



Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

## **ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**

### **INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E A QUALIDADE DE VIDA DOS  
COLABORADORES – ESTUDO DE CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO SUPERIOR, O IPVC**

**Pedro Miguel Couto Pereira**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para  
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de  
Empresas

Orientada por

**Professora Doutora Maria Filipa Torres Gonçalves Flores Mourão**

**Professor Doutor Pedro Miguel Fonseca Moreira de Carvalho**

Viana do Castelo, janeiro de 2023.









**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E A QUALIDADE DE VIDA DOS  
COLABORADORES – ESTUDO DE CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO SUPERIOR, O IPVC**

**Pedro Miguel Couto Pereira**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para  
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de  
Empresas

Orientada por

**Professora Doutora Maria Filipa Torres Gonçalves Flores Mourão**

**Professor Doutor Pedro Miguel Fonseca Moreira de Carvalho**

Viana do Castelo, janeiro de 2023.

Cofinanciado por:









## Resumo

O modo como o mercado de trabalho tem evoluído ao longo dos tempos tem alterado o paradigma da gestão das organizações. Cada vez mais se tem verificado o processo de humanização do trabalho, pelo que urge que se estudem as melhores formas de gerir os recursos humanos das organizações do séc. XXI. Assim, torna-se essencial perceber de que modo a vida laboral pode influenciar a vida no geral de um indivíduo.

O objetivo desta dissertação é essencialmente perceber a influência que o trabalho poderá ter na vida pessoal dos colaboradores do IPVC, tendo sido feita a avaliação e análise dos resultados da aplicação da versão portuguesa do COPSQ II. Aos resultados obtidos com a aplicação do inquérito, foi aplicada uma análise estatística exploratória e uma análise estatística confirmatória.

Neste estudo, os vários itens foram avaliados segundo o género dos colaboradores e também da função desempenhada. Desta análise, retira-se que os colaboradores do género feminino indicam ser mais penalizados em subdimensões tais como problemas em dormir e stress somático, entre outras. Os docentes de carreira parecem ser os mais penalizados relativamente à carga de trabalho mal distribuída. São, no entanto, os colaboradores que testemunham ser os mais motivados para o exercício das suas funções. Da análise confirmatória verifica-se que as exigências cognitivas incrementam a satisfação no trabalho, as exigências quantitativas acentuam o conflito trabalho-família e que a satisfação no trabalho diminui o stress somático e cognitivo. Por outro lado, verifica-se que o conflito trabalho-família é essencialmente influenciado pelas exigências quantitativas. Será importante para as organizações implementarem práticas de gestão de recursos humanos que visem a melhoria da qualidade de vida dos seus trabalhadores.

**Palavras-chave:** Qualidade de Vida no Trabalho, Qualidade de Vida no Geral, Recursos Humanos, Gestão, Conflito trabalho-vida pessoal.



## Abstract

The way in which the labour market has evolved over time has changed the paradigm of organizational management. The process of work humanization has been increasingly seen, urging the study of the best human resources' managing ways in 21<sup>st</sup> century organizations. Hence, it becomes crucial to comprehend how working life can influence an individual's life in general.

The goal of the present dissertation is essentially understanding the influence that work may have on IPVC employees' personal life, through the evaluation and analysis of the results of the application of the Portuguese version of COPSOQ II. An exploratory statistical analysis and a confirmatory statistical analysis were applied to the obtained results by means of the application of the survey.

In this study, the several items were evaluated according to employee' gender and function performed. This analysis displays that female employees are more penalized in sub-dimensions such as sleeping problems and somatic stress, among others. Career teachers appear to be the most penalized in terms of poorly distributed workload. They are, however, the most motivated to carry out their duties. Confirmatory analysis shows that cognitive demands increase job satisfaction, quantitative demands accentuate work-family conflict, and job satisfaction decreases somatic and cognitive stress. Nevertheless, it appears that the work-family conflict is mainly impacted by quantitative requirements. Thus, the implementation of human resource management practices aimed at improving the life quality of their workers is of extreme relevance.

**Key-words:** Quality of Life at Work, Quality of Life in General, Human Resources, Management, Work-Personal Life Conflict



*Aos meus pais, Maritza Couto e Hélder Pereira.*

---

## Agradecimentos

A elaboração da Dissertação de Mestrado revelou ser um percurso árduo e longo, o qual não poderia ser percorrido sozinho. Assim, gostaria de agradecer aos meus pais, Maritza Couto e Hélder Pereira, pela educação que me foi dada e por todos os esforços que têm feito para que eu possa sempre atingir as metas a que me proponho. À Ana Figueiras pelo apoio, otimismo e conselhos dados ao longo de todo o meu percurso académico. Também gostaria de agradecer ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo, mais especificamente ao corpo docente do Mestrado em Gestão de Organizações pela capacidade que demonstrou em garantir o bom funcionamento das Unidades Curriculares num contexto tão desfavorável como o da pandemia da Covid 19. Por último, não poderia deixar de agradecer à Professora Doutora Maria Filipa Torres Gonçalves Flores Mourão e ao Professor Doutor Pedro Miguel Fonseca Moreira de Carvalho por todo empenho, dedicação e disponibilidade na orientação da minha Dissertação de Mestrado. São, sem dúvida alguma, os dois docentes que mais marcaram o meu percurso académico.



# **Lista de Abreviaturas e/ou Siglas**

BET – Bem-estar no trabalho

COPSOQ - Copenhagen Psychosocial Questionnaire

ESA - Escola Superior Agrária

ESCE - Escola Superior de Ciências Empresariais

ESDL - Escola Superior de Desporto e Lazer

ESE - Escola Superior de Educação

ESS - Escola Superior de Saúde

ESTG - Escola Superior de Tecnologia e Gestão

EU – União Europeia

EUA – Estados Unidos da América

FT – Felicidade no trabalho

GE – Gestão estratégica

GRH – Gestão de recursos humanos

IES – Instituição de Ensino Superior

IPVC – Instituto Politécnico de Viana do Castelo

MNP – Motivação por necessidade própria

MO – Motivação por objetivos

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OMS – Organização Mundial de Saúde

PES – Professor de ensino superior

QVG – Qualidade de vida no geral

QVT – Qualidade de vida no trabalho

RH – Recursos humanos

SAS - Serviços de Ação Social

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences



# Índice Geral

|                                                                                                 |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Índice de Figuras .....                                                                         | xv   |
| Índice de Tabelas .....                                                                         | xvii |
| Introdução.....                                                                                 | 1    |
| 1. Gestão de Recursos Humanos e a Estratégia da Organização .....                               | 5    |
| 1.1 A importância da motivação na Gestão dos Recursos Humanos.....                              | 6    |
| 1.2 A Influência da Gestão de Recursos Humanos na Qualidade de Vida dos Colaboradores....       | 8    |
| 1.3 Conclusão do Capítulo 1 .....                                                               | 10   |
| 2. Qualidade de Vida no Geral (QVG) e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) .....               | 11   |
| 2.1 A Qualidade de Vida no Geral.....                                                           | 11   |
| 2.2 A Qualidade de Vida no Trabalho .....                                                       | 13   |
| 2.2.1 Modelos clássicos .....                                                                   | 13   |
| 2.2.2 Abordagens mais recentes de Qualidade de Vida no Trabalho e os riscos psicossociais ..... | 18   |
| 2.3 Conclusão do Capítulo 2 .....                                                               | 25   |
| 3. Gestão de Recursos Humanos em Instituições de Ensino Superior: O caso “IPVConcilia” .....    | 27   |
| 3.1 Gestão de Recursos Humanos em Instituições de Ensino Superior .....                         | 28   |
| 3.2 O Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC) e o “IPVConcilia” .....                  | 30   |
| 4. Resultados e discussão .....                                                                 | 33   |
| 4.1 Caracterização da amostra .....                                                             | 34   |
| 4.2 Análise exploratória.....                                                                   | 38   |
| 4.2.1 Análise de variáveis por Género .....                                                     | 38   |
| 4.2.2 Análise das variáveis por Função .....                                                    | 42   |
| 4.3 Análise confirmatória.....                                                                  | 52   |
| 4.3.1 Modelo de medida.....                                                                     | 52   |
| 4.3.2 Modelo estrutural.....                                                                    | 54   |
| 4.4 Discussão .....                                                                             | 57   |
| Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação .....                                   | 61   |
| Referências Bibliográficas.....                                                                 | 65   |



# Índice de Figuras

|                                                                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1</b> - Complementaridade entre QVT, BET e FT (Fonte: Farsen et. al, 2018).....                                                      | 2  |
| <b>Figura 2</b> - Pirâmide de Maslow e a Teoria de Hezberg (adaptado de Dias & Ferreira, 2017) .....                                           | 7  |
| <b>Figura 3</b> - Relação entre os Critérios de Walton (1973) e a Pirâmide de Maslow (1943).....                                               | 15 |
| <b>Figura 4</b> - Representação gráfica das funções desempenhadas pelos colaboradores, por género. ....                                        | 36 |
| <b>Figura 5</b> - Representação gráfica das funções desempenhadas pelos colaboradores, por idade. ....                                         | 36 |
| <b>Figura 6</b> - Representação gráfica das funções desempenhadas pelos colaboradores, por fase de carreira. ....                              | 37 |
| <b>Figura 7</b> - Com que frequência não tem tempo para completar todas as tarefas do seu trabalho? entre Função no IPVC .....                 | 43 |
| <b>Figura 8</b> - A sua carga de trabalho acumula-se por ser mal distribuída? entre Função no IPVC ..                                          | 43 |
| <b>Figura 9</b> - Precisa de fazer horas extra? entre Função no IPVC .....                                                                     | 44 |
| <b>Figura 10</b> - O seu trabalho requer que seja bom a propor novas ideias? entre Função no IPVC ..                                           | 44 |
| <b>Figura 11</b> - Participa na escolha das pessoas com quem trabalha? .....                                                                   | 45 |
| <b>Figura 12</b> - O seu trabalho permite-lhe aprender coisas novas? .....                                                                     | 46 |
| <b>Figura 13</b> - O seu trabalho exige que tenha iniciativa .....                                                                             | 46 |
| <b>Figura 14</b> - O seu trabalho permite-lhe usar as suas habilidades ou perícias? .....                                                      | 46 |
| <b>Figura 15</b> - O seu trabalho apresenta objetivos claros? Por Função .....                                                                 | 47 |
| <b>Figura 16</b> - Faz coisas no seu trabalho que uns concordam, mas outros não? Por função.....                                               | 48 |
| <b>Figura 17</b> - Por vezes tem que fazer coisas que considera desnecessárias? Por Função. ....                                               | 48 |
| <b>Figura 18</b> - Com que frequência o seu superior imediato fala consigo sobre como está a decorrer o seu trabalho? Por Função no IPVC. .... | 48 |
| <b>Figura 19</b> - Existe uma boa cooperação entre os colegas de trabalho?.....                                                                | 49 |
| <b>Figura 20</b> -Existe um bom ambiente de trabalho entre si e os seus colegas? .....                                                         | 49 |
| <b>Figura 21</b> - Sente-se motivado e envolvido com o seu trabalho? .....                                                                     | 50 |
| <b>Figura 22</b> - Sente que o seu trabalho lhe exige muita energia que acaba por afetar a sua vida privada negativamente? .....               | 51 |
| <b>Figura 23</b> - A sua família e os seus amigos dizem-lhe que trabalha demais?" .....                                                        | 51 |
| <b>Figura 24</b> - Modelo de medida.....                                                                                                       | 53 |
| <b>Figura 25</b> - Modelo estrutural .....                                                                                                     | 55 |



## Índice de Tabelas

|                                                                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabela 1</b> - Critérios de QVT de Walton (Adaptado de: Vasconcelos, 2001) .....                                            | 14 |
| <b>Tabela 2</b> - Modelo de Hackman e Oldham (1975) (Fonte: Santos, 2021).....                                                 | 16 |
| <b>Tabela 3</b> - Propostas de Resolução dos problemas que afetam a QVT, adaptado de Westley (1979) (Fonte: Santos, 2021)..... | 17 |
| <b>Tabela 4</b> - Número de itens e subescalas das três versões portuguesas do COPSOQ, Silva et al. (2011). .....              | 24 |
| <b>Tabela 5</b> – Função no IPVC.....                                                                                          | 34 |
| <b>Tabela 6</b> - Género .....                                                                                                 | 35 |
| <b>Tabela 7</b> – Grupo etário .....                                                                                           | 35 |
| <b>Tabela 8</b> – Situação/Fase de Carreira.....                                                                               | 35 |
| <b>Tabela 9</b> - Testes qui-quadrado.....                                                                                     | 38 |
| <b>Tabela 10</b> – Grau de associação das variáveis.....                                                                       | 39 |
| <b>Tabela 11</b> - Tabulação cruzada Género * O seu trabalho requer que seja bom a propor novas ideias? .....                  | 39 |
| <b>Tabela 12</b> - Análise dos itens influenciados pelo género .....                                                           | 40 |
| <b>Tabela 13</b> - Parâmetros estimados do modelo estrutural final .....                                                       | 56 |



## Introdução

Segundo Muchinsky (2000), a atividade em que o ser humano está mais envolvido na sua vida é o trabalho. Aliás, feitas as contas tem-se 112 horas uteis por semana e destas, em média, 40 horas são para trabalho, às quais poderá ser adicionada 1 hora por dia de atividades associadas indiretamente ao emprego (Ficarra et al., 2020). Conclui-se assim, que é pouco o tempo que resta para outras atividades, e por isso surge uma questão: Será a Qualidade de vida no Trabalho (QVT) a chave para a Qualidade de Vida no Geral (QVG)?

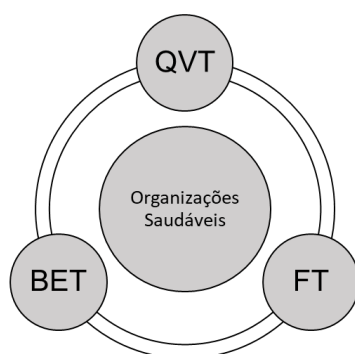
Antes de se abordar de forma isolada o conceito de QVT será interessante perceber a relação existente entre os seguintes conceitos: (1) Qualidade de Vida no Trabalho (QVT); (2) Bem-Estar no Trabalho (BET) e (3) Felicidade no Trabalho (FT). Após a análise do artigo de Farsen et al. (2018), percebe-se que não existe consenso por parte da comunidade científica na definição destes conceitos. Alguns autores tendem a defini-los como sendo sinónimos, principalmente quando se referem a “QVT e BET” e a “BET e FT”, enquanto outros os consideram distintos.

Farsen et al. (2018) referem, tendo por base o modelo de Warr (1987)<sup>1</sup> que, no contexto internacional, o BET é visto como algo diretamente relacionado com o equilíbrio que o trabalho proporciona ao colaborador, do ponto de vista da segurança, dos recursos financeiros e das oportunidades de desenvolver competências. Em Farsen et al. (2018), conclui-se, também, que definir Felicidade é uma tarefa muito complexa, sendo esta muitas vezes definida como um estado psicológico positivo.

Por norma, comparando com indivíduos empregados, quando alguém se encontra desempregado tende a avaliar a sua Qualidade de Vida de uma forma mais negativa. Será também interessante referir que, geralmente quando os níveis de desemprego tendem a aumentar o Bem-Estar das pessoas tende a diminuir, mesmo daquelas que se encontram empregadas (World Happiness Report 2017). É curioso como o impacto positivo do emprego na vida dos colaboradores vai muito para além dos fatores salariais. Fatores como o estatuto social, a forma como os seus dias são constituídos e a própria existência de objetivos influenciam em grande escala o Bem-Estar dos colaboradores (World Happiness Report 2017).

É de salientar que, geralmente, trabalhadores mais felizes são mais produtivos, o que beneficia as Organizações (Sirgy et al., 2001), pelo que deverá haver uma preocupação por parte dos Gestores de Recursos Humanos em promover o bem-estar e a felicidade no trabalho. Ficarra et al. (2020), além de referirem que trabalhadores mais felizes são mais produtivos, referem que uma empresa que consiga ter práticas que promovam a FT a longo prazo têm maior probabilidade de aumentar e manter a produtividade.

O que realmente se consegue concluir através destes autores é que estes três conceitos (QVT; BET e FT) se complementam, podendo ser fatores chave para a existência de Organizações Saudáveis (**Figura 1**).



**Figura 1** - Complementaridade entre QVT, BET e FT (Fonte: Farsen et. al, 2018)

---

<sup>1</sup> **Modelo de Vitaminas (Warr, 1987):** Este autor apresenta um modelo centrado na Saúde Mental, dando especial atenção ao Bem Estar no Trabalho (Nunes, 2015). No seu modelo, Warr (1987), faz uma analogia entre os fatores que, segundo ele, influenciam o Bem-Estar Psicológico (BEP) e as Vitaminas no modo como estas influenciam o Bem-Estar Físico do ser humano (Pinto, 2009). Isto é, quando há carência de Vitaminas o BEF de um indivíduo tende a deteriorar-se, do mesmo modo que quando se verifica excesso de vitaminas o corpo humano tende a não reagir bem. Assim sendo, as “Vitaminas” que influenciam o BEP são as seguintes: 1- Autonomia; 2- Aspirações; 3- Afeto; e o 5- Funcionamento Integrado (Nunes, 2015). Será também importante salientar que neste modelo o BEP é considerado como sendo o indicador central na avaliação da Saúde Mental (Pinto, 2009).

Sendo a QVT um dos temas fulcrais desta investigação será necessário definir de forma concisa o conceito. Em Sampaio (2012), percebe-se que a QVT é um conceito cuja definição não é exata, variando de autor para a autor. É nesse sentido que Sampaio (2012) afirma que o que existe é uma “noção” de Qualidade de Vida no Trabalho, isto é, um suporte teórico com consequências práticas, que está relacionado a certos fatores organizacionais e do âmbito da saúde mental.

Nos dias de hoje a QVT é, cada vez mais, abordada como sendo um ponto essencial para o sucesso das organizações. Os investimentos nos Recursos Humanos (RH) são feitos com o objetivo de aumentar a produtividade das empresas e a própria satisfação dos colaboradores (Sabonete et al., 2021). Apesar da falta de concordância entre os autores quanto à definição de QVT, a grande maioria concorda que esta é como um instrumento cujo objetivo é proporcionar uma maior humanização do trabalho e, consequentemente, promover o crescente aumento do bem-estar dos colaboradores e da participação destes nas decisões organizacionais. (Sant’Anna et. al 2011, referido em Sampaio, 2012)

É nos anos 30, após a Grande Depressão<sup>2</sup> nos Estados Unidos da América (EUA), que a Teoria das Relações Humanas<sup>3</sup> ganhou força fazendo com que a QVT ganhe algum relevo. Contudo, foi na década de 70 que esta temática ganhou maior importância na literatura científica, devido aos modelos apresentados por: Walton (1973), Hackman e Oldham (1975) e Westley (1979) (Santos, 2021). Os modelos clássicos referidos anteriormente serão analisados de forma individualizada na secção **2.2.1** do presente documento, de modo a que se perceba as diferentes perspetivas apresentadas pelos autores em questão.

Assim, o objetivo da presente investigação centra-se na tentativa de perceber se fatores do âmbito profissional podem ter influência na vida pessoal dos colaboradores e se a QVT tem algum impacto na QVG. Por esse motivo é elaborada, na secção **2.2**, uma revisão bibliográfica sobre o tema em estudo, havendo a preocupação de se apresentar o conceito de Qualidade de Vida no Geral (QVG) e alguns modelos clássicos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Numa fase posterior, é feita a análise de um conjunto de abordagens mais recentes sobre a QVT.

Uma vez que a dissertação é centrada no caso do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC), uma Instituição de Ensino Superior (IES) do Norte de Portugal, são também analisados alguns estudos científicos sobre a gestão de IES. Seguidamente, é realizada uma breve caracterização do IPVC, com o intuito de se dar a conhecer a instituição e algumas das suas práticas de gestão. Por último, na secção **4**, é apresentada a análise estatística dos resultados obtidos com a aplicação da versão portuguesa do “Copenhagen Psychosocial Questionnaire” (COPSOQ) aos colaboradores do IPVC, tendo-se o objetivo de se esclarecer se, no caso dos colaboradores desta organização, fatores do foro laboral influenciam a vida pessoal destes.

---

<sup>2</sup> Crise que se deu nos EUA após a queda da Bolsa de Valores de Nova York em 1929.

<sup>3</sup> Representa o conjunto de Teorias Administrativas que surgiram devido à Grande Depressão.



## **1. Gestão de Recursos Humanos e a Estratégia da Organização**

O conceito de Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem evoluído ao longo dos anos, tendo agora mais importância e notoriedade dentro das organizações. A GRH é, cada vez mais, vista como uma ferramenta essencial para o sucesso dos negócios.

Azevedo (2017) divide a GRH em quatro fases, (1) Revolução Industrial, (2) Assistencialista, (3) Especialista e (4) Relação Industrial. A primeira fase é marcada pela despreocupação total pelos recursos humanos, havendo trabalho forçado, trabalho infantil e baixos salários. Na segunda fase começa a haver alguma responsabilidade social por parte das Organizações, estabelecendo-se assim a preocupação com as condições de trabalho, higiene e saúde. Na terceira surgiu a necessidade de criar um departamento responsável pela gestão de pessoas com base no

mecanismo de Taylor<sup>4</sup>, associado ao sistema de linha de montagem. Nesta mesma fase identificou-se a necessidade de ministrar formação aos trabalhadores, associar cada trabalhador a um posto de trabalho adequado às suas capacidades, surgiram os sistemas de incentivos, etc. Por último, surge a preocupação de negociar com sindicatos e gerir conflitos laborais, com o objetivo de encontrar o equilíbrio entre as necessidades da empresa e as do colaborador.

Durante muitos anos não havia da parte dos gestores uma preocupação com a motivação dos colaboradores, tendo-se a ideia que as questões salariais seriam suficientes para que estes melhorassem a sua performance no exercer das suas funções. Contudo, com a evolução da Gestão de Recursos Humanos a motivação passou a ter bastante interesse no que diz respeito à gestão estratégica das organizações. Tem-se vindo a verificar que ao longo do tempo as Organizações têm investido cada vez mais na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), oferecendo, por exemplo, melhores condições de trabalho com o objetivo de se alcançarem melhores níveis de rendimento profissional (Batista et al., 2015).

## 1.1 A importância da motivação na Gestão dos Recursos Humanos

Quando se fala em Motivação, é importante abordar algumas das teorias da motivação humana. Um dos objetivos das Teorias Motivacionais é verificar quais são os fatores que podem influenciar uma pessoa de modo a que esta altere o seu comportamento (Dias & Ferreira, 2017).

