trabalho, e os próximos visam à avaliação do grau de satisfação do indivíduo em relação às condições de trabalho, saúde, moral,

compensação, participação, comunicação, imagem da empresa, relação chefe - subordinado e organização do trabalho.

Cada uma dessas categorias de QVT compõe-se de determinados indicadores que avaliam a satisfação do empregado em relação àquele aspecto. O mesmo autor ressalta que as categorias de QVT, assim como seus respectivos factores, devem ser adaptadas às características específicas de cada realidade organizacional. Por este motivo, a identificação dos indicadores é realizada a partir de factores explicitados por uma equipe interdisciplinar da organização em que se aplica o estudo.

A metodologia utilizada por Fernandes (1996) baseia-se na premissa de que ninguém melhor do que o próprio ocupante do cargo é capaz de identificar suas necessidades para desenvolver melhor seu trabalho e elevar a sua QVT. E, evidentemente, é necessário mensurar a QVT para poder aperfeiçoá-la.

Esse modelo forneceu subsídios para esta pesquisa por ser abrangente, flexível e bastante funcional, constituindo-se num importante instrumento para a gestão dos recursos humanos que, se bem estruturado, pode gerar um valioso diagnóstico para a melhoria da QVT na organização, contribuindo para melhores resultados organizacionais.

## **2.4 Estudos sobre QVT**

A QVT é uma linha de pesquisa que tem por base a percepção dos trabalhadores em relação a diversos factores que intervêm nas relações de trabalho. Baseada na filosofia humanista, a QVT busca o equilíbrio entre as expectativas do indivíduo e da organização, através da interacção entre as exigências e necessidades de ambos, visando a melhorias na satisfação das pessoas e melhores resultados organizacionais.

### **2.4.1 A nível internacional**

Nas últimas décadas, vários estudos foram desenvolvidos por vários autores e pesquisadores sobre a QVT, procurando enfatizar a sua importância no seio das organizações.

França (1996), estudou indicadores empresariais de QVT no Brasil, e, constatou que a satisfação dos empregados localiza-se mais na imagem da empresa e em programas de atendimento a saúde e benefícios, que no tipo de gestão.

Marques e Paiva (1999) investigaram as variáveis QVT, *stress* e situação do trabalho entre professores de duas instituições de ensino superior no Brasil; uma pública e outra privada. O estudo envolveu uma amostra de 85 docentes dos departamentos de engenharia civil, eléctrica e mecânica. O estudo concluiu que os professores da instituição pública apresentaram índices de QVT inferiores comparativamente aos da privada, mas ambos satisfatórios. Quanto à situação no trabalho, constataram-se diferenças entre tipos de dedicação à carreira académica, participação em pesquisa, ministração de aulas, relacionamento com sindicatos entre outros.

Dias (2001) realizou uma pesquisa com o objectivo de avaliar o nível de satisfação de QVT entre professores de Administração de Empresas de uma universidade pública e outra privada. A pesquisa, baseada no modelo de QVT de Walton (1973), revelou que os professores da universidade privada apresentaram maior índice de satisfação comparativamente aos professores da universidade pública.

Julião (2001) realizou um estudo de caso em empresa do sector automobilístico visando verificar as proposições conceituais na prática. A avaliação foi feita sob três enfoques: análise dos esforços para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho, Certificações do Sistema da Qualidade e pesquisa de Clima organizacional. O resultado da avaliação indicou contribuições positivas e importantes das Certificações do Sistema da Qualidade para capacitação e satisfação dos trabalhadores. A pesquisa de clima organizacional mostrou-se abrangente, e revelou-se um importante instrumento de mapeamento de qualidade de vida no trabalho.

Lipp e Tanganelli (2002) efectuaram uma pesquisa com o objectivo de examinar o *stress* e a qualidade de vida em magistrados da justiça do trabalho no Brasil, enfatizando as diferenças entre homens e mulheres. A pesquisa averiguou o *stress* ocupacional, níveis de qualidade de vida, fontes de *stress* e estratégias de enfrentamento. Os resultados mostraram que 71% dos

juízes que participaram na pesquisa, apresentavam sintomas de *stress*, sendo as mulheres as mais afectadas. A qualidade de vida mostrou-se comprometida nas áreas social, afectiva, profissional e da saúde. A pesquisa revelou que a sobrecarga de trabalho e a interferência com a vida familiar foram os factores causadores de *stress* mais frequentes.

Medeiros (2002) realizou um estudo de caso numa empresa do sector de construção civil no Brasil, com o principal objectivo de analisar a satisfação dos trabalhadores quanto aos principais factores intervenientes em sua qualidade de vida no trabalho, identificando aspectos que, se melhor geridos, poderiam propiciar melhorias em sua qualidade de vida, com reflexos no desempenho organizacional. As variáveis investigadas foram classificadas em Elementos Organizacionais, Ambientais e Comportamentais, segundo o modelo proposto por Werther e Davis (1983). A pesquisa de campo foi realizada através do levantamento da opinião de 112 colaboradores da empresa pesquisada. Os resultados da pesquisa revelaram que os trabalhadores sentiam-se satisfeitos, embora não totalmente, com sua qualidade de vida. Todos os elementos de QVT investigados apresentaram resultados satisfatórios, sendo que o maior grau de satisfação dos trabalhadores foi demonstrado em relação aos Elementos Ambientais, seguindo-se os Comportamentais e, por fim, dos Organizacionais.

Pizzoli (2005) efectuou um estudo de caso referente à QVT da população de enfermeiras do Hospital Heliópolis, no Brasil, mediante indicadores baseados nas dimensões do modelo de Richard Walton. Os resultados apresentaram-se positivos quanto à integração, relevância social, oportunidade de uso e ao desenvolvimento das capacidades; e negativos quanto à ausência de reconhecimento pelo trabalho, ausência de plano de carreira, comunicação deficiente e remuneração incompatível com a função.

Schmidt e Dantas (2006) avaliaram a qualidade de vida no trabalho de profissionais de enfermagem, actuantes em unidades do Bloco cirúrgico em quatro hospitais de Londrina. O estudo, de natureza descritiva e de corte transversal, revelou que a remuneração foi considerada como fonte de menor satisfação entre os trabalhadores, enquanto que o domínio do status profissional foi o de maior satisfação.

Kanikadan e Limongi-França (2007), realizaram uma pesquisa de QVT com 91 professores de inglês utilizando um modelo de competências para a Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT) e de abordagem biopsicossocial (BPSO-96) com o objectivo de identificar as percepções destes em relação a QVT. Os resultados mostraram que esses professores esperam das organizações o estabelecimento de estratégias bem definidas, pois a sua ausência tem afectado parte do processo de ensino, prejudicando a saúde do profissional.

#### **2.4.2 Estudos em Moçambique**

Em Moçambique o assunto qualidade de vida no trabalho é um tema relativamente novo, embora algumas pesquisas estejam sendo desenvolvidas em áreas ligadas à gestão de QVT, como a higiene e segurança no trabalho, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, clima organizacional.

Búfalo (2001) desenvolveu um estudo sobre o impacto psicológico nos trabalhadores de três hotéis que passaram pelo processo de privatizações na cidade de Maputo. O estudo revelou que os trabalhadores que passaram por transformações organizacionais apresentaram sinais de *stress*, ansiedade e depressão.

Serra (2002) pesquisou o *stress* numa amostra de estudantes do ISPU e concluiu que os índices mais elevados de *stress* encontram-se nos trabalhadores de sexo masculino, casados, com filhos, com idade superior a 35 anos e que cursam no turno pós – laboral. Ademais, 70% dos inquiridos referiu que o trabalho constituía um dos agentes mais *stressantes*.

Pangaia (2005) com base numa amostra de 100 funcionários da Direcção Nacional de Águas (DNA), estudou os factores que contribuíram para o afastamento repetitivo de técnicos superiores utilizando o diagnóstico do clima organizacional. O estudo revelou que os funcionários estavam insatisfeitos com o clima organizacional da empresa, particularmente nas componentes de estrutura organizacional, organização e gestão da motivação e estratégia de recursos humanos.

Chemane (2006) realizou um estudo de natureza quantitativa e correlacional baseada em métodos de liderança participativa e de grau de comprometimento organizacional, com uma amostra de 55 funcionários do Ministério da Planificação e Desenvolvimento. O estudo concluiu que os funcionários apresentaram uma fraca percepção das práticas de liderança participativa empregues pelos superiores. Ademais, o estudo constatou existir, por parte dos funcionários, um fraco grau de comprometimento afectivo com a organização, particularmente nas variáveis Formação e o Tempo de Serviço.

Raimundo (2006) examinou o *stress* ocupacional nos trabalhadores de sete instituições do sector bancário na cidade de Maputo. A pesquisa, que envolveu um total de 101 trabalhadores, revelou a vulnerabilidade destes ao *stress*, quando comparados ao grupo de controlo de profissionais de outros sectores de actividade. Este estudo identificou ainda que, o nível de exigência do trabalho, o controlo sobre o trabalho, o fraco uso de habilidades próprias, a fraca capacidade de iniciativa, o trabalho repetitivo, a fraca autonomia na tomada de decisões relativas ao próprio trabalho, foram as características psicossociais do ambiente de trabalho que mais contribuíram para a elevação do nível de *stress* entre profissionais do sector bancário.

Torres (2006) investigou os factores de *stress* ocupacional nos enfermeiros que trabalham com pacientes infectados com o HIV/SIDA, num Hospital Dia da Cidade de Maputo. O estudo concluiu que os enfermeiros apresentavam índices de *stress* elevado associados à factores intra/entre pessoais e factores externos como o medo de contágio pelo HIV, pressão de tempo, sobrecarga de trabalho e lidar com mulheres seropositivas, crianças sem pais e jovens à beira da morte.

Parrupe (2006) analisou o clima organizacional no Conselho Municipal de Maputo (CMM), num estudo baseado numa amostra de 300 funcionários. O estudo permitiu constatar que havia um clima satisfatório, segundo a percepção dos funcionários inquiridos, principalmente para os factores de liderança, plano de carreira e comunicação que devem ser potenciados. Concluiu-se que as variáveis organizacionais apontadas como mais importantes para os funcionários foram nomeadamente: oportunidades de inovação, melhores condições de estabilidade de emprego, melhor salário, condições de segurança e planos de saúde.

Quehá (2006), estudou o impacto das condições de higiene e segurança no trabalho sobre o nível de satisfação dos trabalhadores nas linhas Aéreas de Moçambique (LAM) com uma amostra de 90 trabalhadores. O estudo concluiu que os trabalhadores encontravam-se satisfeitos com as condições de higiene e segurança no trabalho. Contudo avaliaram negativamente factores como o ruído, a insuficiência de meios de trabalho e o défice de informação sobre medidas de prevenção de doenças profissionais.

Serra (2006), efectuou um estudo comparativo entre o corpo docente de instituições públicas e privadas de Moçambique. O estudo teve como objectivo investigar factores de QVT sobre aspectos biológicos, sociais, organizacionais e sócio-demográficos. Foram analisadas relações possíveis entre factores e a satisfação de professores universitários de Moçambique. Com uma amostra de 255 professores de 13 instituições de ensino, o estudo permitiu visualizar que grande parte dos professores desconhece das acções de QVT promovidas pelas suas instituições por falta de recursos financeiros, défice na gestão dos recursos humanos e sensibilidade por parte dos gestores. O estudo concluiu que os professores do ensino privado estão mais satisfeitos comparativamente do público. Estes mostraram-se insatisfeitos com os indicadores como remuneração adequada, “*stress*”, retro informação, possibilidade de carreira, crescimento. Normas e rotinas, papel balanceado no trabalho e responsabilidade social pelos trabalhadores. O estudo visualizou ainda que as variáveis sócio-demográficas: categoria profissional, tipo de contrato e execução da docência interferem no nível de satisfação com a QVT.

Costa (2007), analisou a QVT do Corpo Técnico-administrativo e Auxiliar do ISPU. Para a realização do estudo foi usado o instrumento adaptado, ao contexto moçambicano, por Serra (2006), com base nos modelos teóricos de QVT de Richard Walton (1973) e Ana Cristina Limongi França (2003). Os resultados revelaram que os colaboradores do ISPU associam o conceito de QVT mais a aspectos de ordem organizacional com maior ênfase para as condições de trabalho e remuneração justa e adequada. Na percepção da maioria destes colaboradores a instituição não promove acções de QVT, e atribuem este facto a má gestão dos recursos humanos e à fraca percepção da relação QVT e a qualidade do trabalho. Na sua opinião a instituição deveria introduzir o sistema de benefícios (seguro de saúde, transporte e apoio na habitação) e o

planeamento de carreiras profissionais como acções de QVT. Com este estudo foi possível identificar que os funcionários do ISPU encontram-se moderadamente satisfeitos em relação a sete das oito dimensões de QVT, propostas por Walton e insatisfeitos com a dimensão Remuneração Justa e Adequada.

Martins (2007) analisou a qualidade de vida no trabalho na Manica Moçambique Terminais, Lda. nas vertentes de identificação e descrição do nível de satisfação dos trabalhadores com a sua QVT e a análise da sua percepção sobre o conceito e práticas de QVT. A pesquisa envolveu um total de 26 trabalhadores e os resultados mostraram que, a nível global, os trabalhadores revelaram estar satisfeitos com a sua QVT. Por outro lado, o estudo concluiu que os trabalhadores associam mais o conceito de QVT com aspectos ligados à dimensão social e reconhecem o esforço da empresa na implementação de programas e acções de QVT.

