

**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**  
**FACULDADE DE ECONOMIA**  
**Curso de Licenciatura em Gestão**

**Trabalho de Licenciatura em Gestão**

Impacto de Estilos de Liderança Empresarial na Melhoria da  
Qualidade de Vida no Trabalho: *O Caso do Banco Procredit, SA*

**Elias Armando Macuácuca**

Maputo, Junho de 2010

## **Declaração**

Declaro que este trabalho e da minha autoria e resulta da minha investigação esta é a primeira vez que o submeto para a obtenção do grau de licenciatura numa instituição académica.

Maputo, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2010

---

(Elias Armando Macuácuca)

### **Aprovação do Júri**

Este trabalho foi aprovado com \_\_\_\_\_ valores no dia \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2010 por nos membros do júri examinador da Faculdade de Economia, Universidade Eduardo Mondlane.

---

(O presidente do júri )

---

(O Arguente)

---

(O Supervisor)

## **Dedicatória**

Á minha filha Chaulinha e esposa Anifa que me proporcionam a alegria de viver a cada dia que o sol nasce.

Aos meus pais Armando Macuácuca e Maria Vitória Siteo pela dedicação dada ao longo da minha vida, acompanhamento e encorajamento no meu percurso académico.

## **Agradecimento**

Ao meu supervisor, Dr. Diogo Mutemba, pela dedicação técnica e paciência demonstradas ao longo da realização do presente trabalho.

Agradece-se igualmente ao Banco Procredit SA por ter permitido que esse trabalho pudesse ser realizado.

Em último, o agradecimento em jeito especial vai para todo o corpo docente e técnico-administrativo da Faculdade de Economia e colegas da turma pela contribuição dada para a minha formação.

## ÍNDICE

Lista de Tabelas.....	I
Lista de Gráficos.....	II
Lista de Abreviaturas.....	III
Resumo.....	IV
Capítulo I.....	1
1. Introdução.....	1
1.1. Problema de Pesquisa.....	2
1.2. Objectivo Geral.....	3
1.3. Objectivos Específicos.....	3
1.4. Relevância do Estudo do Tema.....	3
1.5. Hipóteses.....	4
Capítulo II.....	5
2. Metodologia.....	5
2.1. Tipo de Pesquisa Realizada.....	6
2.2. Unidade de Análise.....	6
2.3. População e Amostra.....	7
2.4. Limitações da Pesquisa.....	7
3. Marco Teórico.....	9
3.1. Qualidade de Vida no Trabalho.....	9
3.1.1. Conceitos de QVT.....	10
3.1.2. Indicadores de Análise da QVT.....	12
3.2. Liderança.....	18
3.2.1. Conceito de Liderança.....	18
3.2.2. O papel do Líder na QVT.....	19
3.2.3. Teoria dos Traços.....	20
3.2.4. Teorias sobre estilos de liderança.....	20
3.2.5. Estudos do Estado de Ohio.....	21
3.2.6. A grade gerencial de Blake e Mouton.....	21
3.2.7. Teorias situacionais (contingenciais) da liderança.....	22
3.2.8. Teoria situacional de Hersey e Blanchard.....	23
CAPÍTULO IV.....	26
4.1. Estudo do Caso Banco Procredit SA (BPC).....	26
4.1.1. Estrutura de Accionistas do Banco Procredit SA.....	26
4.1.2. Missão do BPC.....	27

4.1.2. Visão do BPC .....	27
4.2. A Pesquisa de Campo: características Sociais mais evidentes dos trabalhadores do BPC.....	28
4.3. Significado da QVT na Óptica dos Inquiridos .....	30
4.4. Nível de Satisfação em Relação aos Factores de QTV .....	34
4.5. Estilos de Liderança Predominantes.....	52
4.5.1. Estudos da Universidade da Ohio State.....	52
4.5.2. Grade Gerencial de Blake e Mouton .....	53
4.5.3. Teoria situacional de Hersey e Blanchard .....	53
CAPÍTULO V .....	55
5. Conclusão e Recomendações.....	55
5.1. Conclusão .....	55
5.2. Recomendações .....	56
6. Bibliografia.....	58
7. ANEXO .....	1

## **Capítulo I**

### **1. Introdução**

As constantes transformações que se verificam actualmente, fruto de uma economia mais globalizada, caracterizada por rápidas mudanças ao nível tecnológico, económico e social levam as organizações a se preocuparem cada vez mais com a melhoria da qualidade dos seus produtos e serviços.

Em Moçambique, essas transformações ganharam relevo a partir dos anos 90 com advento da economia do mercado, que foi acompanhada por várias reformas sectoriais, caracterizadas por programas de privatização de empresas estatais cujo objectivo ultimo era de reduzir a intervenção do Estado na economia.

Neste contexto, as organizações empresariais muitas das vezes, sacrificam seus trabalhadores sem ter em consideração as consequências que isso futuramente possa acarretar. A qualidade de vida dos trabalhadores exerce uma influência decisiva na execução das metas de uma organização, deste modo aquelas organizações que não possuem programas de qualidade de vida no trabalho podem encontrarem-se numa fase de decadência uma vez que, se seus clientes internos não estiverem satisfeitos, a insatisfação será reflectida na produtividade atendendo que o produto final da empresa é o reflexo da satisfação e de boa qualidade de vida no trabalho, por outro lado, se os clientes internos estiverem satisfeitos ou com alta qualidade de vida, o produto e/ou serviço da empresa será de qualidade superior e conseqüentemente os seus clientes externos estarão satisfeitos o que pode dotar a empresa de uma vantagem competitiva no mercado bastante concorrido.

A presente pesquisa pretende despertar aos gestores, empresários e os próprios líderes a cerca da importância do processo de liderança nas organizações, pois, uma liderança bem desenvolvida consegue transformar o clima organizacional, deixando o ambiente mais produtivo.

O verdadeiro líder tira proveito dessa ferramenta para motivar e influenciar os seus liderados conseguindo atingir o melhor resultado, obtendo satisfação plena, faz com que

seus liderados estejam sempre satisfeitos com o clima organizacional, transformando a sua forma de liderar em uma liderança do servir, procurando atender as reais necessidades de seus liderados em harmonia com os objectivos da organização.

Num cenário de mudanças, as pessoas têm sido submetidas a desafios intensos que por um lado constituem ameaça à estabilidade e o conhecimento adquirido mas que, por outro lado, constituem uma grande oportunidade de mudanças criando deste modo condições à modernização, a evolução, a melhoria de desempenho, maturidade e criação de novos paradigmas e valores de preservação, qualidade de compromisso e autonomia profissional

### **1.1. Problema de Pesquisa**

O actual ambiente empresarial, caracterizado pela busca incessante da competitividade, originado por mudanças profundas na economia global, nas relações sociais, políticas, tecnológicas, a nível da produção e relações de trabalho tem levado as empresas a adoptarem mudanças radicais tais como a flexibilidade do processo produtivo, redução de custos, decisões rápidas, atitudes assertivas. Para tal durante este processo alguns direitos dos trabalhadores são postos em causa.

Segundo Martins (2007), não se pode falar de qualidade nas organizações sem mencionar o objecto alvo dos programas de qualidade — *as pessoas*. O homem é o factor determinante do sucesso ou insucesso numa organização, deste modo, é imprescindível dar-lhe toda atenção e reconhecimento necessário.

A presente pesquisa pretende responder a seguinte questão:

*Em que medida os Estilos de Liderança Influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) gerando a satisfação dos trabalhadores e qual é a percepção dos trabalhadores a cerca do conceito?*



## **1.2. Objectivo Geral**

O objectivo geral desta pesquisa consiste em avaliar o impacto que o estilo de liderança tem na melhoria da qualidade de vida no trabalho.

## **1.3. Objectivos Específicos**

- Avaliar o nível de satisfação dos trabalhadores tendo como pressuposto o modelo de Walton;
- Analisar as percepções que os funcionários têm a cerca do conceito de QVT e sua prática no BPC;
- Identificar e analisar o estilo de liderança predominante na Empresa.

## **1.4. Relevância do Estudo do Tema**

O debate actual sobre o sucesso das organizações gira também em torno da qualidade de vida no trabalho.

Actualmente vive-se num mundo em que a palavra-chave é mudança, e Moçambique não se pode excluir deste ambiente globalizado e cada vez mais competitivo. Deste modo é necessário despertar os gestores, os líderes e o empresariado nacional acerca da importância que a qualidade de vida no trabalho assume na vida de uma organização.

Hoje em dia, os gestores antecipam-se às mudanças constantes, onde são chamados a aproveitar da melhor maneira possível as oportunidades e enfrentar as ameaças do mercado.

A preocupação com o equilíbrio entre o trabalho e as dimensões tecnológicas, económicas e sociais deve fazer parte do pensamento do empresário actual. Deve-se buscar a adesão do trabalhador para a responsabilidade e para o comprometimento com as metas de qualidade, sem deixar a verificação constante dos níveis de satisfação, tendo em consideração não somente aos factores internos à organização que é o trabalho, mas também aos factores externos à organização como residência dos trabalhadores, a família, a situação financeira, lazer, desporto, actividades culturais e outros.

Em Moçambique poucas são as empresas que tem estado a adoptar políticas de gestão da qualidade total (GQT) que pressupõem um conjunto de estratégias de Gestão de Recursos Humanos (GRH) com ênfase na Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT). Martins (2007:11).

«... As empresas ainda possuem uma cultura organizacional muito virada para o poder, hierarquização e procedimentos burocráticos e menos orientação para os resultados, planeamento estratégico e valorização dos Recursos Humanos (RH). Martins (2007:11).

Isto deve-se ao facto de a maioria das empresas serem geridas tendo em vista o lucro rápido a curto prazo, sem ter em consideração as mudanças no ambiente contextual o que faz com que estas não se antecipem a essas mudanças culminando num ciclo de vida muito curto.

O presente trabalho não se destina a dar soluções ou fornecer fórmula mágica para resolver todos os problemas enfrentados pelas empresas moçambicanas, mas sim despertar a cerca da importância da qualidade de vida no desempenho de qualquer empresa, bem como do papel que os líderes podem desempenhar na implementação dos programas da qualidade de vida no trabalho.

### **1.5. Hipóteses**

H0: Uma liderança orientada estritamente para as tarefas compromete os objectivos da organização ao reduzir o nível de satisfação dos trabalhadores.

H1: Uma liderança orientada para as pessoas contribui para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho ao aumentar o nível de satisfação dos trabalhadores.

.

## Capítulo II

### 2. Metodologia

Para se alcançar os objectivos definidos, a metodologia utilizada teve como suporte a pesquisa bibliográfica, consultas na Internet, aplicação de questionários e entrevistas aos intervenientes da empresa em estudo.

Para a análise dos estilos de liderança vigentes no Banco foram utilizadas as seguintes teorias: a grade gerencial de Blake e Mouton; a teoria situacional de Hersey e Blanchard e os estudos da Universidade do Estado de Ohio.

A avaliação do grau de satisfação dos trabalhadores com o clima organizacional foi feita aplicando-se o modelo de R. Walton.

Para verificar o reflexo dos factores considerados como impulsionadores da satisfação dos trabalhadores ou seja, aquilo que eles consideram como a qualidade de vida que a empresa deveria proporcionar recorreu-se ao estudo do caso.

O estudo de caso segundo Gil é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objectos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado.

É um estudo empírico que investiga um fenómeno actual dentro de seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidos, e no qual são utilizados várias fontes de evidência. ( Yin *apud* Gil, 2002)

Como técnicas de investigação recorreu-se ao uso da pesquisa bibliográfica, que possibilitou a colecta de informação sobre o estado da pesquisa científica na área de liderança e QVT, através da consulta de livros, teses e dissertações académicas. As consultas foram feitas através de meios como a Internet e bibliotecas públicas.

O questionário, foi também outra técnica

de pesquisa utilizada para a recolha de dados no campo o que permitiu em menos tempo obter informações a cerca de QVT e estilos de liderança vigentes no BPC.

Segundo Mcdaniel e Gates (apud Martins, 2007:31) o questionário deve obedecer os seguintes critérios:

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

## **2.1. Tipo de Pesquisa Realizada**

Para a realização da presente pesquisa fez-se um estudo de natureza explicativa e descritiva. É explicativa, ao procurar estabelecer uma relação entre liderança e QVT, explicando como os estilos de liderança contribuem para a melhoria da QVT no BPC.

Considera-se descritiva na medida em que procura captar diversas percepções, opiniões, motivação e aspirações dos funcionários do BPC no que concerne aos estilos de liderança vigentes na instituição e a percepção que têm a cerca da QVT.

## **2.2. Unidade de Análise**

A unidade de análise foi constituída por um grupo de trabalhadores escolhidos de forma aleatória em três agências do Banco, destacam-se nesse grupo para além dos trabalhadores os coordenadores e gerentes das respectivas agências.