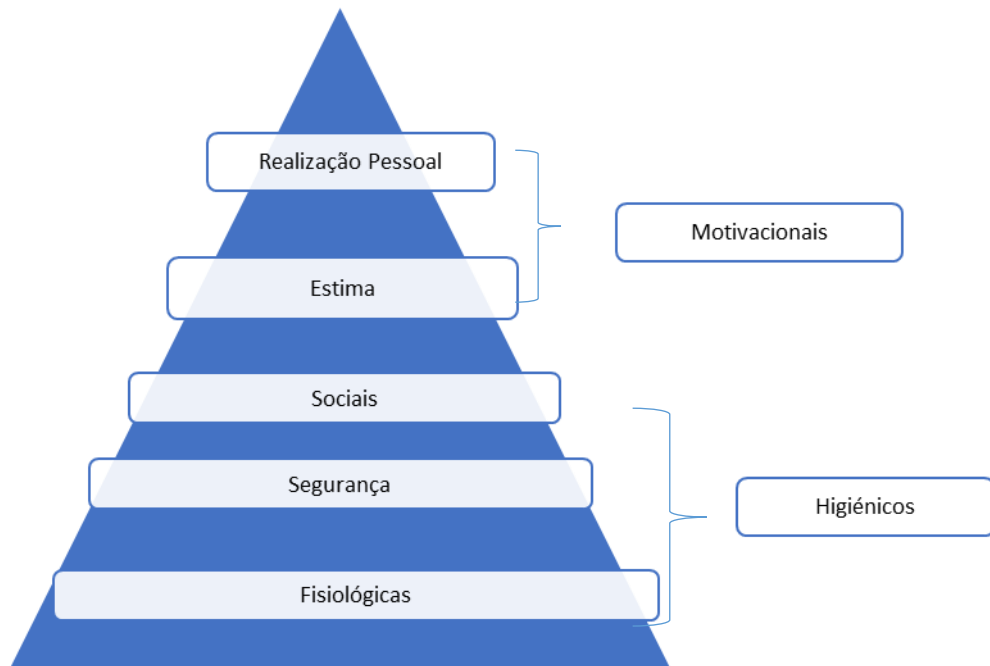
Dias e Ferreira (2017) apresentam dois tipos de motivação: (a) Motivação por Objetivo (MO) e (b) Motivação por Necessidade Própria (MNP). A MO está relacionada maioritariamente com estímulos externos, surgindo, por exemplo, através de objetivos propostos. Pelo contrário, a MNP está relacionada com os desejos, desafios e satisfação de necessidades e surge através de interesses individuais.

Abraham Maslow (1943) apresenta uma hierarquia de necessidades em forma de pirâmide, mostrando que para se atingir a motivação máxima, ou seja, atingir o último nível da pirâmide, é obrigatório que primeiro se vejam satisfeitas as necessidades nos níveis inferiores (Dias & Ferreira, 2017).

Frederick Herzberg, citado em Dias e Ferreira (2017), mostra como a motivação e os níveis de satisfação dos colaboradores podem ser influenciados pelo trabalho e pelo ambiente. Na sua teoria, Herzberg apresenta dois fatores: os Higiénicos de Manutenção e os Motivacionais Intrínsecos. Os primeiros estão relacionados com a forma como os colaboradores são tratados e os pontos que podem influenciar o nível de satisfação são, por exemplo, o salário, as condições de trabalho e a comunicação entre chefias e colaboradores. Os fatores Motivacionais Intrínsecos estão relacionados com os objetivos e motivações individuais. Neste caso falamos de reconhecimento do colaborador, progresso, crescimento e realização pessoal. (**Figura 2**).

---

<sup>4</sup> **Taylorismo/mecanismo de Taylor:** Esta teoria foi desenvolvida por Frederick Taylor (1856-1915). Tem como objetivo o aumento da eficiência do funcionamento das Organizações (mais associado ao sistema de linha de montagem), pretendendo também que haja uma melhor relação entre as chefias e os colaboradores (Biscontini, 2020). Segundo Biscontini (2020), Taylor queria prevenir o efeito de “Soldiering” (tendência de os colaboradores trabalharem apenas o suficiente para evitarem ser penalizados).



**Figura 2:** Pirâmide de Maslow e a Teoria de Herzberg (adaptado de Dias & Ferreira, 2017)

McGregor (1960) apresenta dois modelos motivacionais opostos, conhecidos como Teoria X e Teoria Y. A Teoria X representa a ideia de que os colaboradores de uma organização são seres naturalmente desmotivados em relação ao trabalho. Isto é, o motivo pelo qual as pessoas trabalham prende-se com as necessidades que a remuneração proveniente do emprego tende a satisfazer. Pelo contrário, a Teoria Y demonstra uma realidade em que a atividade profissional é vista pelos trabalhadores como uma fonte de satisfação pessoal, ou seja, sentem-se motivados no exercer das suas funções laborais. Nesta última teoria, o trabalho é apresentado como sendo uma forma de os colaboradores poderem atingir os seus objetivos.

A evolução das organizações e da própria Gestão tem levado a que os colaboradores não sejam encarados como peças de uma máquina. Cada vez mais os trabalhadores são vistos como o que realmente são, Humanos. Isto pressupõe que deverão ser desenvolvidas, nas Organizações, abordagens individualizadas levando a que surjam pessoas motivadas e empenhadas em atingir os objetivos pessoais e organizacionais. (Siminoel, 2011)

Deste modo, podemos concluir que ao longo dos tempos tem havido uma transição da teoria X para a teoria Y, ou seja, cada vez mais se tenta que os colaboradores se sintam motivados e envolvidos com os objetivos das organizações.

É com o intensificar do processo de globalização que os recursos humanos tendem a ser vistos como um investimento que permite aumentar a produtividade das empresas e não como um custo que deve ser reduzido (Carvalho, 2011). Resumindo, tem-se evoluído de uma abordagem

da Gestão de Recursos Humanos “Hard”<sup>5</sup> para uma abordagem “Soft”<sup>6</sup>. Com esta nova perspectiva a Gestão de Recursos Humanos (GRH) passa a ter um impacto direto na gestão estratégica das empresas, deixando de ser apenas um departamento que defende os interesses dos trabalhadores. Com o fenómeno da internacionalização dos negócios verificado na década de 90, houve uma evolução das práticas de GRH (Caetano e Vala, 2002), no sentido de se tornarem coerentes com a estratégia da empresa. A constante evolução dos mercados e das tecnologias tem também aumentado a competitividade, o que obriga a que haja da parte das empresas a implementação de novas estratégias (Dias & Ferreira, 2017). Por outro lado, os colaboradores são um ativo muito importante de uma empresa, sem o qual não se conseguirá ser competitivo num mercado cada vez mais globalizado (Dias & Ferreira, 2017). Por isso, a GRH deverá sempre atuar em conjunto com a Gestão Estratégica (GE) das organizações.

## **1.2 A Influência da Gestão de Recursos Humanos na Qualidade de Vida dos Colaboradores**

O mercado de trabalho tem-se tornado cada vez mais complexo, o que faz com que a Gestão de Recursos Humanos esteja em constante renovação. Nos dias de hoje, é crescente a tendência para que os empregos exijam maiores qualificações e além disso, para que haja formação continua ao longo de toda a carreira profissional (Andrade, 2015). Nos últimos tempos devido à instabilidade económica, financeira e social e à consequente instabilidade do mercado de trabalho, tem-se vindo a acentuar a extinção dos empregos para toda a vida. Deste modo, os níveis de confiança que os colaboradores depositam nas organizações tende a diminuir, fazendo com que a vinculação dos indivíduos com as empresas seja de extrema importância (Cordeiro, 2012). A forma como o mercado de trabalho é constituído atualmente pode, de certa forma, influenciar a qualidade de vida dos colaboradores, principalmente se tivermos em conta o modelo de família mais comum nas sociedades Ocidentais. As famílias tendem a deixar de ser geridas como sendo uma “economia única”, passando a ser famílias de “duplo emprego”, em que tanto as mulheres como os homens têm a responsabilidade de sustentar o lar (Andrade, 2015). Segundo Andrade (2013), este modelo de sociedade levou os cientistas sociais a preocuparem-se com as consequências da competição entre o exercício de uma atividade profissional e a organização da vida familiar.

Como foi referido anteriormente, cada vez mais o Capital Humano tem-se demonstrado um recurso bastante valioso para as empresas, o que levou ao aparecimento de variados artigos a analisar a relação entre a GRH e os Resultados Organizacionais (Delgado, 2019). Contudo, mais recentemente, surgiu a preocupação de colocar o foco da GRH nos colaboradores (Delgado, 2019). Assim, no seguimento desta ideia, a literatura científica tem analisado o impacto da GRH nos

---

<sup>5</sup> A abordagem “Hard” “está associada a ideia de que gerir pessoas é principalmente um exercício de controlo de custos, isto é, as pessoas são geridas como um “recurso organizacional” promovendo o mais baixo custo e a maior rentabilidade possível.” (Fonte: Azevedo, 2017)

<sup>6</sup> “A abordagem “Soft” associada à gestão de recursos humanos, encontra-se diretamente relacionada à gestão de pessoas como a gestão de um “recurso estratégico” dotado de capacidade criativa e de inovação.” (Fonte: Azevedo, 2017)

colaboradores, o que tem enfatizado o tema da Gestão de Recursos Humanos Sustentável<sup>7</sup> (GRH Sustentável) (Stankevičiūtė et al., 2019). Existem alguns princípios de GRH Sustentável, que explicam como a sustentabilidade poderá ser aplicada à Gestão de Recursos Humanos, e quais os conjuntos de práticas que devem ser consideradas sustentáveis. Segundo Stankevičiūtė et al. (2019), estes princípios envolvem os seguintes pontos: (1) estratégias de longo prazo, (2) preservação dos Recursos Humanos na empresa e flexibilidade, (3) proteção ambiental, a (4) promoção da participação dos colaboradores, (5) tratamento dos trabalhadores como um parceiro igual, (6) promoção da colaboração entre os colaboradores e também, (7) promoção do desenvolvimento das capacidades individuais de cada colaborador.

Assim, pode-se agrupar estes pontos em 5 “clusters”:

- a) Competências dos Colaboradores; (1) e (7)
- b) Voz dos Colaboradores; (4) e (6)
- c) Relação Chefe-Funcionário; (5)
- d) Cuidados com os Colaboradores; (2)
- e) Preocupações Ambientais; (3)

**(a)** O primeiro cluster, “**Competências dos Colaboradores**”, tem por base dois princípios, o desenvolvimento dos colaboradores e estratégias orientadas para o longo prazo. No primeiro princípio, a ideia será desenvolver as capacidades dos colaboradores, mas, mais do que isso, tentar desenvolver as capacidades que vão ser essenciais no futuro, isto é, preparar os colaboradores para a evolução da organização. As organizações têm de investir na formação e desenvolvimento dos seus colaboradores (Azevedo, 2017).

Ao referir-se a uma estratégia orientada para o longo prazo, Stankevičiūtė et al. (2019) entende que será essencial que haja um planeamento dos Recursos Humanos com uma visão de futuro (ex. Planeamento do Recrutamento). Deverá haver uma preocupação com a exigência dos critérios de recrutamento e seleção (Azevedo, 2017).

**(b)** Quanto à “**Voz dos Colaboradores**”, é importante que haja uma participação ativa dos mesmos nas organizações. Deve-se envolver os colaboradores nas decisões de forma a reforçar a confiança (Azevedo, 2017). Esta estratégia fará com que os colaboradores se sintam parte integrante de algo, o que se poderá demonstrar benéfico tanto para a empresa como para os colaboradores, ou seja, melhores resultados obtidos pela organização e mais satisfação por parte dos funcionários.

---

<sup>7</sup> “A Gestão de Recursos Humanos Sustentável trata-se de uma série de estratégias de Recursos Humanos padronizadas, planeadas ou emergentes, que têm como objetivo permitir que as organizações atinjam os seus objetivos e, em simultâneo, permitir que sejam reproduzidos os calendários base de RH numa perspetiva de longa duração controlando assim os efeitos colaterais e autoinduzidos dos sistemas de RH na base de RH e, consequentemente, na própria organização.” In Ehnert (2009), 73, como citado em Delgado, 2019)

(c) É também importante referir que as **relações entre as chefias e os colaboradores** podem ter influência direta nos resultados da empresa, na satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, na produtividade destes. A promoção da colaboração entre colegas de trabalho, de justiça e igualdade de oportunidades e o tratamento dos empregados como parceiros iguais são pontos estratégicos que deverão ser analisados com bastante atenção por parte da GRH.

(d) O cluster “**Cuidados com os colaboradores**” tem em conta o princípio da preservação dos funcionários e a flexibilidade (Stankevičiūtė et al., 2019). Este ponto assenta na percepção de segurança no emprego, devendo haver uma preocupação com o estabelecimento de uma relação de longo prazo com os funcionários (Azevedo, 2017). Deverá manter-se uma força de trabalho saudável e produtiva (Ehnert, 2009). Para isso, deverá ter-se atenção ao pagamento dos salários de forma justa e haver flexibilidade de modo a garantir, da melhor forma possível, a conciliação entre a “Vida Pessoal” e a “Vida Laboral”.

(e) Nos dias de hoje cada vez mais há uma sensibilização para as **preocupações com o meio ambiente** e tudo que seja sustentabilidade ambiental. Assim, as Organizações devem ter em atenção este fator nas suas decisões. Uma vez que a GRH age em conformidade com os restantes órgãos da organização, esta deve ter em conta a promoção de condições de trabalho “amigas do ambiente”, fazendo com que os locais de trabalho sejam mais agradáveis (Stankevičiūtė et al, 2019).

### 1.3 Conclusão do Capítulo 1

A GRH tem bastante influência no rumo de uma organização. Contudo, conforme é possível constatar, o mais importante a retirar dos parágrafos anteriores é que a GRH pode ter um impacto, positivo ou negativo, na vida dos colaboradores. Recorrendo às práticas certas, a GRH pode ser um agente promotor de qualidade de vida dos colaboradores, sem que isso afete de forma negativa os resultados da empresa. Antes pelo contrário, trabalhadores mais felizes tendem a ser mais produtivos.

Segundo Cordeiro (2012), um dos fatores essenciais no funcionamento de uma empresa é o Comprometimento Organizacional (CO), uma vez que este determina a relação existente entre os colaboradores e a própria organização. Neste sentido, a aplicação de políticas de GRH com base em aspetos socio emocionais irão promover relações de confiança mútua e conseqüentemente um aumento do CO (Marescaux et al., 2013), o que se pode tornar vantajoso para ambas as partes.

Como a maior parte do tempo de um individuo é passado no local de trabalho, torna-se fundamental transformar as Organizações em locais agradáveis e saudáveis para a execução das tarefas. O local de trabalho deverá transmitir a sensação aos colaboradores que estão realmente a viver e a realizar os seus objetivos. A Qualidade de Vida, satisfação e alegria devem fazer parte das empresas. Deve também haver, por parte das instituições e dos colaboradores, uma preocupação em criar um bom equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. (Vasconcelos, 2001).

## **2. Qualidade de Vida no Geral (QVG) e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

Com o objetivo de perceber de que forma a QVT pode influenciar a QVG dos colaboradores de uma organização é desenvolvida, nesta secção, uma revisão de literatura onde serão apresentados os conceitos de Qualidade de Vida no Geral (QVG) e a sua relação com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

### **2.1 A Qualidade de Vida no Geral**

Na opinião de Liu (1975), a QVG refere-se ao Bem-Estar de cada Indivíduo e do meio onde estes residem. Para este autor, a QVG reflete-se nas necessidades e vontades de cada indivíduo, pelo que, sempre que estas sejam supridas haverá um aumento de satisfação por parte destes. Segundo Amorim (2017), definir qualidade de vida não é fácil pelo facto de depender de vários fatores, entre eles o período temporal e o contexto social em que cada indivíduo se insere. Alguns autores, referem que fatores como a idade, área geográfica de residência, o estatuto socio

económico, a profissão e as relações familiares, podem influenciar a percepção de estado de saúde e da qualidade de vida (Ferreira & Santana, 2003). Ora, os padrões de qualidade de vida aceites hoje não serão necessariamente os mesmos daqui a dez anos, tudo depende das necessidades dos indivíduos. Assim, a Organização Mundial da Saúde (OMS) (1997), define qualidade de vida como a percepção que cada indivíduo tem em relação ao seu nível de vida, tendo em conta o contexto em que vive e comparando com os seus objetivos, expectativas e preocupações.

Do ponto de vista de Phillips (2011), há dois tipos de Qualidade de Vida: (1) Qualidade de Vida Individual (QVI) e a (2) Qualidade de Vida Coletiva (QVC). A QVI depende, não só das satisfações das necessidades básicas do ser humano, mas também de fatores como a autonomia para fazer escolhas, a existência de oportunidades para melhorar o Bem-Estar e a possibilidade de haver crescimento pessoal. Por outro lado, a QVC refere-se à qualidade de vida de uma sociedade vista como um todo. Desta forma, prevê que seja essencial que se garanta um ambiente social saudável e sustentável, do ponto de vista psicológico e social.

Tal como anteriormente se referiu, a QVG está necessariamente ligada às necessidades de cada indivíduo. Nesse sentido, Maslow (1943) organizou as necessidades humanas em forma de uma pirâmide, estando estas divididas em cinco categorias: Fisiológicas, Segurança, Amor/Relacionamento, Estima e Realização Pessoal. Poderá então, considerar-se que os indivíduos que mais necessidades vejam satisfeitas tenham uma melhor qualidade de vida.

Será importante salientar que o Ser Humano raramente atinge a plena satisfação. Isto é, sempre que uma necessidade é suprida, ou um objetivo cumprido, surgem outros para ocupar esse lugar (Liu 1975). Assim, ao longo desta pesquisa considera-se que a Qualidade de Vida em Geral está diretamente relacionada com as necessidades de cada indivíduo e o meio em que este se insere.

## 2.2 A Qualidade de Vida no Trabalho

Nesta secção serão apresentadas diferentes perspetivas do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho. Primeiramente, serão expostos alguns modelos clássicos e, de seguida, apresentam-se abordagens mais recentes.

### 2.2.1 Modelos clássicos

#### 2.2.1.1 Modelo de Walton (1973)

Segundo o modelo de **Walton (1973)**, há um conjunto de oito critérios que influenciam a QVT (Resumido na **Tabela 1**):

1. **Compensação adequada e justa** – Este ponto refere-se principalmente à remuneração auferida pelos colaboradores. Pretende-se que esta seja justa tendo em conta o tipo de trabalho exercido e comparando com os colegas e com o mercado de trabalho. Segundo Walton (1973), o mais justo será que a melhoria dos resultados das organizações, provocadas pelo aumento de produtividade, sejam partilhadas com os colaboradores.
2. **Condições de trabalho, segurança e saúde no trabalho** – Será fundamental que os trabalhadores não sejam expostos a condições de trabalho prejudiciais para a sua saúde. Deverá haver sempre um incremento contínuo de medidas que promovam bons ambientes e segurança no exercer das funções. (Walton (1973)).
3. **Uso e desenvolvimento de capacidades** – Deve-se promover o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores, dando-se autonomia aos mesmos (Walton (1973)). É do total interesse das organizações ter indivíduos mais capazes nos seus quadros.
4. **Oportunidade de crescimento e segurança** – Será fundamental que haja a possibilidade de crescer na empresa. Os colaboradores deverão sentir o reconhecimento pelo seu trabalho.
5. **Integração social na empresa** – Nas empresas não deve haver preconceitos de qualquer tipo, todos os trabalhadores devem ser tratados de igual forma independentemente da sua orientação sexual, religião, género, etc. No mesmo sentido, deverá estar presente nas organizações o igualitarismo, ou seja, não haver ideias de inferioridade ou superioridade entre os diferentes níveis da hierarquia organizacional. Será muitas vezes vantajoso promover o espírito de comunidade e de partilha entre todos os envolvidos nas organizações. (Walton (1973))
6. **Constitucionalismo** – Garantir a privacidade, liberdade de expressão, equidade e o cumprimento das leis.
7. **Trabalho e vida** – Deverá sempre haver um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. O excesso de tempo passado no trabalho poderá ser a causa de grandes problemas familiares. Os horários e objetivos de cada trabalhador terão de estar sempre bem definidos de forma a evitar a perda de momentos de lazer e familiares. (Walton (1973))

8. **Relevância social do trabalho** – será vantajoso que os colaboradores sintam que trabalham numa empresa credível para a sociedade.