Melo (2007) desenvolveu um estudo que teve como principal objectivo analisar a QVT no Instituto Nacional de Acção Social (INAS) sob a perspectiva dos funcionários. A pesquisa abrangeu um universo de funcionários do INAS Central em Maputo, tendo-se aplicado um questionário de análise da QVT com base nos modelos teóricos de Richard Walton (1973) e Ana Cristina Limongi França (2003). Os resultados do estudo revelaram que para os funcionários do INAS o termo QVT está associado a aspectos de ordem organizacional e menos a dimensões biológicas, psicológicas e sociais. Por outro lado, o estudo apurou também que, no global, os funcionários manifestaram uma satisfação moderada com a sua QVT mas insatisfeitos com a dimensão Compensação Justa e Adequada, comparativamente às restantes dimensões analisadas.

## **2.5 Considerações sobre a revisão da literatura**

O mundo vive hoje um momento de transição célere que se reflecte na busca incessante pelo incremento da competitividade organizacional. Tal desafio, por sua vez, pode ser apontado como um dos responsáveis pela necessidade da qualidade.

Actualmente, muito tem-se estudado para o alcance de melhor qualidade do trabalho prestado e maior produtividade, e, nestes estudos, atenção vem se dando à adaptação do trabalho ao homem que o executa, considerando suas características e limitações. O trabalhador passou a

ser a peça fundamental no sistema produtivo. Desta forma, quanto maior a adaptação e a auto-satisfação no trabalho, maior a qualidade do serviço prestado.

A QVT afecta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptação a mudanças dentro do ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças; isto é, prega a valorização do trabalhador como ser humano e busca o equilíbrio entre o indivíduo e a organização, através da interacção entre as exigências e necessidades de ambos, gerando cargos que sejam satisfatórios tanto para as pessoas quanto para a organização.

É evidente que as organizações que querem manter o seu bem-estar económico têm de desenvolver e preservar o seu maior património - o trabalhador. Ao buscarem maior produtividade e serviços, não devem privilegiar métodos e processos em detrimento do factor humano. O trabalhador para desenvolver suas actividades precisa estar saudável de forma a manter seu desempenho e sentir-se satisfeito com ele mesmo. A satisfação no trabalho é um factor de produção tão importante como qualquer outro. Trabalhadores valorizados e satisfeitos produzem melhor e colaboram visivelmente com o crescimento da empresa. As organizações para sobreviver, devem contar com trabalhadores inovadores, críticos e criativos. Portanto, a qualidade de vida no trabalho apresenta-se como factor estratégico para o sucesso das organizações.

Entretanto, torna-se necessária uma reestruturação das relações de trabalho e uma nova postura de empregadores e empregados, substituindo a centralização, o autoritarismo e a submissão pela gestão participativa, sinceridade e respeito mútuo. Este delineamento das relações trabalhistas visa à configuração de um novo cenário no trabalho, onde haja espaço para a concretização das expectativas da empresa e do empregado.

A transformação desse cenário exige esforços conjuntos dos indivíduos e das organizações. Os primeiros buscando equilibrar seu tempo entre o trabalho e as outras actividades (convívio com a família e os amigos, lazer, estudo, etc.), e as organizações, por sua

vez, compreendendo que é ineficaz insistir em limites rígidos entre vida pessoal e profissional e que funcionários com melhor qualidade de vida também são mais produtivos.

Desse modo, as organizações vêm demonstrando um interesse crescente pelos Programas de QVT, uma vez que compreendem ser preciso transformar as relações entre o empregador e o empregado em relações de parceria, da qual ambos, empresa e empregado, possam obter o máximo de benefícios, se desejarem manter sua posição competitiva no mercado.

Os Programas de QVT, dessa forma, visam avaliar todos os aspectos que influenciam a satisfação dos trabalhadores, a fim de adoptar medidas que estejam ao alcance da organização para melhorá-la, uma vez que as dificuldades decorrentes da vida pessoal interferem de forma significativa no desempenho do trabalho. A QVT caracteriza-se por um estado ideal, em que os indivíduos sentem-se em boas condições físicas e mentais, socialmente integrados e funcionalmente competentes.

Desse modo, um indivíduo que perceba sua qualidade de vida como satisfatória, ou seja, cuide de sua saúde física, busque o autoconhecimento e o desenvolvimento intelectual e emocional, alcance o equilíbrio entre o tempo de trabalho, o convívio familiar, o lazer e o estudo e sintam-se realizado com sua carreira profissional, será um trabalhador mais produtivo e comprometido com a organização.

Todavia, para que um Programa de QVT seja implementado com sucesso, precisa estar sustentado nas reais necessidades e expectativas dos funcionários. Dessa forma, aumentam, substancialmente, as chances da organização tomar medidas que atendam às reais necessidades de seus colaboradores, reduzindo, sobremaneira, os riscos de empregar esforços e recursos em acções que pouco contribuirão para melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores.

O desenvolvimento da pesquisa de QVT e a aplicação de seus resultados permitem saber como os empregados sentem-se em relação à sua própria qualidade de vida e como a organização está contribuindo para tal. No entanto, para que seja efectivo, o programa de QVT deve contar com o apoio da alta administração, ser amplamente divulgado na empresa, envolver todos os

empregados e informá-los sobre como serão geridos os resultados. Além disto, deve ter carácter permanente, acompanhando, constantemente, os indicadores de QVT.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo, apresentam-se os métodos e técnicas utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa. Inicialmente, enfoca-se a caracterização do estudo, seguindo-se da definição da população e amostra e da descrição do modelo analítico da pesquisa. Por fim, explicitam-se os procedimentos utilizados para a colecta, análise e interpretação dos dados.

#### **3.1 Método, Estratégia e Técnicas de Investigação**

Como técnicas de investigação recorreu-se ao uso da pesquisa bibliográfica que, de acordo com Oliveira (2001), tem por finalidade conhecer as diferentes contribuições científicas que se realizam sobre determinado assunto. Assim, a pesquisa bibliográfica, possibilitou a recolha de informação sobre o estado da pesquisa na área da QVT através da consulta de artigos científicos, livros, revistas científicas, monografias, teses e dissertações académicas. Estas fontes foram consultadas através de meios como a Internet, bibliotecas públicas e acervos pessoais.

O questionário, foi também outra técnica de pesquisa usada para a colecta de dados no campo pois permitiu, com economia de tempo e custos, obter informações sobre a QVT na óptica dos trabalhadores do INSS.

De acordo com Oliveira (2001), o questionário é um instrumento que serve de apoio para qualquer levantamento de campo. McDaniel e Gates (2003) apontam alguns critérios que devem ser obedecidos por um questionário:

- Deve estar focalizado nos objectivos da investigação;
- Deve abarcar todas as questões que contribuam com informação útil;
- Deve ser adequado ao público ao qual se dirige, em linguagem e nível intelectual;
- Deve ser desenhado para que facilite a parametrização dos dados e análise dos resultados.

### **3.2 População e amostra**

População consiste no grupo total de elementos (pessoas, produtos, organizações, mercados) do qual se pretende obter informações (McDaniel e Gates, 2003). Assim, depreende-se que a população é todo aquele conjunto de elementos, previamente seleccionadas por apresentarem características comuns, e que servem de objecto de análise para uma determinada pesquisa.

A população desta pesquisa foi definida como os funcionários do INSS da Delegação da cidade de Maputo e dos Serviços Centrais que correspondem a um total de 270. Desta população, foi retirada uma amostra intencional de 90 funcionários. Optou-se pela amostragem do tipo intencional pelas vantagens que esta estratégia proporciona, como a redução nos custos de deslocação, rapidez na colecta dados, obtenção de dados mais abrangentes, conforme sustenta Ribeiro (1999).

A amostra intencional, consiste num tipo de amostra não probabilística em que a escolha dos elementos amostrais não obedece a nenhum critério estatístico, seguindo apenas a conveniência ou julgamento. Este tipo de amostra tem como limitação o facto de não garantir a representatividade da população e nem é capaz de calcular os erros de amostragem (McDaniel e Gates, 2003).

### **3.3 Instrumento de Pesquisa**

Nesta pesquisa, investigou-se a QVT entre os funcionários do INSS, tomando-se como ponto de partida o modelo de Werther e Davis (1983), que classifica os elementos intervenientes na qualidade de vida dos trabalhadores em três categorias: organizacionais, ambientais e comportamentais.

A escolha deste modelo justifica-se por sua amplitude, visto que se aborda, neste estudo, as principais dimensões da vida do trabalhador - física, psicológica, social e intelectual, além da organizacional -, pois sabe-se que a vida pessoal exerce grande influência na qualidade de vida do indivíduo em situação de trabalho. Dessa forma, a pesquisa enfoca as consequências do trabalho sobre o indivíduo e seus efeitos nos resultados da organização.

Para a colecta e levantamento dos dados da pesquisa, optou-se por utilizar o questionário (vide anexo 1), em função de sua capacidade de atingir um grande número de pessoas simultaneamente, possibilitando redução de tempo e custo. Além disto, o questionário obtém

respostas precisas e, em razão do anonimato, há maior sinceridade por parte dos respondentes (Lakatos e Marconi, 1985).

Para avaliar a opinião dos respondentes, as variáveis investigadas foram enunciadas em forma de afirmações, com base na adaptação do modelo de Werther e Davis (1983). A percepção dos entrevistados foi quantificada, para permitir o tratamento estatístico dos dados, de acordo com a seguinte escala de 5 pontos:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo parcialmente
- 3 – Não concordo nem discordo
- 4 – Concordo parcialmente
- 5 – Concordo totalmente

Considerando-se que todas as afirmativas fazem uma referência positiva aos indicadores de QVT investigados, pode-se concluir que, conforme a escala de avaliação utilizada, o grau 1 corresponde à total insatisfação do funcionário com a variável, e o grau 5, à total satisfação. Assim, através dessa escala, foi possível mensurar o grau de satisfação dos entrevistados em relação aos diversos indicadores de QVT.

A primeira parte do questionário, visa analisar o grau de satisfação dos inquiridos com a sua QVT, das três categorias e respectivos factores, que se podem operacionalizar da seguinte forma:

### **3.3.1 Elementos Organizacionais**

O conjunto de indicadores que compõem o bloco de Elementos Organizacionais busca mensurar o grau de satisfação dos funcionários quanto a aspectos da instituição que influenciam a satisfação no trabalho. Para tanto, foram avaliados através das seguintes dimensões:

- Conteúdo do cargo: este indicador avalia se o funcionário considera-se bem aproveitado no cargo, levando em consideração suas competências pessoais e profissionais.

- Ritmo de trabalho: mensura a percepção do funcionário quanto à carga de trabalho que lhe é atribuída.
- Remuneração: avalia a opinião do funcionário quanto à justiça e adequação da remuneração percebida, considerando-se suas atribuições e responsabilidades.
- Equidade salarial interna: busca conhecer a percepção do funcionário quanto ao equilíbrio entre seu salário em face aos recebidos pelos colegas.
- Equidade salarial externa: investiga a opinião do funcionário em comparação entre seu salário e os salários pagos pelo mercado de trabalho.
- Benefícios: avalia o nível de satisfação do funcionário com o plano de benefícios oferecido pela instituição.
- Fluxo de informações: avalia a percepção do funcionário quanto à eficácia do processo de comunicação interna da instituição, entre chefia e subordinado e seus pares.
- Veículos de comunicação: verifica a satisfação do funcionário com a eficiência dos veículos formais de comunicação da instituição (circulares, e-mail, etc.).
- Imagem interna da instituição: investiga a percepção do funcionário sobre a visão que ele próprio tem do INSS.
- Imagem externa da instituição: busca conhecer a opinião do funcionário sobre a imagem que o INSS transmite para o público em geral.
- Prática da Missão, Visão e Valores: avalia a percepção do funcionário quanto ao conhecimento e aplicação da missão, visão e valores do INSS no dia-a-dia da instituição.
- Conhecimento dos Objectivos: analisa o conhecimento do funcionário quanto aos objectivos da instituição e as acções necessárias para atingi-los.
- Envolvimento com o Programa de Qualidade Total: investiga o grau de comprometimento do funcionário com o Programa de Qualidade Total do INSS.
- Mudanças Organizacionais: avalia a confiança e optimismo do funcionário em relação aos processos de mudança que estão ocorrendo na instituição.
- Expectativas em relação à instituição: investiga as expectativas do funcionário no que diz respeito ao futuro da instituição.
- Integração entre as áreas: busca conhecer a percepção do funcionário quanto à actuação integrada dos diversos sectores da instituição, na busca dos objectivos globais do INSS.

### 3.3.2 Elementos Ambientais

Este bloco levanta a percepção dos trabalhadores quanto ao ambiente externo, ou seja, o contexto socioeconómico e cultural em que a instituição está inserida e, também, em relação às condições físicas do ambiente de trabalho em que esses executam suas funções. Para isso, foram investigados os seguintes aspectos:

- Clima no ambiente de trabalho: avalia a percepção do funcionário sobre a atmosfera de trabalho existente no INSS.
- Práticas de trabalho: busca conhecer a opinião do funcionário sobre métodos de trabalho e maneiras de desempenhar as tarefas.
- Higiene e organização do local de trabalho: investiga a opinião do funcionário sobre as condições de limpeza e organização de seu local de trabalho.
- Condições físicas de trabalho: avalia a satisfação do funcionário quanto às condições de ventilação, iluminação, temperatura e ruído de seu ambiente de trabalho.
- Disponibilidade de materiais e equipamentos: analisa a opinião do funcionário sobre a quantidade e qualidade de materiais e equipamentos disponíveis para o desenvolvimento de seu trabalho.
- Segurança no trabalho: verifica a percepção do funcionário sobre as condições de risco experimentadas no desempenho de suas tarefas.
- Equilíbrio entre vida profissional e pessoal: investiga a satisfação do funcionário quanto ao equilíbrio entre o tempo dedicado ao seu trabalho e à sua vida pessoal.
- Responsabilidade social da instituição: avalia a percepção do funcionário quanto à responsabilidade social do INSS.