Importa referenciar que ao nível das agências foi aos colaboradores foi submetido um questionário de preenchimento autónomo. Enquanto a nível da direcção foi feito uma entrevista semi-estruturada com a gerente de RH o que permitiu colher dados a cerca da instituição bem como as acções que são desenvolvidas no que concerne a QVT.

### **2.3. População e Amostra**

Mcdaniel e Gates (apud Martins, 2007:31) consideram população e universo como dois elementos que designam o grupo total de elementos do qual se pretende obter informações. Para Lopes M.A. R.F (2007:26), um universo de pesquisa é composto por um conjunto de todos os elementos que compartilham um conjunto de características comuns.

Para a presente pesquisa, a população foi definida como todos os trabalhadores do BPC que corresponde a 690 no total. Desta população, foi retirada uma amostra intencional a 65 trabalhadores das agências do BPC da Matola, Fajardo e Xipamanine. Esta amostra é composta por 55 trabalhadores de base, 9 quadros médios (gerentes e coordenadores de crédito e serviços bancários) e pela gerente de Recursos Humanos do Banco.

A amostra intencional, consiste numa amostra não probabilística em que se escolhe os elementos amostrais sem obediência a nenhum critério estatístico mas seguindo apenas a conveniência ou julgamento.

Mcdaniel & Gates (apud Martins, 2007:32) salientam que este tipo de amostra tem como limitação o facto de não garantir a representatividade da população e nem é capaz de calcular os erros de amostragem.

### **2.4. Limitações da Pesquisa**

Ao longo da realização da presente pesquisa deparou-se com algumas limitações que de certo modo influenciam nos resultados:

- A pesquisa foi feita apenas na cidade e província do Maputo devido a escassez de recursos financeiros para deslocação de modo a abarcar todas as agências espalhadas pelo país;

- A prior alguns funcionários do Banco tinham algum receio em preencher os questionários temendo que os mesmos tivessem o objectivo de colher informação para a direcção do Banco, que serviria para identificar os descontentes e posterior tomada de medidas que culminariam no seu despedimento.

### **3. Marco Teórico**

#### **3.1. Qualidade de Vida no Trabalho**

Há muito tempo que as organizações procuram cada vez mais proporcionar a satisfação dos trabalhadores, o que pode ser constatado através de diversas pesquisas na área da motivação de pessoal. Mas importa referenciar que, em cada época, o enfoque é diferenciado.

Actualmente, a relação *Homem VS Trabalho* está mais voltada para os diversos factores motivacionais que compõem o universo do ser humano, tais como: factores emocionais, que fazem parte de sua essência; factores intelectuais, que são adquiridos ao longo da sua existência; factores ambientais, que exercem influência na sua vida como um todo; factores físicos, constituem o suprimento das suas necessidades; e factores psicológicos, constituídos pela soma dos factores referidos anteriormente.

A Escola de Relações Humanas se preocupava com os aspectos psicossociais do trabalho, e foi a que apresentou maior identificação com o movimento de QVT, tendo dado as seguintes contribuições ao movimento de QVT:

Elton Mayo, o mentor da Escola de Relações Humanas, descobriu a importância das relações sociais do trabalhador, observando que a produtividade aumenta quando acontecem determinados fenómenos de grupo.

Uma das suas mais conhecidas pesquisas, a Experiência de Hawthorne, desenvolvida na Empresa Western Electric, que teve como principal objectivo a identificação dos factores que influenciavam a produção. Nesta experiência, Mayo concluiu que o trabalho é uma actividade tipicamente de natureza grupal e quanto mais os seres humanos estiverem integrados, maior será a motivação para produzir.

Para Lakatos (1997:49), as relações de grupo são de grande importância no ajustamento do homem ao trabalho do que aspectos ambientais e fisiológicos. Deste modo se comprova que as relações humanas representam factos decisivos na produção. O comportamento do empregado é condicionado pelo grupo de que faz parte. O status do trabalhador tem uma grande influência nas relações laborais, dentro assim como fora das organizações.

### **3.1.1. Conceitos de QVT**

A QVT tem sido uma das preocupações do homem nos últimos tempos. As organizações procuram cada vez mais proporcionar a seus trabalhadores mais satisfações. Facto que se comprova por diversas pesquisas na área de motivação de pessoas. Contudo, pode-se frisar que o enfoque é diferenciado ao longo dos tempos. Actualmente, a relação de trabalho está voltada para muitos aspectos que motivam as pessoas, como por exemplo: aspectos emocionais, ambientais, físicos, psicológicos, dentre outros.

Neste contexto, é de extrema importância apontar esses aspectos que, com o passar do tempo variam ou sofrem alguma influência do contexto socioeconómico, e também de muitos factores ligados às pessoas.

Peter Drucker definiu a QVT como “ avaliação qualitativa da qualidade relativa das condições de vida, incluindo-se atenção aos agentes poluidores, barulho, estética, complexidade”. (França *in* Boog e Boog [2002])

Walton definiu a QVT como “ o atendimento de necessidades e aspirações humanas calcadas na ideia de humanização e responsabilidade social da empresa. (França *in* Boog e Boog [2002]).

“ (...) um programa de QVT tem como meta gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia a nível do cargo, recebimento de recursos de feedback sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade,



enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo. Walton *op cit.* (1973).

De acordo com Chiavenato (1999:295), pesquisas recentes demonstram que, as organizações para alcançar qualidade e produtividade, precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que elas executam e recompensadas adequadamente por sua contribuição. O que torna a competitividade dependente da qualidade de vida no trabalho. Neste contexto é imperioso que os líderes tenham em mente que para a consecução dos seus objectivos e os da organização dependem essencialmente dos subordinados.

Ainda segundo o pensamento do mesmo autor, os programas de QVT têm como objectivo último à melhoria da eficácia organizacional pois, esta tem a satisfação do indivíduo como pré-requisito o que pode ser reforçado através da participação nas decisões e da melhoria das condições de trabalho.

A QVT representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através de sua actividade na organização e envolve um conjunto de factores, como: a satisfação com o trabalho executado, as possibilidades de futuro na organização, o reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, os benefícios auferidos, o relacionamento humano dentro do grupo e da organização, o ambiente psicológico e físico de trabalho, a liberdade de decidir e as possibilidades de participar. (Chiavenato:1999)

A adopção de programas de qualidade de vida e promoção da saúde proporcionam ao indivíduo maior resistência ao stress, maior estabilidade emocional, maior motivação, maior eficiência no trabalho, melhor auto-imagem e melhor relacionamento. Por outro lado, as empresas seriam beneficiadas com uma força de trabalho mais saudável, menor absentismo e rotatividade, menor número de acidentes, menor custo de saúde assistencial, maior produtividade, melhor imagem e, por último, um melhor ambiente de trabalho.

A qualidade de vida no trabalho hoje pode ser definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organizações, onde se destacam dois aspectos:

a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

### **3.1.2. Indicadores de Análise da QVT**

#### **3.1.2.2. Indicadores de Walton de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho**

Walton (*apud* Fernandes, 1989:10) sustenta que Qualidade de Vida no Trabalho é utilizada para designar experiências inovadoras realizadas na tentativa de resgatar “valores ambientais e humanísticos negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento económico”; e “atendimento das necessidades e aspirações dos trabalhadores, incluindo aspectos relacionados a uma maior participação do empregado nas decisões que lhes dizem respeito, orientando-se em direcção à democracia industrial, humanização do trabalho, enfatizando a responsabilidade social das empresas”.

Os estudos realizados por Walton, quando pretendia associar uma melhor qualidade de vida no trabalho com o desempenho da organização, apresentam-se em oito critérios que interferem mais significativamente no indivíduo em situação de trabalho.

#### **Compensação Justa e Adequada**

O objectivo principal é medir a adequação do nível da remuneração ao trabalho que o trabalhador executa, a equidade interna onde os indivíduos comparam as entradas e os resultados de seu trabalho com aqueles de outros trabalhadores, e procuram sempre eliminar quaisquer injustiças dentro da organização e no que concerne a equidade externa o objectivo é avaliar o nível de satisfação do trabalhador quanto à equidade de sua remuneração em relação a outros profissionais do mercado.

A satisfação apenas existe quando uma situação é considerada equitativa, estando o indivíduo engajado numa relação de troca entre aquilo que ele retira do trabalho na forma de salário, prestígio e aquilo que ele investe na forma de esforço e competência. Para estimar o grau de equidade de sua troca, o indivíduo baseia-se, além disto, em sua observação daquilo que outras pessoas, comparáveis a ele, extraem de suas relações de troca.

- *Rendimento adequado ao trabalho*: o salário recebido pelo trabalhador é justo se comparado com as tarefas que desenvolve, além de verificar se o nível de remuneração é adequado ao grau de esforço, de qualificação, habilidade e de responsabilidade que o trabalho exige.
- *Equidade Interna*: verifica se existe diferença na remuneração entre trabalhadores que executam tarefas idênticas ou muito parecidas dentro da organização.
- *Equidade Externa*: a remuneração de um trabalhador de outra organização do mesmo tamanho e sector é igual ou muito parecida com a remuneração percebida pelos empregados da organização pesquisada, quando executam tarefas semelhantes.

### **Condições de Trabalho**

Tem-se em consideração factores tais como a jornada de trabalho, o ambiente físico que não sejam perigosos excessivamente ou que prejudiquem a saúde do trabalhador. A manutenção dos recursos humanos implica também a higiene e segurança dos empregados. Neste contexto a higiene pode ser entendida como conjunto de normas e procedimentos que visam a protecção integridade, física e mental do trabalhador.

Por sua vez, segurança no trabalho, é o conjunto de medidas de técnicas destinadas a prevenir acidentes.

- *Jornada de Trabalho:* a carga horária de todas as funções desenvolvidas dentro da organização obedecem à legislação vigente e não causam fadiga, esgotamento físico e mental.
- *Ambiente Físico, Seguro e Saudável:* a organização respeita as normas de segurança, utilizando equipamento de protecção individual, procura continuamente diminuir os possíveis acidentes de trabalho, além de zelar pela integridade física e mental dos trabalhadores e, conseqüentemente, por sua saúde e qualidade de vida.

### **Uso e Desenvolvimento de Capacidades**

Está relacionado com as oportunidades em que o trabalhador tem de aplicar seus conhecimentos técnicos e suas aptidões, desenvolvimento da autonomia, obtenção de informações sobre o próprio processo de trabalho incluindo o feedback sobre o desempenho no trabalho.

Autonomia: a organização permite que o trabalhador tenha um determinado limite para resolver problemas relacionados às tarefas que executa.

- *Significado da Tarefa:* o trabalhador sente-se realizado com a actividade desempenhada.
- *Identidade da Tarefa:* mede o grau de satisfação que o empregado possui em relação ao trabalho desenvolvido.
- *Variedade de Habilidade:* a tarefa realizada exige diferentes conhecimentos e habilidades, o que torna o trabalho mais atraente e dinâmico, sem ser cansativo e repetitivo.

- *Retroinformação* (feedback): a organização permite ao empregado informações contínuas a respeito de seu desempenho, do trabalho e do produto que o mesmo desenvolve.

### **Oportunidade de Crescimento e Segurança**

Procura mensurar as possibilidades que o trabalho oferece em termos de carreira profissional, de crescimento e desenvolvimento pessoal e de segurança no emprego. A segurança no emprego visa avaliar o nível de satisfação do trabalhador quanto à sua segurança de emprego, considerando que a relação do indivíduo com a empresa pode assumir as mais diversas formas e ter prazo de duração bastante variado, dependendo do tipo de trabalho ou do planeamento da empresa que assegure a continuidade das actividades.

A oportunidade de carreira e crescimento profissional tem como objectivo último avaliar o nível de satisfação do trabalhador quanto a oportunidades de progredir, ascender a cargos mais elevados e crescer como profissional.

- *Possibilidade de Carreira*: verifica a existência de uma política de Recursos Humanos (plano de cargo e salários) que permite àqueles trabalhadores devidamente capacitados e habilitados a oportunidade de ascensão profissional dentro do próprio quadro de pessoal da mesma.
- *Crescimento Profissional*: através de um plano de desenvolvimento e capacitação de trabalhadores, a empresa oferece a todos a oportunidade de adquirir e aprimorar seus conhecimentos.
- *Segurança e Emprego*: a organização possui uma estrutura de Recursos Humanos sólida, que proporciona ao trabalhador o sentimento de segurança em relação à manutenção do seu emprego.

## **Integração Social no Trabalho**

Diz respeito à ausência de grandes diferenças hierárquicas e preconceitos, relacionamento marcado por apoio mútuo, franqueza interpessoal e respeito às individualidades.

A forma como o superior trata seus subordinados exerce uma grande influência no nível de satisfação do trabalhador.