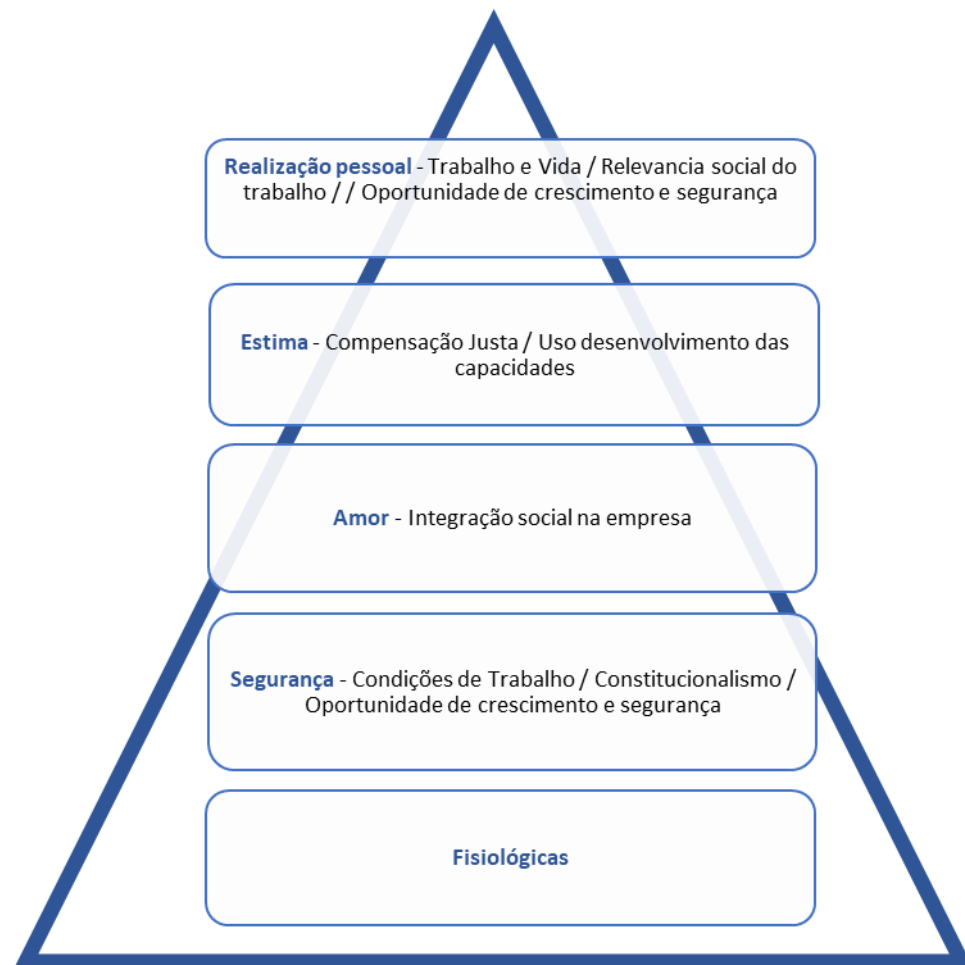
**Tabela 1** - Critérios de QVT de Walton (Adaptado de: Vasconcelos, 2001)

| <b>Critérios</b>                                                        | <b>Indicadores de QVT</b>                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Compensação adequada e justa</b>                                     | Salário dos colaboradores                                                                                                           |
| <b>Condições de trabalho, segurança no trabalho e saúde no trabalho</b> | Condições gerais do ambiente de trabalho (ex. Horários razoáveis e ambiente físico seguro.)                                         |
| <b>Uso e desenvolvimento de capacidades</b>                             | Oportunidade de os Colaboradores aplicarem os seus conhecimentos;<br>Promoção do desenvolvimento das capacidades dos colaboradores. |
| <b>Oportunidade de crescimento e segurança</b>                          | Oportunidade de crescer na empresa (Fazer carreira);<br>Estabilidade do emprego.                                                    |
| <b>Integração social na empresa</b>                                     | Respeito no trabalho, ausência de discriminação.                                                                                    |
| <b>Constitucionalismo</b>                                               | Respeito e cumprimento das leis laborais.                                                                                           |
| <b>Trabalho e vida</b>                                                  | Promoção do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.                                                                         |
| <b>Relevância social do trabalho</b>                                    | Responsabilidade social da empresa. (Ex. A empresa ser bem vista pela sociedade).                                                   |

Como foi referido anteriormente, Maslow (1943) organizou as necessidades humanas em forma de uma pirâmide, estando estas divididas em cinco categorias: Fisiológicas, Segurança, Amor/Relacionamento, Estima e Realização Pessoal.

Ao comparar as necessidades apresentadas por Maslow, para se garantir a QVG, com os critérios de QVT de Walton (1973) pode verificar-se que as necessidades de um trabalhador são idênticas com as necessidades do Ser Humano na vida em geral (**Figura 3**). Desta forma, se o trabalhador vir as suas necessidades satisfeitas no emprego talvez haja uma maior probabilidade

de ter uma boa QVG. É possível perceber que quantas mais necessidades o colaborador vir satisfeitas maior será a sua motivação.



**Figura 3:** Relação entre os Critérios de Walton (1973) e a Pirâmide de Maslow (1943)

### 2.2.1.2 Modelo de Hackman e Oldham (1975)

Hackman e Oldham (1975) criaram uma ferramenta, que permite avaliar os postos de trabalho, chamada “*Job diagnostic survey*” (JDS). Esta ferramenta indica a necessidade de reestruturar os postos de trabalho de modo a incrementar uma maior motivação nos colaboradores e consequentemente aumentar a produtividade da organização. Assim, considera-se que os colaboradores irão reagir a cargos enriquecedores e desta forma, os resultados pretendidos serão atingidos. (Santos, 2021)

No modelo de Hackman e Oldham (1975), são apresentados três fatores influenciadores dos resultados obtidos: (1) Percepção do significado do trabalho; (2) Percepção da responsabilidade pelos resultados do trabalho; e (3) Conhecimento dos resultados do trabalho. Ao conjunto destes três fatores dá-se o nome: “Estados Psicológicos Críticos” (EPC).

De salientar que, segundo este modelo, a “Necessidade Individual de Crescimento” é a base da cadeia de fatores que determinam a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), e por isso, as “Dimensões da Tarefa” influenciam os “Estados Psicológicos Críticos” que consequentemente determinam os “Resultados Pessoais e do Trabalho”, **Tabela 2**. (Rezende e da Silva, 2008)

Resumindo, este modelo vê a promoção da Qualidade de Vida como uma estratégia que além de permitir um aumento da satisfação dos colaboradores leva a empresa a atingir mais rapidamente os seus objetivos. Assim, segundo Hackman e Oldham (1975) a QVT está diretamente associada com a motivação e com a percepção que os colaboradores tem em relação ao cargo que desempenham. De certa forma, neste modelo a promoção da QVT é um fator estratégico essencial nas organizações.

**Tabela 2** - Modelo de Hackman e Oldham (1975) (Fonte: Santos, 2021)

| Dimensões da Tarefa                                                        | Estados Psicológicos Críticos                              | Resultados Pessoais e do Trabalho |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Variedade das Habilidades<br>Identidade da tarefa<br>Significado da tarefa | Percepção do significado do Trabalho                       | Alta motivação para o trabalho    |
| Autonomia                                                                  | Percepção da responsabilidade pelos resultados no trabalho | Alta satisfação com o trabalho    |
| Feedback                                                                   | Conhecimento dos Resultados no Trabalho                    | Baixo absentismo e rotatividade   |

**2.2.1.3 Modelo de Westley (1979)**

O Modelo de Westley (1979) apresenta-se com uma abordagem sociotécnica da Qualidade de Vida no Trabalho (Pedroso & Pilatti, 2010). Com este modelo, Westley (1979) pretende primeiro responder às expectativas psicossociais e só depois promover um ambiente normativo para o trabalho.

Westley (1979) classifica os problemas laborais em quatro categorias distintas:

**(1) Políticos** – Os problemas de ordem Política estão ligados à insegurança sentida pelos trabalhadores, muitas vezes causada pela instabilidade dos empregos.

**(2) Económicos** – Os problemas de ordem Económica surgem muitas vezes pelo sentimento de injustiça por parte dos colaboradores. (ex. Diferenças salariais)

**(3) Psicológicos** – Os problemas de ordem Psicológica estão, geralmente, ligados a uma baixa autoestima dos colaboradores.

**(4) Sociológicos** – Os problemas Sociológicos são, muitas vezes, causados pela anomia\* que surge pela carência de leis laborais.

Na perspetiva do autor, cada categoria referida anteriormente deve ser analisada de forma individualizada, com o intuito de serem encontradas soluções para os problemas (**Tabela 3**). Parte das soluções apresentadas pelo autor são utilizadas em algumas empresas nos dias de hoje, como por exemplo: a participação nos lucros, a promoção da autonomia dos colaboradores no exercer das suas funções e a comunicação das chefias com o pessoal de forma a fornecerem um feedback sobre os trabalhos realizados. Todas estas medidas criam um comprometimento e uma satisfação da parte dos colaboradores em relação à empresa.

**Tabela 3** - Propostas de Resolução dos problemas que afetam a QVT, adaptado de Westley (1979) (Fonte: Santos, 2021)

| <b>Categoria</b> | <b>Problemática</b> | <b>Propostas de resolução</b>                                                                                                                       |
|------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Económica        | Injustiça           | Descentralização do poder;<br>Participação nos lucros da empresa;<br>Participação nas decisões.                                                     |
| Política         | Insegurança         | Autonomia e feedback.                                                                                                                               |
| Psicológica      | Alienação           | Valorização das tarefas;<br>Autogestão do trabalho.                                                                                                 |
| Sociológica      | *Anomia = Anarquia  | Métodos sociológicos aplicados aos grupos de trabalho;<br>Valorização das relações interpessoais;<br>Distribuição de responsabilidades pela equipa. |

## **2.2.2 Abordagens mais recentes de Qualidade de Vida no Trabalho e os riscos**

### **psicossociais**

Nos dias de hoje, todos os países desenvolvidos tentam promover a qualidade de vida das populações (Guliyeva, 2022). Aliás, segundo Guliyeva (2022), especialistas do programa de desenvolvimento das Nações Unidas salientam que todos os países deveriam criar condições para uma vida longa, saudável e plena. Conforme se pode apurar, segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) (2020) o bem-estar da população tem vindo a aumentar desde a crise financeira de 2010. Nos países pertencentes à OCDE, verificam-se melhorias no bem-estar, estando-se a viver mais e de forma mais segura. Assim, podendo a QVT ser um dos fatores influenciadores da QVG, será importante explorar as abordagens mais recentes a este tema. Ao longo dos anos a QVT tem sido alvo de estudo nas mais diversas áreas do conhecimento, nomeadamente na medicina, na engenharia, na ecologia, na economia, entre outras (Klein et al., 2019). Como já se referiu, nos anos 70 do século passado a QVT tornou-se um tema de grande importância, muito pela influência dos Estados de Direito Democrático (Paulo, 2019).

Segundo Medeiros e Ferreira (2011), ainda que haja cada vez mais interesse na QVT, este é um tema que apresenta alguma carência no que respeita a estudos científicos de revisão de literatura. Estes autores, defendem que este tipo de estudo seja de extrema importância para se constatar as evidências empíricas que permitam comprovar certas teorias. Assim compreender-se-á melhor o conceito de QVT, havendo a possibilidade de se refletir de uma forma mais sustentada sobre as práticas aplicadas nas organizações.

É de salientar que, segundo Paulo (2019), a Qualidade de Vida no Trabalho, nas últimas décadas, tem vindo a deixar de ser uma prioridade, muito pela influência das novas estratégias económicas e geopolíticas de certos países que dão maior importância aos resultados económicos. Para Paulo (2019), as mudanças do mercado de trabalho, o intensificar do processo de globalização e a diminuição da influência dos sindicatos junto das organizações pode influenciar de forma negativa o bem-estar dos colaboradores. Nesse sentido torna-se essencial o estudo científico da Qualidade de Vida no Trabalho.

Assim, para Klein et al. (2019) o desenvolvimento de uma organização depende diretamente dos colaboradores e do seu envolvimento. Por isso, na linha de pensamento destes autores, os colaboradores são o cerne das organizações, uma vez que são as suas capacidades técnicas e os seus conhecimentos que vão permitir que se atinjam os objetivos organizacionais. Torna-se então essencial que se promova uma boa vida laboral, de forma a serem atingidos melhores níveis de performance.

Tal como outros autores, Medeiros e Ferreira (2011) afirmam que o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho é apresentado com as mais variadas definições, dependendo das abordagens de cada autor. Assim, a tarefa de definir QVT torna-se bastante difícil.

Souza e Basto (2009) demonstram como diferentes noções de QVT podem gerar “programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT)” distintos. Isto é, quando é adotado o conceito de QVT

de uma forma mais abrangente, normalmente, os PQVT são mais direcionados para ações de saúde e desenvolvimento profissional. Pelo contrário, quando se aplica uma noção de QVT mais restrita, geralmente, promovem-se PQVT voltados para as relações sociais e de lazer.

A QVT continua a ser um tema de extrema importância nos dias de hoje e segundo Cavassani et al. (2006) promover o bem-estar e a segurança dos colaboradores é essencial para que se aumente a produtividade. Sirgy et al. (2001) referem ainda que a QVT além de afetar a satisfação com o trabalho pode influenciar os outros domínios da vida, como por exemplo a vida familiar.

Paulo (2019) refere que é obrigatório que as organizações repensem as condições de trabalho que disponibilizam aos seus colaboradores. Aliás, este mesmo autor, salienta que para a QVT aumentar e para que haja maior bem-estar é conveniente que se reduzam de forma significativa os contratos de prestação de serviços e se aposte mais em contratos de trabalho, promovendo assim uma maior estabilidade no emprego.

Ferreira e Mendes (2009) definem “condições de trabalho” como sendo relativas ao ambiente físico, relacionando a “organização do trabalho” com o modo como as empresas estão estruturadas (hierarquias, horários de trabalho, missão da empresa, quantidade esperada de produção, etc) e entendem “relações sociais” como a incorporação das relações existentes entre as divisões hierárquicas e possíveis grupos que existam no contexto organizacional.

No trabalho desenvolvido por Sirgy et al. (2001), relaciona-se a QVT com a satisfação das necessidades dos colaboradores. Estes mesmos autores (Sirgy et al., 2001) apresentam quatro indicadores que influenciam a QVT (**1 - ambiente laboral, 2 - requisitos do emprego, 3 - comportamento dos supervisores e 4 - programas de auxílio**), aos quais dão o nome de “recursos organizacionais”. A cada um dos referidos indicadores correspondem as seguintes necessidades:

1. Saúde e Segurança.
2. Económicas e familiares.
3. Sociais.
4. Estima.
5. Atualização.
6. Conhecimento.
7. Estéticas.

Neste modelo tenta-se perceber até que ponto estes quatro indicadores são importantes para conhecer e satisfazer as necessidades dos colaboradores, de modo a que haja QVT. Assim, as necessidades de saúde e segurança, sociais e de estima são, geralmente, diretamente influenciadas pelos quatro “recursos organizacionais”. Enquanto que, as necessidades económicas, de atualização e de conhecimento apenas demonstram ligação aos indicadores relativos ao ambiente laboral, aos requisitos do emprego e ao comportamento dos supervisores. As

necessidades estéticas apenas não apresentam ligação com o indicador relativo ao comportamento dos supervisores. (Sirgy et al., 2001)

Tal como outros autores, Sirgy et al., 2001 referem que a Qualidade de Vida no Trabalho tem uma relação positiva com o Comprometimento Organizacional (CO), salientando também que a satisfação com o trabalho aumenta a probabilidade de haver níveis de QVT mais elevados.

Assim, é perceptível que a Qualidade de Vida no Trabalho pode influenciar domínios que se relacionam com a Qualidade de Vida no Geral. Isto é, a satisfação com o emprego pode influenciar de forma positiva o ambiente familiar, os momentos de lazer e a saúde dos colaboradores. (Sirgy et al., 2001)

Nas últimas décadas tem-se observado diversas alterações no modo como o trabalho é organizado, principalmente nos países ocidentais. Estas alterações foram acompanhadas pela mudança das exigências para com os colaboradores. Cada vez mais, competências como a flexibilidade nos horários no local de trabalho e a alta tenacidade são consideradas essenciais para que se tenha sucesso no mundo laboral. Contudo, este desenvolvimento constante do mercado de trabalho tem vindo a aumentar o stress, e consequentemente o aumento de faltas por doença. (Silva et al., 2011)

O trabalho é diversas vezes caracterizado como um fator que permite a inclusão dos indivíduos na sociedade, diminuindo assim a probabilidade de surgirem certas doenças do foro psicológico. Contudo, certos elementos do ambiente das organizações podem provocar o aparecimento de doenças a nível físico e psicológico (Lopes-Borges et al., 2018). Com efeito, Lopes-Borges et al. (2018), tal como Silva et al. (2011), apresentam o termo “fatores psicossociais” como sendo o conjunto de características associadas com as condições de trabalho que afetam a saúde dos indivíduos, mediante processos psicológicos e fisiológicos.

Segundo Silva et al. (2011), a medição psicossociológica é uma tarefa muito complexa, muito devido à falta de um suporte teórico coeso, e por isso as formas e métodos de avaliar os fatores psicossociais são variadas. Na perspetiva de Soeiro (2020), os “riscos psicossociais” estão diretamente relacionados com as circunstâncias a que os colaboradores estão expostos na sua rotina laboral. Isto é, os “riscos psicossociais” surgem como resultado da interação dos indivíduos com as suas condições de vida no geral e condições laborais (Silva et al., 2011). Fatores como a organização das tarefas, o tipo de profissão, o ambiente da organização e a existência de possibilidade de progressão na carreira, estão associados aos “riscos psicossociais”. Neste sentido, os fatores psicossociais podem influenciar positiva ou negativamente a qualidade de vida e saúde dos colaboradores, assim como produtividade destes (Soeiro, 2020).

Deste modo, para Cotrim et al. (2017) o risco psicossocial tem vindo a ganhar bastante importância no mundo empresarial e, por conseguinte, torna-se cada vez mais prioritário que as Organizações os avaliem e analisem. Isto para que, posteriormente, se consigam tomar medidas e políticas de gestão estratégica (GE) que visem alcançar os objetivos de saúde, segurança e bem-

estar dos colaboradores, mas também para que estes exerçam as suas funções de uma forma mais produtiva.

Contudo, apesar do referido no parágrafo anterior, existe ainda alguma dificuldade, da parte das empresas, em perceber de que forma podem os riscos psicossociais ser avaliados (Camerino, 2014 referido em Cotrim et al. 2017).

Nas sociedades atuais, e muito provavelmente nas do futuro, o ambiente psicossocial no trabalho é muitas vezes considerado um dos pontos mais importantes no que respeita ao ambiente laboral (Kristensen et al., 2005). Este tema é de extrema importância, uma vez que, segundo Kristensen et al. (2005), é alta a percentagem de colaboradores na União Europeia que apresentam riscos psicossociais no trabalho. Aliás, segundo a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2015), nas empresas da União Europeia (UE-28), lidar com clientes, alunos, pacientes difíceis e a pressão do cumprimento dos prazos, são os fatores de risco psicossociais mais comuns. Como consequência, os colaboradores ficam mais suscetíveis a contrair doenças físicas, (ex.: distúrbios musculares, problemas cardiovasculares) e mentais (ex.: stress, burnout). Assim, a qualidade de vida destes tende a diminuir, tal como a motivação e a produtividade, aumentando a probabilidade de estes se despedirem (Kristensen et al., 2005).

Os questionários validados e estandardizados são essenciais nos estudos científicos dos riscos psicossociais em contexto laboral. Nesse sentido, foi criado o “Copenhagen Psychosocial Questionnaire” (COPSOQ), que é um questionário que pode ser utilizado na versão longa, média e curta dependendo dos objetivos que se pretende alcançar. (Kristensen et al., 2005)

Segundo Pejtersen et al. (2010), o COPSOQ I foi criado em 1997 com o objetivo de satisfazer as necessidades relativas ao ambiente laboral dos dinamarqueses. Por outro lado, houve o intuito de providenciar aos investigadores o acesso a um questionário padrão, que lhes permitisse avaliar os fatores psicossociais. Assim, o COPSOQ teve por base os seguintes princípios:

1. O questionário deveria cobrir todos os aspetos relevantes do ambiente psicossocial do trabalho;
2. O questionário deveria ser de base teórica, tendo de ser suportado por um vasto conjunto de teorias relevantes;
3. As dimensões do questionário deveriam estar relacionadas com os diferentes níveis analíticos (Organização, departamentos, o emprego, relação entre a pessoa e o trabalho);
4. O questionário teria de ser genérico, de modo a poder ser utilizado por um maior número de pessoas e/ou empresas.

É relevante referir que este questionário além de incorporar várias teorias da saúde ocupacional, tem em conta fatores como as recompensas, a justiça, a confiança e a discriminação, que são de extrema importância em contexto laboral.

Anos mais tarde procedeu-se ao desenvolvimento do COPSOQ II, podendo o processo de elaboração deste questionário ser dividido em cinco partes (Pejtersen et al., 2010). Segundo

Pejtersen et al. (2010), em primeiro lugar houve a preocupação de obter feedback das empresas em que o COPSOQ I foi utilizado. Numa segunda fase todas as escalas relacionadas com o local de trabalho presentes na primeira versão do questionário foram analisadas. Posteriormente, foi criada e desenvolvida uma versão de testes do COPSOQ II. Esta versão foi testada com uma amostra de cerca de 3317 colaboradores dinamarqueses. Após a avaliação e teste da validade dos critérios das novas escalas surgiu o COPSOQ II, baseado em análises psicométricas. A versão final desta atualização é constituída por 41 escalas e 127 itens.

Atualmente, o questionário já foi traduzido em diversas línguas, sendo de salientar que em Espanha e na Alemanha já é utilizado como questionário padrão no que respeita ao estudo do ambiente psicossocial no trabalho (Pejtersen et al., 2010).

É importante referir que, em alguns estudos, os países do sul da Europa são indicados como os que tem mais exposição a riscos psicossociais (Wahrendorf & Siegrist, 2014 citado em Cotrim et al., 2017), pelo que será importante para as organizações portuguesas avaliarem e monitorizarem estes fatores de risco. É nesse âmbito que, em Portugal, se tem utilizado cada vez com mais frequência a adaptação e validação COPSOQ II (Cotrim et al., 2017). Segundo Silva et al. (2011), de modo geral, este questionário é considerado válido, atual e permite a compreensão e avaliação de variadas dimensões psicossociais relativas ao contexto laboral.

Atualmente já existe a terceira atualização do COPSOQ. Os motivos que levaram ao desenvolvimento desta última versão foram variados. Contudo, será importante referir que uma das razões está relacionada com a transformação do mercado de trabalho após a crise económica de 2008 (Burr et al., 2019). Os efeitos da crise foram bastante negativos no que respeita aos níveis de confiança dos colaboradores, havendo um aumento significativo das desigualdades e do trabalho precário (Burr et al., 2019). No desenvolvimento do COPSOQ III surgiu a necessidade de se refletir numa perspetiva mais abrangente das teorias da saúde ocupacional, derivada da interação entre modelos clássicos sobre o ambiente laboral e as pesquisas científicas sobre a satisfação no trabalho (Burr et al., 2019). Por outro lado, o COPSOQ III surge da aprendizagem que se obteve do uso deste questionário a nível internacional. Isto é, o facto de o questionário ter sido adaptado e traduzido com base nos diferentes contextos dos diversos países permitiu que se cimentassem conhecimentos que permitem a evolução do COPSOQ (Burr et al., 2019).

Sendo o COPSOQ uma ferramenta aceite do ponto de vista internacional no que respeita ao estudo e avaliação dos riscos psicossociais (Silva et al., 2011), torna-se essencial que se explore e perceba a versão portuguesa do COPSOQ, desenvolvida por Silva et al. (2011).

Tal como a versão original, a portuguesa é dividida em três (curta, média e longa), sendo cada uma subdividida em várias subescalas (**Tabela 4**). No COPSOQ português, as diferentes versões, curta, média e longa, têm respetivamente 41, 76 e 119 questões (**Tabela 4**). Será importante referir que, a versão média é a que mais se adequa para se utilizar no âmbito da saúde ocupacional, uma vez que, apesar de não ser muito extensa, contém uma identificação bastante completa das dimensões psicossociais. Nos estudos internacionais, geralmente, é utilizada a versão média pelo que, esta será a melhor para que se possa comparar a nossa realidade com a dos restantes países

(Silva et al., 2011). Uma das vantagens do questionário é que as escalas podem ser utilizadas de forma independente, conforme as necessidades das investigações (Cotrim et al., 2017).