### 3.3.3 Elementos Comportamentais

Os Elementos Comportamentais exercem grande influência na qualidade de vida dos indivíduos, pois dizem respeito ao seu bem-estar psicológico, emocional e social. Sendo assim, este bloco investiga o nível de satisfação dos funcionários quanto às necessidades de participação, aceitação no grupo social, auto-estima e auto-realização, através da verificação dos seguintes indicadores:

- Identificação com o cargo: avalia o grau de interesse intrínseco do funcionário por suas funções.
- Significação do cargo: investiga a percepção do funcionário quanto à contribuição de suas tarefas para o trabalho de outras pessoas e para a instituição, de forma geral.
- Crescimento profissional: busca mensurar a satisfação do funcionário quanto à viabilidade de carreira oferecida pelo INSS.
- Desenvolvimento pessoal: verifica a satisfação do funcionário quanto à oportunidade de desenvolver suas potencialidades no exercício de seu cargo.
- Relacionamento com os colegas: investiga o grau de satisfação do funcionário no que diz respeito ao relacionamento com seus colegas.
- Orientação técnica fornecida pelo superior: investiga a opinião do funcionário quanto ao suporte recebido de seu chefe para o desenvolvimento de suas actividades.
- Apoio sócio-emocional recebido do superior: busca conhecer a percepção do funcionário quanto à compreensão e interesse de seu chefe em relação a seus problemas pessoais.
- Capacidade da chefia aceitar críticas e reconhecer falhas: avalia a satisfação do funcionário quanto à sua liberdade para discordar do chefe e expressar suas opiniões.
- Feedback: investiga o nível de satisfação do funcionário quanto à retroinformação positiva e negativa recebida sobre seu desempenho no cargo.
- Reconhecimento pelo trabalho: analisa a percepção do funcionário quanto ao reconhecimento da instituição pelo seu desempenho profissional.
- Tratamento imparcial: investiga a percepção do funcionário quanto à igualdade no tratamento dispensado aos membros da instituição.
- Gestão participativa: busca conhecer a opinião do funcionário quanto à abertura da instituição para a participação dos colaboradores.
- Autonomia em nível do cargo: investiga a opinião do funcionário em relação ao grau de liberdade, responsabilidade e independência na execução de suas actividades.
- Segurança de emprego: avalia a percepção do funcionário quanto à sua permanência na instituição.

A segunda parte do questionário, contempla questões que se destinam a colecta de dados sócio-demográficos para a caracterização dos inquiridos.

### 3.4 Procedimentos

Antes do início da colecta de dados, foi solicitada uma autorização à Direcção Geral do INSS para a condução da pesquisa na instituição, tendo-se para o efeito, apresentado a proposta do projecto e o instrumento de pesquisa.

Tendo a Direcção Geral do INSS aceite a referida solicitação, a pesquisadora procedeu à impressão dos questionários e, de seguida, à distribuição dos mesmos junto aos funcionários da Delegação da Cidade de Maputo e dos Serviços Centrais.

A colecta de dados teve a duração de uma semana e se realizou no período de 13 a 17 de Outubro de 2008.

Ao proceder à distribuição dos questionários, a pesquisadora, em contacto directo com os inquiridos e, de forma individual, explicava verbalmente o propósito e importância do estudo, bem como fornecia orientações para o seu correcto preenchimento. Foi estipulado um prazo de entrega dos questionários por parte dos funcionários de 5 dias a partir da recepção dos mesmos. Nos casos de dúvidas ou dificuldades pontuais por parte de alguns respondentes, os questionários foram realizados com acompanhamento e orientação directa da pesquisadora.

É importante ressaltar que foi assegurado o anonimato aos respondentes, evitando constrangimentos que poderiam alterar os resultados da pesquisa.

Inicialmente, alguns funcionários demonstraram algum receio em receber os questionários, mas à medida que se fazia a explicação do trabalho passaram a ser mais receptivos e colaboraram, embora no final 15 funcionários não tenham devolvido os questionários. Portanto, considerando-se o total de 115 questionários entregues, houve um retorno de 90, o que corresponde a uma taxa de retorno de 78,3%, considerado positivo.

Terminada a fase de colecta dos dados no campo, procedeu-se ao seu tratamento, tendo-se começado por fazer uma verificação crítica do material, como recomenda Oliveira (2001) por forma a detectar-se possíveis falhas ou erros, evitando informações distorcidas e incompletas que pudessem prejudicar o resultado da pesquisa.

Posteriormente, procedeu-se à criação de uma base de dados utilizando-se o programa SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versão 15, onde se desenvolveu a matriz das variáveis relacionadas com a escala de satisfação para as três categorias de QVT do modelo adoptado nesta pesquisa, e dos dados sócio-demográficos.

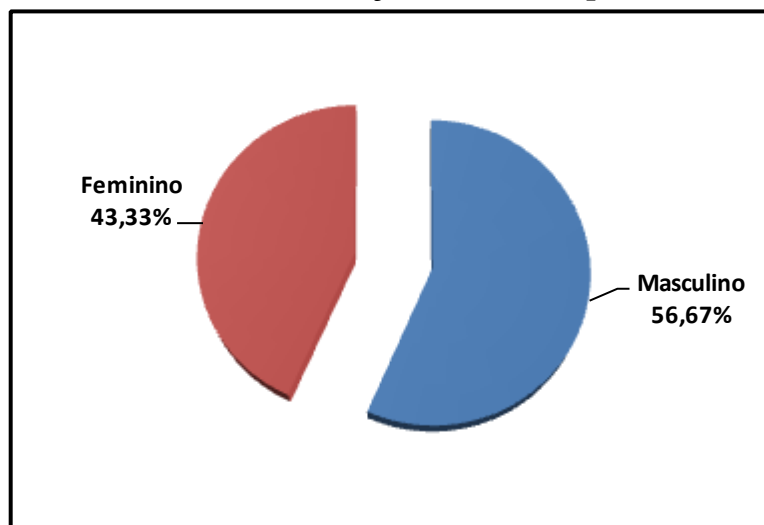
Terminada a criação da matriz na base de dados, fez-se o processamento dos dados e, de seguida, a sua respectiva análise através de tabelas e gráficos de frequências e o cálculo de média, moda, amplitude e do desvio padrão.

## 4 RESULTADOS

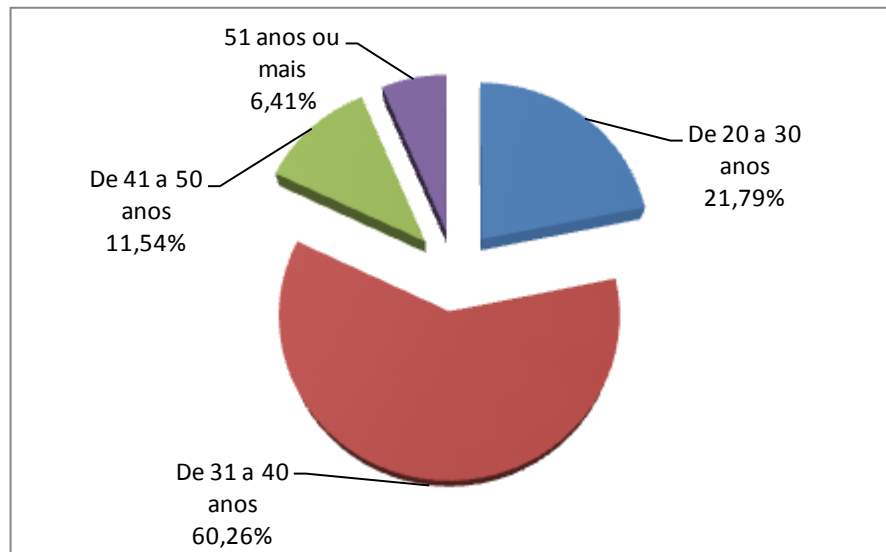
### 4.1 Perfil dos funcionários do INSS

A amostra utilizada para este estudo compõe-se de 90 funcionários (33,33% do universo populacional). No gráfico 1, apresenta-se a estratificação da amostra por sexo, mostrando que a grande maioria dos respondentes (56,67%) pertence ao sexo masculino, sendo que os restantes 43,33% são do sexo feminino.

**Gráfico 1 – Distribuição da amostra por sexo**

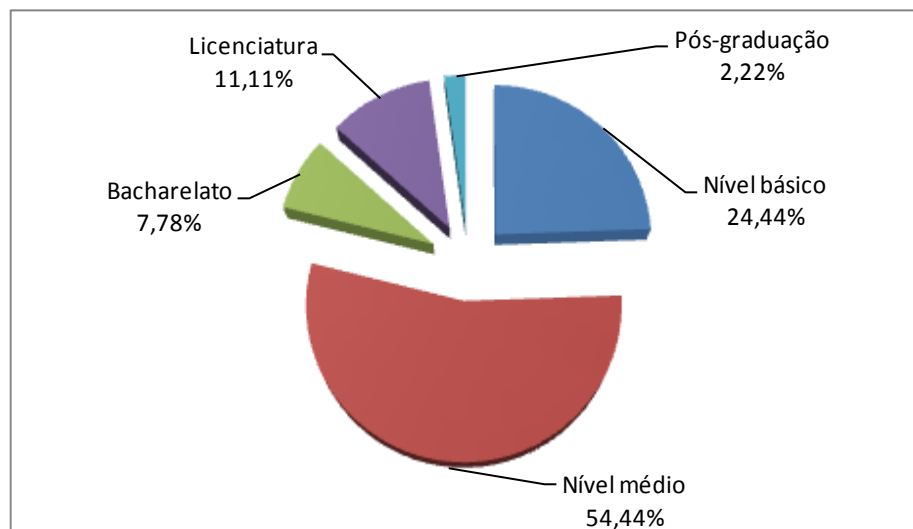


Relativamente à distribuição da amostra de acordo com a idade, revelou que a média de idade dos inquiridos é de 35,81 ( $\pm 7,76$ ) anos, sendo 22 anos a idade mínima e 62 anos a idade máxima. Para fins de análise estatística, dividiu-se a amostra em quatro faixas de idade (dos 20 a 30 anos; dos 31 a 40 anos; dos 41 a 50 anos e dos 51 anos ou mais) que pode ser melhor visualizada através do Gráfico 2.

**Gráfico 2 – Distribuição da amostra por idade**

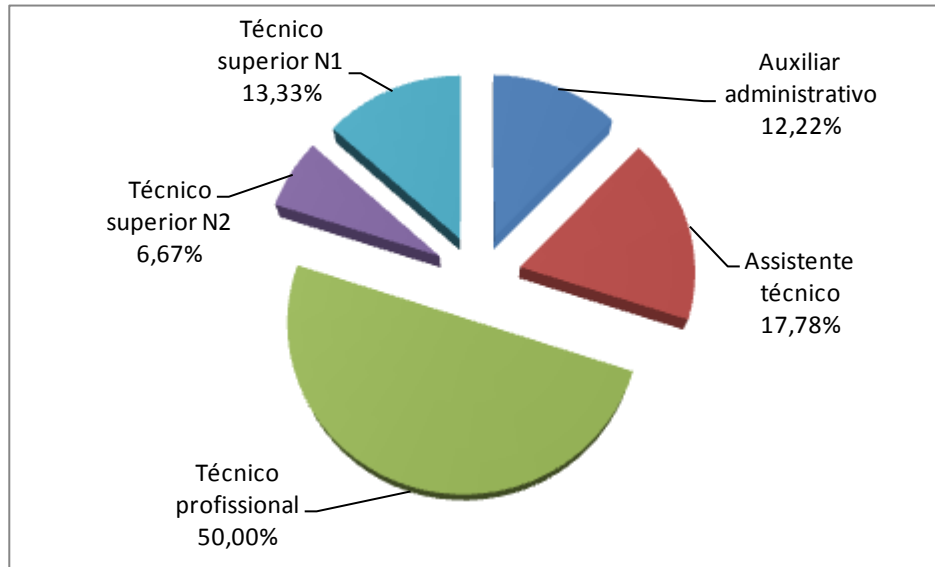
O gráfico mostra que a maioria (60,26%) dos inquiridos possui uma idade que situa na faixa etária entre os 31 e 40 anos, e a minoria (6,41%) possui 51 ou mais anos de idade.

Quando a amostra é estratificada de acordo com o nível de instrução (vide gráfico 3), constata-se que há uma expressiva concentração de inquiridos (54,44%) com o nível médio. Ressalta-se, também, a pequena porção da amostra com nível superior: 7,78% com Bacharelato, 11,11% com Licenciatura e 2,22% com Pós-graduação. Observa-se, ainda, uma significativa porção inquirida (22,44%) com nível básico.

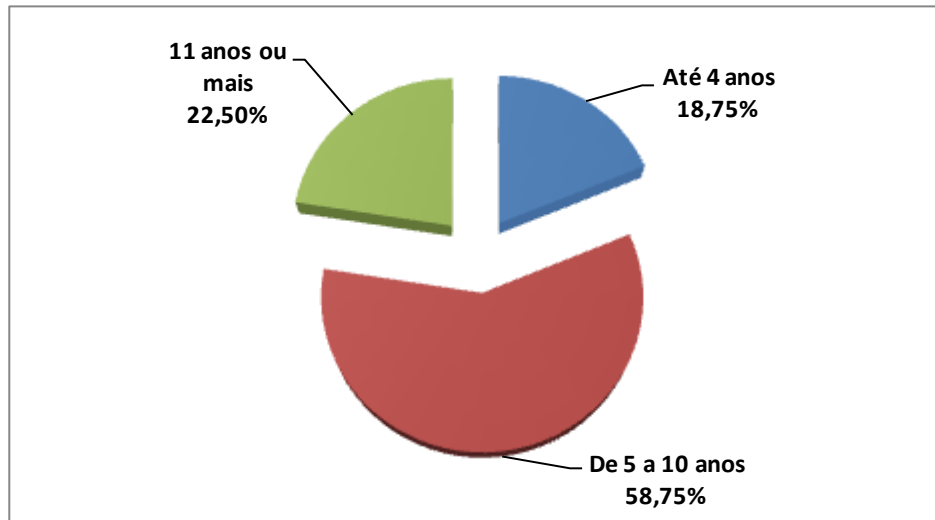
**Gráfico 3 – Distribuição da amostra por nível de instrução**

No que respeita à distribuição da amostra por categorias profissionais (vide gráfico 4), constata-se que 50% dos inquiridos concentram-se na categoria de Técnico Profissional, que comporta funcionários com nível médio. Já as categorias de Técnico Superior de Nível 1 (13,33%) e de Nível 2 (6,67%), que concentram os cargos de chefia, foram as que apresentaram as menores frequências, proporcionalmente à sua representação no universo total pesquisado.