A igualdade de tratamento é muito importante para a satisfação do trabalhador pois na empresa pode observar diferenças que envolve preconceitos de qualquer natureza (cor, raça, sexo) ou diferenças hierárquicas muito marcantes

- *Igualdade de Oportunidades*: é a ausência de favoritismo e preferências entre os trabalhadores. O ideal pressupõe que os trabalhadores promovidos, transferidos ou, até mesmo admitidos passem por uma selecção, respeitando suas qualificações, habilidades e merecimento.
- *Relacionamento*: procura verificar a existência de um bom relacionamento interpessoal e um espírito de equipa junto aos trabalhadores da organização, fazendo com que haja um comprometimento mútuo entre estes indivíduos.

## **Constitucionalismo**

Consiste na observância dos direitos dos trabalhadores, estabelecimento de normas e regras de funcionamento das organizações. A observância dos direitos dos trabalhadores tem como objectivo avaliar o nível de satisfação do trabalhador no que se refere ao cumprimento das obrigações, leis e direitos trabalhistas por parte da empresa.

As regras preestabelecidas e divulgadas tem objectivo de avaliar o nível de satisfação do trabalhador no que concerne à existência de normas e regulamentos preestabelecidos e divulgados, que lhe dêem segurança sobre a forma de conduzir-se adequadamente no trabalho.

- *Respeito às Leis e Direitos Trabalhistas*: a organização cumpre e observa todos os direitos, previstos por lei, como o caso de férias, horário de trabalho, e outros direitos assegurados pela constituição.
- *Privacidade Pessoal*: se a empresa respeita a privacidade de seu trabalhador, desde que seu comportamento não interfira em questões relacionados ao trabalho.
- *Liberdade de Expressão*: os trabalhadores possuem abertura para dar sugestões e manifestar suas ideias aos seus superiores hierárquicos.
- *Normas e Rotinas*: as normas e rotinas da organização são bem claras, definidas, difundidas, compreendidas e aceites por todos os trabalhadores

### **O Trabalho e Espaço Total de Vida**

Visa mensurar o equilíbrio entre a vida no trabalho e a vida pessoal que inclui a vida familiar e actividades de lazer, procura-se verificar como o indivíduo divide o seu tempo de trabalho e o tempo que o mesmo dedica a aspectos sociais.

É necessário que a verificação do nível de satisfação do trabalhador em relação à influência exercida pelo trabalho sobre a vida privada dos mesmos seja avaliada através de opiniões no que diz respeito ao balanceamento da jornada, estabilidade de horários e mudanças geográficas que afectam a disponibilidade de tempo para lazer e para a família.

*Papel Balanceado do Trabalho*: refere-se ao equilíbrio satisfatório entre o trabalho e outras actividades existentes na vida dos trabalhadores.

### **Relevância Social da Vida no Trabalho**

Percepção do empregado em relação à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade de prestação dos serviços e ao atendimento de seus empregados, a percepção pode ser em relação a imagem da instituição no que concerne a sua importância

para a comunidade, o orgulho e satisfação de fazer parte da instituição; em relação a responsabilidade social da instituição para a comunidade aliado a preocupação de resolver os problemas da comunidade bem como não causar danos ao ambiente em relação a qualidade dos produtos ou serviços que a instituição põe a disposição dos consumidores e por fim a responsabilidade social pelos próprios empregados sobretudo a sua participação e valorização pela instituição através da política de recursos humanos.

- *Imagem da Empresa:* é fundamental que a organização conserve excelente imagem perante seus trabalhadores, clientes actuais e potenciais, dos meios de comunicação social, fornecedores, comunidade, etc.

## **3.2. Liderança**

### **3.2.1. Conceito de Liderança**

É um processo social em que ocorre influências no comportamento e na mentalidade das pessoas. Influência esta que guia acções para o alcance das metas conforme os objectivos preestabelecidos incluindo a transformação dos comportamentos dos subordinados.

“ Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana. (Chiavenato:1982).

“Uma definição mais complexa afirma que liderança é um processo de influência que afecta a interpretação dos eventos pelos seguidores, a escolha dos objectivos para a organização ou grupo, a organização das actividades para o alcance dos objectivos, a manutenção das relações de cooperação e do espírito de equipa, e obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização”. Rajá *op cit.* (2002).

De um modo geral, a liderança é uma influência não coerciva a um grupo de pessoas para o alcance de metas de uma organização numa determinada situação, onde há interacção entre líderes e liderados.



A influência não coerciva significa que o líder conduz o comportamento dos liderados através de persuasão.

Por último, a interação entre o líder, liderados e situação significa que a liderança envolve o relacionamento entre o líder e os liderados numa determinada situação.

A liderança constitui um dos temas de gestão mais pesquisados e estudados nos últimos anos.

### **3.2.2. O papel do Líder na QVT**

O líder desempenha um papel de grande importância no desenvolvimento de equipas de trabalho, pois todas as acções adoptadas criam uma cultura organizacional que constitui um tecido que une todos os empregados da organização e os guiam em suas atitudes. O que se reflecte também na qualidade de vida no trabalho tanto na percepção de cada trabalhador, assim como na prática gerencial de cuidar do bem-estar durante o trabalho.

Os estilos de liderança têm influência directa na QVT, que por sua vez associa-se à motivação, factor-chave para o alcance dos objectos predefinidos. Os modelos de liderança participativa e a QVT constituem uma combinação perfeita impulsionando-se mutuamente.

O modelo de liderança promove o envolvimento das pessoas com a tarefa e sua participação no processo decisório, o que acaba por se reflectir na QVT ao aumentar os índices de satisfação e motivação do trabalhador.

Com objectivo de melhor explicar a influência do superior sobre os subordinados ou grupos de subordinados, várias teorias foram desenvolvidas. Estas teorias podem ser classificadas em três grandes grupos: teoria dos traços de personalidade, teorias sobre estilos de liderança e teorias situacionais (contingências) da liderança.

### 3.2.3. Teoria dos Traços

São as teorias mais antigas a respeito da liderança. Um traço é uma característica distintiva da personalidade.

O líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas. (Stogdill apud Chiavenato [1982] ).

Stogdill fez um minucioso levantamento sobre a extensa literatura a respeito dos traços de personalidade e conseguiu reunir alguns dos principais traços.

Segundo ainda o raciocínio do mesmo autor, os traços mais comumente apontados são: **traços físicos** (energia, aparência e peso), **traços intelectuais** (adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança), **traços sociais** (cooperação, habilidades interpessoais e habilidades administrativas) e **traços relacionados com a tarefa** (impulso de realização, persistência e iniciativa).

Apesar de se reconhecer que um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter melhores condições de liderar com sucesso, esta teoria não conseguiu provar uma relação directa entre os traços e o sucesso na liderança.

Devido a essas razões, as teorias que procuraram explicar a liderança através dos traços caíram em descrédito perderam sua importância.

### 3.2.4. Teorias sobre estilos de liderança

São as teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos subordinados, ou seja, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta.

Contrariamente à teoria dos traços que se refere àquilo que o líder é, a teoria sobre os estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, o seu comportamento para liderar.

As principais teorias que procuram explicar a liderança através dos estilos de comportamento são:

- Estudos do Estado de Ohio

- Teoria 3 D da eficácia gerencial
- A grade gerencial de Blake e Mouton

Para efeitos da elaboração do presente estudo, abordar-se-á a primeira e a últimas teorias respectivamente.

### 3.2.5. Estudos do Estado de Ohio

De acordo com esta teoria, existem duas categorias que são substancialmente responsáveis por boa parte do comportamento da liderança descritas pelos funcionários. Essas duas dimensões se chamam *estrutura de iniciação* e *consideração*:

- **A estrutura de iniciação**, um líder com alto grau de iniciação é descrito como alguém que delega tarefas específicas aos membros do grupo, esperando que estes mantenham padrões definidos de desempenho e enfatiza o cumprimento dos prazos.

- **A consideração**, é descrita como extensão em que uma pessoa é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com os seus sentimentos.

O líder demonstra preocupação pelo bem-estar, conforto, status e satisfação de seus liderados. É um líder que ajuda seus subordinados em seus problemas pessoais, amigável, disponível e trata de igual modo todos os liderados.

### 3.2.6. A grade gerencial de Blake e Mouton

Uma conclusão dos estudos feitos na Ohio e Michigan é que o estilo de liderança pode não ser unidimensional, pois tanto a orientação para o colaborador quanto a orientação para a produção pode ser cruciais para melhor desempenho.

Muito embora os nove pontos de cada um dos eixos permitem obter-se 81 posições diferentes para caracterizar os possíveis estilos de liderança, os autores colocam, nos principais pontos de interação, os quatro cantos e o centro da grade, os cinco principais estilos de liderança a seguir:

**Administração em equipa ou democrática (9,9)**, muita preocupação tanto com a produção quanto com o moral e a satisfação dos empregados. É o estilo de administração mais eficaz, por resultar num desempenho maior, em baixo absentismo e baixa rotatividade, e em alta satisfação dos colaboradores.

**Administração de clube de campo (1,9)**, muita preocupação com os colaboradores e pouca preocupação com a administração,

**Administração da tarefa ou autoritária (9,1)**, muita preocupação com a produção e eficiência e pouca preocupação com os colaboradores.

**Administração meio do caminho (5,5)**, uma quantidade média de preocupação tanto com os colaboradores quanto com a produção.

**Administração empobrecida (1,1)**, pouca preocupação com as pessoas e pouca preocupação e com a tarefa. Este estilo também é chamado de administração laissez-faire, uma vez que o líder abdica de seu papel de liderança.

### **3.2.7. Teorias situacionais (contingenciais) da liderança**

São as teorias mais recentes ao respeito da liderança e visam explicar a liderança dentro de um contexto mais amplo do que as anteriores teorias. Essas teorias partem de princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para todos e qualquer situação. Cada tipo de situação requer um tipo diferente de liderança para se alcançar a eficácia dos subordinados. Segundo esta teoria o estilo de liderança é influenciado por três elementos: o líder, a situação e os empregados.

Essas teorias surgiram para dar vazão e melhorar o enfoque das teorias comportamentalistas e segundo essas teorias o comportamento dos liderados varia de acordo com a situação. A situação pode ser empresas, ONGS, igreja, escolas, sectores de administração pública,

clubes, etc. O cenário onde as coisas acontecem (o clima psicológico do momento, a cultura da organização, com a tarefa que é executada incluindo a relevância da sua execução, a sua emergência e os riscos da sua execução). Vergara citado por Rajá (2002).

O estilo de liderança a ser usado é influenciado por factores como a situação, as pessoas, as tarefas, a organização e outras variáveis ambientais.

Os factores que influenciam o comportamento do líder dividem-se em *macrofactores*- os que influenciam de forma indirecta o comportamento da liderança, mas com grande impacto durante um determinado período de tempo, por exemplo a situação económica, o ambiente histórico/cultural, a indústria e a organização. Por outro lado os *microfactores* são os que influenciam directamente o comportamento do líder, são o exemplo disso os antecedentes e personalidade do líder, expectativas e comportamento do superior, nível organizacional e tamanho do grupo, expectativas e comportamento dos liderados.

Pode se concluir que de acordo com esta abordagem, o estilo de liderança é influenciado por três elementos fundamentais que são o líder, a situação e os seguidores.

As principais teorias situacionais da liderança são as seguintes:

- Continuum de liderança de Tannenbaum e Schmidt;
- Teoria contingencial da liderança de Fiedler; e
- Teoria situacional de Hersey e Blanchard.

Será desenvolvida nesta pesquisa a última teoria.

### **3.2.8. Teoria situacional de Hersey e Blanchard**

A principal característica de qualquer situação enfrentada pelo líder envolve a maturidade do subordinado, avaliada em termos de capacidade e interesse em realizar devidamente o trabalho. Dependendo do grau de maturidade do grupo, o líder deve utilizar mais ou menos a autoridade e delegar mais ou menos responsabilidades. (Limongi-França & Zaima:).

O conceito da teoria situacional de Hersey & Blanchard é de que as estratégias e comportamentos de um líder, isto é, a orientação para a tarefa ou relacionamento devem ser situacionais, em função da maturidade ou imaturidade dos subordinados. (Rego *apud* Rajá 2002:10)

Maturidade é a capacidade dos indivíduos ou grupos, de estabelecerem metas elevadas, mas factíveis, e disposição e capacidade de assumir responsabilidades, numa determinada tarefa específica a ser realizada. Megginson (1987).

Ainda de acordo com esta teoria existem quatro comportamentos dos líderes subdivididos por fases:

**Primeira fase:** quando os subordinados se iniciam na organização, o mais apropriado é a orientação para a tarefa pelo líder, devendo os subordinados ser instruídos na realização das suas tarefas e familiarizados com as regras e procedimentos da organização.

**Segunda fase:** à medida que os subordinados começam a aprender suas tarefas, a liderança orientada para a tarefa continua sendo essencial, pois estes ainda não estão motivados nem capazes de aceitar toda responsabilidade. Deste modo, o líder durante esta segunda fase pode iniciar comportamentos orientados para o empregado.