O grande objetivo do desenvolvimento da versão portuguesa centrou-se na possibilidade de se facultar uma ferramenta que permita a avaliação dos riscos psicossociais em contexto laboral, tendo por base os dados normativos dos trabalhadores portugueses (Silva et al., 2011). Na perspetiva destes autores, a versão portuguesa pode impulsionar novas investigações, e consequentemente aprofundarem-se os conhecimentos sobre este tema.

**Tabela 4** - Número de itens e subescalas das três versões portuguesas do COPSOQ, Silva et al. (2011).

| nº de itens                               |                                             |              |              |              |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
|                                           |                                             | Versão Curta | Versão Média | Versão Longa |
| <b>Exigências Laborais</b>                | Exigências Quantitativas                    | 2            | 3            | 3            |
|                                           | Ritmo de trabalho                           | 1            | 1            | 1            |
|                                           | Exigências cognitivas                       | 2            | 3            | 3            |
|                                           | Exigências emocionais                       | 1            | 1            | 3            |
|                                           | Exigências de esconder emoções              | 0            | 0            | 4            |
| <b>Organização do trabalho e conteúdo</b> | Influência do trabalho                      | 1            | 4            | 4            |
|                                           | Possibilidades de desenvolvimento           | 2            | 3            | 3            |
|                                           | Variação no trabalho                        | 0            | 0            | 1            |
|                                           | Significado do trabalho                     | 2            | 3            | 3            |
|                                           | Compromisso face ao local de trabalho       | 1            | 2            | 3            |
| <b>Relações Sociais e liderança</b>       | Previsibilidade                             | 2            | 2            | 2            |
|                                           | Recompensas (Reconhecimento)                | 2            | 3            | 3            |
|                                           | Transparência do papel laboral desempenhado | 1            | 3            | 4            |
|                                           | Conflitos de papeis laborais                | 0            | 3            | 4            |
|                                           | Qualidade da liderança                      | 1            | 4            | 4            |
|                                           | Apoio social de superiores                  | 1            | 3            | 3            |
|                                           | Apoio social de colegas                     | 0            | 3            | 3            |
| <b>Interface trabalho-indivíduo</b>       | Insegurança laboral                         | 1            | 1            | 4            |
|                                           | Satisfação laboral                          | 1            | 4            | 4            |
|                                           | Conflito trabalho/família                   | 2            | 3            | 3            |
|                                           | Conflito Família/trabalho                   | 0            | 0            | 2            |
| <b>Valores no local de trabalho</b>       | Confiança vertical                          | 2            | 3            | 3            |
|                                           | Confiança horizontal                        | 0            | 3            | 3            |
|                                           | Justiça e respeito                          | 2            | 3            | 4            |
|                                           | Comunidade social no trabalho               | 1            | 3            | 3            |
|                                           | Responsabilidade social                     | 0            | 0            | 4            |
| <b>Personalidade</b>                      | Autoeficácia                                | 1            | 2            | 6            |
| <b>Saúde e Bem-Estar</b>                  | Saúde geral                                 | 1            | 1            | 1            |
|                                           | Stress                                      | 2            | 2            | 4            |
|                                           | Burnout                                     | 2            | 2            | 4            |
|                                           | Problemas em dormir                         | 1            | 2            | 4            |
|                                           | Stress somático                             | 0            | 0            | 5            |
|                                           | Stress cognitivo                            | 0            | 0            | 4            |
|                                           | Sintomas depressivos                        | 1            | 2            | 4            |
| <b>Comportamentos Ofensivos</b>           |                                             | 4            | 4            | 6            |
| <b>Número de subescalas</b>               |                                             | 26           | 29           | 35           |
| <b>Número de questões</b>                 |                                             | <b>41</b>    | <b>76</b>    | <b>119</b>   |

## 2.3 Conclusão do Capítulo 2

Foi com a Humanização do Trabalho que a preocupação com o bem-estar dos colaboradores começou a ter maior importância nas Organizações. Consequentemente, a Qualidade de Vida no Trabalho tem surgido cada vez mais como um tema central no que à Gestão de Organizações diz respeito.

Ao longo do tempo surgiram modelos com o intuito de promover a QVT, alguns desses apresentados nos pontos anteriores deste documento. Cada modelo tem uma abordagem do conceito de QVT distinta: (1) O Modelo de Walton (1973) é aquele que mais critérios apresenta, mostrando oito pontos que influenciam a QVT. Contudo, na sua abordagem não refere as necessidades Biológicas e Fisiológicas dos colaboradores, (Pedroso & Pilatti, 2010). Por outro lado, o Modelo de Hackman e Oldham (1975) apresenta uma ferramenta de medição quantitativa, a JDS. Mas, de certa forma, limita a sua abordagem à motivação que é proveniente do meio laboral, (Pedroso & Pilatti, 2010). Abordando o Modelo de Westley (1979), verifica-se que são apresentadas quatro categorias de problemas: Políticos, Económicos, Psicológicos e Sociológicos, mas a cada uma delas apenas corresponde uma problemática específica. (Políticos – Insegurança; Económicos – Injustiça; Psicológicos – Anomia; Sociológicos – Alienação).

Assim, é possível concluir-se que de cada modelo apresentado se deve retirar ilações importantes no que respeita à QVT, podendo estes em conjunto servir de inspiração para a aplicação de práticas que a promovam. Deverá ter-se sempre em conta que o contexto socioeconómico em que estes foram desenvolvidos não é o mesmo em que nos inserimos nos dias de hoje, pelo que, deverão ser sempre utilizados como um suporte teórico e adaptados aos diferentes contextos.

É precisamente devido à evolução das sociedades que para esta investigação se torna essencial analisar algumas das abordagens mais recentes sobre a temática em estudo. Depois de uma pesquisa baseada em artigos atuais, consegue-se perceber que QVT e a QVG são assuntos prioritários na atualidade. Contudo, constata-se facilmente que existe alguma carência no que respeita a estudos de revisão de literatura científica sobre modelos de gestão que promovam a qualidade de vida no trabalho.

Será importante referir que, tanto nos modelos clássicos como nos modelos mais recentes, o colaborador é visto como o ponto fundamental das organizações. É no seguimento desta ideia que o conceito de Gestão de Recursos Humanos direcionada para a qualidade de vida dos colaboradores faz mais sentido, uma vez que se uma instituição aplicar medidas promotoras de QVT aumenta a probabilidade de atingir os objetivos a que se propõe. Por outro lado, e não menos importante, quando há uma preocupação com o bem-estar dos colaboradores diminui a probabilidade do aparecimento de problemas psicossociais, bastante comuns nos dias de hoje. Por esse motivo, o COPSOQ surge como uma ferramenta muito interessante para que se estude os riscos psicossociais nas empresas, possibilitando os seus gestores de tomar medidas que previnam esta situação.

Resumindo, tantos os modelos clássicos como os mais recentes revelam que a Qualidade de Vida no Trabalho pode influenciar domínios da vida pessoal dos colaboradores e que a satisfação destes influencia os resultados organizacionais. Assim, torna-se essencial, a partir desta secção, centrar o estudo no que à GRH em Instituições de Ensino Superior (IES) diz respeito, dando especial relevo ao caso do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC) e a certas medidas de GRH que nele são aplicadas. Será importante salientar o projeto “IPVC Concilia”, que tem como principal objetivo promover a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal dos colaboradores.

### **3. Gestão de Recursos Humanos em Instituições de Ensino Superior: O caso “IPVConcilia”**

Tal como já se referiu anteriormente, com a Globalização e o aumento da competitividade dos mercados, cada vez mais as pessoas são o fator que mais pode diferenciar uma Organização (Vasconcelos et al., 2012). Por isso, a Gestão de Recursos Humanos é um dos pontos fundamentais de qualquer empresa, e as Instituições de Ensino Superior (IES) não são diferentes (Zakarija et al., 2021). Desta forma, uma vez que o objetivo desta investigação é perceber se fatores do âmbito profissional podem influenciar a vida pessoal dos colaboradores do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, torna-se essencial que, nesta fase da pesquisa, se aborde um pouco do que é a Gestão de Recursos Humanos em IES, sendo importante que a partir desta secção se centre o estudo no Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC) e nas medidas de GRH que nele são aplicadas com o objetivo de melhorar a qualidade de vida e o desempenho dos colaboradores.

### 3.1 Gestão de Recursos Humanos em Instituições de Ensino Superior

Cada vez mais há uma tendência para associar o stress e outras doenças do foro psicológico como sendo diretamente relacionadas com o Trabalho, devendo ter-se bastante atenção aos ambientes de trabalho existentes nas Organizações (Lima da Silva et al, 2021). O estado de saúde dos colaboradores pode alterar a forma como estes executam as suas tarefas e, assim, influenciar o desempenho Organizacional. Em casos mais graves de insatisfação dos colaboradores pode haver mesmo consequências ao nível físico-emocional, como por exemplo Ansiedade e Depressão (Dias & Ferreira, 2017).

Do ponto de vista dos trabalhadores, fatores como a estabilidade do emprego, a existência de remunerações adequadas às funções, a competência dos supervisores, a qualidade da comunicação entre as chefias e colaboradores, a preocupação em dar feedback sobre a performance dos trabalhadores no exercer das funções e a promoção de um ambiente de trabalho saudável, são essenciais para a existência de QVT (Lima da Silva et al, 2021). Analisando o estudo levado a cabo por Fontinha et al. (2018), conclui-se que, nas IES em questão, o facto de haver um bom equilíbrio Casa-Trabalho e boas condições de trabalho diminuem a probabilidade de haver níveis de stress elevados nos colaboradores. Nessa mesma investigação, verificou-se que melhores condições de trabalho levam a um maior comprometimento organizacional (CO), contudo o crescente CO cria dificuldades na gestão do equilíbrio Casa-Trabalho. Fontinha et al. (2018) referem ainda que os Colaboradores com carreiras mais satisfatórias, ou seja, que progrediram na carreira, são aqueles que apresentam maiores níveis de stress. Assim, pode verificar-se que a GRH pode ser bastante complexa.

A profissão de Professor de Ensino Superior (PES), tem vindo a sofrer bastantes alterações. Segundo Oliveira e Carlotto (2020), o PES tem vindo a perder autonomia em relação às suas tarefas, sendo bastante controlado. Este controlo pode fazer com que os docentes exerçam as suas funções sob grande pressão. De salientar que, quando se verifica um excesso de pressão por parte das chefias, ou até mesmo da parte dos colegas, o risco de surgirem problemas no trabalho aumenta, podendo mesmo afetar o meio familiar do colaborador, diminuindo a QVG e o seu bem-estar (Lima da Silva et. al, 2021). Será importante referir que o perfil dos alunos se alterou significativamente, tendo o comportamento sofrido modificações em contexto de sala de aula (Conceição et al, 2013). Tudo o que se referiu anteriormente pode levar a elevados níveis de stress, podendo refletir-se na saúde física e mental destes colaboradores (Conceição et al., 2013) e consequentemente na qualidade de vida dos mesmos. É neste contexto que Oliveira e Carlotto (2020) referem a importância dos relacionamentos organizacionais, não apenas entre colaboradores e as chefias, mas também entre os colaboradores e os próprios sistemas de GRH. Para estes autores, o relacionamento organizacional centra-se em micro-relações que se vão desenvolvendo até ao nível macro, formando assim um relacionamento organizacional global. Assim, “as relações organizacionalmente estabelecidas têm impacto na forma como o indivíduo constrói e desenvolve

dimensões individuais de desempenho e saúde" (Oliveira & Carlotto, 2020, p. 40) e na qualidade de vida do PES.

Os níveis de confiança nas chefias podem surgir tendo por base as experiências vividas ao longo do tempo pelos colaboradores ou mesmo pela percepção individual da forma como são tratados em relação aos outros (Gould-Williams & Mohamed, 2010), ou seja, a noção de justiça por parte do colaborador pode ter bastante influência na confiança que este tem nos seus superiores. Segundo Whitner (1997), a confiança dos trabalhadores de uma organização nos seus Gestores de Recursos Humanos tende a aumentar quando são promovidas estratégias inovadoras que transmitam a estes compromisso e segurança, sendo por isso de extrema importância que se desenvolvam estratégias de GRH cujos procedimentos sejam claros e promovam uma comunicação aberta.

Resumindo, quanto melhor a qualidade da "relação de emprego"<sup>8</sup>, melhor será a saúde mental do colaborador e haverá menos risco de problemas psicossociais (ex. Burnout) (Oliveira & Carlotto, 2020). Deste modo, elevados índices de confiança nas chefias e melhores índices de relacionamento organizacional irão aumentar a QVT dos funcionários. No seguimento deste pensamento, a GRH e as próprias chefias deverão promover a melhoria do desempenho individual de cada colaborador e consequentemente o desenvolvimento organizacional. Deverá ter-se em conta a implementação de medidas que consigam identificar o grau de satisfação dos colaboradores, de forma a ser possível promover a QVT e assim serem atingidos melhores níveis de desempenho Organizacional (Lima da Silva et al., 2021). Quando o colaborador de uma organização tem a percepção de que se promovem medidas que lhes são favoráveis, estes tendem a ter um maior comprometimento para com a Organização e a probabilidade de quererem despedir-se diminui (Tumwesigye et al., 2020). Tudo isto são pontos importantíssimos na gestão de qualquer Organização uma vez que, quando a insatisfação atinge níveis muito elevados pode haver um declínio na eficiência dos colaboradores e, em casos mais extremos, poderão surgir doenças psicossomáticas (Dias & Ferreira, 2017). Em suma, atualmente, os pilares fundamentais na Gestão das Organizações são a informação e as Pessoas, sendo que estas devem contribuir de forma ativa para o sucesso das empresas (Vasconcelos et al., 2012). Assim, as empresas que mais se preocupam e investem no Capital Humano são as que tem uma maior tendência em ser as mais bem-sucedidas (Dias & Ferreira, 2017).

---

<sup>8</sup> **Relação de Emprego:** É constituída pela confiança nas chefias e pela relação com os sistemas de Gestão de Recursos Humanos. (Oliveira & Carlotto, 2020)

## 3.2 O Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC) e o “IPVConcilia”

No seguimento do referido na secção anterior e tendo em conta o objetivo empírico desta investigação, importa abordar de uma forma concreta o caso do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC).

O Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC) é uma Instituição de Ensino Superior portuguesa sediada no distrito de Viana do Castelo. Esta IES é composta pelas seguintes escolas:

- (1) Escola Superior de Educação (ESE);
- (2) Escola Superior Agrária (ESA);
- (3) Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG);
- (4) Escola Superior de Saúde (ESS);
- (5) Escola Superior de Ciências Empresariais (ESCE);
- (6) Escola Superior de Desporto e Lazer (ESDL).

No concelho de Viana do Castelo podem encontrar-se as seguintes escolas: **ESTG**, a **ESS**, e a **ESE**, enquanto que a **ESA**, **ESCE** e **ESDL** estão sediadas, respetivamente, em Ponte de Lima, Valença e Melgaço. É de salientar que os **Serviços Centrais** e os **Serviços de Ação Social (SAS)** estão na cidade de Viana do Castelo. Uma curiosidade interessante é que, além das seis escolas apresentadas anteriormente o IPVC tem nove Unidades de Investigação.

Nesta organização estão empregados cerca de 190 funcionários não docentes, sendo 68% destes mulheres. O corpo docente do IPVC é constituído por cerca de 400 Docentes, sendo importante referir que nesta categoria profissional se está próximo da paridade de género. Outro ponto importante é o número de estudantes do politécnico, que ronda os 5500.

A Gestão do IPVC tem como objetivo garantir a igualdade de género dentro da Organização. Isto é, partilha equitativa das responsabilidades, redução das disparidades salariais, entre outros. Neste sentido, os responsáveis pela gestão do IPVC acreditam que a aplicação de medidas promotoras da conciliação entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores é um dos meios para chegarem ao fim pretendido. Medidas essas que devem ter em atenção fenómenos como as alterações demográficas e o envelhecimento da população.

Garantir a conciliação da vida pessoal e profissional será sempre um enorme desafio. Mas, uma vez que esta conciliação pode diminuir o absentismo, aumentar a produtividade dos colaboradores e permitir a retenção de talentos na Organização, o IPVC tenta cada vez mais que este grande objetivo seja concretizado (Fonte: [www.ipvc.pt](http://www.ipvc.pt)). É neste contexto que surge o projeto “IPVConcilia” (POCI-05-5762-FSE-000328), como resultado da submissão da candidatura efetuada ao sistema de apoio à modernização e capacitação da administração pública (SAMA), que pretende adequar as medidas de conciliação entre a vida pessoal e profissional aos colaboradores do IPVC. Deste modo, o intuito deste projeto é:

- ✓ Auscultar as necessidades e expectativas e sugestões dos colaboradores do IPVC e implementar ações para promover a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, procurando contribuir para o sucesso nestas três dimensões da sua vida, numa lógica de benefício mútuo;
- ✓ Investir nas pessoas, promovendo o envolvimento, o compromisso e a motivação para uma participação ativa na cocriação de valor para um IPVC cada vez mais sustentável e inclusivo e onde se queira e goste de trabalhar;
- ✓ Adotar medidas para a melhoria do bem-estar e qualidade de vida dos colaboradores do IPVC, promovendo o seu desenvolvimento pessoal e a Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal;
- ✓ Capacitar para a Gestão da Conciliação e implementar um Sistema de Gestão da Conciliação, segundo a NP 4552 (disponível na [ON.IPVC](https://www.ipv.pt) em SG);
- ✓ Realizar ações de *benchmarking* que permitam conhecer processos, procedimentos e práticas implementadas noutras organizações familiarmente responsáveis em Portugal e na Europa.

(Fonte: <https://www.ipv.pt/ipv/servicos/recursos-humanos/ipvconcilia/>, consultado em 05/02/2022)

Este programa e o Plano para a Igualdade visam a aplicação das políticas, ações e serviços que melhor se adequam aos diferentes perfis dos colaboradores. Aparentemente há da parte da Organização uma preocupação em olhar para os colaboradores de forma individualizada, uma vez que as necessidades de uns não são necessariamente as de outros.

Sendo a promoção do Bem-Estar e da Saúde um dos objetivos do “IPVConcilia”, os trabalhadores do IPVC e os seus familiares diretos para além da Medicina no Trabalho, têm acesso a consultas de enfermagem, psicologia, terapia familiar, nutrição, sessões de massagens, medicinas alternativas, ginástica laboral, entre outras. O IPVC promove também a prática desportiva como forma de atingir o Bem-Estar, por isso, os colaboradores e familiares diretos tem acesso ao Centro Desportivo. Neste centro têm ao seu dispor variadas modalidades e apoio de técnicos especializados. O IPVC promove ainda a educação cultural e artística e o convívio entre colaboradores e familiares. Nesta organização há preocupação de reconhecer publicamente os colaboradores não docentes com 15 e 20 anos de serviço e os docentes com 30 anos de serviço. Outra curiosidade é o facto de também se distinguir publicamente quando um colaborador conclui um Doutoramento e o facto de se concederem prémios de estímulo à produção científica e à transferência de I&D e prémios de boas práticas pedagógicas.

Esta organização apresenta também alguma preocupação com o bem-estar familiar e pessoal dos colaboradores. Neste sentido foram implementadas algumas medidas concretas, como por exemplo: a dispensa no dia de aniversário dos colaboradores e a dispensa de meio dia no dia de aniversário dos filhos dos colaboradores menores de 12 anos. No que diz respeito à Maternidade e Paternidade o IPVC apresenta o “Kit Parentalidade”. Este “Kit” consiste em:

“Flexibilização e redução do horário (nos termos da lei e do regulamento de Organização de Tempo de Trabalho);

Licença para frequência em cursos de preparação para o parto, no caso de colaboradoras grávidas (nos termos da lei);

Possibilidade de gozo de férias no mesmo período para colaboradores/as do mesmo agregado familiar (nos termos da lei);

Possibilidade de inscrição em Academia Júnior, projeto em parceria com Câmara Municipal de Viana do Castelo, para filhos/as em idade escolar.” ([https://www.ipvc.pt/wp-content/uploads/2022/01/brochura\\_conciliacao\\_V6.pdf](https://www.ipvc.pt/wp-content/uploads/2022/01/brochura_conciliacao_V6.pdf))

O IPVC promove ainda o desenvolvimento dos seus colaboradores, tentando criar condições de gerir o tempo e o stress, a carreira e os possíveis riscos laborais e psicossociais. Nesta instituição a progressão na carreira tem por base a meritocracia, existindo “um regulamento para Avaliação de Desempenho Docente e para Avaliação do Desempenho Não Docente aplica-se o SIADAP”. No que diz respeito ao recrutamento e integração o IPVC tem um “Manual de Acolhimento e Integração”, disponível em [www.ipvc.pt](http://www.ipvc.pt), e ainda dispõe de uma bolsa de recrutamento de pessoal docente através da plataforma ON.IPVC, na qual os interessados se podem registar.

## 4. Resultados e discussão

No âmbito do projeto “IPVConcilia”, o IPVC aplicou o COPSOQ aos seus trabalhadores. A versão aplicada foi a média que é constituída por 76 itens, organizados em 7 grandes dimensões e 29 subescalas. Uma vez que uma das valências do questionário é a sua flexibilidade, foram incluídas algumas subescalas da versão longa do COPSOQ II. A utilização do COPSOQ permite a aplicação das suas dimensões ou subescalas de modo independente e flexível, sendo possível optar apenas pela aplicação das subescalas que se considerarem mais pertinentes ao contexto laboral em causa e/ou função desempenhada pelo trabalhador/a, e pela ordem que desejar (Silva et al., 2011). Assim, foram adicionadas algumas subescalas da versão longa do COPSOQII, nomeadamente: (i) na dimensão “Exigências Laborais”, a subdimensão “Exigências para esconder emoções”; (ii) na dimensão “Interface trabalho-indivíduo”, a subdimensão “Conflito família/trabalho”; (iii) na dimensão “Valores no local de trabalho”, a subdimensão “Responsabilidade social”; e (iv) na dimensão “Saúde e bem-estar”, as subdimensões: “Stress somático” e “Stress cognitivo” como fonte de informação adicional.

Uma vez que o intuito desta investigação se centra nas relações que poderão existir entre fatores laborais e fatores da vida no geral de um indivíduo e tendo em conta que este inquérito incorpora em si uma série de dimensões do foro laboral e pessoal, torna-se relevante para este trabalho que se analise estatisticamente os resultados obtidos

Desta feita, seguidamente são apresentados os resultados da aplicação do inquérito COPSOQ II (Versão Portuguesa) efetuado aos colaboradores do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC).