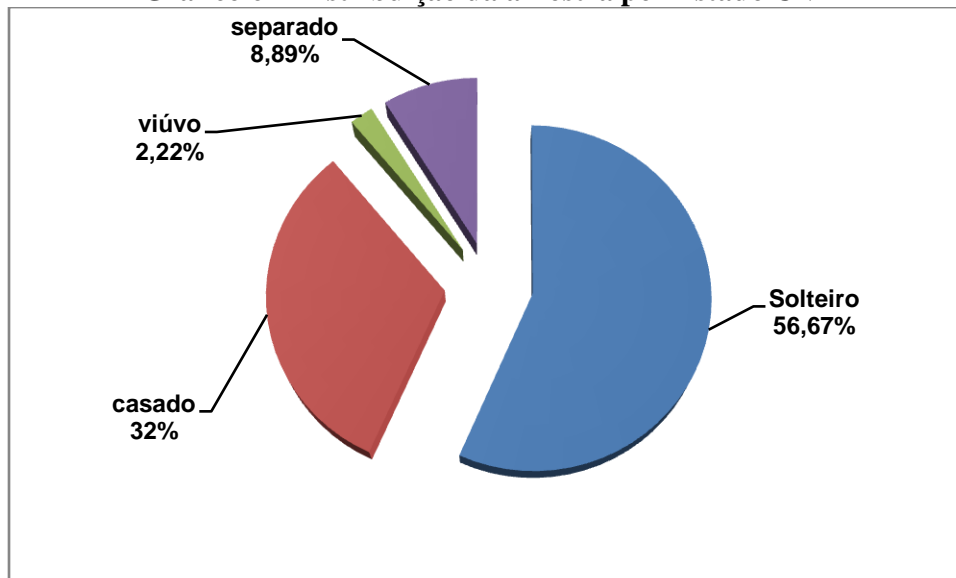
**Gráfico 4 – Distribuição da amostra por categoria profissional**



Com relação ao tempo de serviço dos inquiridos, verificou-se que o tempo médio é de 8 anos, sendo o funcionário mais novo na instituição com 1 ano de serviço e o mais velho com 33 anos de serviço. Quando o tempo de serviço é agrupado por categorias, conforme demonstra o gráfico 5, verifica-se que a maioria (58,75%) dos funcionários inquiridos possui entre 4 a 10 anos de serviço. Por outro lado, 22,5% dos funcionários inquiridos possuem mais de 10 anos e 18,75% juntaram-se à instituição há pouco tempo, ou seja, possuem até 4 anos de serviço.

**Gráfico 5 – Distribuição da amostra pelo tempo de serviço**

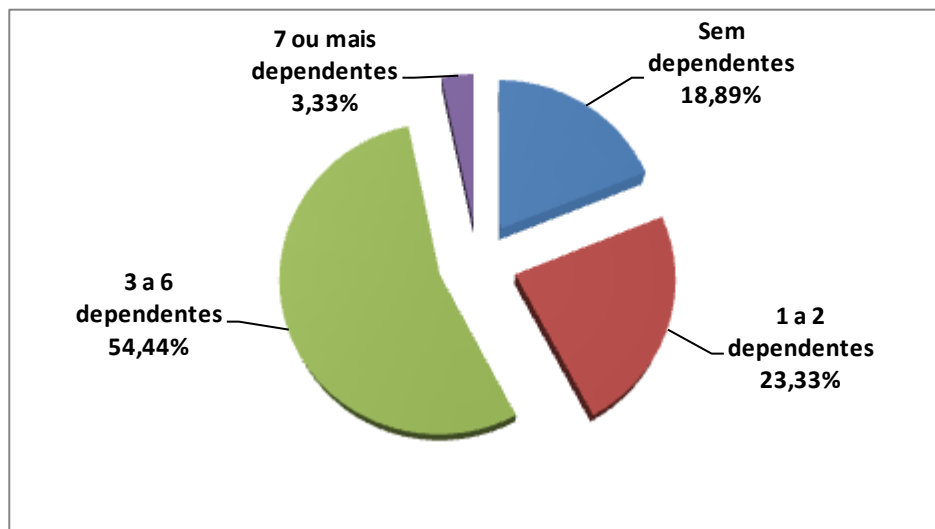
Relativamente à classificação da amostra em relação ao estado civil, o gráfico 6 mostra uma expressiva predominância de solteiros (56,67%) sobre casados (32%), separados (8,89%) e viúvos (2,22%).

**Gráfico 6 – Distribuição da amostra por Estado Civil**

A classificação dos inquiridos, de acordo com o número de dependentes, revelou que a amostra pesquisada possui, em média, 2,78 dependentes, sendo 4 a moda dessa distribuição (27,8% dos pesquisados possuem dois dependentes). Os resultados demonstraram, ainda, que

18,9% dos pesquisados não possuem dependentes, sendo 8, o número máximo de dependentes existentes (apenas 1,1% da amostra pesquisada). Ademais, existe uma predominância (54,44%) de funcionários com 3 a 6 dependentes, como atesta o Gráfico 7, seguindo-se o grupo de funcionários (23,33%) com entre 1 a 2 dependentes.

**Gráfico 7 – Distribuição da amostra por Número de Dependentes**



#### **4.2 Análise descritiva dos elementos de QVT no INSS**

Conforme o modelo do instrumento utilizado para a colecta de dados (Anexo), apresenta-se a análise da percepção dos funcionários do INSS quanto aos elementos que influenciam a sua Qualidade de Vida no Trabalho. As variáveis de opinião do estudo foram analisadas em relação às seguintes medidas descritivas: média, moda, desvio-padrão e pontos mínimo e máximo. Importa lembrar que o grau de satisfação dos funcionários foi avaliado de acordo com uma escala de 5 pontos, onde “1” significa que o respondente discorda totalmente da afirmativa, o que corresponde à total insatisfação em relação ao indicador avaliado. O grau 5, por sua vez, expressa a total concordância do respondente com a questão, o que corresponde a sua total satisfação com o item.

### 4.2.1 Factores organizacionais

A tabela 1 expõe os resultados obtidos da avaliação do grau de satisfação dos inquiridos quanto aos seguintes indicadores: conteúdo do cargo; ritmo de trabalho; justiça e adequação da remuneração; equidade salarial interna e externa; benefícios oferecidos pela empresa; fluxo de informações; veículos formais de comunicação; imagem interna e externa da instituição; conhecimento e prática da Missão, Visão e Valores; conhecimento dos objectivos da instituição; envolvimento com o Programa de Qualidade Total (PQT); mudanças organizacionais; expectativas em relação à instituição e integração entre as áreas.

**Tabela 1 – Análise descritiva dos factores organizacionais**

<b>Indicadores</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Conteúdo de cargo	4,00	5	1,34	1	5
Ritmo de trabalho	3,67	4	1,28	1	5
Remuneração	2,59	1	1,48	1	5
Equidade salarial interna	2,50	1	1,29	1	5
Equidade salarial externa	2,08	1	1,13	1	5
Benefícios	2,30	1	1,17	1	5
Fluxo de informações	2,53	3	1,21	1	5
Veículos de comunicação	3,03	4	1,39	1	5
Imagem interna da instituição	3,01	3	1,34	1	5
Imagem externa da instituição	2,90	4	1,35	1	5
Prática da Missão, Visão e Valores	2,67	3	1,27	1	5
Conhecimento de objectivos	3,91	5	1,23	1	5
Envolvimento com QVT	4,47	5	1,05	1	5
Mudanças organizacionais	3,40	4	1,03	1	5
Expectativas em relação à instituição	3,17	3	1,16	1	5
Integração entre as áreas	3,48	4	1,15	1	5
<b>Satisfação global</b>	<b>3,11</b>				

Considerando-se a percepção geral dos inquiridos, de acordo com a tabela 1, verifica-se que eles estão indiferentes, ou seja, poucos satisfeitos com os elementos organizacionais que intervêm em sua QVT, como revela a média global, 3,11. Contudo, os menores índices de satisfação referem -se à Remuneração, Equidade salarial interna e externa, Benefícios, Fluxo de informações, Imagem externa da instituição e Prática da Missão, Visão e Valores. De salientar, ainda, que no que diz respeito à Remuneração, Equidade salarial interna e externa, e Benefícios a moda para esses indicadores foi 1, o que demonstra que a maioria dos inquiridos revelou total

insatisfação em relação a esses aspectos. Por outro lado, os inquiridos apenas mostraram-se satisfeitos, de forma geral, com os factores relacionados ao Conteúdo do cargo e Envolvimento com a QVT, conforme revelam as médias 4,00 e 4,47, respectivamente.

Quanto ao conteúdo do cargo, verifica-se que, em termos gerais, os colaboradores mostraram-se parcialmente satisfeitos com o aproveitamento de suas competências nas actividades que desenvolvem, como atesta a média 4,00. A moda nessa variável foi 5, o que corrobora que a maioria dos inquiridos sente-se plenamente satisfeita com o conteúdo do cargo.

Quanto ao envolvimento e comprometimento com o Programa de Qualidade Total, a maioria dos inquiridos mostrou-se satisfeita (4,47). Esse dado é bastante interessante, tendo em vista que o envolvimento dos recursos humanos é crucial para a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

#### 4.2.2 Factores Ambientais

No que se refere aos factores ambientais que interferem na qualidade de vida dos inquiridos em situação de trabalho, investigaram-se os seguintes indicadores: clima no ambiente de trabalho; práticas de trabalho; higiene e organização do local de trabalho; condições físicas do ambiente de trabalho; disponibilidade de materiais e equipamentos para o desenvolvimento das tarefas; segurança no trabalho; equilíbrio entre vida profissional e pessoal e responsabilidade social da instituição. Os resultados são apresentados na tabela 2.

**Tabela 2 – Análise descritiva dos factores ambientais**

<b>Indicadores</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Clima no ambiente de trabalho	3,20	4	1,29	1	5
Práticas de trabalho	3,46	4	1,15	1	5
Higiene e organização do local de trabalho	3,86	5	1,19	1	5
Condições físicas de trabalho	3,40	5	1,56	1	5
Disponibilidade de materiais e equipamentos	2,78	2	1,42	1	5
Segurança no trabalho	2,56	1	1,39	1	5
Equilíbrio entre vida profissional e pessoal	2,58	3	1,19	1	5
Responsabilidade social da instituição	3,94	3	1,04	1	5
<b>Satisfação global</b>	<b>3,22</b>				

Os resultados da tabela 2 mostram que os participantes deste estudo estão igualmente pouco satisfeitos com os factores ambientais que influenciam sua qualidade de vida em situação de trabalho, como revela a média global 3,22.

Considerando-se os resultados dos indicadores que integram este bloco pode-se constatar que é no que diz respeito à segurança no trabalho que se manifestou o mais baixo nível de satisfação. A média 2,56 e a moda 1 revelam que os inquiridos não se sentem satisfeitos com as condições de segurança em seu local de trabalho. Contudo, observou-se grande variabilidade na percepção dos funcionários em relação a esse aspecto, conforme atesta o elevado desvio-padrão (1,39).

Por outro lado, a Higiene e organização do local de trabalho foi a variável que a maioria dos inquiridos mostrou-se moderadamente satisfeita, conforme demonstra a média geral de 3,86 e a moda de 5. Contudo, é interessante ressaltar que o ponto mínimo dessa questão foi 1, significando que houve funcionários que manifestaram insatisfação total em relação a este indicador.

Outro dado a destacar é no que respeita às Condições físicas de trabalho, Práticas de trabalho e Clima no ambiente de trabalho, onde se constata que, a maioria dos inquiridos mostrou-se satisfeita, conforme revelam as modas de 5, 4 e 4, respectivamente.

### **4.2.3 Factores Comportamentais**

Os indicadores dos factores comportamentais avaliam o grau de satisfação dos funcionários em relação ao seu bem-estar psicológico, emocional e social em situação de trabalho. Para tanto, foram investigados os seguintes indicadores: identificação com o cargo; percepção do significado do cargo; possibilidades de crescimento profissional e oportunidades de desenvolvimento pessoal oferecidas pela instituição; relacionamento com os colegas; orientação técnica fornecida pelo superior para o desempenho das actividades; apoio sócio-emocional recebido do superior; capacidade da chefia aceitar críticas e reconhecer suas próprias falhas; *feedback* positivo e negativos recebidos; reconhecimento da empresa pelo seu trabalho;

tratamento igualitário; gestão participativa; autonomia em nível do cargo e segurança de permanecer na instituição. Os resultados do grau de satisfação dos funcionários quanto a estes indicadores são apresentados na tabela 3.