**Terceira fase:** crescem a capacidade e motivação dos subordinados, começando estes a procurar maiores responsabilidades, o líder não mais precisa de ser orientador devido ao ressentimento que isso possa causar. Entretanto, precisará dar apoio e consideração aos subordinados para que estes possam manter o interesse por mais responsabilidades.

**Quarta fase:** os subordinados não mais necessitam nem esperam um relacionamento orientador por parte do líder está por conta próprio.

Essa teoria centra seu foco sobre os liderados. A liderança bem sucedida é alcançada pela escolha do estilo mais adequado e que de acordo com os autores desta teoria deve ser contingente ao nível da prontidão dos liderados.

Prontidão segundo os autores refere-se à habilidade e disposição demonstradas pelas pessoas para realização de determinadas tarefas.

A teoria situacional da liderança percebe a relação líder-liderado de maneira semelhante àquela existente entre pai e filho. Da mesma maneira que os pais devem reduzir o controle sobre os filhos à medida que se tornam mais maduros e responsáveis, o mesmo deve ser feito pelo líder com seus subordinados.

## **CAPÍTULO IV**

### **4.1. Estudo do Caso Banco Procredit SA (BPC)**

O Banco Procredit foi fundado no ano 2000, sob o nome de NovoBanco, numa altura em que as microempresas praticamente não conseguiam obter serviços financeiros. Nessa altura o acesso a empréstimos embora acessível, era complicado e requeria um esforço considerável. A fundação do NovoBanco constituiu um claro sinal de mudança.

Durante os primeiros dois anos, o banco estava mais virado a concessão de empréstimos pois, segundo os accionistas, a maneira mais económica de construir o banco era adiar o recebimento de pequenos depósitos.

Foi a partir de 2002 que, devido à forte procura de facilidades do depósito decidiu-se encarar o negócio, numa altura em que em Moçambique não era possível abrir uma conta com um valor abaixo de 100 USD.

O banco ao oferecer contas correntes sem o requisito de um depósito mínimo, foi capaz de atrair pessoas com baixos rendimentos que, anteriormente tinham investido o dinheiro em associações de poupança ou mesmo guardado em casa. Foi em Fevereiro de 2007 que, o Novobanco mudou de nome passando a designar-se Banco Procredit SA, contando actualmente com cerca de 690 colaboradores distribuídos em 20 agências espalhadas pelos pais.

#### **4.1.1. Estrutura de Accionistas do Banco Procredit SA**

O banco Procredit é constituído por um capital social de 129.020.000 MT distribuído da seguinte maneira:

- Procredit Holding-85,54%
- DOEN-12.13%
- FFH-2.33%



A Procredit Holding dirige e determina o desenvolvimento dos bancos procredit, providenciando-lhes a equipe de gerentes seniores, presta apoio em todas as áreas-chave da sua actividade principal, como o caso das operações bancárias, recursos humanos e gestão de risco. A DOEN, estabelecida em 1991 para promover um mundo habitável no qual todos passam a ter um papel, financiando e investindo em iniciativas nas áreas do desenvolvimento sustentável, cultura, assistência social e coesão social.

A FFH (Fundo de Fomento Para Habitação), é uma instituição com estatuto de entidade jurídica independente, com autonomia financeira e administrativa bem como, o controlo total do seu capital próprio. Foi fundado à 6 de Junho de 1995, através do decreto 24/95, tem como missão principal assegurar o indispensável apoio financeiro a programas de desenvolvimento urbano e de habitação do Estado direccionadas especialmente a pessoas de baixo rendimento, permite aos membros dos seus grupo-alvo obter empréstimos comerciais para a construção de habitações a taxas de juro preferenciais; concede empréstimos para a construção, reparação e ampliação de habitação e financia a realização de estudos sobre o desenvolvimento urbano e implementação de projectos de planeamento urbano bem como, outras actividades necessárias ao sucesso da sua missão.

#### **4.1.2. Missão do BPC**

O BPC tem como missão oferecer serviços bancários e conceder créditos de forma responsável para empresas muito pequenas, pequenas e médias empresas tendo como convicção de que estes negócios criam maior número de postos de emprego e proporcionam uma contribuição à economia.

#### **4.1.2. Visão do BPC**

O BPC procura trabalhar em contacto directo ou personalizado com seus clientes de modo a obter uma compreensão profunda dos problemas que as pequenas e médias empresas enfrentam e das oportunidades que as mesmas dispõem.

## 4.2. A Pesquisa de Campo: características Sociais mais evidentes dos trabalhadores do BPC

### a) Género

A partir da tabela descritiva percebe-se facilmente que a maioria dos trabalhadores é do sexo masculino.

Tabela Descritiva nº 01: Género

<b>Género</b>	Casos	%
Masculino	38	58.46
Feminino	27	41.54
Total	65	100
Base (Total da Amostra)	65	100

### b) Idade

No que diz respeito á idade verifica-se que cerca de 61.54% dos inquiridos tem idade compreendida entre 25-30 anos o que demonstra um claro domínio da juventude no Banco.

Tabela Descritiva nº 02: Idade

<b>Idade</b>	Casos	%
18-24	12	18.46
25-30	40	61.54
30-45	7	10.77
Acima de 45	1	1.54
Não responderam	5	7.69
Total	65	100
Base (Total da amostra)	65	100

### c) Estado Civil

Em relação ao estado civil dos colaboradores verifica-se uma relação de equilíbrio sendo 53.84% dos inquiridos casados e 38.46% constituídos por solteiros.

Tabela Descritiva nº 03: Estado Civil

<b>Estado civil</b>	Casos	%
Casado	35	53.84
Solteiro	25	38.46
Outro	3	4.61
Não responderam	2	3.08
Total	65	100
Base (Total da amostra)	65	100

#### **d) Formação Escolar**

No que concerne a formação escolar pelos dados contidos na tabela pode-se concluir que cerca de 75% dos inquiridos têm uma formação Média em contabilidade, construção civil e agro-pecuária.

Tabela Descritiva nº 04: formação Escolar

<b>Formação Escolar</b>	Casos	%
Primário Completo	4	6.15
Ensino Secundário Básico	12	18.46
Ensino Médio	40	61.54
Ensino Superior	1	1.54
Não responderam	8	12.30
Total	65	100
Base (Total da Amostra)	65	100

#### **e) Tempo de Serviço**

Cerca de 82% dos inquiridos têm no máximo 3 anos de serviço, tendo em conta que o Banco existe a cerca de 10 anos o que pode de alguma forma indicar que há um elevado índice de rotatividade no Banco.

Tabela Descritiva nº 05: Tempo de Serviço

<b>Tempo de Serviço (anos)</b>	Casos	%
Até 1 ano	8	12.3
Entre 2-4 anos	45	69.23
Entre 5 -7 anos	8	12.3
Entre 8-10 anos	4	6.15
Total	65	100
Base (Total da amostra)	65	100

### **4.3. Significado da QVT na Óptica dos Inquiridos**

De um modo geral os inquiridos nesta pesquisa ao responder a questão sobre o que significava para eles a QVT deram diversas respostas, as quais podem ser agrupadas em quatro dimensões principais que perfeitamente se encaixam nos indicadores BPSO de França (dimensão biológica, dimensão social, dimensão psicológica e a dimensão organizacional). Esta questão foi colocada a todos os intervenientes da amostra que é constituída por 9 colaboradores do quadro médio (coordenadores e gerentes a nível das agências), pela gerente de RH representando os quadros de topo e os restantes 55 são os colaboradores de base.

*Aspectos de dimensão Biológica:* resumem-se em assistência médica e medicamentosa, segurança e conforto físico, condições de higiene e segurança no trabalho. Nesta dimensão cerca de 19 dos inquiridos, o correspondente a 29, 23% citaram assistência médica e medicamentosa; 20 dos inquiridos, o correspondente a 30,77% citaram a segurança e conforto físico; 10 dos inquiridos, o correspondente a 15,35% citaram a higiene e segurança no trabalho.

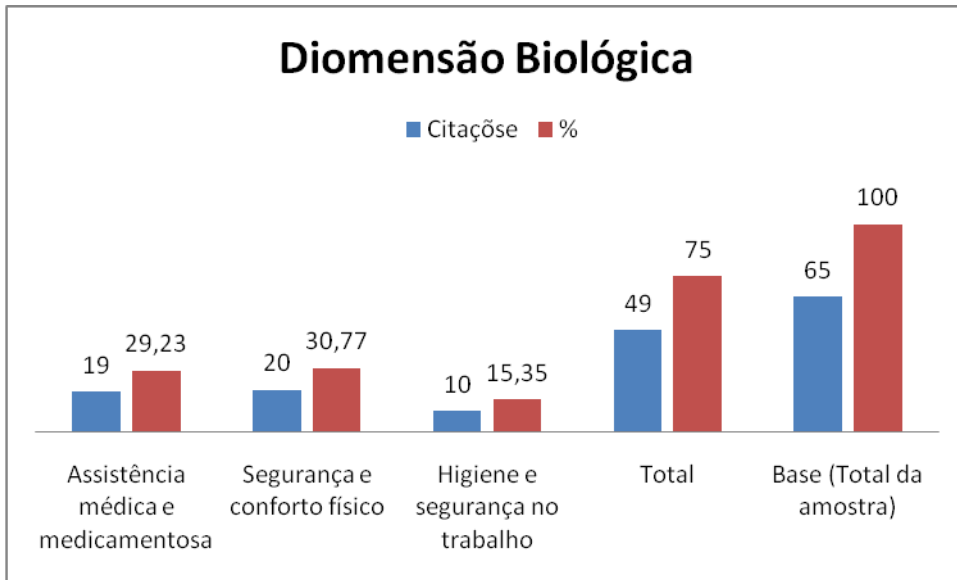


Gráfico 1: dimensão Biológica

*Aspectos de dimensão psicológica:* estão relacionados com a satisfação e resumem-se no prazer no trabalho, equilíbrio psicológico no trabalho e com a satisfação das necessidades humanas. Nesta dimensão pode-se concluir que mais que metade (61,54%) dos inquiridos consideram o equilíbrio psicológico como sendo de extrema importância para a melhoria da qualidade de vida no trabalho conforme ilustram os dados do gráfico abaixo:

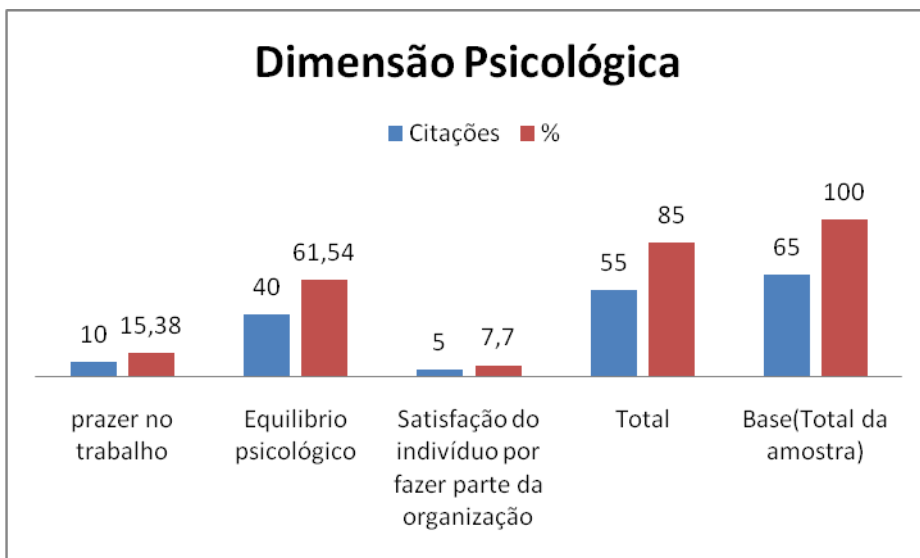


Gráfico 2: Dimensão Psicológica

*Aspectos de dimensão Social:* estão relacionados com o ambiente organizacional saudável, bom relacionamento entre colegas e com os superiores.

Cerca de 38,46% dos inquiridos nesta dimensão apontam o ambiente de trabalho saudável; 15,38% apontam boa convivência entre colegas; 30,77% apontam bom relacionamento com os superiores.