As várias análises estatísticas foram realizadas com recurso ao software IBM SPSS® Versão 28 e ao IBM SPSS® Amos 28.

#### 4.1 Caraterização da amostra

Da totalidade de colaboradores do IPVC (Docentes, não docentes, prestadores de serviços) foram obtidas 163 respostas válidas. Estas respostas distribuem-se, segundo a função que o colaborador desempenha no IPVC tal como apresentado na **Tabela 5** e através da qual se percebe que a maior parte das respostas dizem respeito a docentes de carreira e a pessoal não docente. No que diz respeito à distribuição por género, pela **Tabela 6** verifica-se que os colaboradores do sexo feminino são os que mais contribuíram para a obtenção do total de respostas e pela **Tabela 7** observa-se que a maior parte dos colaboradores participantes têm idades entre 46 anos e 55 anos.

**Tabela 5** – Função no IPVC

|        |                                                                        | Função no IPVC |             | Percentagem válida | Percentagem acumulativa |
|--------|------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------|--------------------|-------------------------|
|        |                                                                        | Frequência     | Percentagem |                    |                         |
| Válido | Docentes Carreira (tempo indeterminado)                                | 60             | 36,6        | 36,8               | 36,8                    |
|        | Docentes Contratados a termo resolutivo (tempo integral/exclusividade) | 15             | 9,1         | 9,2                | 46,0                    |
|        | Docentes Contratados a termo resolutivo (tempo parcial)                | 19             | 11,6        | 11,7               | 57,7                    |
|        | Outra situação                                                         | 1              | ,6          | ,6                 | 58,3                    |
|        | Pessoal Não Docente                                                    | 66             | 40,2        | 40,5               | 98,8                    |
|        | Prestadores de serviços                                                | 2              | 1,2         | 1,2                | 100,0                   |
|        | Total                                                                  | 163            | 99,4        | 100,0              |                         |
| Omisso | 9999                                                                   | 1              | ,6          |                    |                         |
| Total  |                                                                        | 164            | 100,0       |                    |                         |

**Tabela 6 - Género**

| <b>Género</b> |           | <b>Frequência</b> | <b>Percentagem</b> | <b>Percentagem válida</b> | <b>Percentagem acumulativa</b> |
|---------------|-----------|-------------------|--------------------|---------------------------|--------------------------------|
| Válido        | Feminino  | 98                | 59,8               | 61,3                      | 61,3                           |
|               | Masculino | 62                | 37,8               | 38,8                      | 100,0                          |
|               | Total     | 160               | 97,6               | 100,0                     |                                |
| Omisso        | 9999      | 4                 | 2,4                |                           |                                |
| Total         |           | 164               | 100,0              |                           |                                |

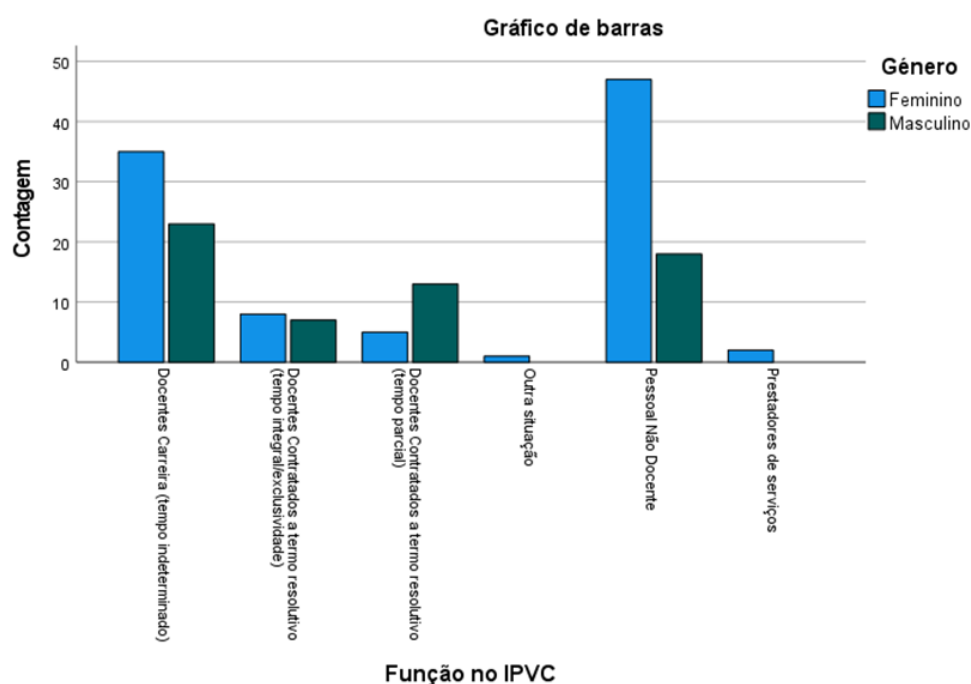
**Tabela 7 – Grupo etário**

| <b>Grupo etário</b> |                    | <b>Frequência</b> | <b>Percentagem</b> | <b>Percentagem válida</b> | <b>Percentagem acumulativa</b> |
|---------------------|--------------------|-------------------|--------------------|---------------------------|--------------------------------|
| Válido              | Entre 18 e 35 anos | 9                 | 5,5                | 5,5                       | 5,5                            |
|                     | Entre 36 e 45 anos | 33                | 20,1               | 20,2                      | 25,8                           |
|                     | Entre 46 e 55 anos | 81                | 49,4               | 49,7                      | 75,5                           |
|                     | Mais de 55 anos    | 40                | 24,4               | 24,5                      | 100,0                          |
|                     | Total              | 163               | 99,4               | 100,0                     |                                |
| Omisso              | 9999               | 1                 | ,6                 |                           |                                |
| Total               |                    | 164               | 100,0              |                           |                                |

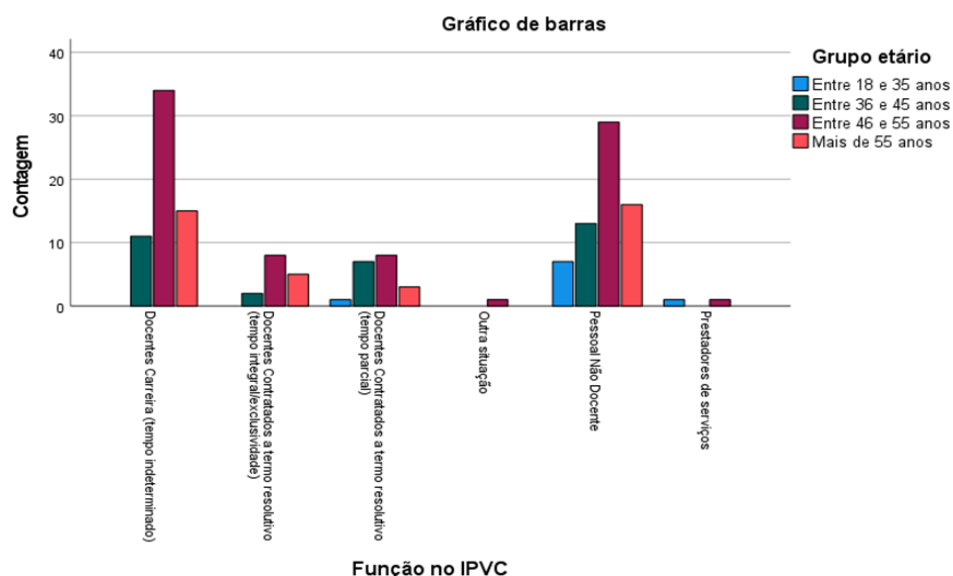
É também interessante verificar que grande parte dos colaboradores, pela idade que possuem, estão a meio da sua carreira (segundo definição elaborada no inquérito), tal como mostra a **Tabela 8**. Para se ter uma melhor perceção da caracterização da amostra em análise, foram elaborados gráficos que cruzam a informação de duas variáveis. Já se verificou anteriormente que o maior número de colaboradores é do sexo feminino. Esses colaboradores desempenham essencialmente funções de docente de carreira e pessoal não docente, como mostra a **Figura 4**. É também no desempenho destas funções que se encontram os colaboradores com idade entre 46 e 55 anos (**Figura 5**) sendo para estas duas categorias onde se encontram os colaboradores em meio de carreira (**Figura 6**).

**Tabela 8 – Situação/Fase de Carreira**

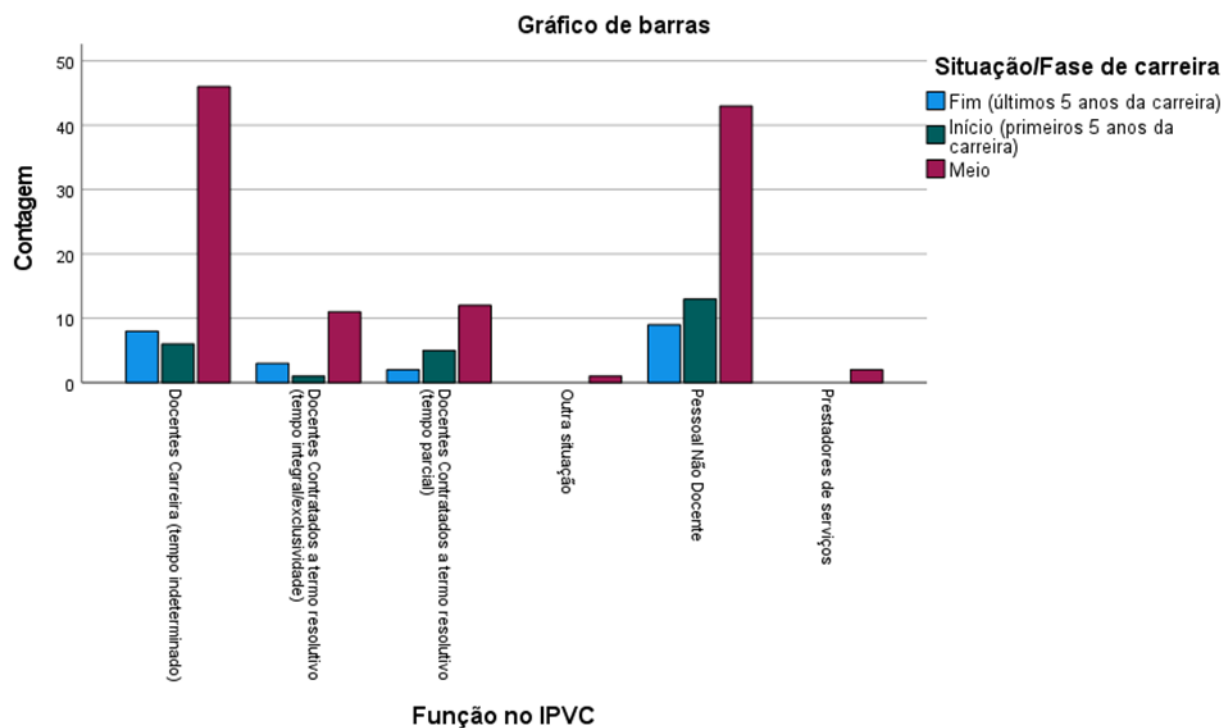
| <b>Situação/Fase de carreira</b> |                                       | <b>Frequência</b> | <b>Percentagem</b> | <b>Percentagem válida</b> | <b>Percentagem acumulativa</b> |
|----------------------------------|---------------------------------------|-------------------|--------------------|---------------------------|--------------------------------|
| Válido                           | Fim (últimos 5 anos da carreira)      | 22                | 13,4               | 13,5                      | 13,5                           |
|                                  | Início (primeiros 5 anos da carreira) | 25                | 15,2               | 15,3                      | 28,8                           |
|                                  | Meio                                  | 116               | 70,7               | 71,2                      | 100,0                          |
|                                  | Total                                 | 163               | 99,4               | 100,0                     |                                |
| Omisso                           | 9999                                  | 1                 | ,6                 |                           |                                |
| Total                            |                                       | 164               | 100,0              |                           |                                |



**Figura 4** - Representação gráfica das funções desempenhadas pelos colaboradores, por género.



**Figura 5** - Representação gráfica das funções desempenhadas pelos colaboradores, por idade.



**Figura 6** - Representação gráfica das funções desempenhadas pelos colaboradores, por fase de carreira.

## 4.2 Análise exploratória

### 4.2.1 Análise de variáveis por Género

Pretende-se averiguar se, nos itens avaliados nas várias dimensões do inquérito, existem diferenças significativas nas respostas segundo o género do colaborador. Para tal, efetuou-se um teste do Qui-quadrado com um nível de significância de 5% ( $\alpha$ ). No caso de existir associação entre género e item avaliado, recorre-se ao índice  $V^2$  de Cramer para avaliar a sua intensidade. Os valores deste coeficiente variam entre 0 e 1 sendo que valores altos indicam uma relação mais forte entre as variáveis, enquanto valores menores indicam uma relação fraca. Quando a regra de aplicabilidade do Qui-quadrado não se verificar (no máximo poderemos ter 20% de células com valor esperado menor do que 5), este é substituído pelo teste de Fisher. No caso de se concluir pela existência de associação entre os itens em análise, iremos verificar a que se devem as diferenças encontradas utilizando, para tal, os resíduos ajustados. Quando estes resíduos forem superiores a 1.96 ou inferiores a -1.96, considera-se que as diferenças entre o observado e o esperado são significativas.

A título demonstrativo, apresentam-se essas análises entre as variáveis “género” e “o seu trabalho requer que seja bom a propor novas ideias”. Para todas as restantes associações são somente apresentadas as conclusões.

As hipóteses a testar, de forma genérica, são:

H<sub>0</sub>: Não há associação entre o género e o item em causa

H<sub>1</sub>: Há associação entre o género e o item

Se  $p\text{-value} < \alpha$  deve rejeitar-se H<sub>0</sub>.

Vão somente ser apresentados os itens para os quais, dentro das dimensões em análise, existe significância na associação/dependência.

Exigências cognitivas

Género \* O seu trabalho requer que seja bom a propor novas ideias?

H<sub>0</sub>: Não há associação entre o género e o seu trabalho requer que seja bom a propor novas ideias

H<sub>1</sub>: Há associação entre o género e o seu trabalho requer que seja bom a propor novas ideias

**Tabela 9 - Testes qui-quadrado**

|                                      | Valor              | df | Testes qui-quadrado                   |                     |                    | Probabilidade de ponto |
|--------------------------------------|--------------------|----|---------------------------------------|---------------------|--------------------|------------------------|
|                                      |                    |    | Significância Assintótica (Bilateral) | Sig exata (2 lados) | Sig exata (1 lado) |                        |
| Qui-quadrado de Pearson              | 7,820 <sup>a</sup> | 3  | ,050                                  | ,047                |                    |                        |
| Razão de verossimilhança             | 8,387              | 3  | ,039                                  | ,047                |                    |                        |
| Teste exato de Fisher-Freeman-Halton | 8,119              |    |                                       | <b>,038</b>         |                    |                        |
| Associação Linear por Linear         | 4,388 <sup>b</sup> | 1  | ,036                                  | ,042                | ,022               | ,009                   |
| N de Casos Válidos                   | 159                |    |                                       |                     |                    |                        |

a. 2 células (25,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 2,34.

b. A estatística padronizada é 2,095.

Não se verificando a regra de aplicabilidade do teste do Qui-quadrado, recorre-se ao teste exato de Fisher que apresenta uma  $p\text{-value}=0,038<0,05$  (**Tabela 11**), concluindo-se que existe associação entre os dois itens em teste, e o género do colaborador influencia a avaliação do item “o seu trabalho requer que seja bom a propor novas ideias”. Pode dizer-se, então, que, este item “o seu trabalho requer que seja bom a propor novas ideias” é avaliado de forma distinta segundo o género do colaborador.

**Tabela 10** – Grau de associação das variáveis

| Medidas Simétricas  |             | Valor | Significância Aproximada |
|---------------------|-------------|-------|--------------------------|
| Nominal por Nominal | Fi          | ,222  | ,050                     |
|                     | V de Cramer | ,222  | ,050                     |
| N de Casos Válidos  |             | 159   |                          |

No entanto, pela **Tabela 10**, o valor do coeficiente de V de Cramer ( $V^2=0,222$ , com  $\text{sig}=0,05$ ) indica que o grau desta associação é reduzido. Procede-se de seguida à análise dos resíduos padronizados e verifica-se que entre os colaboradores do sexo feminino é mais frequente “Às vezes” o seu trabalho requerer que seja bom a propor novas ideias (**Tabela 11**).

**Tabela 11** - Tabulação cruzada Género \* O seu trabalho requer que seja bom a propor novas ideias?

|        |           |                    | Raramente | Às vezes | Frequentemente | Sempre | Total |
|--------|-----------|--------------------|-----------|----------|----------------|--------|-------|
| Género | Feminino  | Contagem           | 4         | 29       | 41             | 23     | 97    |
|        |           | Contagem Esperada  | 3,7       | 22,0     | 45,8           | 25,6   | 97,0  |
|        |           | Resíduos ajustados | ,3        | 2,7      | -1,5           | -1,0   |       |
|        | Masculino | Contagem           | 2         | 7        | 34             | 19     | 62    |
|        |           | Contagem Esperada  | 2,3       | 14,0     | 29,2           | 16,4   | 62,0  |
|        |           | Resíduos ajustados | -,3       | -2,7     | 1,5            | 1,0    |       |
|        | Total     | Contagem           | 6         | 36       | 75             | 42     | 159   |
|        |           | Contagem Esperada  | 6,0       | 36,0     | 75,0           | 42,0   | 159,0 |

A associação entre os itens “Género” e “Tem um elevado grau de influência no seu trabalho” foi avaliada tendo por base o teste Qui-quadrado, e percebeu-se que existe associação entre as duas variáveis em teste, isto é, o item “Tem um elevado grau de influência no seu trabalho” é avaliado de forma distinta segundo o género do colaborador ( $\chi^2 = 0.301$ , com  $\text{sig}=0.06$ ). No entanto, pelo valor do V de Cramer ( $V^2=0.301$ , com  $\text{sig}=0.006$ ), esta associação é reduzida. Através dos resíduos padronizados, verifica-se que entre os colaboradores do sexo feminino é menos frequente terem “Sempre” um elevado nível de influência no trabalho.

Apresentam-se de seguida as conclusões retiradas para as análises efetuadas aos restantes itens, condicionados ao género, nos quais se verificou associação. (**Tabela 12**)

Tabela 12 - Análise dos itens influenciados pelo gênero

| Variáveis                                                                      | $\chi^2$ / Fisher                  | V de Cramer | Resíduos                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| "Gênero" e "Tem um elevado grau de influência no seu trabalho"                 | $\chi^2=14,444$ , p-value = 0.06   | 0,301       | Verifica-se que entre os colaboradores do sexo feminino é menos frequente terem "Sempre" um elevado nível de influência no trabalho.                                             |
| "Gênero" e o "O seu trabalho permite-lhe usar as suas habilidades e perícias?" | F = 12,252, p-value = 0,009        | 0,286       | Verifica-se que é menos frequente as colaboradoras do sexo feminino terem "Sempre" a oportunidade de no seu trabalho lhes ser permitido utilizar as suas habilidades e perícias. |
| "Gênero" e "É tratado de forma justa no seu local de trabalho"                 | $\chi^2=10,018$ , p-value = 0.040  | 0,251       | Os colaboradores do sexo masculino consideram mais frequentemente ser "Sempre" tratados de forma justa no seu local de trabalho.                                                 |
| "Gênero" e "Com que frequência tem ajuda e apoio dos seus colegas de trabalho" | $\chi^2=9,835$ , p-value = 0,043   | 0,249       | Os colaboradores do sexo masculino consideram mais frequentemente "Nunca/quase nunca" ter ajuda e apoio dos seus colegas de trabalho.                                            |
| "Gênero" e "Com que frequência os seus colegas falam consigo"                  | $\chi^2=11,860$ , p-value = 0,0018 | 0,273       | Conclui-se que as colaboradoras do sexo feminino consideram                                                                                                                      |

|                                                                                               |                                    |       |                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| acerca do seu desempenho laboral?"                                                            |                                    |       | mais frequentemente que "Nunca/quase nunca" os seus colegas falam com elas acerca do seu desempenho laboral e os do sexo masculino consideram que "raramente" esta situação acontece.              |
| "Género" e "As sugestões dos funcionários são tratadas de forma séria pela gerência?"         | $\chi^2=9,636$ , p-value = 0,0047  | 0,258 | Observou-se que os colaboradores do sexo masculino consideram mais frequentemente que as sugestões dos funcionários são "Sempre" tratadas de forma séria por parte da gerência.                    |
| "Género" e "O seu trabalho tem algum significado para si?"                                    | F = 8,156, p-value = 0,031         | 0,237 | Observa-se que é mais comum entre as colaboradoras do sexo feminino o trabalho ter "Muito" significado.                                                                                            |
| "Género" e "Acordou várias vezes durante a noite e depois não conseguiu adormecer novamente?" | $\chi^2=12,193$ , p-value = 0,016  | 0,293 | Percebe-se que é entre as colaboradoras do sexo feminino que se regista uma maior frequência na resposta "Sempre" acordou várias vezes durante a noite e depois não conseguia adormecer novamente. |
| "Género" e "Irritado?"                                                                        | $\chi^2=11,878$ , p-value = 0,0018 | 0,289 | Constata-se que as colaboradoras do sexo feminino respondem com maior frequência                                                                                                                   |

|                                         |                                   |       |                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------|-----------------------------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         |                                   |       | sentirem-se “As vezes” e “Sempre” irritadas.                                                                                                                                                                                                                 |
| “Gênero” e “Dores de cabeça?”           | $\chi^2=12,165$ , p-value = 0,016 | 0,296 | Os resultados apontam para uma maior frequência nas colaboradoras do sexo feminino para “Sempre” terem dores de cabeça enquanto para os do sexo masculino essa manifestação acontece “Raramente”.                                                            |
| “Gênero” e “Tensão em vários músculos?” | $\chi^2=16,754$ , p-value = 0,02  | 0,347 | Conclui-se que é entre as colaboradoras do sexo feminino que a frequência com que sente tensão em vários músculos é “frequente” ou acontece “Sempre”. Já para os colaboradores do sexo masculino, esta manifestação acontece “Às vezes” com maior frequência |

Resumidamente, analisando os dados da **Tabela 12** conclui-se que, comparativamente com os colaboradores do gênero masculino, as colaboradoras do gênero feminino são mais penalizadas. Assim, o IPVC poderá aplicar mais medidas que visem a promoção da igualdade de gênero no meio laboral.