**Tabela 3 – Análise descritiva dos factores comportamentais**

<b>Indicadores</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Identificação com o cargo	3,76	4	1,20	1	5
Significado do cargo	4,14	5	1,00	1	5
Crescimento profissional	3,13	4	1,39	1	5
Desenvolvimento pessoal	3,41	4	1,37	1	5
Relacionamento com colegas	4,37	5	0,94	1	5
Orientação técnica oferecida pelo superior	4,23	5	1,11	1	5
Apoio sócio-emocional recebido do superior	3,98	5	1,32	1	5
Capacidade da chefia aceitar críticas e falhas	3,59	4	1,42	1	5
Feedback	3,79	5	1,19	1	5
Reconhecimento pelo trabalho	3,26	4	1,18	1	5
Tratamento imparcial	2,21	1	1,17	1	5
Gestão participativa	2,33	1	1,25	1	5
Autonomia em nível de cargo	2,97	4	1,26	1	5
Segurança de emprego	3,91	5	1,31	1	5
<b>Satisfação global</b>	<b>3,51</b>				

Quanto às necessidades psicológicas e sociais dos funcionários do INSS, não estão plenamente atendidas, pois, conforme mostra a tabela 3, a média global alcançada foi 3,51, expressando uma satisfação parcial por parte deles.

O ponto de maior descontentamento dos inquiridos refere-se ao Tratamento Imparcial, cuja média e moda foram 2,21 e 1, respectivamente. Outro ponto que mostrou insatisfação refere-se às possibilidades de participação na tomada de decisões e resolução de problemas da instituição, ou seja, à Gestão Participativa, que registou uma média de 2,33 e uma moda de 1.

Outro aspecto, que também não proporciona satisfação aos colaboradores, é a autonomia em nível do próprio cargo, ou seja, o grau de liberdade, responsabilidade e independência do funcionário na execução de suas actividades.

Por outro lado, o ponto de maior satisfação dos inquiridos refere-se ao relacionamento com os colegas, conforme se pode verificar pela média 4,37, observando-se uma variabilidade

bastante pequena nas respostas, atestada pelo desvio-padrão de 0,94. Esse resultado é bastante estimulante, pois um ambiente de amizade e cooperação propicia um clima agradável no ambiente de trabalho, mantendo a equipe motivada e estimulada a criar e produzir com qualidade.

Outros indicadores que foram avaliados de forma positiva pelos inquiridos foram a Orientação técnica oferecida pelo superior, com uma média de 4,23, e o Significado do cargo (4,14), que buscou verificar se o trabalhador tinha consciência da importância das suas actividades para o trabalho dos colegas e para a instituição, de modo geral.

### 4.3 Teste de confiabilidade

Para o teste de coerência interna do instrumento de medição utilizou-se o Alfa de Cronbach, onde cada item de uma escala é testado simultaneamente com os outros. Os valores para o coeficiente de confiabilidade variam de 0 a 1, isto é, quanto mais próximo de 1 é o coeficiente, mais confiável é o instrumento, sendo que 0,70 é um nível aceitável de confiabilidade.

**Tabela 4 – Alfa de Cronbach**

<b>Factores</b>	<b>Coefficiente Alfa de Cronbach</b>
Organizacionais	0,894
Ambientais	0,795
Comportamentais	0,800
<b>Total</b>	<b>0,933</b>

Conforme pode-se constatar na tabela 4, nesta pesquisa obtiveram-se valores maiores que 0,70 para todas dimensões do instrumento de colecta de dados, sendo que, para o questionário de forma geral o valor Alfa de Cronbach obtido foi de 0,933, o que significa que a variação de erro é pequena e que o instrumento de avaliação possui pouco erro de medição (Lobiondo-Wood e Haber, 2001).

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 5.1 Factores organizacionais

A presente pesquisa demonstrou que a amostra dos funcionários do INSS, em termos gerais, mostrou-se pouco satisfeita com as dimensões organizacionais que contribuem para a qualidade de vida no trabalho, tomando-se como referência o Modelo de Werther e Davis (1983). Estes resultados estão de acordo com os encontrados por Pangaia (2005) num estudo realizado aos funcionários da DNA, que revelou que os funcionários estavam insatisfeitos com o clima organizacional da empresa.

Em relação à satisfação com cada um dos factores (avaliados pela média, a partir de uma escala que variava de 1 a 5), constatou-se que os mais satisfatórios foram: "Envolvimento com QVT" e "Conteúdo do cargo". Porém, alguns aspectos precisam ser melhorados, de acordo com a percepção dos entrevistados, sendo destacados como factores com menor índice de satisfação: "oportunidade de crescimento e segurança", "Compensação adequada e justa" e "Trabalho e espaço total de vida".

No que se refere ao conteúdo do cargo, verifica-se que, em termos gerais, os funcionários mostraram-se satisfeitos com o aproveitamento de suas competências nas actividades que desenvolvem, o que provavelmente, significa que os mesmos sejam valorizados e o seu trabalho tenha uma relevância significativa tanto na instituição como na sua vida particular. Estes resultados apresentam uma coerência com os encontrados por Medeiros (2002) com os trabalhadores da área de construção civil. Contudo, são contraditórios com os encontrados por Coelho (2007), que mostraram que os trabalhadores estavam insatisfeitos com o seu aproveitamento de cargo provavelmente devida à grande diversidade de tarefas atribuídas a cada empregado.

Quanto ao ritmo de trabalho, os funcionários revelaram estar moderadamente satisfeitos, como atesta a média 3,67 e a moda 4, o que por um lado pode significar que existe um balanço entre a carga e o horário de trabalho, e por outro que a instituição apoia os funcionários a melhor equilibrarem o seu trabalho com a sua vida familiar e social.

Contudo, os resultados deste estudo são similares aos encontrados por Martins (2007) com os trabalhadores da Manica Moçambique, todavia divergem dos resultados encontrados por Arbache (2001) e Ayres *et al.* (2007) com trabalhadores da indústria hoteleira, onde se verificou que os factores carga e horário de trabalho eram fontes de menor satisfação entre os inquiridos. Ademais, a carga e o horário de trabalho foram apontados como factores de insatisfação num estudo efectuado por Coelho (2007) a trabalhadores duma sociedade de economia mista.

No que diz respeito a remuneração os inquiridos mostraram sua insatisfação total quanto ao salário não ser compatível com as atribuições e responsabilidades. Estes resultados apresentam uma similaridade com os encontrados por Schmidt (2004), Ayres *et al.* (2007) Coelho, (2007), Costa (2007) e Melo (2007) onde verificaram o factor remuneração como a fonte de insatisfação entre os inquiridos, por não ser suficiente para o seu sustento e da família, e por não proporcionar um bom padrão de vida. Igualmente, Serra (2006) concluiu que os professores mostraram-se insatisfeitos com a remuneração adequada, num estudo comparativo entre o corpo docente de instituições públicas e privadas de Moçambique. Ademais, Parrupe (2006) constatou que funcionários do CMM apontaram a melhoria do salário como uma das maiores preocupações na componente organizacional da instituição.

Do mesmo modo, no que se refere à equidade interna a maioria dos pesquisados, considerando o cargo que ocupa, não concorda com a existência de uma equiparação salarial interna entre os que desenvolvem outras actividades ou funções. A insatisfação em relação à equidade salarial interna é bastante preocupante, pois pode se reflectir em outros indicadores. Com base nestes resultados, sugere-se à instituição que reavalie suas políticas e estratégias de remuneração, visando aumentar o grau de satisfação dos colaboradores, no que se refere a este indicador.

Quanto à comparação com os salários do mercado, os inquiridos demonstraram uma insatisfação. Este resultado apresenta uma coerência com os achados de Ayres *et al.* (2007) e Coelho (2007), em que os pesquisados mostraram-se insatisfeitos e acreditavam que os seus salários não possuíam equiparações aos demais salários praticados no mercado. Contrariamente,

Medeiros (2002) encontrou maior satisfação entre os trabalhadores das obras de uma empresa de construção civil na qual os pesquisados estavam conscientes de que a remuneração dos cargos operacionais estava bem acima da praticada por outras empresas do sector. Surpreendentemente, na mesma empresa, os trabalhadores de outros sectores não revelaram satisfação nesse aspecto.

Contrariamente aos estudos desenvolvidos por Medeiros (2002) e Martins (2007), onde constataram maior satisfação nas populações estudadas, quanto ao plano de benefícios oferecidos pelas suas empresas, os funcionários do INSS mostraram-se insatisfeitos com este indicador, facto que, segundo Chiavenato (1999) pode concorrer para a baixa moral e bem-estar dos funcionários e consequentemente baixa produtividade dos mesmos. Resultados similares foram encontrados por Parrupe (2006), que observou que os funcionários do CMM estavam preocupados com o plano de benefícios oferecidos pela instituição.

Quanto ao fluxo de informações, os inquiridos mostraram-se insatisfeitos em relação ao processo de comunicação interna da instituição, o que demonstra que esse processo deve ser aperfeiçoado, tanto no sentido vertical como no horizontal, a fim de que os funcionários recebam as informações correctas e em tempo útil. Ademais este factor merece atenção especial, pois um processo de comunicação ineficaz favorece o surgimento de conflitos e dificulta a união de esforços na busca de um objectivo comum.

Tal como os achados de Medeiros (2002), no que se refere aos veículos formais de comunicação, os inquiridos mostraram-se indiferentes, mas tendendo a satisfação, o que pode significar que os funcionários crêem que esses veículos são eficientes para a comunicação na instituição.

A opinião dos funcionários, quanto à imagem do INSS, foi investigada sob dois ângulos: o conceito que o funcionário tem da própria instituição e a imagem que ele acredita que o público em geral tem do INSS. A imagem interna da instituição foi avaliada de forma indiferente pelos inquiridos, como atesta a média 3,01 e a moda 3. Por outro lado, considerando o que os inquiridos pensam a respeito da imagem que o INSS transmite para o público em geral, os respondentes também se mostraram indiferentes, o que pode evidenciar a preocupação dos

funcionários com a relação da instituição e os clientes. Resultados similares foram encontrados por Simões e Silva (2002) num estudo em organizações bancárias no Brasil.

Os inquiridos apresentaram uma percepção negativa no referente ao conhecimento e prática da Missão, Visão e Valores. Este resultado é diferente do encontrado por Medeiros (2002), o que significa que estes índices talvez possam ser melhorados com uma ampla divulgação da Missão, Visão e Valores organizacionais e o incentivo à aplicação prática desses princípios em todos os sectores do INSS. Surpreendentemente, no que se refere ao conhecimento dos objectivos da instituição, os inquiridos mostraram-se, de forma geral, moderadamente satisfeitos.

Quanto ao envolvimento e comprometimento com o Programa de Qualidade Total, os inquiridos, de forma geral, mostraram-se satisfeitos. Este dado é bastante interessante, tendo em conta a Missão do INSS, pois demonstra que os funcionários estão comprometidos com o programa de qualidade e dispostos a se esforçarem pela satisfação dos clientes. Entretanto, a indiferença constatada no referente às mudanças organizacionais tendentes a promoção de QVT pelo INSS, pode ser sinal de apreensão quanto ao melhoramento dos processos de trabalho, qualidade dos produtos e serviços, e condições de trabalho.

No que se refere às expectativas futuras em relação ao INSS, os inquiridos mostraram-se indiferentes, o que pode eventualmente indicar uma inquietação quanto ao crescimento e imagem da instituição, como atesta o posicionamento anterior no que se refere às mudanças organizacionais. Ademais a percepção dos inquiridos quanto à actuação integrada das diversas áreas da instituição, buscando atingir objectivos comuns, foi avaliada de forma não satisfatória. Entretanto, estes resultados são contrários aos achados de Medeiros (2002), que se caracterizaram por total satisfação quanto às estas dimensões analisadas.

## **5.2 Factores ambientais**

A opinião da amostra dos funcionários do INSS quanto aos factores ambientais caracterizou-se, de forma geral, por uma indiferença, o que pode sugerir que eles não estão satisfeitos com esta dimensão de qualidade de vida no trabalho,

Segundo Davis e Newstrom (1991), quando as pessoas entram numa organização, trazem consigo certas forças e necessidades que afectam seu desempenho na situação de trabalho. Algumas vezes, são facilmente perceptíveis, mas frequentemente tais forças e necessidades são difíceis de determinar e satisfazer, além de variarem enormemente de uma pessoa para outra.

No presente estudo, os inquiridos mostraram-se indiferentes quanto ao clima do ambiente de trabalho. Estes dados revelam que o clima de amizade e camaradagem está ausente entre os funcionários, o que pode ser um indicativo de que exista maior competitividade entre eles, prejudicando, assim, o espírito de união e ajuda. Estes resultados são contrários aos encontrados por Coelho (2007) que constatou que no total dos funcionários pesquisados concordaram que o relacionamento entre eles era sadio e que estavam cientes de que o bom relacionamento proporciona harmonia no ambiente de trabalho e faz com que as coisas aconteçam com mais naturalidade, mudando o foco do trabalho, de obrigação para colaboração. Ademais, Matos (1999) reforça esta avaliação quando cita que as relações interpessoais, formação e integração de equipa de trabalho são factores de motivação.

No que tange às práticas de trabalho, ou seja, a normalização e padronização das actividades, os inquiridos não revelaram satisfação. Estes resultados estão de acordo com os apresentados por Santos (1999) quanto à componente das normas organizacionais, que demonstraram que a administração de hospitais, não se preocupava com o bem-estar do pessoal de enfermagem, ao mesmo tempo que mantinha uma certa distância dos problemas e dificuldades enfrentados pela enfermagem, o que gerou insatisfação no grupo de enfermeiros. Blegen (1993) e Adams e Bond (2000) encontraram uma forte insatisfação no trabalho e normas organizacionais. Este componente também obteve média muito baixa no estudo de Lino (2004), assemelhando-se ao resultado deste estudo cuja média foi de 3,46, o que significa insatisfação com este aspecto. Entretanto, resultados contrários foram observados por Coelho (2007) em que a maioria dos pesquisados afiançava a clareza e compreensão das normas e rotinas da empresa.