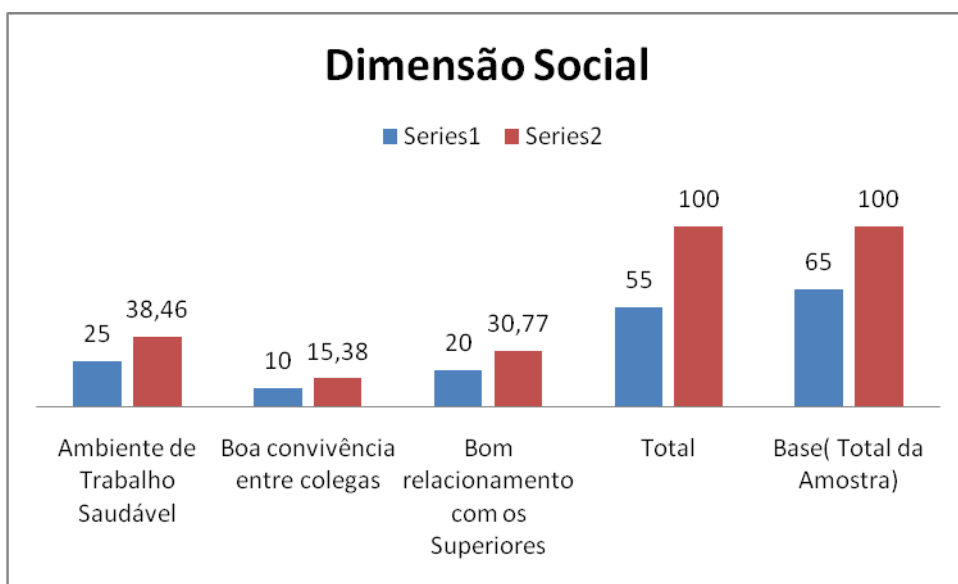


Gráfico 3: Dimensão Social

*Aspectos de dimensão organizacional:* estão relacionados com a valorização do próprio indivíduo e resumem-se em oportunidade de crescimento profissional, respeito pelo direito a opinião e escolha, respeito e dignidade pelo ser humano, justiça e equidade, uso integral das capacidades dos trabalhadores, incentivo a criatividade bem como atribuição de responsabilidades.

Os aspectos organizacionais também incluem o horário do trabalho, em que a carga horária não pode ser muito desgastante e ociosa; remuneração e benefícios, remuneração justa e adequada, salário satisfatório; responsabilidade social empresarial, responsabilidade da instituição pelo bem-estar dos trabalhadores; qualidade de trabalho, eficácia e eficiência no processo de trabalho, e condições de trabalho que devem ser adequadas.

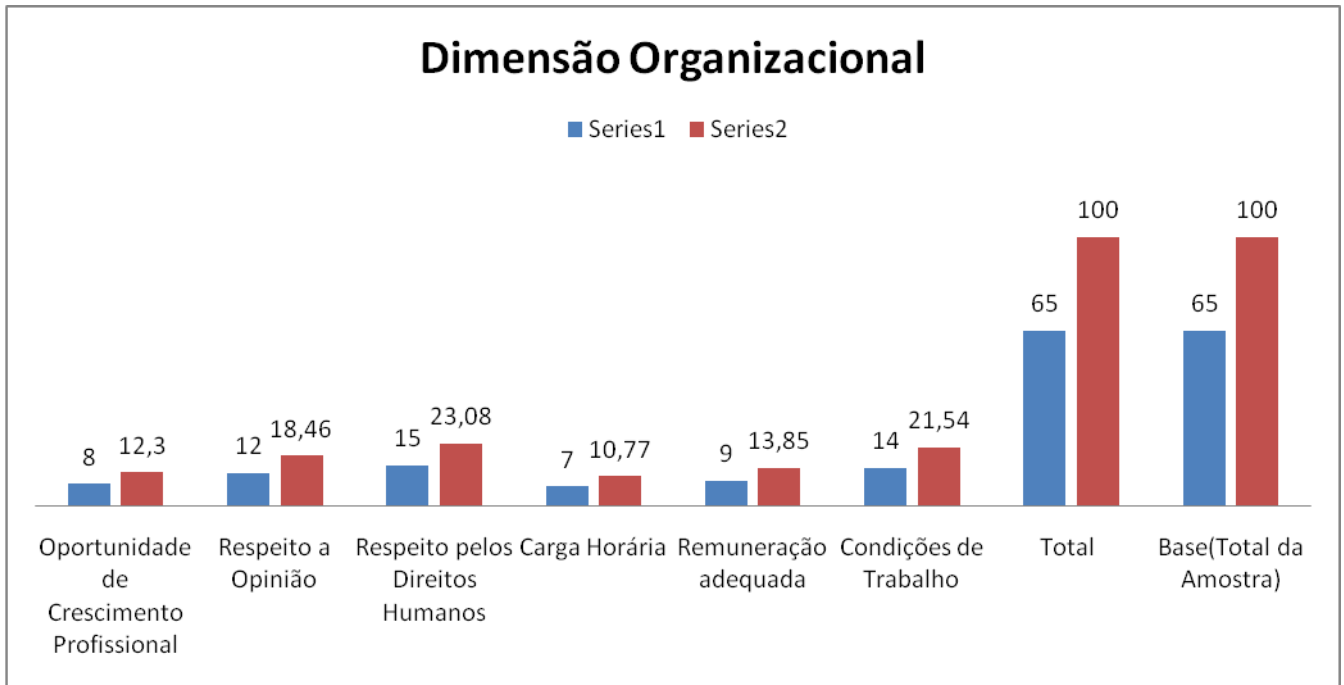


Gráfico 4: Dimensão Organizacional

Em suma pode-se concluir que a dimensão organizacional ocupa um lugar de destaque nas quatro dimensões acima mencionadas isto pode estar associado ao facto dos seus indicadores constituírem ainda inquietação por parte dos inquiridos na medida em que não satisfazem os seus anseios.

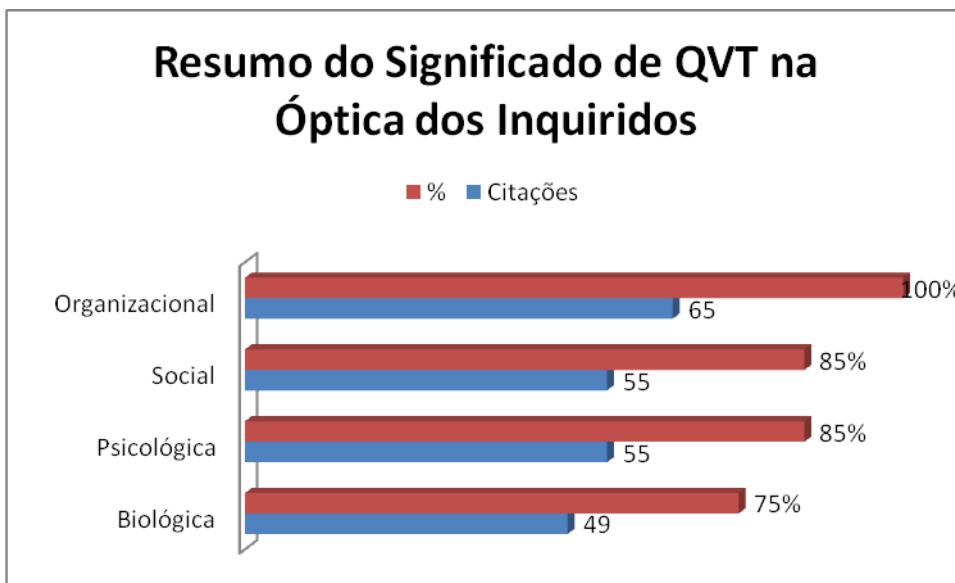


Figura 6: Resumo do Significado de QVT na óptica dos inquiridos

#### 4.4. Nível de Satisfação em Relação aos Factores de QTV

Para a avaliação do nível de satisfação em relação aos factores de QTV no Banco procredit SA, recorreu-se a uma escala que varia de 1 a 5.

Da análise feita a cada critério separadamente pode-se fazer algumas considerações sobre mais satisfatórios e os menos satisfatórios:

**Compensação adequada e justa**, um dos factores considerados como desfavoráveis e que geram menos satisfação para os trabalhadores do Banco.

- *Remuneração Adequada*: considerado desfavorável pois, a maioria acha que existe um desnível entre aquilo que dão a instituição e o que dela recebem, 15 dos inquiridos terem dado mínima na escala de 1 a 5, o correspondente a 23% do total, 30 dos inquiridos a classificação de 2, o equivalente a 46% e os restantes 20 a classificação de 3, o equivalente a 31%. Pelos dados referidos pode-se concluir que mais da metade dos inquiridos ou seja, 69% consideram que a remuneração não satisfaz os seus anseios.

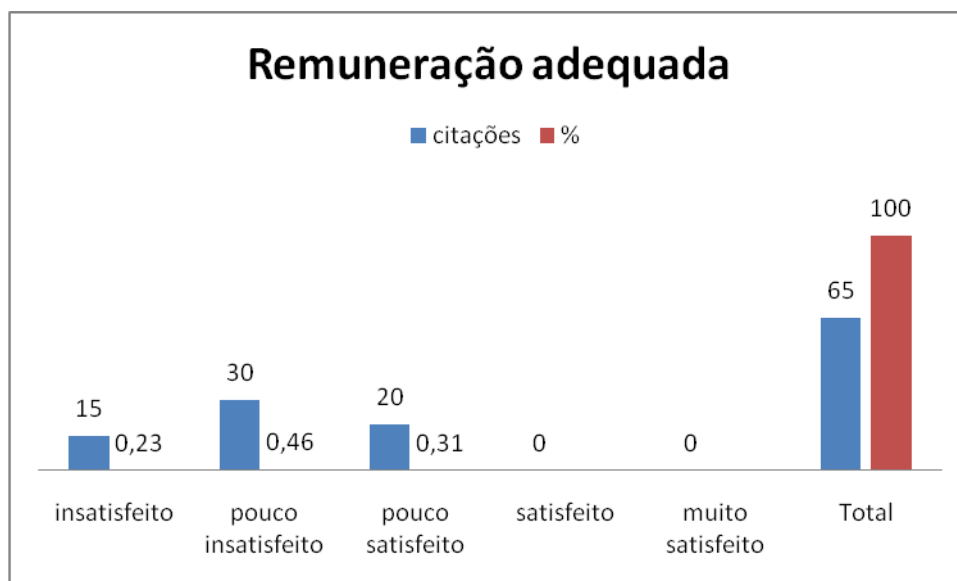


Gráfico 6: Remuneração adequada



- *Equidade Externa:* 10 dos inquiridos, o correspondente a 15% deram classificação mínima de 1; 15 dos inquiridos o correspondente a 38% deu a classificação de 2 pontos na escala, 20 correspondente a 30% a classificação de 3 pontos e os restantes 10 deram a classificação de 4 e 5 pontos o correspondente a 16%. A classificação de 4 e pontos foi dado pelos gestores que compõem o quadro médio e de topo.

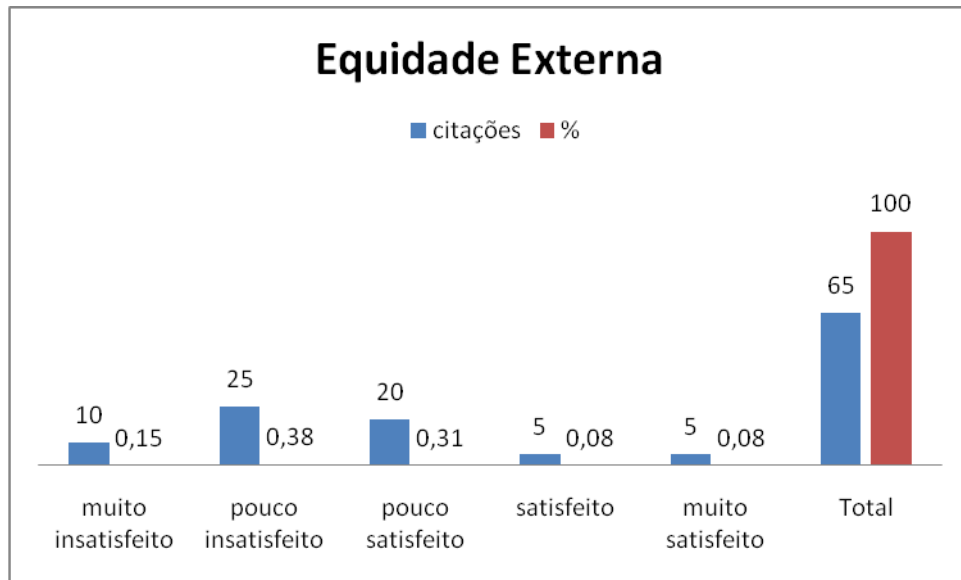


Gráfico 7: Equidade Externa

- *Equidade Interna:* no que diz respeito a este indicador observa-se que mais que a metade dos inquiridos deu uma classificação abaixo da média do nível de satisfação o correspondente a cerca de 51% (classificação de 1 e de 2 pontos). Também verifica-se um desnível para pessoas que tem mesma formação ou seja os colaboradores que trabalham a nível da sede do banco tem uma tabela salarial diferente dos estão nas agências, não se verifica a equidade interna na instituição.