#### 4.2.2 Análise das variáveis por Função

Para fazer esta análise vai ser utilizado o teste de Jonckheere-Terpstra que é um teste não paramétrico baseado em classificações e que pode ser usado para determinar se há uma tendência estatisticamente significativa entre uma variável independente ordinal e uma variável dependente contínua ou ordinal. O teste Jonckheere-Terpstra testa a hipótese nula de que a distribuição da variável resposta não difere entre as classes. Também é conhecido como teste de Jonckheere-Terpstra para alternativas ordenadas. Este teste é semelhante ao teste H de Kruskal-Wallis, que

pode ser utilizado para determinar se existem diferenças estatisticamente significativas entre dois ou mais grupos de uma variável independente em função de uma variável dependente contínua ou ordinal. No entanto, e contrariamente ao teste de Jonckheere-Terpstra, o teste H de Kruskal-Wallis não prediz como as diferenças nas ordens da variável dependente dependerão da natureza ordinal dos grupos da variável independente.

Tendo em atenção a escala associada a cada questão no inquérito COPSQ-II aplicado, a interpretação dos resultados será baseada em cada escala utilizada. As escalas dividem-se por questão da seguinte forma:

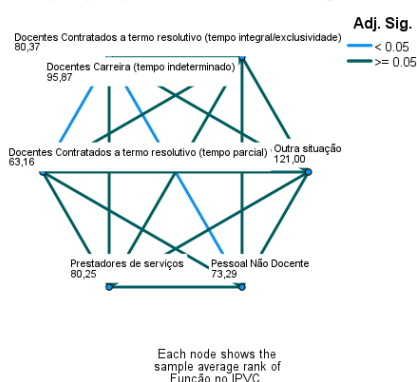
**1- Nunca/ quase nunca 2- Raramente 3- Às vezes 4- Frequentemente 5- Sempre** para as questões 1 a 50, 65 a 84, 86 a 94;

**1- Nada/ quase nada 2- Um pouco 3- Moderadamente 4- Muito 5- Extremamente** para as questões 51 a 60, 62 a 64, 85;

Na dimensão Exigências quantitativas, verifica-se que existe diferença na avaliação das variáveis “A sua carga de trabalho acumula-se por ser mal distribuída?” (p-value=0,004), “Com que frequência não tem tempo para completar todas as tarefas do seu trabalho?” (p-value<0,001) e “Precisa fazer horas-extra?” (p-value<0,001), conforme a função exercida pelos colaboradores.

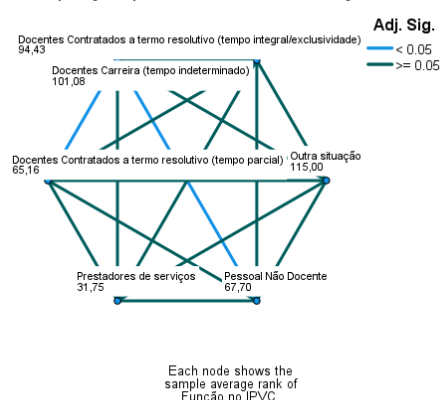
Os docentes de carreira, consideram que a sua carga de trabalho se acumula por ser mal distribuída, quando comparada com as funções prestadas pelos restantes colaboradores (**Figura 8**); Também esta categoria considera que, relativamente aos restantes colaboradores, frequentemente não tem tempo para completar todas as tarefas do seu trabalho (**Figura 7**); na questão “Precisa de fazer horas extra?”, novamente os docentes de carreira imediatamente seguidos de Docentes Contratados a termo resolutivo (tempo integral/exclusividade), se destacam como os mais penalizados quando comparados com Pessoal Não Docente e Docentes Contratados a termo resolutivo (tempo parcial) (**Figura 9**)

Comparações por Método Pairwise de Função no IPVC



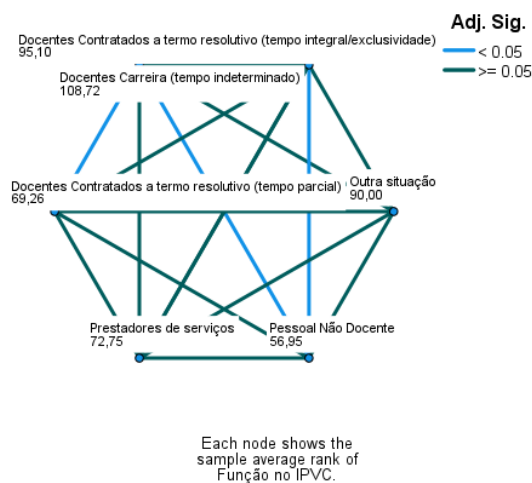
**Figura 8** - A sua carga de trabalho acumula-se por ser mal distribuída? entre Função no IPVC

Comparações por Método Pairwise de Função no IPVC



**Figura 7** - Com que frequência não tem tempo para completar todas as tarefas do seu trabalho? entre Função no IPVC

### Comparações por Método Pairwise de Função no IPVC

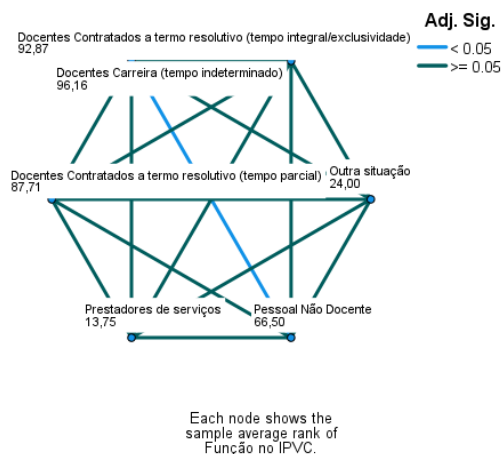


**Figura 9** - Precisa de fazer horas extra? entre Função no IPVC

Relativamente à dimensão Exigências Cognitivas, comparando por função desempenhada pelo trabalhador do IPVC, verifica-se que existe diferença na avaliação da variável “O seu trabalho requer que seja bom a propor novas ideias?” ( $p\text{-value} < 0,001$ ).

A diferença estatisticamente significativa verifica-se entre os docentes de carreira e o pessoal não docente, isto é, o trabalho dos docentes de carreira, comparado com o do pessoal não docente, reflete uma maior exigência na proposta de novas ideias. (**Figura 10**)

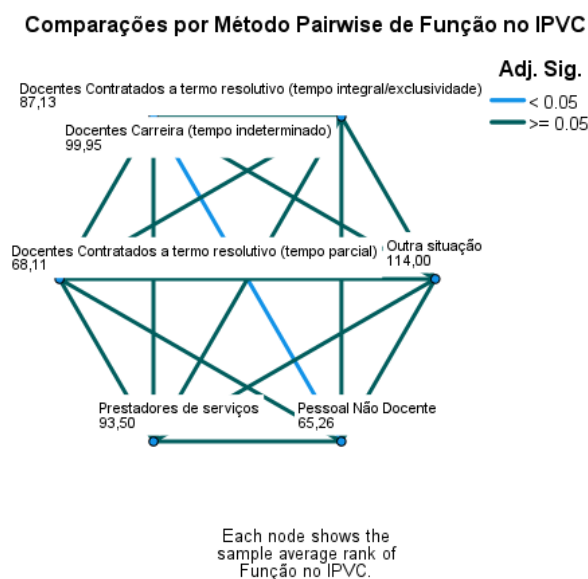
### Comparações por Método Pairwise de Função no IPVC



**Figura 10** - O seu trabalho requer que seja bom a propor novas ideias? entre Função no IPVC

No que respeita à dimensão Influência no Trabalho, comparando por função desempenhada pelo trabalhador do IPVC, verifica-se que existe diferença na avaliação da variável “Participa na escolha das pessoas com quem trabalha?” ( $p\text{-value} < 0,001$ ).

Assim, na pergunta “Participa na escolha das pessoas com quem trabalha?” a diferença significativa verifica-se entre os Docentes de Carreira e o Pessoal Não Docente, ou seja, comparando estas duas funções, o Pessoal Não Docente participa menos vezes na escolha das pessoas com quem trabalha. (**Figura 11**)



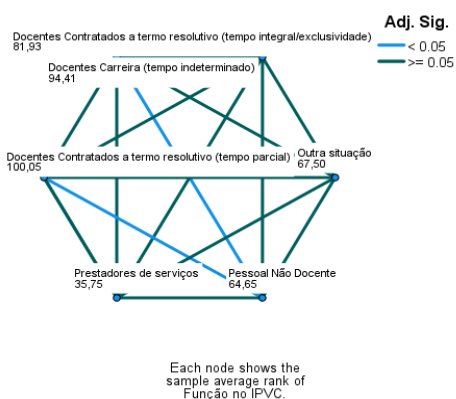
**Figura 11** - Participa na escolha das pessoas com quem trabalha?

Na dimensão Possibilidades de Desenvolvimento, verifica-se que existe diferença na avaliação das variáveis “O seu trabalho exige que tenha iniciativa?” ( $p\text{-value} < 0,001$ ); “O seu trabalho permite-lhe aprender coisas novas?” ( $p\text{-value} < 0,001$ ); “O seu trabalho permite-lhe usar as suas habilidades ou perícias?” ( $p\text{-value} = 0,032$ ).

Quanto à questão “o seu trabalho exige que tenha iniciativa?”, verifica-se que a diferença estatisticamente significativa é entre os Docentes de Carreira e o Pessoal Não Docente. Isto significa que, comparando com o Pessoal Não Docente, os Docentes de Carreira têm de ter mais iniciativa no seu trabalho (**Figura 11**). Relativamente à questão “o seu trabalho permite-lhe aprender coisas novas?” observa-se que os Docentes contratados a termo resolutivo, seguidos dos Docentes de Carreira, e comparando com o Pessoal não docente, são aqueles que mais aprendem coisas novas no trabalho (**Figura 12**). Na pergunta “o seu trabalho permite-lhe usar as suas habilidades ou perícias?” as diferenças significativas verificam-se, por um lado, entre os Docente Contratados a termo resolutivo e o Pessoal não docente, e por outro, entre os Docentes de carreira e os Docentes contratados a termo resolutivo. Isto significa que, comparando os docentes de carreira com os contratados a termo resolutivo, os primeiros têm mais possibilidades de utilizar as suas habilidades

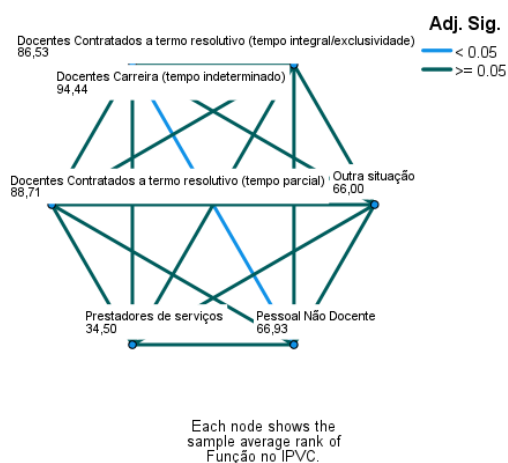
e perícias no trabalho. Contudo, comparando com as outras duas funções, o Pessoal Não Docente parece ser o mais penalizado (**Figura 13**).

Comparações por Método Pairwise de Função no IPVC



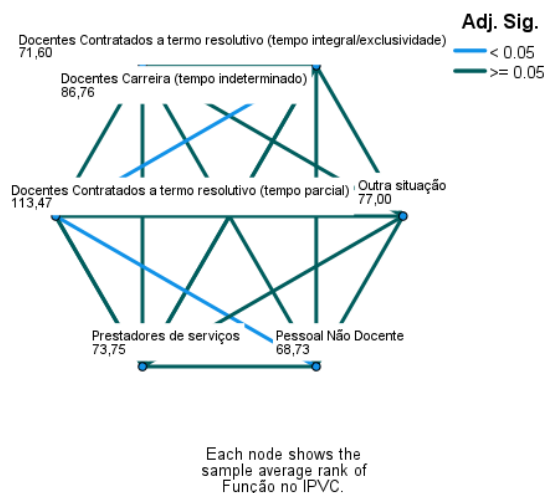
**Figura 12** - O seu trabalho permite-lhe aprender coisas novas?

Comparações por Método Pairwise de Função no IPVC



**Figura 14** - O seu trabalho exige que tenha iniciativa

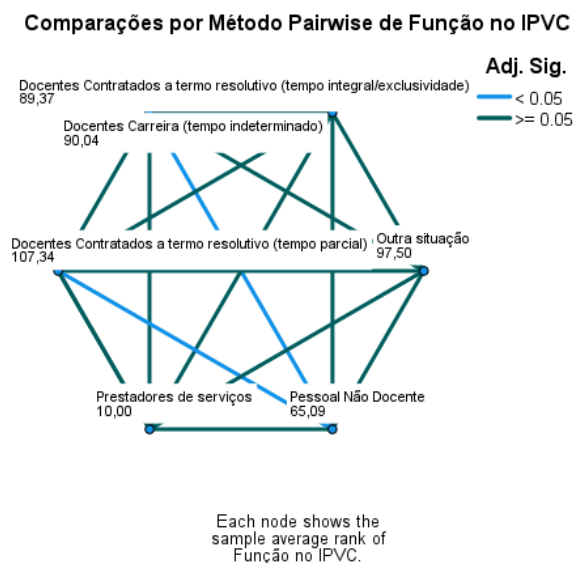
Comparações por Método Pairwise de Função no IPVC



**Figura 13** - O seu trabalho permite-lhe usar as suas habilidades ou perícias?

Relativamente à dimensão Transparência do papel laboral desempenhado, comparando por função desempenhada pelo trabalhador do IPVC, verifica-se que existe diferença na avaliação da variável “O seu trabalho apresenta objetivos claros?” ( $p\text{-value} < 0,001$ ).

Pode verificar-se que o Pessoal Não Docente, comparando em primeiro lugar com os Docentes Contratados a Termo Resolutivo (Tempo Parcial) e em segundo com os Docentes de Carreira, é o que parece ser mais penalizado no que respeita à clareza dos objetivos do seu trabalho (**Figura 15**).



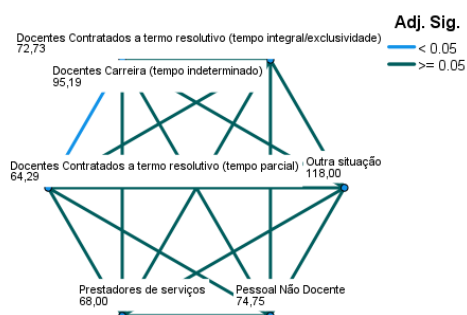
**Figura 15** - O seu trabalho apresenta objetivos claros? Por Função

Analisando agora a dimensão conflitos laborais, observa-se que existe diferença na avaliação das variáveis “Faz coisas no seu trabalho que uns concordam, mas outros não?” ( $p\text{-value} = 0,011$ ) e “Por vezes tem que fazer coisas que considera desnecessárias?” ( $p\text{-value} < 0,010$ ).

Na questão “Faz coisas no seu trabalho que uns concordam, mas outros não?” a diferença significativa verifica-se entre os Docentes de Carreira e os Docentes Contratados a termo resolutivo (tempo parcial). (**Figura 16**)

Quanto à questão “por vezes tem que fazer coisas que considera desnecessárias?” a diferença significativa verifica-se entre os Docentes de Carreira e os Docentes Contratados a termo resolutivo (tempo parcial), ou seja, os Docentes de Carreira consideram mais ter tarefas desnecessárias. (**Figura 17**)

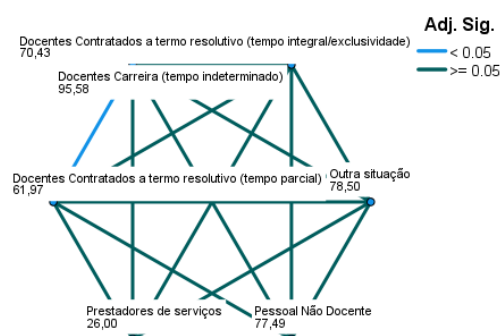
## Comparações por Método Pairwise de Função no IPVC



Each node shows the sample average rank of Função no IPVC.

**Figura 17** - Por vezes tem que fazer coisas que considera desnecessárias? Por Função.

## Comparações por Método Pairwise de Função no IPVC



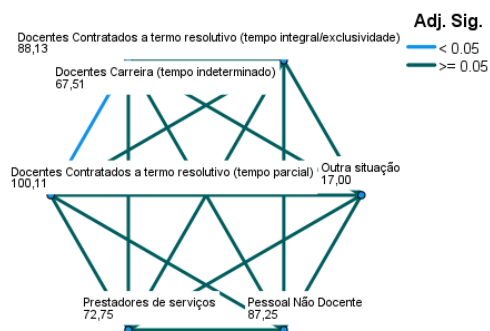
Each node shows the sample average rank of Função no IPVC.

**Figura 16** - Faz coisas no seu trabalho que uns concordam, mas outros não? Por função.

No respeitante à dimensão Apoio social dos superiores, verifica-se que existe diferença na avaliação da variável “Com que frequência o seu superior imediato fala consigo sobre como está a decorrer o seu trabalho?” (p-value < 0,022).

Analisando os dados obtidos relativos à pergunta “Com que frequência o seu superior imediato fala consigo sobre como está a decorrer o seu trabalho?” a diferença significativa verifica-se entre os Docentes de Carreira e os Docentes Contratados a termo resolutivo (tempo parcial). Ou seja, os Docentes de Carreira consideram, comparativamente com os Docentes Contratados a termo resolutivo (tempo parcial), que os seus superiores imediatos dão mais frequentemente feedback sobre as tarefas realizadas. (**Figura 18**)

## Comparações por Método Pairwise de Função no IPVC



Each node shows the sample average rank of Função no IPVC.

**Figura 18** - Com que frequência o seu superior imediato fala consigo sobre como está a decorrer o seu trabalho? Por Função no IPVC.

Analisando agora a dimensão Comunidade social no trabalho, verifica-se que existe diferença na avaliação das variáveis “Existe um bom ambiente de trabalho entre si e os seus colegas?” (p-value = 0,004) e “Existe uma boa cooperação entre os colegas de trabalho?” (p-value = 0,002), conforme a função exercida pelos colaboradores.

Analisando as questões “Existe um bom ambiente de trabalho entre si e os seus colegas?” (Figura 20) e “Existe uma boa cooperação entre os colegas de trabalho?” (Figura 19) verifica-se que o pessoal não docente é aquele que apresenta um ambiente menos favorável com os seus colegas e cuja cooperação é menor.

Comparações por Método Pairwise de Função no IPVC

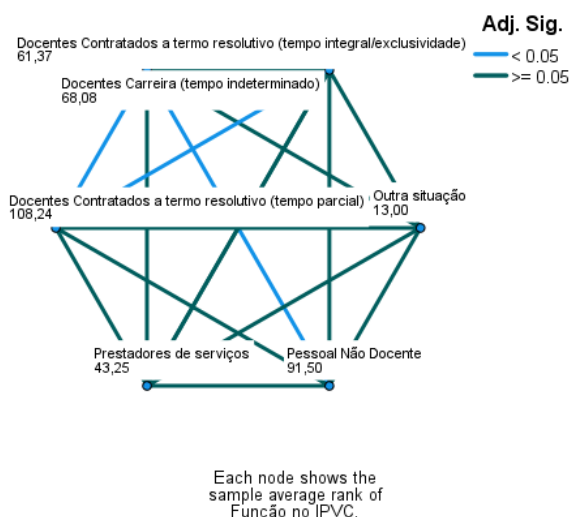


Figura 20 - Existe um bom ambiente de trabalho entre si e os seus colegas?

Comparações por Método Pairwise de Função no IPVC

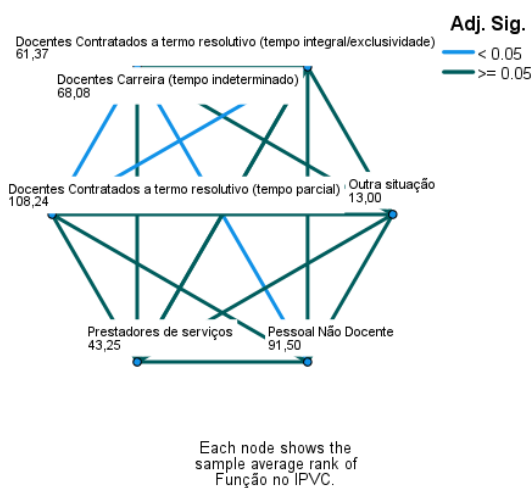
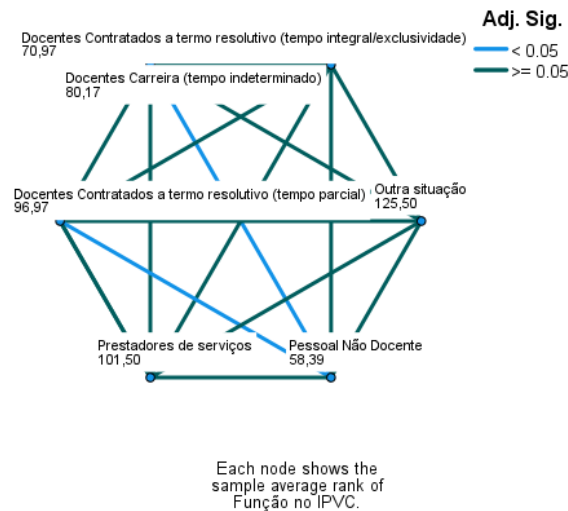


Figura 19 - Existe uma boa cooperação entre os colegas de trabalho?

Relativamente à dimensão Significado do trabalho verifica-se que existe diferença na avaliação da variável “Sente-se motivado e envolvido com o seu trabalho?” (p-value < 0,015).

Analisando a questão “Sente-se motivado e envolvido com o seu trabalho?” (Figura 21) observa-se que os Docentes contratados a termo resolutivo, seguidos dos Docentes de Carreira, e comparando com o Pessoal não docente, são aqueles que mais se sentem motivados e envolvidos no trabalho.

### Comparações por Método Pairwise de Função no IPVC

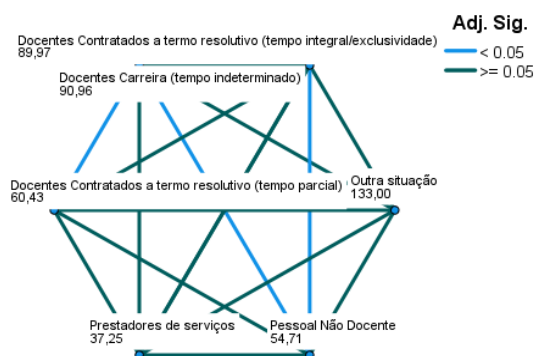


**Figura 21** - Sente-se motivado e envolvido com o seu trabalho?

Na dimensão conflito trabalho-família, verifica-se que existe diferença na avaliação das variáveis “Sente que o seu trabalho lhe exige muita energia que acaba por afetar a sua vida privada negativamente?” ( $p\text{-value} < 0,001$ ), “A sua família e os seus amigos dizem-lhe que trabalha demais?” ( $p\text{-value} < 0,001$ ), conforme a função exercida pelos colaboradores.