No que se refere às condições de higiene e organização do local de trabalho, os inquiridos expressaram satisfação parcial. Esse índice demonstra que o programa interno de conscientização da importância da limpeza, ordenação e organização dos locais de trabalho podem trazer bons resultados para a instituição e para os funcionários. Estes resultados estão de acordo com os

encontrados por Quehá (2006), quando estudou o impacto das condições de higiene e segurança no trabalho sobre o nível de satisfação dos trabalhadores nas LAM em que os mesmos encontravam-se satisfeitos com as condições de higiene no trabalho. Igualmente, Coelho (2007) encontrou resultados que corroboram com a satisfação nesta dimensão com um grupo de funcionários bancários, os quais demonstraram que a maioria dos funcionários acreditava que o ambiente saudável do local de trabalho tornava-o num lugar seguro para trabalhar. O mesmo pesquisador constatou também que algumas características físicas do local de trabalho podem influenciar as reacções emocionais dos funcionários e sua satisfação com o trabalho.

Contrariamente aos estudos de Medeiros (2002), Coelho (2007) e Martins (2007), onde encontraram grandes níveis de satisfação quanto à disponibilidade de materiais e equipamentos, condição necessária para os funcionários desempenharem suas funções, neste estudo os inquiridos não acreditam que a instituição oferece materiais e equipamentos de trabalho favoráveis e satisfatórios. Igual percepção foi constatada no que se refere às condições de segurança no trabalho. No entanto, estes resultados corroboram com os encontrados por Quehá (2006) que constatou que os trabalhadores das LAM avaliaram negativamente a disponibilidade de meios de trabalho, mas divergem quanto à satisfação no que diz respeito às condições de segurança no trabalho. A partir deste resultado de insatisfação, seria interessante a instituição tentar localizar os pontos de periculosidade, e empreender esforços para minimiza-los.

Sabendo-se que a qualidade de vida do indivíduo em situação de trabalho não pode ser separada de sua qualidade de vida como um todo, pois a vida pessoal do trabalhador influi em sua vida profissional, e vice-versa, avaliou-se a opinião dos funcionários do INSS sobre o equilíbrio existente entre sua vida profissional e pessoal, ou seja, o tempo dedicado ao trabalho e ao lazer, estudo, desporto e convívio com a família e os amigos. O índice de satisfação obtido nesse indicador foi 2,58, revelando uma insatisfação dos funcionários, de forma geral. Este resultado discorda com o obtido por Coelho (2007) que encontrou um número bastante representativo de pesquisados que afirmaram possuir tempo disponível para o lazer e actividades sociais fora do seu horário de trabalho, o que vem a contribuir para o não aparecimento de fadiga física ou mental. Este indicador merece atenção especial, pois a adequação entre o tempo dedicado ao trabalho e aos aspectos da vida pessoal é fundamental para a saúde do trabalhador,

porque indivíduos que ocupam seu tempo exclusivamente com o trabalho reduzem sua capacidade criativa, e a longo prazo, sua produtividade.

Quanto à percepção dos funcionários sobre a responsabilidade social do INSS, constatou-se que, de maneira geral, os inquiridos sentem-se parcialmente satisfeitos. Medeiros (2002) também constatou que 90% da sua população de estudo, acreditava que a empresa tinha contribuído com acções visando a protecção do ambiente, reforçando a imagem da empresa no que diz respeito à responsabilidade social.

### **5.3 Factores Comportamentais**

O INSS não pode considerar como plenamente atendidas as necessidades psicológicas e sociais de seus funcionários, pois, a indiferença manifestada pelos inquiridos, corroborada pela média global de 3,53 alcançada nesta dimensão, pode ser sintoma de insatisfação.

De facto, do ponto de vista da satisfação com a identificação com o cargo, os inquiridos manifestaram-se indiferentemente. Esta constatação é preocupante, pois, pode ser sinal de insatisfação quanto a este indicador. Tanto neste estudo como no estudo realizado por Medeiros (2002), as médias de satisfação em relação a este indicador foram baixas, o que não se assemelha aos achados de Simões e Silva (2002), que em seu estudo constataram que a maioria dos pesquisados sentia-se realizada no desempenho de suas actividades. A auto-realização é um dos factores mais importantes na vida profissional, dado que o facto do funcionário gostar do que faz é um ponto essencial para a qualidade de vida no trabalho, pois é impossível obter prazer no trabalho sem gostar das tarefas desempenhadas. Só desta maneira as coisas fazem sentido para as pessoas e o trabalho não se torna uma obrigação, mas sim uma satisfação.

A grande satisfação expressa pelos inquiridos quanto ao significado do cargo, pode ser interpretada, de modo geral, como um indício de que os funcionários do INSS têm consciência da importância das suas actividades para o trabalho dos colegas e para a instituição. Resultados similares foram encontrados nos estudos desenvolvidos por Schmidt (2004) e Silva Jr e Barbosa (2005) em que a maioria dos pesquisados considerou seu trabalho como sendo muito importante para que as empresas atingissem seus objectivos e metas. Este factor, segundo Coelho (2007), é

um ponto bastante positivo, pois ajudará a instituição na implantação de futuros projectos de qualidade ou de planos estratégicos, já que todo e qualquer processo de mudança organizacional parte do pressuposto de que é o corpo de pessoas que transforma e constrói uma organização. Logo, quando o empregado tem consciência de sua importância para que a empresa alcance seus objetivos, este processo torna-se mais fácil.

Quanto ao crescimento profissional, os inquiridos não expressaram satisfação, conforme atesta a média 3,13. Este facto é ainda agravado pela indiferença manifestada em relação às oportunidades de desenvolvimento pessoal proporcionadas pelo exercício do cargo. Estes resultados são similares aos encontrados por Serra (2006), mas contraditórios aos encontrados nos estudos feitos por Medeiros (2002), Coelho (2007) e Martins (2007), em que constataram que a maioria dos pesquisados acreditava que suas empresas ofereciam oportunidades de crescimento profissional e de desenvolvimento pessoal. Esta percepção dos inquiridos do INSS é preocupante, pois pode denotar a desconfiança dos funcionários quanto à valorização do seu trabalho e benefícios futuros. Consequentemente, isto pode conduzir a um fraco desempenho, baixa qualidade de trabalho e desmotivação constante do quadro dos funcionários. Ademais, pode ser sintoma de que a instituição não investe no desenvolvimento profissional dos seus funcionários, por meio de programas de capacitação que possam oferecer oportunidades de desenvolvimento pessoal. Iniciativas institucionais de capacitação profissional (cursos, incentivo à educação) são indubitavelmente uma estratégia inteligente de qualificação profissional, na forma de um quadro funcional mais capacitado, que pode actualizar seus conhecimentos ou adquirir novas competências, elevando o grau de satisfação com as oportunidades de crescimento profissional e pessoal oferecidas pela instituição.

O ponto de maior satisfação dos funcionários neste conjunto de factores comportamentais refere-se ao relacionamento com os colegas, conforme se pode verificar pela média 4,37, observando-se uma variabilidade bastante pequena nas respostas, constatada pelo desvio-padrão de 0,94. A maior satisfação com este factor pode ser interpretada pela importância que o convívio exerce na vida das pessoas. Matos (1999) reforça este resultado quando cita que as relações interpessoais, formação e integração da equipa de trabalho são factores de motivação. Esta constatação está de acordo com os resultados obtidos por Martins (2007) que observou que

o relacionamento entre colegas de trabalho era considerado bom e resultava em um ambiente ideal para o desenvolvimento do trabalho.

Outro aspecto, que também proporcionou satisfação aos funcionários, foi no que se refere à orientação técnica fornecida pelo superior hierárquico. Resultados similares foram observados por Coelho (2007), que na sua pesquisa constatou que a maioria da população estudada mostrava-se satisfeita com o apoio oferecido pelo superior imediato para o desempenho de suas actividades. É importante voltar a destacar que o relacionamento interpessoal influencia muito no nível de satisfação no trabalho e até mesmo na qualidade e produção.

Já no que diz respeito ao apoio sócio-emocional recebido do superior, ou seja, a disponibilidade da chefia em ouvir, com interesse e empatia, os problemas pessoais de sua equipe, que afectem seu desempenho no trabalho, observou-se uma satisfação parcial dos inquiridos, como constatou Medeiros (2002). Estes resultados, corroborados pelos altos índices de satisfação encontrados por Coelho (2007), sustentam a necessidade de criação de espaço para as chefias do INSS compreenderem os problemas dos funcionários e auxiliarem na sua resolução.

Quanto à capacidade da chefia aceitar críticas e reconhecer suas próprias falhas, os funcionários revelaram-se indiferentes, mas tendendo a parcialmente satisfeitos. Esse aspecto pode ser melhorado, a fim de tornar o relacionamento entre gestores e equipa mais democrático e cooperativo.

Com relação ao nível de satisfação da população pesquisada quanto ao *feedback* positivo e negativo recebido de seu superior por seu desempenho no cargo, os inquiridos não demonstraram satisfação com este indicador. Este resultado desperta a necessidade dos gestores dedicarem atenção à retro alimentação fornecida a seus subordinados, pois é através dela que os indivíduos podem modificar seu comportamento, buscar melhorar seu desempenho e, também, sentirem-se reconhecidos com um elogio quando realizam um bom trabalho. Estes resultados foram semelhantes aos encontrados por Serra (2006), porém resultados contrários foram encontrados por Rodrigues (2002) e Martins (2007) em estudos que a maioria dos pesquisados afirmou que seus superiores davam retorno, positivo ou negativo, o que na prática representava um ponto positivo para o bom desempenho, produtividade e qualidade da organização.

No que tange a percepção dos funcionários do INSS sobre o reconhecimento da instituição pelo seu desempenho no trabalho, sendo este um aspecto de grande importância para a motivação, moral e satisfação dos trabalhadores, os inquiridos não manifestaram satisfação com esta variável. Estes resultados estão de acordo com os achados na pesquisa de Coelho (2007) que observou que a maioria de pesquisados não concordava com este ponto. Este ponto é muito importante, porque os seres humanos em tudo que fazem buscam a sua realização, e quando esta não vem, a frustração toma lugar do entusiasmo e o que era para ser realizado com satisfação torna-se desmotivação. Segundo Chiavenato (1999), os colaboradores desempenham suas funções com mais eficiência quando sentem que suas tarefas são importantes para a organização, e esse sentimento de importância é o primeiro passo para desencadear todo o processo de motivação, bem-estar, responsabilidade, organização, segurança, qualidade de vida e demais factores relacionados ao trabalho, trazendo harmonia e equilíbrio ao ambiente.

Quanto ao tratamento imparcial, os inquiridos expressaram sua insatisfação com a igualdade de oportunidades como atesta a média 2,21. Este facto é ainda agravado se considerarmos sua opinião em relação às oportunidades de crescimento profissional em que apresentaram um grau de satisfação bem menor (3,13). Contrariamente a este resultado, Coelho (2007) constatou que havia transparência quanto aos critérios considerados para as promoções, nos quais deveriam estar contidos os valores, comportamentos e resultados esperados. França (1997) defende que a promoção deve estar condicionada a factores como desempenho no cargo, habilidade no relacionamento com colegas, conhecimento técnico e aptidões. Desta forma elimina-se a desmotivação dos funcionários provocada pelo facto de não conseguirem fazer a ligação entre o esforço e a recompensa. Contudo, o mesmo autor remata ao afirmar que não se deve ser utópico a ponto de afirmar que não há em situação alguma, favoritismo ou preferência entre os trabalhadores, até porque os laços de afinidade e simpatia entre os indivíduos são factores que não podem ser totalmente ignorados.

Um dos pontos que também registou maior desagrado dos funcionários refere-se à Gestão Participativa, cuja média geral foi 2,33, revelando que existe insatisfação quanto às possibilidades de participação na tomada de decisões e resolução de problemas da instituição.

Resultados similares foram observados por Chemane (2006), num estudo com funcionários do MPD em que concluiu que os funcionários apresentaram uma fraca percepção das práticas de liderança participativa empregues pelos superiores. De igual modo, Medeiros (2002) observou resultados similares, sustentando a necessidade de maior envolvimento dos funcionários na vida das instituições. Entretanto, a participação dos funcionários nas decisões da gestão ainda se limita a pequenas decisões operacionais no seu local de trabalho, conforme apontam algumas pesquisas já realizadas, como a de Fernandes e Gutierrez (1988) e Vieira (1996).

Outro aspecto, que também não proporcionou satisfação aos funcionários, é a autonomia em nível do próprio cargo, ou seja, o grau de liberdade, responsabilidade e independência do trabalhador na execução de suas actividades. Estes resultados foram semelhantes aos de Medeiros (2002), porém divergiram dos resultados apresentados por Coelho (2007) no qual a maioria dos pesquisados concordou que participava das decisões envolvendo seu trabalho. A troca de ideias demonstra consideração com o trabalhador, fazendo-o sentir-se respeitado pelo seu conhecimento. Sabe-se que toda a empresa que deseja ser competitiva deve deixar de lado a centralização de decisões rotineiras e apostar na criatividade de seus empregados. Tais organizações devem despertar a autoconfiança dos indivíduos, o que comprovadamente resulta em maior eficiência para a resolução de problemas. A participação dos empregados é um indicador citado pela grande maioria dos autores que se ocuparam do tema QVT, tais como Westley (1979) e Nadler e Lawler (1983), como interveniente na satisfação dos empregados.

A dimensão segurança no emprego, que visa investigar a opinião dos funcionários quanto a sua permanência na instituição, foi avaliado de forma quase satisfatória pelos funcionários, conforme atesta a média global 3,91. Este resultado pode se dever ao facto dos funcionários serem admitidos através de concursos públicos, e, portanto obterem estabilidade no emprego, demonstrando certa confiança de que não serão demitidos da instituição sem a existência de uma causa para justificar tal facto. Resultados similares foram encontrados por Schmidt (2004) e Coelho (2007) o que reforça a percepção de a segurança no emprego é um ponto positivo para os trabalhadores, pois gera um sentimento de fidelidade para com a empresa. Entretanto outros autores, tais como, Medeiros (2002) e Silva Jr e Barbosa (2005), obtiveram resultados contraditórios, ao constatarem alguns pesquisados se mostravam receosos em relação a sua permanência no emprego, o que gerava insatisfação entre os empregados.