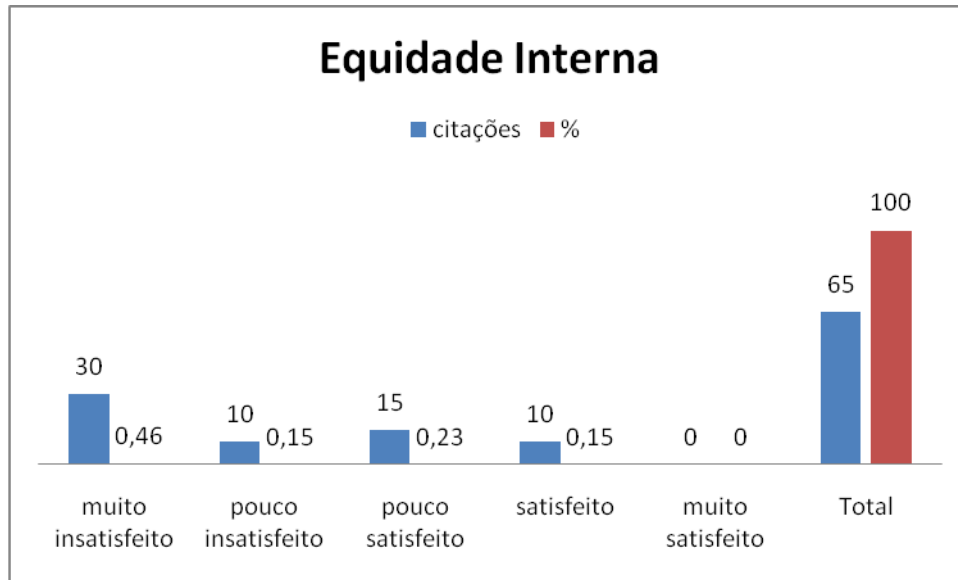


Gráfico 8: Equidade Interna

### Condições de Trabalho, segurança e saúde.

- *Jornada de trabalho:*

No que diz respeito a aspectos de jornada de trabalho a maior parte dos inquiridos estão moderadamente satisfeitos pois, cerca de 58,8% deram uma classificação positiva ou seja, não estão insatisfeito com a jornada de trabalho mas, ainda há que se melhorar uma vez que, desses 58,8%, cerca de 43% deram uma classificação média.

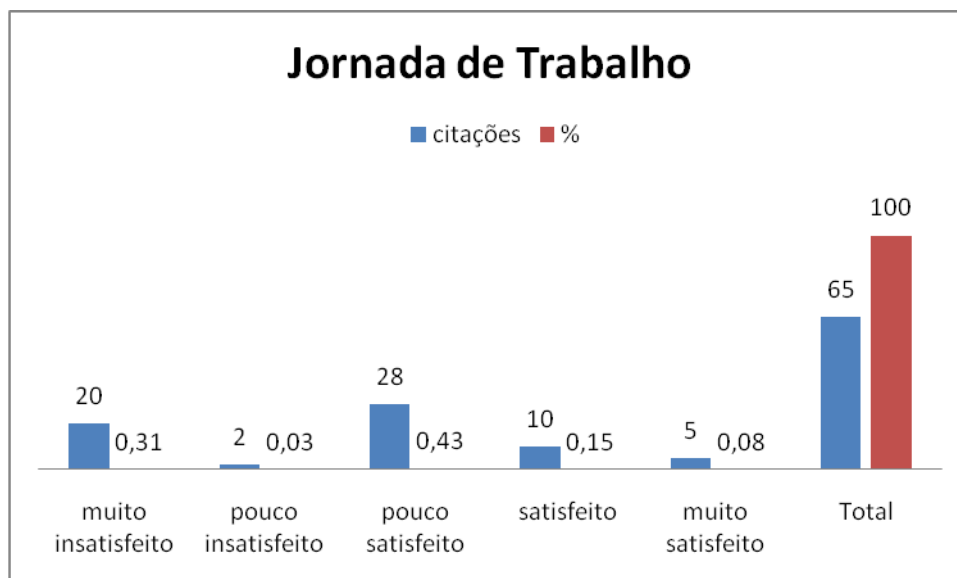


Gráfico 9: Jornada de Trabalho

▪ *Ambiente de Trabalho:*

Em relação a este factor os inquiridos entendem que a instituição está preocupada em proporcionar um ambiente agradável para a execução das suas tarefas, cerca de 45% citaram a classificação máxima, o correspondente a 29 dos inquiridos.

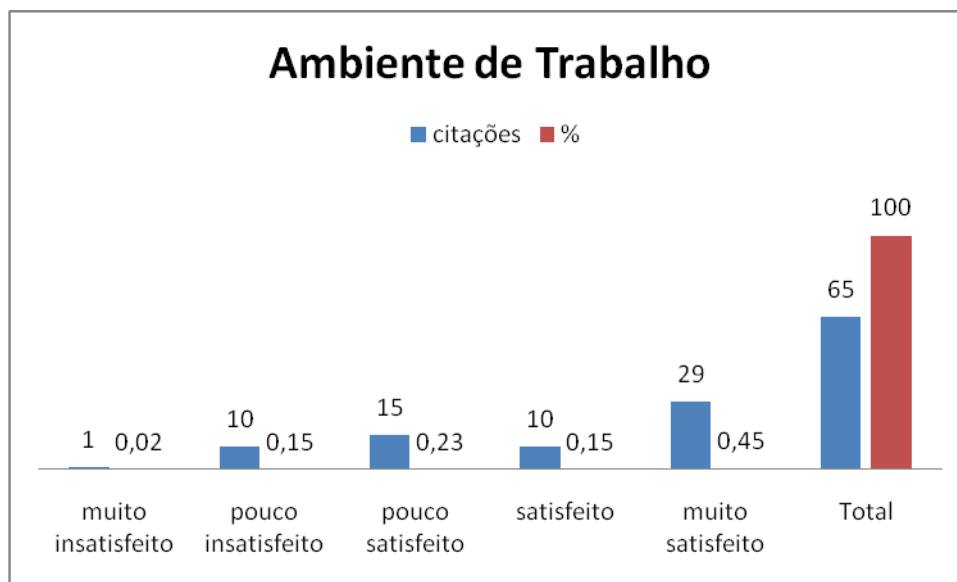


Gráfico 10: Ambiente de Trabalho

▪ *Materiais e Equipamentos:*

Em relação a disposição e distribuição dos materiais e equipamentos de trabalho, os inquiridos estão moderadamente satisfeitos, 5 dos inquiridos, o correspondente a 8% deram a classificação de 2 pontos; 30 dos inquiridos deram a classificação de 3 pontos o correspondente a 46%; 10 dos inquiridos deram a classificação de 4 pontos o que corresponde 15% e 20 dos inquiridos deram a classificação máxima o que corresponde a 35%.

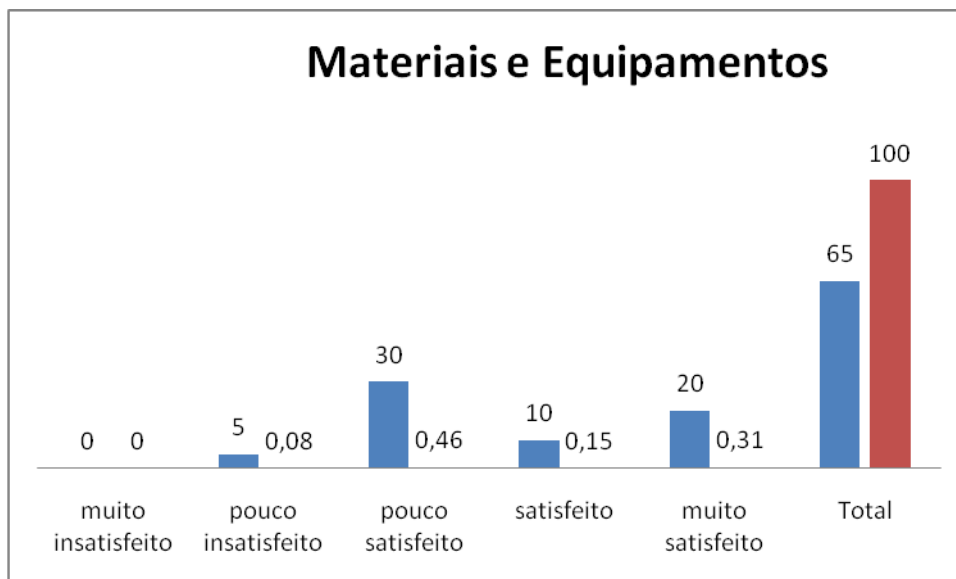


Gráfico 11: Materiais e Equipamento

Em suma factor favorável, considerado um dos mais satisfatórios, sobretudo no que se refere ao ambiente físico de trabalho; a empresa garante aos trabalhadores a segurança individual e colectiva, há uma clara igualdade na distribuição das tarefas. De acordo com os inquiridos, a instituição reconhece o impacto negativo que as doenças como a malária, tuberculose, cólera e HIV/Sida tem na sociedade em geral e nos trabalhadores em particular. Para melhor se preparar e prevenir dos efeitos dessas doenças o BPC criou uma política de saúde.

Por política de saúde entende-se todo tipo de iniciativa que directa ou indirectamente preocupa-se em prevenir os riscos profissionais e promover a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. Esta política tem como principal objectivo informar, educar e consciencializar os colaboradores do BPC a cerca de doenças para além do incentivo à higiene e à prática de actividades desportivas em prol da saúde.

A política de saúde tem como principal enfoque:

- Desenvolver um sistema de higiene e segurança no trabalho;
- Melhorar o ambiente físico e social no trabalho;

- Desenvolver acções de prevenção de doenças;
- Promover estilos de vida saudáveis, e
- Planear actividades e programas sociais e de bem-estar.

### **Benefícios da política de saúde**

- Essa política garante assistência médica e medicamentosa para os colaboradores e seus dependentes directos;

Em particular para os colaboradores seropositivos o banco assegura:

- Assegura que o emprego do colaborador na instituição esteja protegido;
- Impede a discriminação do colaborador seropositivo pelos colegas;
- Financia o tratamento e subsidia a dieta alimentar dos colaboradores que não reúnem condições para suportar as despesas de dieta equilibrada;
- Permite que o colaborador seja dispensado para as suas consultas regulares sempre que for necessário.

### ***Uso e desenvolvimento de capacidades.***

#### ▪ *Autonomia:*

No que concerne a autonomia na execução das tarefas os inquiridos estão moderadamente satisfeitos. Das diversas respostas dadas nenhuma deu uma classificação insatisfatória, cerca de 23% deram a classificação média de 3 pontos, 31% deram a classificação de 4 pontos e os restantes 30 inquiridos o que corresponde a 46% deram a classificação máxima.

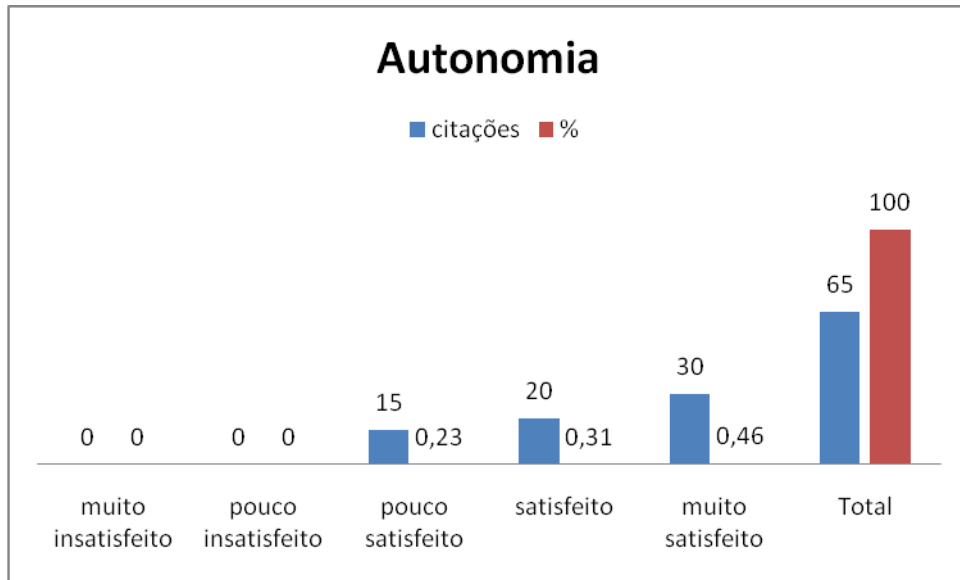


Gráfico 12: Autonomia

- *Identidade da Tarefa:*

Em relação a identidade da tarefa há uma satisfação moderada dos trabalhadores do banco o que significa que há uma orientação clara sobre as actividades a desempenhar por cada colaborado, apenas 23% dos inquiridos deram uma classificação insatisfatória (1 e 2 pontos respectivamente).