Analisando a **Figura 22** e **Figura 23** torna-se perceptível que os docentes de carreira são aqueles que mais sentem que o trabalho afeta a sua vida privada e os seus familiares são aqueles que mais dizem que trabalham de mais. Isto é, os docentes de carreira demonstram, comparando com as restantes funções, um maior conflito entre a vida profissional e a vida pessoal.

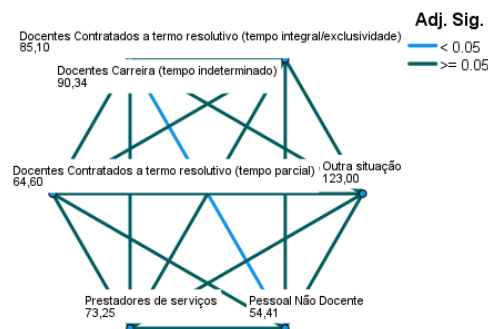
### Comparações por Método Pairwise de Função no IPVC



Each node shows the sample average rank of Função no IPVC.

**Figura 22** - Sente que o seu trabalho lhe exige muita energia que acaba por afetar a sua vida privada negativamente?

### Comparações por Método Pairwise de Função no IPVC



Each node shows the sample average rank of Função no IPVC.

**Figura 23** - A sua família e os seus amigos dizem-lhe que trabalha demais?"

Resumidamente, com a análise por função desempenhada no IPVC, é perceptível que os Docentes de Carreira, comparativamente com as restantes funções, são os mais penalizados, pelo que este é um ponto que merece a melhor das atenções por parte dos gestores do IPVC.

## 4.3 Análise confirmatória

### 4.3.1 Modelo de medida

Com base nos fatores extraídos na análise exploratória, posteriormente, foi realizada uma análise fatorial confirmatória com cinco fatores, designadamente: (i) Exigências Quantitativas (4 itens); (ii) Exigências Cognitivas (5 itens); (iii) Satisfação no Trabalho (4 itens); (iv) Stress Somático (5 itens); (v) Stress Cognitivo (4 itens); (vi) Conflito trabalho-família. De forma a poder estimar os parâmetros de cada item, para dar escala aos fatores, fixou-se a variância dos mesmos em 1.

Foram conduzidas análises para verificar a distribuição das variáveis manifestas e observou-se que a distribuição não se afasta demasiado da normal, uma vez que a assimetria e a curtose não excederam  $|-2.405|$  e  $|-11,7|$ , respetivamente.

O modelo de medida especificado mostrou um ajustamento aceitável,  $\chi^2$  (237, N = 142) = 372,191,  $p < .001$ , CFI = .934, RMSEA = .064, 90% CI [.051, .076]  $P(\text{rmsea} \leq .05) = .039$ . Esta análise não mostrou a presença de qualquer índice de modificação com threshold superior a 10, com a exceção da co-variância entre os resíduos  $e_{x1}$  e  $e_{x2}$  com threshold de 16,33. Todavia, a análise dos resíduos estandardizados, revelou a presença de um resíduo estandardizado inferior a  $|2.58|$ , entre o item X1 e X2 ( $Z = |1,724|$ ). Mais revelou a geração de um resíduo estandardizado mais elevado ( $Z = |-2.143|$ ), mas inferior a  $|2.58|$ , entre o item X7 e Y3.

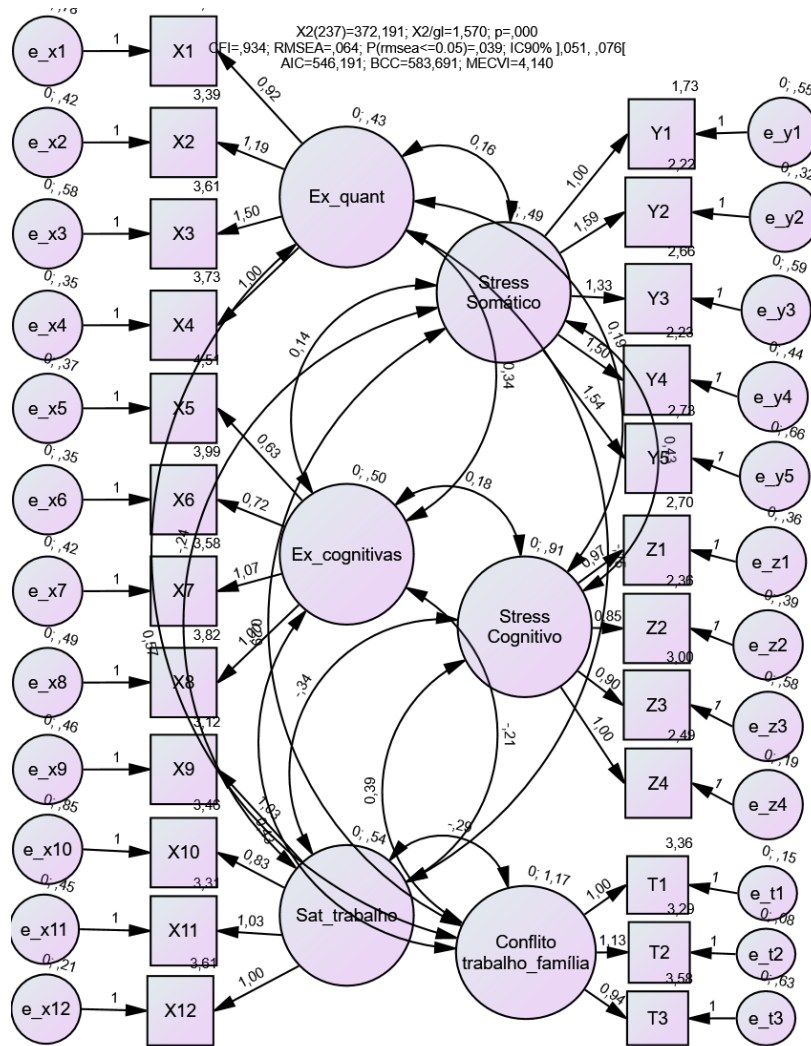


Figura 24 - Modelo de medida

A análise das estimativas dos parâmetros (**Figura 24**) revelaram que estavam positivamente relacionados os factores Exigências Quantitativas e Exigências Cognitivas ( $r = .724$ ,  $p < .001$ ), Stress Cognitivo e Stress Somático ( $r = .649$ ,  $p < .001$ ), Exigências Quantitativas e Stress Somático ( $r = .342$ ,  $p < .01$ ), Stress Cognitivo e Exigências Quantitativas ( $r = .298$ ,  $p < .01$ ), Exigências Cognitivas e Stress Somático ( $r = .279$ ,  $p < .01$ ), Stress Cognitivo e Exigências Cognitivas ( $r = .262$ ,  $p < .05$ ), Conflito Trabalho-Família e Stress Cognitivo ( $r = .381$ ,  $p < .001$ ), Conflito Trabalho-Família e Exigências Cognitivas ( $r = .553$ ,  $p < .001$ ), Conflito Trabalho-Família e Stress Somático ( $r = .379$ ,  $p < .001$ ), e Conflito Trabalho-Família e Exigências Quantitativas ( $r = .796$ ,  $p < .001$ ). Por outro lado, revelou que estavam negativamente correlacionados os fatores Exigências Quantitativas e Satisfação no Trabalho ( $r = -.305$ ,  $p < .01$ ), Exigências Cognitivas e Satisfação no Trabalho ( $r = -.402$ ,  $p < .001$ ), Stress Cognitivo e Satisfação no Trabalho ( $r = -.487$ ,  $p < .001$ ), Stress Somático e a Satisfação no Trabalho ( $r = -.446$ ,  $p < .001$ ), e Conflito Trabalho-Família e Satisfação no Trabalho ( $r = -.367$ ,  $p < .001$ ). Mais se verificou que, todos os índices saturaram nos fatores Exigências Quantitativas, Exigências Cognitivas, Satisfação no Trabalho, Stress Somático, Stress Cognitivo e

Conflito Trabalho-Família, com pesos fatoriais a variar entre .57 e .79, entre .59 e .76, entre .55 e .85, entre .68 e .85, entre .84 e .91, e entre .79 e .97 (todos os  $ps < .001$ ), respetivamente.

#### 4.3.2 Modelo estrutural

Posteriormente foram testados os modelos de mediação parcial e total. Os resultados mostraram um ajustamento aceitável do modelo de mediação parcial,  $\chi^2 (238, N = 142) = 372.216$ ,  $p < .001$ , CFI = .934, RMSEA = .063, 90% CI [.051, .075]  $P(\text{rmsea} \leq .05) = .052$ , assim como um aceitável ajustamento do modelo de mediação total,  $\chi^2 (246, N = 142) = 470.557$ ,  $p < .001$ , CFI = .089, RMSEA = .08, 90% CI [.069, .091]  $P(\text{rmsea} \leq .05) = .000$ .

Os modelos foram comparados entre si através do teste  $\chi^2$  e verificou-se que existem diferenças significativas entre os dois modelos,  $\chi^2 (8) = 98.341$ ,  $p < .001$ . Desta forma, porque o modelo de mediação parcial apresenta o menor valor do  $\chi^2$ , optou-se pelo modelo de mediação parcial. Todavia, dado que foram identificadas sete trajetórias não significativa, nomeadamente, das Exigências Cognitivas para o Stress Cognitivo ( $b = -.025$ ,  $p = .859$ ), Exigências Quantitativas para o Satisfação no Trabalho ( $b = -.031$ ,  $p = .854$ ), Exigências Quantitativas para o Stress Cognitivo ( $b = .063$ ,  $p = .639$ ) e Exigências Cognitivas para o Stress Somático ( $b = -.096$ ,  $p = .55$ ), Stress Cognitivo para o Conflito Trabalho-família ( $b = .063$ ,  $p = .639$ ), Satisfação no Trabalho para o Conflito Trabalho-família ( $b = -.106$ ,  $p = .213$ ) e Exigências Cognitivas para o Conflito Trabalho-família ( $b = -.103$ ,  $p = .422$ ) estas trajetórias foram eliminadas, de modo a simplificar o modelo. O ajustamento do modelo final simplificado é aceitável,  $\chi^2 (245, N = 142) = 381.618$ ,  $p < .001$ , CFI = .933, RMSEA = .063, 90% CI [.050, .075]  $P(\text{rmsea} \leq .05) = .046$ .

Tendo por base o modelo final, os resultados evidenciaram que as Exigências Quantitativas estão correlacionadas com as Exigências Cognitivas ( $r = .723$ ,  $p < .001$ ). No que respeita aos efeitos diretos entre os fatores, é de salientar que as exigências Cognitivas contribuem negativamente para a Satisfação no Trabalho ( $B = -.425$ ,  $b = -.417$ ,  $p < .001$ ), bem como as Exigências Quantitativas contribuem positivamente para o Stress Somático ( $B = .263$ ,  $b = .249$ ,  $p < .05$ ). Verificou-se também que a Satisfação no Trabalho contribui negativamente para o Stress Somático ( $B = -.355$ ,  $b = -.375$ ,  $p < .001$ ) e Stress Cognitivo ( $B = -.307$ ,  $b = -.236$ ,  $p < .01$ ). Por sua vez, constatou-se que o Stress Somático tem um efeito direto positivo no Stress Cognitivo ( $B = .745$ ,  $b = .542$ ,  $p < .001$ ). Mais se verificou que as Exigências Quantitativas influenciam positivamente o Conflito Trabalho-família ( $B = .745$ ,  $b = .797$ ,  $p < .001$ ) (**Figura 25**).

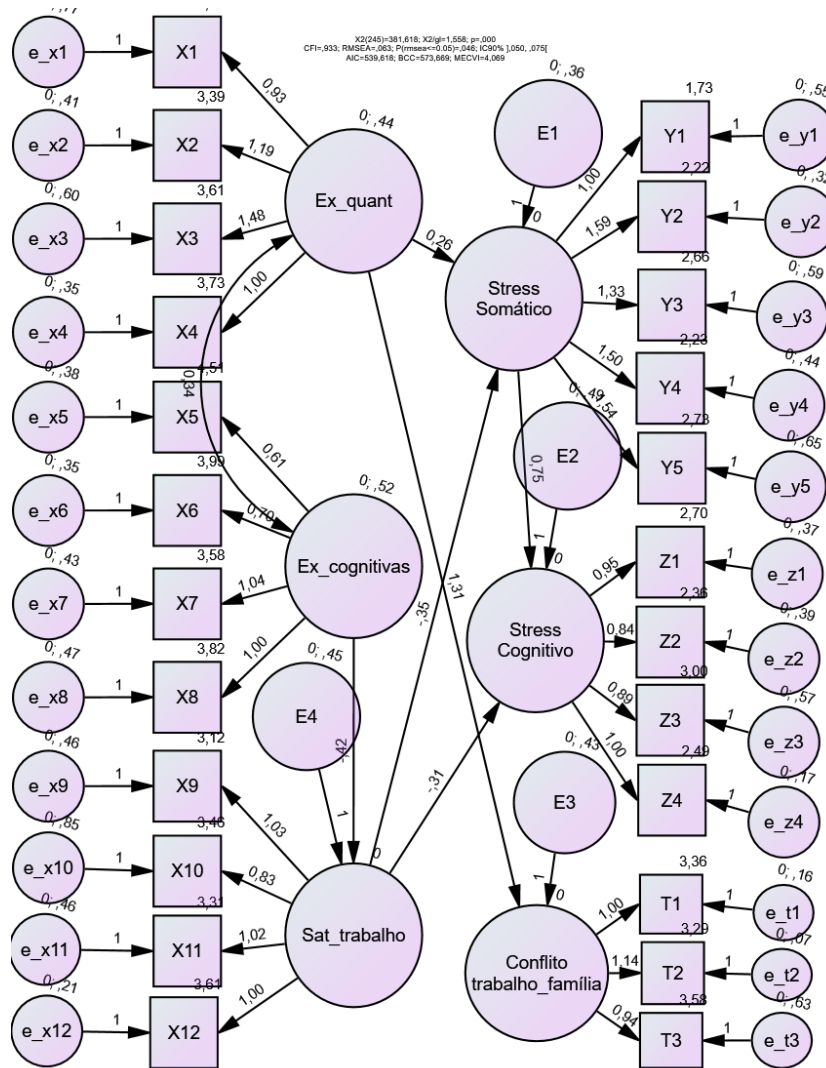


Figura 25 - Modelo estrutural

Para verificar a significância dos efeitos indirectos, recorreu-se ainda ao método de *bootstrap*. Os resultados mostraram que as Exigências Cognitivas exercem um efeito indirecto significativo no Stress Somático ( $b = .156$ , 90% CI [.071, .264],  $p = .007$ ) e no Stress Cognitivo ( $b = .183$ , 90% CI [.135, .433],  $p = .006$ ), através do fator Satisfação no Trabalho. Por outro lado, as Exigências Quantitativas também apresentam um efeito indirecto significativo no Stress Cognitivo ( $b = .135$ , 90% CI [.073, .373],  $p = .012$ ), por intermédio do Stress Somático. Mais ainda é de referir que, a Satisfação no Trabalho tem um efeito indirecto negativo no Stress Cognitivo ( $b = -.203$ , 90% CI [-.450, -.158],  $p = .007$ ) através do fator Stress Somático, conforme se apresenta na Tabela 13.

**Tabela 13** - Parâmetros estimados do modelo estrutural final

| <b>Efeitos diretos</b>                                      | <b><i>B</i></b> | <b><i>p</i></b> | <b><i>b</i></b> |
|-------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Exigências Cognitivas → Satisfação no Trabalho</b>       | -.425           | .006            | -.417           |
| <b>Exigências Quantitativas → Stress Somático</b>           | .263            | .006            | .249            |
| <b>Exigências Quantitativas → Conflito Trabalho-família</b> | 1.306           | .007            | .797            |
| <b>Satisfação no Trabalho → Stress Somático</b>             | -.355           | .014            | -.375           |
| <b>Satisfação no Trabalho → Stress Cognitivo</b>            | -.307           | .004            | -.236           |
| <b>Stress Somático → Stress Cognitivo</b>                   | .745            | .016            | .542            |
| <b>Efeitos indiretos</b>                                    | <b><i>B</i></b> | <b><i>p</i></b> | <b><i>b</i></b> |
| <b>Exigências Cognitivas → Stress Somático</b>              | .151            | .005            | .156            |
| <b>Exigências Cognitivas → Stress Cognitivo</b>             | .243            | .004            | .183            |
| <b>Exigências Quantitativas → Stress Cognitivo</b>          | .196            | .011            | .135            |
| <b>Satisfação no Trabalho → Stress Cognitivo</b>            | -.264           | .009            | -.203           |
| <b>Efeitos totais</b>                                       | <b><i>B</i></b> | <b><i>p</i></b> | <b><i>b</i></b> |
| <b>Exigências Quantitativas → Stress Somático</b>           | .263            | .009            | .249            |
| <b>Exigências Quantitativas → Stress Cognitivo</b>          | .196            | .011            | .135            |
| <b>Exigências Quantitativas → Conflito Trabalho-família</b> | 1.306           | .009            | .797            |
| <b>Exigências Cognitivas → Satisfação no Trabalho</b>       | -.425           | .008            | -.417           |
| <b>Exigências Cognitivas → Stress Somático</b>              | .151            | .005            | .156            |
| <b>Exigências Cognitivas → Stress Cognitivo</b>             | .243            | .004            | .183            |
| <b>Satisfação no Trabalho → Stress Somático</b>             | -.368           | .014            | -.375           |
| <b>Satisfação no Trabalho → Stress Cognitivo</b>            | -.581           | .009            | -.439           |
| <b>Stress Somático → Stress Cognitivo</b>                   | .743            | .015            | .542            |

## 4.4 Discussão

Nesta fase da investigação torna-se relevante comparar os resultados obtidos com a aplicação do COPSOQ II com a revisão bibliográfica descrita nas primeiras secções desta dissertação. Na ótica dos autores Klein et al. (2019) o desenvolvimento organizacional depende diretamente do envolvimento dos colaboradores. Assim, é interessante observar que, na análise por função, se concluiu que, comparativamente como os docentes de carreira, o pessoal não docente tem menos influência na escolha das pessoas com quem trabalha. Nesse sentido, e uma vez que uma grande parte dos colaboradores do IPVC inquiridos respondeu que a gerência apenas “às vezes” trata as sugestões destes de forma séria, será interessante que seja feita por parte dos decisores do Instituto Politécnico de Viana do Castelo uma análise que vise o aprimoramento do tratamento destas sugestões, criando métodos eficazes que permitam a partilha de feedback com os colaboradores. Será importante referir que, comparando as respostas entre género, esta forma de tratar as sugestões parece afetar ainda mais as colaboradoras do sexo feminino. De salientar que há da parte de bastantes colaboradores do IPVC a sensação de que os seus empregos exigem que sejam bons a propor novas ideias, o que reforça a ideia de que o IPVC deverá avaliar a forma como trata a opinião dos seus colaboradores. Aliás, com a análise por função exercida no IPVC, concluiu-se que os docentes de carreira, comparativamente com o pessoal não docente, têm uma profissão com uma maior exigência de propor novas ideias. Analisando a dimensão exigências quantitativas, constatou-se que os docentes de carreira, comparando com as restantes funções dos colaboradores do IPVC, consideram mais frequentemente que a sua carga de trabalho se acumula devido à má distribuição das suas tarefas e que frequentemente não têm tempo para concluir as suas obrigações. Será importante referir que no que diz respeito à possibilidade de os colaboradores poderem usar as suas habilidades e perícias no trabalho as respostas aos inquéritos foram bastante positivas, sendo os colaboradores que exercem funções de docentes de carreira os que demonstram ter mais oportunidade de utilizar os seus conhecimentos no trabalho. Segundo Andrade (2015), existe uma tendência para que os empregos exijam maiores qualificações. Sendo assim, e partindo do princípio que os colaboradores tem maiores qualificações e que, por esse motivo, são cada vez mais capazes, seguindo a linha de pensamento apresentada por Klein et al. (2019), que refere que são as capacidades técnicas e os conhecimentos dos trabalhadores que permitem que se alcancem os objetivos das organizações, o IPVC deverá continuar a promover o uso das capacidades técnicas e científicas dos seus colaboradores.

Segundo Stankevičiūtė et al. (2019), deverá haver da parte das organizações a preocupação de envolver os colaboradores nas tomadas de decisão, fazendo com que estes se sintam parte integrante de algo. Por outro lado, o mesmo autor, salienta que as empresas devem promover a colaboração entre os trabalhadores. Pelo que foi referido anteriormente, deverá dar-se especial atenção às respostas obtidas no inquérito quanto à frequência com que os colaboradores partilham entre si opiniões sobre os seus desempenhos laborais, uma vez que a uma boa parte dos inquiridos respondeu que apenas “Às vezes” os colegas de trabalho falavam entre si sobre o desempenho laboral. Por outro lado, a comunicação da parte das chefias com colaboradores sobre os níveis de desempenho nas tarefas pode ser um fator fundamental para que as organizações funcionem de

forma saudável. Assim, e tendo em conta a análise feita na secção **4.2.2**, deverá ter-se em atenção a forma e a quantidade de vezes que é dado feedback aos colaboradores sobre o desempenho das suas funções, principalmente aos Docentes Contratados a Termo Resolutivo (tempo parcial). Isto porque, pela análise efetuada, comparativamente com os Docentes de Carreira, estes recebem, da parte dos seus superiores, feedback com menos frequência. Para alguns autores, é importante que existam bons níveis de confiança para com as chefias. Segundo Gould-Williams e Mohamed (2010), esta confiança pode ser influenciada pela perceção que os colaboradores têm da forma como são tratados em contexto laboral. Isto é, tal como em Westley (1979), a noção de justiça por parte dos colaboradores pode ter bastante influência na qualidade de vida. Assim, analisando as respostas à pergunta “É tratado de forma justa no seu trabalho?” torna-se perceptível que, apesar de uma boa parte das respostas ter sido “Frequentemente” e “Sempre”, este é um ponto que poderá ser melhorado no Instituto Politécnico de Viana do Castelo, devendo dar-se especial atenção às respostas das colaboradoras do sexo feminino, apenas 15 afirmam ser “Sempre” tratadas de forma justa no seu local de trabalho.