## 6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

O presente trabalho teve como objectivo pesquisar a satisfação dos funcionários do INSS quanto aos principais factores que interferem na sua QVT, tendo como base os critérios e indicadores propostos no Modelo de Werther e Davis (1983).

De um modo geral, conclui-se que, existe uma percepção pouco favorável dos funcionários do INSS quanto à qualidade de vida no trabalho. Com base nos resultados da pesquisa, constatou-se que a grande maioria dos indicadores de QVT foi avaliada de forma pouco satisfatória, porém todos podem receber medidas correctivas, a fim de elevar a satisfação da população investigada, priorizando aqueles indicadores que registaram os mais baixos índices de satisfação.

Já de modo mais específico, os dados revelam que, dos pontos fortes apontados pelos funcionários pesquisados podemos destacar:

- No que se refere aos factores organizacionais, os funcionários estão satisfeitos com a dimensão, Conteúdo do Cargo e Envolvimento com a QVT.
- Quanto aos factores ambientais, os funcionários estão moderadamente satisfeitos com a Higiene e Organização no Local de Trabalho e Condições Físicas de Trabalho.
- No que diz respeito aos factores comportamentais, o maior índice de satisfação foi observado nas dimensões Relacionamento com Colegas, Orientação Técnica oferecida pelo superior, e Significado do Cargo.

Quanto aos pontos negativos, os componentes do trabalho avaliados neste estudo, considerados como necessários para a QVT, e que merecem melhor atenção são por parte da instituição são:

- No que se refere aos factores organizacionais, os componentes de QVT considerados como fontes de insatisfação foram Remuneração, Equidade salarial interna e externa,

Benefícios, Fluxo de Informação, Imagem externa da instituição e Prática da Missão, Visão e Valores.

- Em relação aos factores ambientais, os componentes Disponibilidade de Materiais e Equipamentos, Segurança no Trabalho e Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal são os que causaram insatisfação no grupo pesquisado.
- Quanto aos factores comportamentais, há que destacar o Tratamento Imparcial, Gestão Participativa e Autonomia em Nível de Cargo.

Com base nos resultados desta pesquisa, toma-se necessário sugerir à instituição que seja desenvolvido um plano de acção para expandir seus factores positivos e superar seus pontos frágeis em relação à qualidade de vida no trabalho:

- Reavaliar as políticas e estratégias de remuneração, visando aumentar o grau de satisfação dos funcionários, no que se refere à compensação. Uma medida que poderia ser adoptada seria a implementação de um Plano de Cargos e Salários, buscando adequar a remuneração de cada cargo com suas actividades e responsabilidades, bem como a realização de pesquisas salariais periódicas, para avaliar os salários da instituição com os praticados no mercado.
- Para a melhoria da Comunicação Interna, sugere-se à instituição que procure identificar as principais causas que dificultam a disseminação das informações no INSS, tais como a centralização, para tomar acções específicas sobre estes pontos. Desenvolver um processo de comunicação interna eficaz, para que todos os membros tenham acesso às informações em tempo útil.
- Quanto a componente de Benefícios, sugere-se que se faça uma revisão do plano de benefícios oferecido aos funcionários, e encetar o seu melhoramento através da criação, por exemplo, de um plano de saúde abrangente para os funcionários e seus dependentes.

- Quanto ao descontentamento dos funcionários em relação ao conhecimento e prática da Missão, Visão e Valores da instituição, sugere-se a realização de uma campanha interna de divulgação e incentivo à aplicação dessas políticas no dia-a-dia de trabalho, a todos níveis profissionais.
- Quanto à insatisfação no que se refere a disponibilidade de Materiais e Equipamentos, sugere-se que seja realizado um levantamento das necessidades de cada sector, bem como a manutenção preventiva e sistemática nos equipamentos existentes, bem como a actualização periódica dos mesmos. Ademais, sugere-se que se faça uma avaliação da qualidade dos materiais adquiridos, como forma de reduzir os custos envolvidos na aquisição dos mesmos.
- No que se refere à Segurança no Trabalho, sugere-se que a instituição faça um levantamento das necessidades específicas de segurança para cada sector, de modo a desenvolver um plano de segurança. Deve, também, fazer uma educação e divulgação das normas básicas de segurança (por exemplo, em casos de incêndios, etc.).
- Quanto ao desequilíbrio existente entre sua vida profissional e pessoal, sugere-se à instituição que se promova acções que contribuam na educação dos funcionários na adequação entre o tempo dedicado ao trabalho e aos aspectos da vida pessoal, pois é fundamental para a saúde do trabalhador, na medida em que indivíduos que ocupam seu tempo exclusivamente com o trabalho reduzem sua capacidade criativa, e a longo prazo, sua produtividade.
- Em relação ao Tratamento Imparcial, sugere-se que a instituição controle as políticas de desenvolvimento profissional, condicionando a promoção de funcionários a factores como o desempenho no cargo, a habilidade no relacionamento com os colegas, o conhecimento técnico e as aptidões intelectuais, para que o indivíduo seja estimulado a desenvolver essas competências. É importante, ainda, criar condições de tratamento igualitário no que se refere as obrigações, oportunidades e benefícios para todos os funcionários, de modo que todos os funcionários acreditem que podem alcançar cargos de

maior responsabilidade, mais elevados hierarquicamente, e progredir profissionalmente, se estiverem preparados para tal.

- Quanto à Gestão Participativa, sugere-se que a instituição adote uma postura aberta, procurando aprofundar o diálogo com os funcionários de nível hierárquico inferior, ouvindo e analisando as sugestões e queixas apresentadas por eles. Isso, provavelmente, traria benefícios para a instituição, pois, conforme afirma Fernandes (1996), todo trabalhador sabe do que precisa para melhorar seu desempenho profissional e quais são suas necessidades para desenvolver um trabalho melhor, e, em contrapartida, faria com que os trabalhadores se sentissem valorizados. Ademais, a descentralização do poder das chefias e a realização de reuniões departamentais periódicas, em que todos tivessem a oportunidade de participar e expressar livremente sua opinião, sem receio de represálias, é outra medida que também poderia contribuir para elevar o grau de satisfação e, também, de comprometimento dos funcionários, pois sabe-se que os indivíduos tornam-se mais comprometidos, envolvidos e motivados com as decisões das quais participam.
- Finalmente, no tocante à Autonomia em Nível de Cargo, e considerando a sugestão respeitante à decisão participativa, recomenda-se que a instituição promova e valorize a criatividade de seus funcionários, de modo a despertar a autoconfiança dos mesmos, o que comprovadamente resultaria em maior eficiência para a resolução de problemas profissionais.

**REFERÊNCIAS**

1. Adams, A. e Bond, S. (2000). **Hospital nurse's job satisfaction, individual and organizational characteristics**. J. Adv. Nursing, Oxford, vol.32, nº3, p.536-543.
1. Albuquerque, L. G., França, A. C. L. (1998). **Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total**. Revista de Administração vol. 33, 40-51.
2. Arbache, J. S. (2001). **O mercado de trabalho na atividade econômica do turismo no Brasil**. Brasília: Editora Universidade de Brasília.
3. Ayres, K. V. (2000). **Qualidade de Vida no Trabalho e qualidade de vida: uma proposta integradora**. Revista da Universidade Estadual da Paraíba - UEPB nº 1.
4. Ayres, K. V., Silva, I. P., Souto-Maior, R. C. (2007). **Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: a Percepção de Profissionais do Setor de Hotelaria**. Recuperado a 21 de Dezembro, 2008 de [www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/100F0E78C3AE8EA-803256FCB005FBC4D/\\$File/NT000A5432.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/100F0E78C3AE8EA-803256FCB005FBC4D/$File/NT000A5432.pdf).
5. Blegen, M.A. (1993). **Nurse's job satisfaction: a meta-analysis of related variables**. Nur. Res., New York, vol.42, nº1, p.36-41.
6. Búfalo, I. M. (2001). **A Privatização como Processo de Mudança Organizacional e Seus Custos Psicológicos - Estudo de Caso: A Privatização de três hotéis da Cidade de Maputo**. (Monografia de Licenciatura). Maputo: ISPU
7. Campos, V. F. (1992). **TQC – Controle de qualidade total**. 2ª Edição. São Paulo: Bloch Editores.
8. Carandina, D. (2003). **Qualidade de vida no trabalho: construção de um instrumento de medida para enfermeiras**. (Dissertação de Mestrado). São Paulo: Universidade de São Paulo.
9. Chemane, A. (2006). **Práticas de Liderança e Comprometimento Organizacional: Um Estudo no Ministério de Planificação e Desenvolvimento** (Monografia de Licenciatura). Maputo: ISPU
10. Chiavenato, I. (1999). **Introdução à teoria geral da administração**. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Campus.
11. Coelho, D. (2007). **Qualidade de Vida no Trabalho: Estudo Sobre a Percepção dos Funcionários de uma Sociedade de Economia Mista** (Dissertação de Mestrado). Rio de Janeiro: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Recuperado a 21 de Dezembro de 2008, de [http://bdtd.ufrj.br//tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=523](http://bdtd.ufrj.br//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=523)

12. Coleta, J. A. D. (1991). **Acidentes de trabalho: fator humano, contribuições da psicologia do trabalho, atividades de prevenção**. São Paulo: Atlas.
13. 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, nº 7. Recuperado a 10 de Outubro, 2008 de [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n7/rev-fae\\_business\\_07\\_2003\\_gestao\\_10.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n7/rev-fae_business_07_2003_gestao_10.pdf).
14. Davis, K. e Newstrom, J. W. (1992). **Comportamento humano no trabalho – Uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira.
15. Dias, G. S. (2001). **Qualidade de Vida no Trabalho de Professores de Administração de Empresas: A Relação entre uma Universidade Pública e uma Privada**. (Dissertação de Mestrado). Porto Alegre: Universidade Federal de Rio Grande do Sul. Recuperado a 20 de Setembro, 2008 de [http://www.producao.ufrgs.br/dissert\\_mestrado/Giselda%20Sallon-Dias.pdf](http://www.producao.ufrgs.br/dissert_mestrado/Giselda%20Sallon-Dias.pdf)
16. Drucker, P. (1975). **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira.
17. Feigenbaum, A. V. (1994). **Controle de qualidade total**. 40.ed. São Paulo: Makron Books.
18. Fernandes, E.C. (1996). **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade Editora Lda.
19. Fernandes, E.C. e Gutierrez, L. H. (1988). **Qualidade de vida no trabalho (QVT) – uma experiência brasileira**. São Paulo: Revista de Administração, vol.23, nº 4, p.29-38.
20. França, A. C. L. (1996). **Indicadores empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufacturas com certificação ISO 9000**. (Tese de Doutorado). São Paulo: Universidade de São Paulo.
21. França, A.C.L. (1997). **Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras**. Revista Brasileira de Medicina Psicossomática 1, 79-83.
22. França, A. C. L. (2001). **Interfaces da Qualidade de Vida no Trabalho na Administração de Empresas: fatores críticos da Gestão Empresarial para uma Nova Competência**. Tese (Livre-Docência). São Paulo: Universidade de São Paulo.
23. Gil, A. C. (1996). **Como Elaborar Projectos de Pesquisa**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas.
24. Huse, E., Cummings, T. (1985). **Organization development and change**. St Paul: West Publishing.

25. Julião, P., (2001). **Qualidade de Vida no Trabalho: Avaliação em empresa do sector automobilístico a partir do clima organizacional e do sistema da qualidade baseado na especificação técnica ISO/TS 16.949**. São Paulo: Universidade de São Paulo.
26. Kanikadan, A. Y. S., França, A. C. L. (2007). **A Qualidade de Vida no Trabalho dos Professores de Inglês**. São Paulo: RBGN, vol.9, nº25 p.59-80.
27. Lacaz, F. A. C. (2000). **Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença**. Ciênc Saúde Colectiva nº5, 151-161.
28. Lakatos, E. M. e Marconi, M. A. (1985). **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas.
29. Lino, M. M. (2004). **Qualidade de vida e satisfação profissional entre enfermeiras de Unidade de Terapia Intensiva**. (Tese de Doutorado). São Paulo: Universidade de São Paulo.
30. Lipp, M. E. N., Tanganelli, M. S. (2002). **Stress e Qualidade de Vida em Magistrados da Justiça do Trabalho: Diferenças entre Homens e Mulheres**. Psicologia: Reflexão e Crítica 15, 537-548.
31. Lobiondo-Wood, G. e Haber, J. (2001). **Confiabilidade e validade**. In: Pesquisa em Enfermagem. Métodos, avaliação crítica e utilização. 4.ed. Rio de Janeiro: Guanabara-Googan. p.186-199.
32. Marques, A., Paiva, K. (1999). **Público x Privado: Qualidade de vida, Stress e situação de trabalho de Professores de Instituições de Ensino Superior** (Dissertação de Mestrado). Recuperado a 21 de Setembro, 2008 de <http://www.alast.org/PDF/Walter/Tec-Marques-MartinsDePaiva.PDF>
33. Martins, B. B. (2007). **Qualidade de Vida no Trabalho na Manica Moçambique Terminais Lda**. (Monografia de Licenciatura). Maputo: ISPU.
34. Matos, E. (1999). **Reflectindo sobre a qualidade de vida no trabalho da enfermagem no Hospital Universitário**. Texto Contexto Enferm. Florianópolis, vol. 8, nº3, p.27-43. Recuperado a 14 de Outubro de 2008, de [www.bioone.org/bioone/?request=get-document&doi=10.1368%2F1066-5234\(2004\)051%3C0214%3ANGNSAA%3E2.0.CO%3B2](http://www.bioone.org/bioone/?request=get-document&doi=10.1368%2F1066-5234(2004)051%3C0214%3ANGNSAA%3E2.0.CO%3B2).
35. McDaniel, C. e Gates, R. (2003). **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Thomson.
36. Medeiros, E.G. (2002). **Análise da Qualidade de Vida no Trabalho: um Estudo de Caso na Área da Construção Civil**. (Dissertação de Mestrado). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Recuperado a 21 de Dezembro de 2008, de [www.ea.ufrgs.br/teses\\_e\\_dissertacoes/td/000729.pdf](http://www.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000729.pdf)