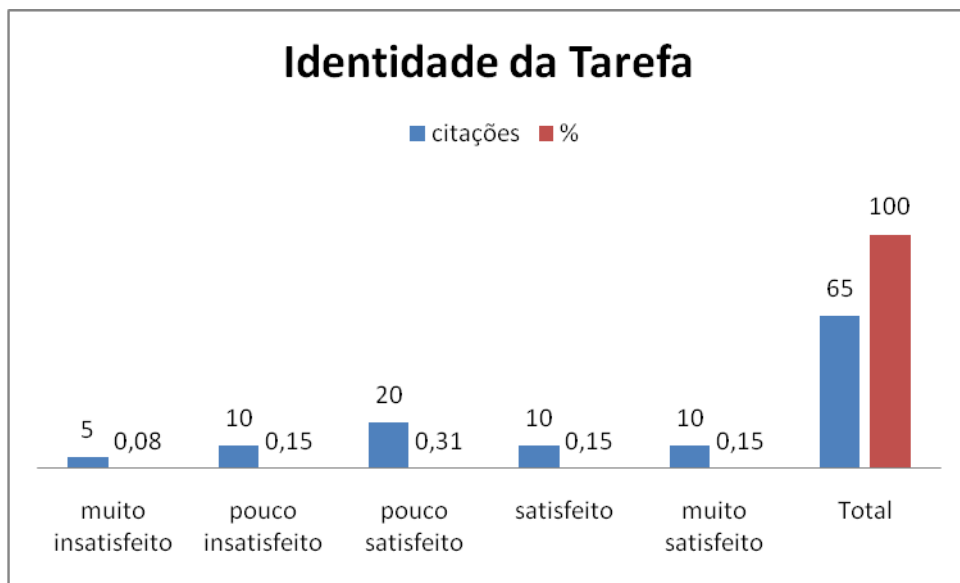


Gráfico 13: Identidade da Tarefa

- *Variedade de Tarefas:*

No que diz respeito a variedade de tarefa verifica-se uma clara satisfação por parte dos trabalhadores do banco. Cerca de 69% deram uma classificação positiva acima da média.

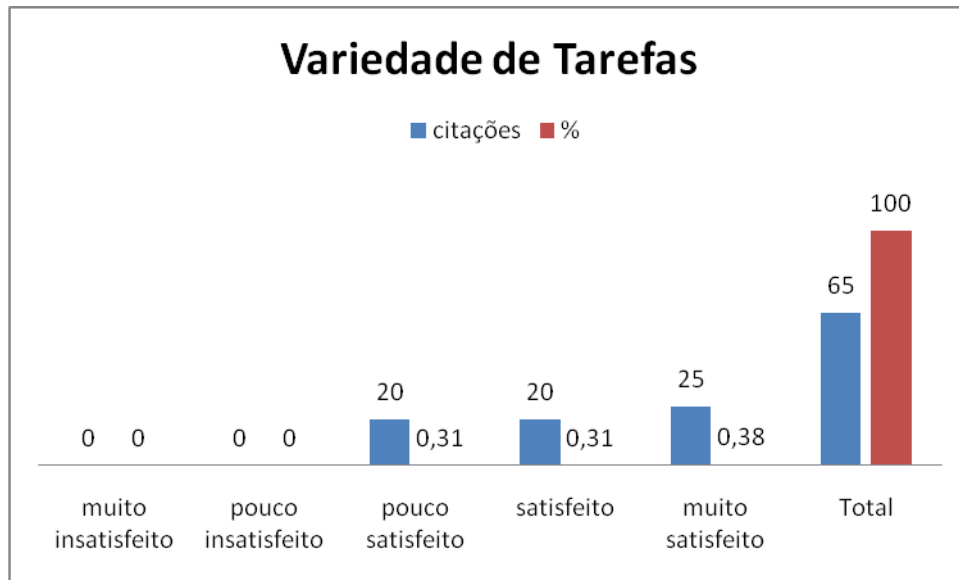


Gráfico 14: Variedades de Tarefas

- *Feedback:*

Em relação ao feedback, os trabalhadores estão moderadamente satisfeitos, o que significa que obtêm informação a cerca do seu trabalho e desempenho por parte dos seus chefes directos, segundo os mesmos há reuniões mensais que visam dar a conhecer o desempenho do mês anterior.

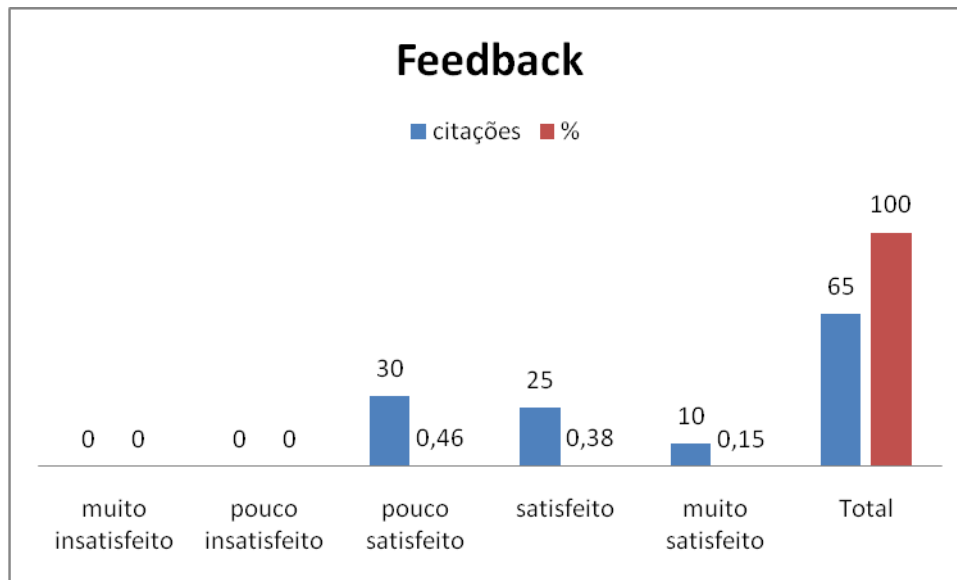


Gráfico 15: Feedback

Em suma verifica-se uma satisfação moderada por parte dos trabalhadores do BPC no que diz respeito a identidade das tarefas, valorização do seu esforço e o trabalho que os mesmos executam é de extrema importância tanto no próprio trabalho assim como na sua vida em particular. No que se refere ao grau de autonomia, verifica-se alguma independência na execução de variadas tarefas estando os trabalhadores satisfeitos com as suas habilidades individuais e informação acerca do seu desempenho. Os trabalhadores apenas ficam satisfeitos com o ambiente de trabalho na medida em que as suas aspirações no que diz respeito ao desenvolvimento das suas tarefas com elevada variedade, autonomia, identidade aliadas a possibilidade de convivência de grupo e o estabelecimento de laços de amizade são consumadas.

#### ***Oportunidade de crescimento e segurança.***

- *Possibilidade de Crescimento:*

No que concerne a possibilidade de crescimento os trabalhadores deram uma classificação insatisfatória onde cerca de 69% dos inquiridos consideram injusta a política de promoção vigente na instituição.



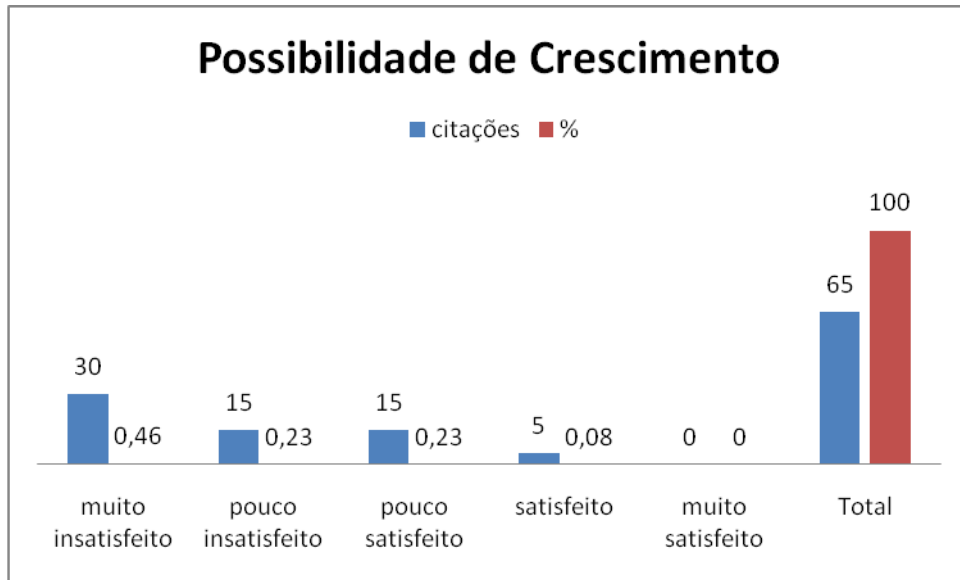


Gráfico 16

- *Segurança no Emprego:*

Cerca de 77% sentem-se inseguros no emprego, onde mais que a metade dão a classificação mínima de 1 ponto conforme se ilustra no gráfico a baixo.

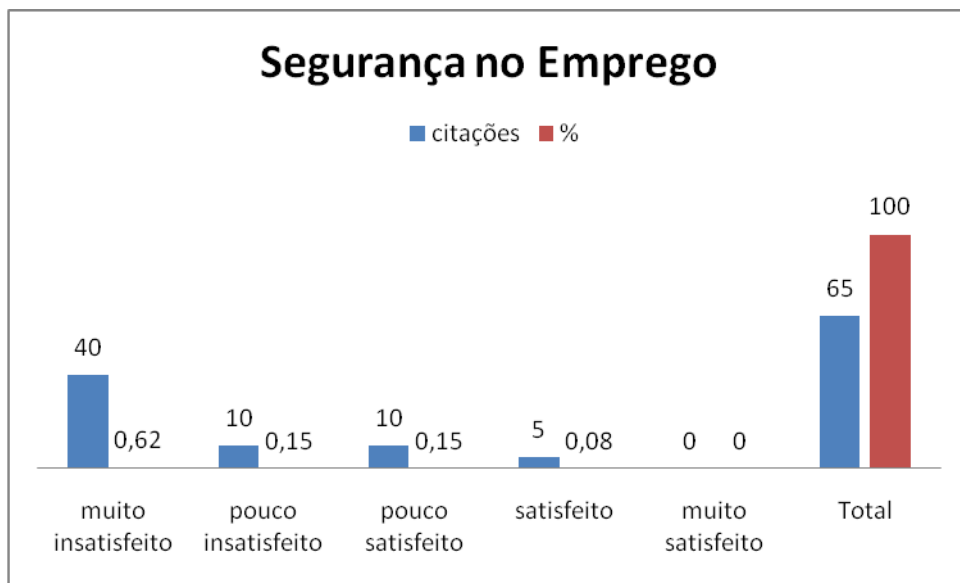


Gráfico 17: Possibilidade de Crescimento

Factor considerado desfavorável pelo facto de haver uma barreira para ascensão aos determinados cargos embora reconhecer que existe no banco um plano de carreira, que permite progressão e crescimento porém essa possibilidade é restrita a um pequeno grupo. Para um colaborador ascender a certos cargos, primeiro deve passar por uma formação nas academias do BPC onde o ingresso é restrito dando primazia aos gerentes e outros quadros de topo. Este aspecto tem influência na remuneração na medida em que a mesma não está relacionada ao nível que os colaboradores possuem mas sim a frequência desses cursos ministrados nas academias de Banco é muito importante para a determinação da remuneração ou mudança de carreira..

e) ***Integração social na organização.***

▪ ***Igualdade de Oportunidades:***

De acordo com este indicador pode-se concluir que de um modo geral ao ingressarem na instituição todos são tratados da mesma maneira, cerca de 69% estão satisfeitos com as oportunidades que são oferecidas aos novos membros da organização.

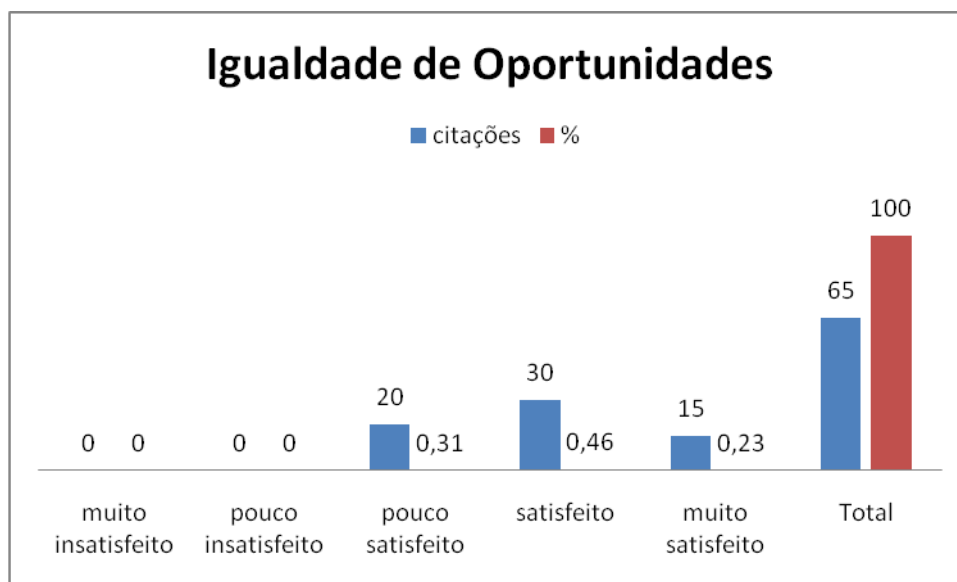


Gráfico 18: Igualdade de Oportunidades

▪ ***Relacionamentos entre colegas:***

O relacionamento entre colegas foi considerado favorável pela maioria dos inquiridos, onde cerca de 69% deram a classificação acima da média ou seja, a classificação de 4 e 5 pontos respectivamente.