Tal como já se referiu, a atividade em que o ser humano despende uma maior quantidade de tempo é o trabalho (Muchinsky, 2000). Assim, torna-se relevante perceber qual a importância atribuída, pelos colaboradores do IPVC ao seu emprego. Pela análise dos dados recolhidos, constata-se que a maioria dos trabalhadores desta instituição de ensino superior considera o seu trabalho “Muito” ou “Extremamente” importante, sendo que a maioria das mulheres inquiridas demonstram que o trabalho tem um grande significado para elas.

Deverá dar-se atenção ao facto de, segundo os resultados do inquérito, Docentes Contratados a termo resolutivo (tempo integral/exclusividade) serem os mais penalizados, comparativamente com o Pessoal Não Docente e Docentes Contratados a termo resolutivo (tempo parcial), no que respeita à necessidade de se fazerem horas extra.

A análise estatística efetuada nas secções anteriores permite verificar uma série de afirmações feitas por diversos autores, tal como em Sirgy et al. (2001) e Walton (1973) onde se observa que são vários os fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho, estando, nesta investigação, a conciliação trabalho-família em grande plano. É observável, pelos dados analisados, que o stress somático é diretamente influenciado pelas exigências quantitativas e pela satisfação no trabalho, sendo, também, influenciado de forma indireta pelas exigências cognitivas. Por outro lado, o stress cognitivo é diretamente influenciado pela satisfação no trabalho e pelo stress somático. Indiretamente, o stress cognitivo é influenciado pelas exigências cognitivas e quantitativas. Assim, verifica-se que tanto a quantidade de trabalho (Exigências Quantitativas) como a satisfação no trabalho podem influenciar a saúde dos colaboradores (Stress). Esta situação deverá ser tida em conta pelos gestores do IPVC, uma vez que, tal como já foi referido ao longo da investigação, segundo Dias e Ferreira (2017), o estado de saúde dos trabalhadores pode influenciar negativamente o desempenho da organização. Pode constatar-se que o stress somático e o cognitivo são especialmente influenciados pela satisfação no trabalho, e que quanto maior for esta menor será o stress. A satisfação no trabalho deverá ser um indicador a ter em conta, uma vez que,

em casos mais graves de insatisfação dos colaboradores, poderão surgir problemas ao nível físico-emocional, como por exemplo Ansiedade e Depressão (Dias & Ferreira, 2017). É de salientar que, neste estudo realizado no IPVC, é observada a existência de uma influência das exigências quantitativas no conflito trabalho-família, isto é, quanto maiores as exigências quantitativas, maior o conflito trabalho-família.

Conforme se constatou, as exigências quantitativas do trabalho têm influência no stress e no conflito trabalho-família dos colaboradores, o que nos leva a considerar que, tal como é referido em Walton (1973), será importante tentar garantir que haja equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Sabe-se que o excesso de trabalho poderá levar a problemas familiares e de saúde, e que estes poderão alterar a produtividade dos colaboradores e assim influenciar negativamente os resultados organizacionais. Deste ponto de vista, será vantajoso para o IPVC garantir que os horários e objetivos de cada trabalhador estejam sempre bem definidos, evitando-se o deterioramento de momentos de lazer e relações familiares.

Analisando o modelo estrutural apresentado na **Figura 25**, constatou-se que, através do fator satisfação no trabalho, as exigências cognitivas exercem um efeito indireto significativo no stress somático e no stress cognitivo. Assim, é de salientar que a satisfação no trabalho exerce um efeito mediador total entre as exigências cognitivas e o stress somático, bem como entre as exigências cognitivas e o stress cognitivo. Por outro lado, verifica-se que o stress somático exerce um efeito mediador total entre as exigências quantitativas e o stress cognitivo, assim como um efeito mediador parcial entre a satisfação no trabalho e o stress cognitivo.



## **Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação**

Ao longo desta investigação referiu-se por diversas vezes que o trabalho é a atividade em que o Ser Humano está mais tempo envolvido durante a sua vida. É curioso perceber que, a importância dada ao emprego é tanta que em momentos em que o desemprego aumenta o bem-estar das pessoas tende a diminuir, inclusive das que se encontram empregadas. Por esse motivo, estudos que tenham por base tentar perceber a dinâmica existente entre os recursos humanos das instituições, as chefias e o próprio desempenho organizacional são bastante interessantes. Contudo, tendo em conta a forma como o mercado trabalho evoluiu desde a revolução industrial, faz cada vez mais sentido tentar perceber o impacto que as práticas de gestão aplicadas nas organizações do séc. XXI têm na vida dos colaboradores. É neste contexto que o âmbito desta dissertação se torna relevante, pois visa compreender como fatores laborais têm influência na vida pessoal dos colaboradores.

Com esta investigação percebe-se que existe alguma dificuldade, por parte da comunidade científica, em definir qualidade de vida no geral (QVG) e qualidade de vida no trabalho (QVT). O que

se consegue realmente entender é que a QVG se baseia na satisfação de necessidades por parte dos indivíduos, dependendo de diversos fatores, entre eles o contexto social e económico em que um individuo se insere e com os objetivos e expectativas deste, sendo de salientar que dificilmente o ser humano conseguirá atingir a satisfação plena das suas necessidades, uma vez que, sempre que uma necessidade é suprida ou um objetivo cumprido surgem outros para ocupar esse lugar.

Sendo que esta investigação relaciona os conceitos de QVT e QVG, também foram estudadas diferentes abordagens ao conceito de QVT. Neste estudo optou-se por se apresentar em primeiro lugar um conjunto de modelos clássicos da QVT, sendo que, como se consegue observar, cada modelo tem a sua própria visão do conceito. O Modelo de Walton (1973) apresenta oito critérios que influenciam a QVT (Compensação adequada e justa; Condições, segurança e saúde no trabalho; Uso e desenvolvimento de capacidades; Oportunidade de crescimento e segurança; Integração social na empresa; Constitucionalismo; Trabalho e vida; Relevância social do trabalho). O Modelo de Hackman e Oldham (1975) destaca a promoção da Qualidade de Vida como uma estratégia que, além de permitir um aumento da satisfação dos colaboradores, leva a empresa a atingir mais rapidamente os seus objetivos e está diretamente associada com a motivação e com a percepção que os colaboradores têm em relação ao cargo que desempenham. Por sua vez, no Modelo de Westley (1979), verifica-se que são apresentadas quatro categorias de problemas, tendo cada um deles correspondência a uma problemática específica, nomeadamente (i) políticos – insegurança, (ii) económicos – injustiça, (iii) psicológicos – anomia e (iv) sociológicos – alienação. Neste trabalho, apresentaram-se também abordagens mais recentes sobre a QVT, sendo de salientar o trabalho desenvolvido por Sirgy et al. (2001), onde se relaciona a QVT com a satisfação das necessidades dos colaboradores, sendo apresentados quatro indicadores que a influenciam, designadamente (i) o ambiente laboral, (ii) os requisitos do emprego, (iii) o comportamento dos supervisores e (iv) os programas de auxílio, aos quais se dá o nome de “recursos organizacionais”.

Assim, através desta investigação, verifica-se que a qualidade de vida no trabalho está relacionada com a gestão das organizações, podendo os gestores implementar estratégias que visem uma maior satisfação dos trabalhadores, até porque, segundo diversos autores, este tipo de medidas podem fazer com que o desempenho organizacional melhore.

Após uma análise estatística feita aos resultados da aplicação da versão portuguesa do inquérito COPSQ II, conseguiu-se perceber que realmente são diversos os fatores que influenciam a QVT e a QVG, e mais importante do que isso, que a QVG e a QVT se relacionam.

As exigências quantitativas exercem um efeito direto no conflito trabalho-família e no stress somático, exercendo também um efeito indireto no stress cognitivo, deste forma a gerência do IPVC deverá planear uma boa distribuição da quantidade de trabalho por colaborador. Além do referido, também se constatou que as exigências cognitivas e o stress somático e cognitivo têm um efeito negativo com a satisfação no trabalho. Mais, constatou-se que, através do fator satisfação no trabalho, as exigências cognitivas exercem um efeito indireto significativo no stress somático e no stress cognitivo, devendo ser realçado o facto de a satisfação no trabalho exercer um efeito mediador total entre as exigências cognitivas e o stress somático, bem como efeito parcial entre as

exigências cognitivas e o stress cognitivo. Mais ainda, é observável o facto de as exigências cognitivas exercerem uma influência positiva no stress somático, tendo o stress cognitivo um efeito positivo nas exigências cognitivas, por outro lado, o stress somático tem um efeito positivo no stress cognitivo. De realçar que, por intermédio do stress somático, as exigências quantitativas também apresentam um efeito indireto significativo no stress cognitivo. Através do fator stress somático, a Satisfação no Trabalho tem um efeito indireto negativo no stress cognitivo. Aliás, constata-se que o stress somático exerce um efeito mediador total entre as exigências quantitativas e o stress cognitivo e que, por outro lado, exerce um efeito mediador parcial entre a satisfação no trabalho e o stress cognitivo. Conclui-se assim que são vários os fatores que influenciam a QVT e que o trabalho tem influência na vida em geral dos trabalhadores, inclusivamente na sua saúde.

Será importante para o IPVC criar um mecanismo que permita a gerência comunicar de forma eficaz com os funcionários, podendo assim dar um feedback sobre as sugestões, sugerindo-se que se dê especial atenção ao facto de, segundo a análise estatística por função desempenhada pelos colaboradores, os docentes contratados a termo resolutivo (tempo parcial) receberem menos vezes feedback relativamente ao seu desempenho laboral. Cada vez mais os colaboradores têm maiores qualificações e, por esse motivo, poderá ser uma boa estratégia proceder-se à criação de condições que promovam o uso das habilidades e perícias destes. Assim, tendo em conta os resultados da análise estatística no que toca ao tratamento das sugestões dos colaboradores e a relevância de haver uma boa relação com as chefias, é importante que estes se sintam motivados e confortáveis para sugerir novas ideias. Aliás, uma vez que esta organização tem como objetivo atingir a igualdade de género deverá ter atenção aos resultados obtidos com a análise por género, onde se verifica que as colaboradoras do género feminino sentem que são mais penalizadas na forma como são tratadas as suas sugestões. O IPVC deverá também promover a cooperação entre colegas de trabalho, dando especial atenção ao pessoal não docente uma vez que, comparativamente com o pessoal docente, ficou demonstrado que nas suas funções havia um ambiente de trabalho menos favorável e que a cooperação entre colegas era reduzida. Nos modelos de QVT apresentados ao logo da investigação a “justiça” é apresentada como um fator importante, nesse sentido, deverá analisar-se a forma como os colaboradores são tratados, principalmente as colaboradoras do género feminino, uma vez que os resultados obtidos na análise por género demonstram que estas sentem mais frequentemente que não são tratadas de forma justa no meio laboral.

Como todas as investigações, esta apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, deve referir-se que, idealmente, na análise estatística deveria haver uma amostra superior 200 inquiridos. Por outro lado, o facto de haver falta de concordância da parte da comunidade científica em relação à definição do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho dificulta a avaliação deste indicador nas organizações. Por esse motivo, será importante que no futuro haja trabalhos de revisão bibliográfica que compilem um vasto leque de opiniões sobre esta temática, de modo a que se possa criar uma definição mais global do conceito “Qualidade de Vida no Trabalho”. Também será importante referir que, para que se compreenda melhor a gestão e funcionamento das Instituições de Ensino Superior

Portuguesas, seria interessante que este estudo fosse realizado em mais organizações deste setor de atividade. Deste ponto de vista seria relevante que no futuro se desenvolvessem estudos sobre a QVT noutras IES de modo a ser criada uma base comparativa, o que, salvo melhor opinião, iria impulsionar os gestores a implementar novas estratégias de gestão de recursos humanos. Por outro lado, na revisão bibliográfica sobre a gestão de IES percebe-se que o foco se centra, principalmente, no pessoal docente, pelo que, seria oportuno que fossem realizados estudos que incidissem nos trabalhadores que exercem outras funções em IES.

Concluindo, com esta investigação torna-se ainda mais perceptível que são muitos os fatores que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho e a Qualidade de Vida no Geral, e mais do que isso, que fatores relacionados com a vida profissional influenciam a saúde e a vida pessoal dos colaboradores. Nesta investigação também se percebe que a Gestão de Recursos Humanos é muito complexa e que os fatores que se influenciam mutuamente são diversos, o que reforça a ideia de que, tal como noutras áreas da gestão, quando se aborda a gestão de pessoas deverá, sempre, haver um planeamento estratégico. Aliás, na minha opinião, e tendo por base alguns autores, as instituições são organizações humanas e por esse motivo deve dar-se sempre especial atenção a todas as partes interessadas que estão envolvidas no negócio, desde colaboradores a fornecedores, pensando-se nos resultados organizacionais como uma consequência de uma boa gestão e não como um objetivo de curto prazo.

## Referências Bibliográficas

- Adina-Beatrice SIMIONEL, D. (2011). *DOUGLAS MCGREGOR-TEORIA X ȘI TEORIA Y DOUGLAS MCGREGOR-THEORY X AND THEORY Y*.
- Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho. (2015). *Segundo Inquérito Europeu às Empresas sobre Riscos Novos e Emergentes - ESENER-2 - Sumário*. Luxemburgo: Serviço de Publicações da União Europeia. <http://doi.org/10.2802/36543>
- Amorim, M. R. C. G. (2017). *A satisfação e a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores de Unidades Funcionais do ACES Dão Lafões* (Doctoral dissertation).
- Andrade, C. (2013). *Relações trabalho-família e género: Caminhos para a conciliação*. Lisboa: Editora Coisas de Ler.
- Andrade, C. (2015). Trabalho e vida pessoal: exigências, recursos e formas de conciliação. *DEDiCA Revista de Educação e Humanidades (dreh)*, (8), 117-130.
- Biscontini, T. (2020). Taylorism. Salem Press Encyclopedia.
- Burr, H., Berthelsen, H., Moncada, S., Nübling, M., Dupret, E., Demiral, Y., ... & Pohrt, A. (2019). The third version of the Copenhagen psychosocial questionnaire. *Safety and health at work*, 10(4), 482-503.
- Cavassani, A. P., CAVASSANI, E. B., & Biazin, C. C. (2006). Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações. *XIII SIMPEP*, 41-47.
- Conceição, D., Fagundes, J., Veiga, R., Jadivisky, V., & Barreto, M. (2013). O estresse no trabalho dos professores e suas implicações no desempenho da profissão. *Revista Formadores*, 6, 10. Consultado em <http://www.seer-adventista.com.br/ojs/index.php/formadores/article/view/334>.
- Cordeiro, J. (2012). Comprometimento Organizacional: o caso dos docentes de uma Instituição do Ensino Superior. Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Cotrim, T., Bem-Haja, P., Amaral, V., Pereira, A., & Silva, C. D. (2017). Evolução do Questionário Psicossocial de Copenhaga: do COPSOQ II para o COPSOQ III. *International Journal on Working Conditions*, 14, 105-115.
- da Cunha Azevedo, A. M. (2017). *A Gestão Estratégica de Recursos Humanos e a Estratégia Competitiva*.
- da Silva Delgado, V. A. (2019). *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos Sustentável no Bem-Estar e na Intenção de Turnover dos Colaboradores* (Doctoral dissertation, Universidade de Lisboa (Portugal)).
- de Medeiros, L. F. R., & Ferreira, M. C. (2011). Qualidade de Vida no Trabalho: uma revisão da produção científica de 1995-2009. *Gestão Contemporânea*, (9).
- de Souza, J. J., & Bastos, A. V. B. (2009). Programas de qualidade de vida no trabalho em contextos diferenciados de inovação: uma análise multivariada. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 15(2), 408-421.

- de Vasconcelos, P. H., Alves, C. E. L., do Monte Santos, S. F., & de Francisco, A. C. (2012). Qualidade de vida no trabalho docente: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 9(2), 79-97.
- Ehnert, I., & Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management*. Physica-Verlag.
- Farsen, T. C., Boehs, S. D. T. M., Ribeiro, A. D. S., de Paula Biavati, V., & Silva, N. (2018). Qualidade de vida, Bem-estar e Felicidade no Trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam?. *Interação em Psicologia*, 22(1).
- Ferreira, G. B., Dias, C. C. (2017). A importância da qualidade de vida no trabalho e da motivação dos colaboradores de uma organização. *Revista Psicologia Saúde e Debate*, 3(2), 30-43. doi: 10.22289/2446-922X.V3N2A3
- Ferreira, M. C., Leite, J. V., & Mendes, A. M. (2009). Mudando a gestão da qualidade de vida no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 9(2), 109-123.
- Ferreira, M. C., Leite, J. V., & Mendes, A. M. (2009). Mudando a gestão da qualidade de vida no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 9(2), 109-123.
- Ferreira, P. L., & Santana, P. (2003). Percepção de estado de saúde e de qualidade de vida da população activa: contributo para a definição de normas portuguesas. *Revista portuguesa de saúde pública*, (2), 15-30.
- Ferreira-Oliveira, A. T., & Carlotto, M. S. (2020). Confiança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos em Professores Universitários: Contributos para o seu impacto no Stress e Burnout. *Revista E-Psi*, 9(3), 35-55.
- Ficarra, L., Rubino, M. J., & Morote, E. S. (2020). Does Organizational Culture Affect Employee Happiness?. *Journal for Leadership and Instruction*, 19(2), 38-47.
- Fontinha, R., Van Laar, D., & Easton, S. (2018). Quality of working life of academics and researchers in the UK: the roles of contract type, tenure and university ranking. *Studies in Higher Education*, 43(4), 786-806.
- Gould-Williams, J., & Mohamed, R. B. (2010). A comparative study of the effects of “best practice: a HRM on worker outcomes in Malaysia and England local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 653-675.
- Guliyeva, A. (2022). Methodological approaches to measuring quality of life. *Brazilian Journal of Political Economy*, 42, 364-377.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- Klein, L. L., Pereira, B. A., & Lemos, R. B. (2019). Quality of working life: Parameters and evaluation in the public service. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 20(3).
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Høgh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire-a tool for the assessment and improvement of the

psychosocial work environment. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 438-449.

- Lima da Silva, J. L., de Souza, L. V., Murta Abreu, L., Portela da Mota, C., Messias, C. M., & Souza Monnerat, M. (2021). QUALITY OF LIFE AND WELL-BEING OF COLLEGE UNIVERSITY WORKERS. *Revista de Pesquisa: Cuidado e Fundamental*, 13(1).
- Liu, B. C. (1975). Quality of life: Concept, measure and results. *The American Journal of Economics and Sociology*, 34(1), 1-13.
- Lopes-Borges, S., Santos, C., Saraiva, A., & Pocinho, M. (2018). Avaliação de fatores de risco psicossociais: estudo com docentes do ensino superior.
- Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2013). HR practices and affective organisational commitment:(when) does HR differentiation pay off?. *Human Resource Management Journal*, 23(4), 329-345.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.
- Muchinsky, P. M. (2000). Emotions in the workplace: The neglect of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(7), 801-805.
- Nunes, C. A. P. P. D. S. (2015). *A relação entre o capital psicológico e bem-estar no trabalho* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão).
- OECD. (2020). How's Life? 2020: Measuring Well-being. [https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9870c393-en/index.html?itemId=/content/publication/9870c393-en&\\_csp\\_=fab41822851fa020ad60bb57bb82180a&itemIGO=oecd&itemContentType=book](https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9870c393-en/index.html?itemId=/content/publication/9870c393-en&_csp_=fab41822851fa020ad60bb57bb82180a&itemIGO=oecd&itemContentType=book)
- Paulo, E. R. J. (2019). *Bem-estar, Desempenho e Qualidade de Vida no Trabalho: Equilíbrio em Questão?* (Doctoral dissertation, Universidade de Coimbra).
- Pedroso, B., & Pilatti, L. A. (2010). Revisão literária dos modelos clássicos de avaliação da qualidade de vida no trabalho: um debate necessário. *Vilarta R, Gutierrez GL, Monteiro MI, Orgs. Qualidade de vida: evolução dos conceitos e práticas no século XXI. Campinas: Ipes.*
- Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian journal of public health*, 38(3\_suppl), 8-24.
- Phillips, D. (2011). The individual and the social: a comparative study of quality of life, social quality and human development approaches. *The International Journal of Social Quality*, 1(1), 71-89.
- Pinto, P. C. A. (2010). *Bem-estar no trabalho: um estudo com assistentes sociais* (Doctoral dissertation)

- Sabonete, S. A., Lopes, H. S. C., Rosado, D. P., & Reis, J. C. G. D. (2021). Quality of work life according to Walton's model: Case study of the higher institute of defense studies of Mozambique. *Social Sciences*, 10(7), 244.
- Sampaio, J. D. R. (2012). Quality of working life: Actual perspectives and challenges. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 12(1), 121-136.
- Santos, A. R. S. M. (2021). O impacto do home-office na qualidade de vida no trabalho: a percepção dos trabalhadores em contexto de pandemia.
- Silva, Carlos & Amaral, Vânia & Pereira, Alexandra & Bem-haja, Pedro & Pereira, Anabela & Rodrigues, Vitor & Patrone Cotrim, Teresa & Silvério, Jorge & Nossa, Paulo. (2011). Copenhagen Psychosocial Questionnaire II: Portugal e Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social indicators research*, 55(3), 241-302.
- Soeiro, C. C. (2020). *Gestão de riscos psicossociais: estudo de caso ao Grupo Rolear* (Doctoral dissertation).
- Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2019). Can sustainable HRM reduce work-related stress, work-family conflict, and burnout?. *International Studies of Management & Organization*, 49(1), 79-98.
- Tumwesigye, G., Onen, D., Oonyu, J., & Musaazi, J. (2020). The Mediating Effect of Affective Commitment on the Relationship between Human Resource Management Practices and Turnover Intentions of University Employees. *Education Quarterly Reviews*, 3(4).
- Vasconcelos, A. F. (2001). Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. *Caderno de pesquisas em Administração*, 8(1), 23-35.
- Veloso, A. L. D. O. M. (2007). *O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional* (Doctoral dissertation, Universidade do Minho (Portugal)).
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it. *Sloan management review*, 15(1), 11-21.
- Westley, W. A. (1979). Problems and solutions in the quality of working life. *Human relations*, 32(2), 113-123.
- Whitener, E. M. (1997). The impact of human resource activities on employee trust. *Human Resource Management Review*, 7(4), 389-404.
- World Happiness Report (2017): <https://worldhappiness.report/ed/2017/>
- World Health Organization. Division of Mental Health and Prevention of Substance Abuse. (1997). WHOQOL: measuring quality of life. World Health Organization.
- Zakarija, I., Skočir, Z., & Žubrinčić, K. (2021). Human resources management system for Higher Education institutions. arXiv preprint arXiv:2107.025