37. Murofuse, N. T., Abranches S., Napoleão, A. A. (2005). **Reflexões sobre estresse e Burnout e a relação com a enfermagem.** Rev Latino-Am Enfermagem; 13(2): 255-61.
38. Nadler, D. A., Lawler, E.E. (1983). **Quality of worklife: perspectives and directions.** Organizational Dynamics 11, 20-30.
39. Oliveira, S. L. (1997). **A qualidade da qualidade: uma perspectiva em saúde do trabalhador.** Cad Saúde Pública; 13(4): 625-34.
40. Oliveira, S. L. (2001). **Tratado de Metodologia Científica.** São Paulo: Thomson Learning.
41. Pangaia, M. S. (2005). **Factores que concorrem para a aproximação ou afastamento do Técnicos Superiores da Direcção de Águas.** (Monografia de Licenciatura). Maputo: ISPU.
42. Parrupe, A. L. (2006). **A Liderança e o seu Impacto no Clima Organizacional: Conselho Municipal de Maputo** (Monografia de Licenciatura). Maputo: ISPU.
43. Pizolli, L. M. L. (2005). **Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso das enfermeiras do Hospital Heliópolis.** Ciência & Saúde Colectiva 10, 1055-1062.
44. Raimundo, M. (2006). **Profissionais de Instituições Bancárias da Cidade de Maputo mais vulneráveis ao stress?** (Monografia de Licenciatura). Maputo: ISPU.
45. Rodrigues Filho, J. (1995). **Enfermagem: factores de satisfação.** Revista Brasileira de Enfermagem 48, 242-250.
46. Rodrigues, M. (2002). **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial.** 9ª Edição. Rio de Janeiro: Vozes.
47. Ruschel, A. V. (1993). **Qualidade de Vida no Trabalho em Empresas do Ramo Imobiliário: uma abordagem de gestão sócio-econômica.** (Dissertação de Mestrado). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
48. Santos, M. S. (1999). **A (in) satisfação do enfermeiro no trabalho.** (Dissertação de Mestrado) Ribeirão preto: Universidade de São Paulo.
49. Schmidt, D. R. C., Dantas, R. A. S. (2006). **Qualidade de vida no trabalho de profissionais de enfermagem, atuantes em unidades do bloco cirúrgico, sob ótica de satisfação.** Rev Latino-am Enfermagem 14, 54-60.
50. Serra, A. F. (2002). **Factores que contribuem para elevar o stress nos Estudantes do ISPU em Maputo: Agentes stressentes e Características Individuais.** Maputo: ISPU.
51. Silva Jr, J. C. L., Barbosa, M. A. P. (2005). **Qualidade de vida percebida no trabalho e os serviços de manutenção: Estudo de caso em uma indústria no Estado do Ceará.** Rev.

Tecnol., Fortaleza, vol.26, nº1, p.21-32. Recuperado a 26 de Agosto de 2008 de [www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006\\_TR500335\\_7821.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR500335_7821.pdf).

52. Simões, J. M., Silva, R. F. C. (2002). **Qualidade de Vida no Trabalho: Um estudo em Organizações do Sector Terciário no Município do Rio Grande – RS**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Curitiba – PR, 23 a 25 de Outubro de 2002. Recuperado a 21 de Dezembro de 2008 de [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR20\\_1035.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR20_1035.pdf)
53. Torres, M. I. (2006). **Factores de Stress dos Enfermeiros no Atendimento dos Seropositivos** (Monografia de Licenciatura). Maputo: ISPU.
54. Vasconcelos, A. F. (2001). **Qualidade de Vida no Trabalho: Origem, Evolução e Perspectivas**. Caderno de Pesquisas em Administração 8, 23-35.
55. Vergara, S. C. (2000). **Projectos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas.
56. Vieira, A. (1996). **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular.
57. Vieira, D. F. V. B. (1993). **Qualidade de Vida no Trabalho dos Enfermeiros em Hospital de Ensino**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
58. Werther, W. B., Davis, K. (1983). **Administração de Pessoal e Recursos Humanos.**, São Paulo: McGraw-Hill do Brasil
59. Yin, R. K. (1994). **Case Study Research: design and methods**. 2. ed. Sage Publications: Thousand Oaks.

## ANEXO 1 – Instrumento de Pesquisa

# PESQUISA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO INSS

## INSTRUMENTO DE COLHEITA DE DADOS

Esta pesquisa tem por objectivo **avaliar a opinião dos funcionários do INSS em relação aos factores que influenciam sua qualidade de vida no trabalho.**

**Todos** os funcionários estão convidados a participar desta reflexão sobre a realidade da instituição.

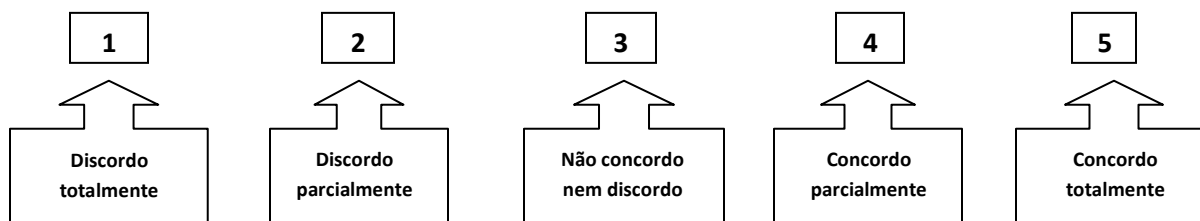
Você, provavelmente, tem muitas ideias sobre como reforçar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos do INSS, tornando-o um lugar melhor para se trabalhar. Esta pesquisa é uma **oportunidade** para você **contribuir com sua opinião.**

A pesquisa é **anónima** e suas respostas serão totalmente **confidenciais.**

## INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

Esta pesquisa é composta por 38 afirmações e uma escala de 1 a 5 para cada questão.

Leia com atenção cada frase e responda, sinceramente, cada questão com a opção que melhor expresse sua opinião sobre o assunto, de acordo com a seguinte escala.



- Marque sua resposta colocando um “x” dentro do quadro que melhor representa sua opinião sobre a afirmação.
- Cada questão deverá ter apenas uma resposta.
- Não deixe nenhuma questão em branco.
- Caso queira fazer algum comentário, utilize o espaço no final do questionário.

**PARTE 1 - FACTORES ORGANIZACIONAIS**

		Discordo totalmente 1	Discordo parcialmente 2	Não concordo nem discordo 3	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5
1.	O conteúdo do meu cargo é compatível com minhas competências: utilizo meus conhecimentos, capacidades e habilidades nas tarefas que desenvolvo.					
2.	A carga de trabalho a mim atribuída é adequada, sem atropelos exagerados ou tempos inúteis.					
3.	Meu salário é compatível com minhas atribuições e responsabilidades.					
4.	Considerando o cargo que ocupo, meu salário é adequado em comparação aos outros cargos do INSS.					
5.	Os salários pagos pelo INSS são semelhantes aos pagos por outras empresas.					
6.	O plano de benefícios oferecido pelo INSS atende às minhas necessidades.					
7.	Recebo todas as informações sobre assuntos importantes da empresa de forma rápida e clara.					
8.	Os veículos formais de comunicação utilizados pela instituição (Avisos, circulares, telefones, e-mail) são eficientes e atendem as minhas necessidades.					
9.	Tenho orgulho de contar para os outros que trabalho no INSS.					
10.	O INSS transmite, para o público em geral, a imagem de uma instituição que oferece produtos e serviços de qualidade excelente.					
11.	A Missão, Visão e Valores do INSS são conhecidos e praticados por todos na instituição.					
12.	Conheço os objectivos da instituição e sei o que devo fazer para que sejam atingidos.					
13.	Estou disposto a esforçar-me além do que é esperado para o sucesso do Programa de Qualidade Total (Reforma do sector público, formação, etc.) do INSS.					
14.	As mudanças que estão sendo implantadas no INSS trarão resultados positivos para a instituição, melhorando os processos de trabalho, a qualidade dos produtos e serviços, e as condições de trabalho dos colaboradores.					
15.	Sinto-me tranquilo em relação ao futuro do INSS.					
16.	Os diversos sectores de trabalho actuam de forma integrada para que sejam atingidos os objectivos globais da instituição.					

**PARTE 2 - FACTORES AMBIENTAIS**

		Discordo totalmente 1	Discordo parcialmente 2	Não concordo nem discordo 3	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5
17.	Existe um clima de companheirismo no INSS.					
18.	Os processos de trabalho do INSS são padronizados e normalizados.					
19.	Meu sector de trabalho é limpo e organizado.					
20.	As condições de iluminação, ventilação, temperatura e ruído são adequadas no meu local de trabalho.					
21.	Existem materiais e equipamentos adequados, em número suficiente e em boas condições de uso para a realização do meu trabalho.					
22.	O INSS se preocupa com a segurança no trabalho, fornece e orienta os funcionários a usarem os equipamentos de protecção adequados.					
23.	O INSS busca integrar as necessidades da instituição e as necessidades individuais, para que haja um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do funcionário.					
24.	Considero o INSS uma instituição socialmente responsável, acredito que ela contribui para a comunidade.					

**PARTE 3 – FACTORES COMPORTAMENTAIS**

		Discordo totalmente 1	Discordo parcialmente 2	Não concordo nem discordo 3	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5
25.	Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições, meu trabalho me proporciona prazer.					
26.	Tenho uma percepção clara do impacto do meu trabalho no trabalho dos outros e no produto final (serviços) da instituição.					
27.	O INSS oferece oportunidades de crescimento profissional para seus funcionários.					
28.	Meu trabalho me proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal.					
29.	Tenho um bom relacionamento com meus colegas, é um prazer encontrá-los todos os dias.					

		Discordo totalmente 1	Discordo parcialmente 2	Não concordo nem discordo 3	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5
30.	Recebo orientações do meu chefe imediato para executar minhas actividades e conto com seu apoio para resolver problemas profissionais.					
31.	Meu chefe imediato tem sensibilidade para me ouvir quando estou com algum problema pessoal/emocional que interfira no meu desempenho no trabalho.					
32.	Sinto-me à vontade para discordar do meu chefe, ele ouve e respeita a opinião de sua equipe.					
33.	Meu chefe costuma me dar retorno, positivo e negativo, sobre o meu desempenho no trabalho.					
34.	Minha actuação e dedicação com o trabalho são reconhecidas pelo INSS.					
35.	No INSS, todos os funcionários são tratados de forma igual, imparcial e justa, sem favoritismo.					
36.	Os funcionários do INSS, frequentemente, participam na solução de problemas e decisões da instituição.					
37.	Geralmente sou eu quem decide sobre assuntos que afectam directamente meu trabalho.					
38.	Tenho certeza de que, se desempenhar correctamente minhas atribuições, não serei demitido do INSS.					
Comentários:						

**DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:**

Idade: _____	Função/Categoria: _____
Sexo: _____	Habilitações: _____
Tempo de serviço: _____	Estado Civil: _____
Nº de dependentes: _____	

**Muito obrigada pela sua colaboração.**

**ANEXO 2 – Carta de pedido de pesquisa**

Exma. Senhora  
Directora Geral do INSS

**LOCAL**

**Assunto:** Pedido de Pesquisa

**Helena Manuela da Silva e Pondja**, funcionária desta prestigiada Instituição, que V.Excia dirige, afecta no Departamento de Recursos Humanos - Repartição de Administração do Pessoal, integrada na carreira de Técnica Superior de N2, vem mui respeitosamente, rogar a V.Excia se digne autorizar, que a mesma efectue seu trabalho de investigação do fim do curso, na e sobre a Instituição, com o seguinte tema: “ Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho”.

De referir, que a escolha da Instituição que V.Excia dirige, é por forma a contribuir directa ou indirectamente, para a dinâmica e sucesso da mesma.

Ciente que o assunto merecerá de V.Excia melhor atenção, agradece antecipadamente.

Maputo, 06 de Outubro de 2008

A Funcionária

*Helena Manuela da Silva e Pondja*

Helena Manuela da Silva e Pondja



**ANEXO 3 – Resposta ao pedido de pesquisa**

  
REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE  
MINISTÉRIO DO TRABALHO  
INSTITUTO NACIONAL DE SEGURANÇA SOCIAL

  
INSTITUTO NACIONAL DE  
SEGURANÇA SOCIAL  
INSS  
NATIONAL INSTITUTE OF  
SOCIAL SECURITY

EXMA SENHORA  
HELENA MANUELA DA SILVA E PONJA  
A/C DO DEPARTAMENTO DE RECURSO  
HUMANOS  
LOCAL

0000 4 / 584/INSS/DRH/RF/2008 10 OCT 2008

ASSUNTO: COMUNICAÇÃO DO DESPACHO

Para os devidos efeitos, comunica-se a V.Excia que por despacho da Exma Senhora Directora Geral do INSS, datado de 09.10.08, foi autorizado o seu pedido de recolha de dados para realização do seu trabalho do fim do curso, sobre o tema “*Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho*”, nesta Instituição.

Cordiais saudações.

O Chefe do Departamento  
  
Eliázario Simião Maússe  
(Téc. Profissional de Administração de Trabalho)

DN/2008

---

SEDE: Av. 24 de Julho n° 3549, 6° Andar • C. Postal 2551 • Tel.: 21 403010/25 • Fax: 21 400918 • Maputo - Moçambique  
E-mail: inss@inss.gov.mz

Mod: 004 INSS – Académica, Lda.