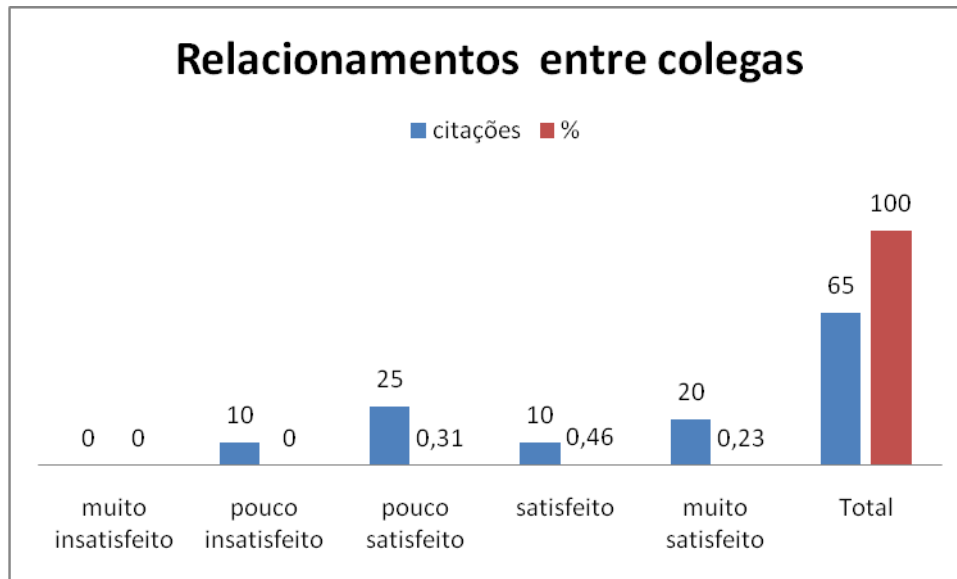


Gráfico 19: Relacionamentos entre colegas

Em suma o factor integração social na organização foi considerado satisfatório satisfatório, este factor inclui o item igualdade de oportunidades, relacionamento, a insatisfação está relacionada com a igualdade de oportunidade para o desenvolvimento profissional, a inexistência da discriminação racial e /ou étnica, para além do apoio emocional que permite ajudar na resolução de problemas sociais dos trabalhadores para tal existe em cada agência do BPC uma figura de assistente de RH que serve como elo de ligação com RH a nível central, figura esta que deve ser escolhida pelos próprios trabalhadores.

f) **Constitucionalismo.**

▪ **Direitos Trabalhistas:**

Analisando este indicador pode-se concluir que os trabalhadores do Banco estão insatisfeitos no que diz respeito ao cumprimento dos seus direitos, onde cerca de 77% do total dos inquiridos dão uma classificação negativa ou seja a classificação de 1 e 2 pontos na escala de 5 pontos.

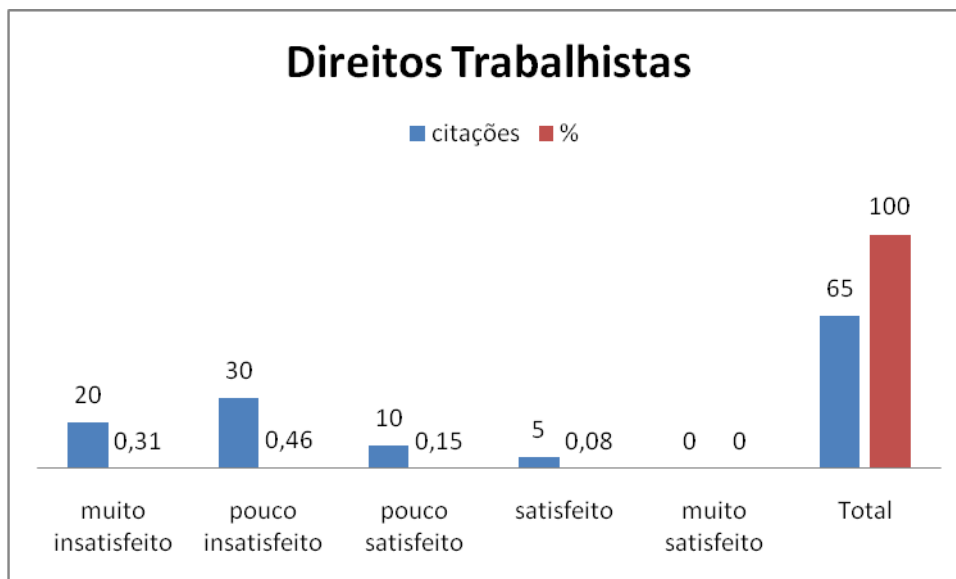


Gráfico 20: Direitos Trabalhistas

- *Privacidade Pessoal:*

Em relação a privacidade estão moderadamente satisfeitos, 14 dos inquiridos, o correspondente a 22% deram a classificação mínima de 1 ponto, 10 dos inquiridos, o correspondente a 15% deram a classificação de 2 pontos, 30 dos inquiridos, o correspondente a 46% a classificação média de 3 pontos e os restantes 15% deram a classificação de 4 e apenas um único inquirido deu a classificação máxima de 5 pontos.

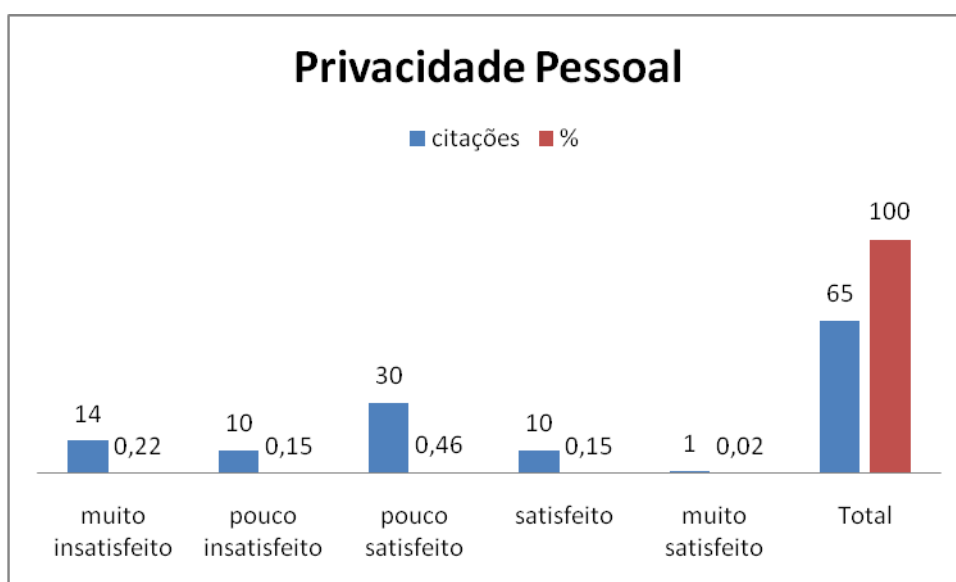


Gráfico 21: Privacidade Pessoal

▪ *Liberdade de Expressão:*

Os trabalhadores consideram que não há espaço no Banco para exporem as suas opiniões pois, de acordo com os dados cerca de 58% dão uma classificação negativa.

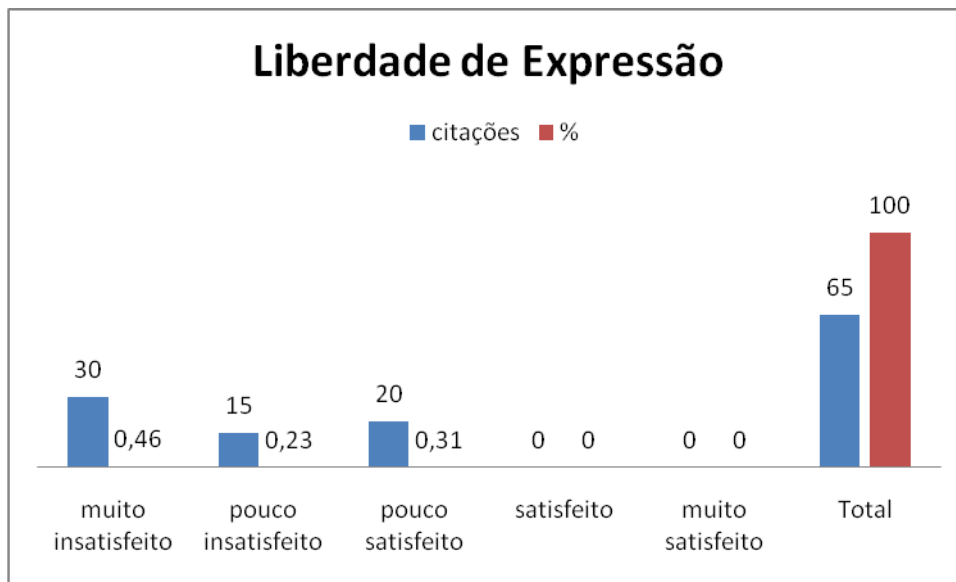


Gráfico 22: Liberdade de Expressão

▪ *Normas e Rotinas:*

Em relação a este indicador os trabalhadores de um modo geral dão uma classificação desfavorável, mais que metade estão insatisfeitos o correspondente a 54% que deram a classificação de 1 e 2 pontos respectivamente.

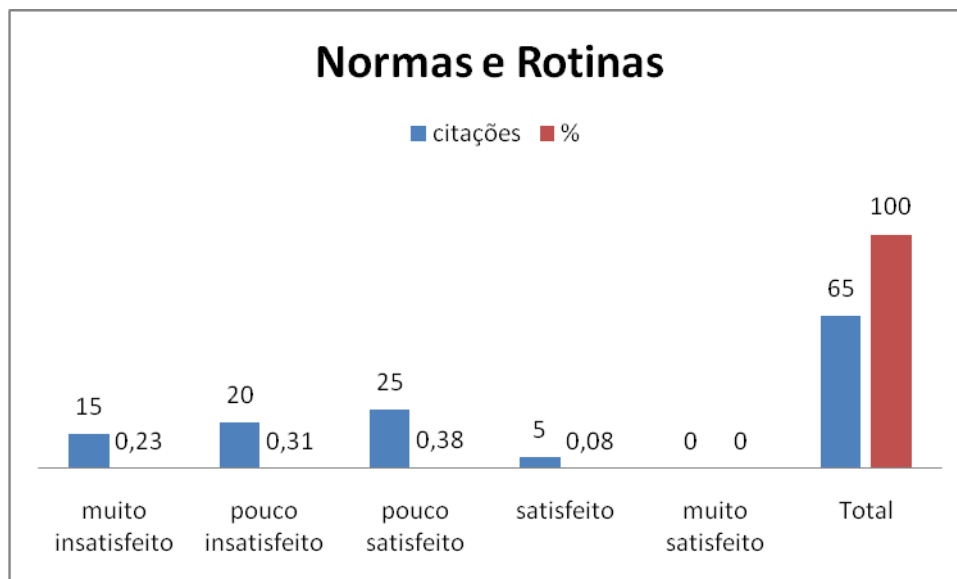


Gráfico 23: Normas e Rotinas

Em suma, o factor foi considerado como sendo desfavorável pois, há violações constantes da lei do trabalho tais como o subsídio de deslocação e localização, despedimentos arbitrários sem nenhuma observância à lei. Esses atropelos à lei podem estar associados de um lado ao facto do BPC não estar vinculado ao Acordo Colectivo do Trabalho. Os inquiridos reconhecem existir no BPC um código de conduta em está em que está explícito o comportamento que os colaboradores devem ter porém apenas é aplicado para os colaboradores operacionais pois, há constantes atropelos por parte dos superiores e nada a estes acontece.

g) ***Trabalho e espaço Total de Vida.***

▪ ***Papel Balanceado do Trabalho:***

Em relação a este indicador, os trabalhadores de um modo geral estão insatisfeitos onde mais da metade dos inquiridos ou seja 77% deram a classificação de 1 e 2 pontos a qual está abaixo da média.

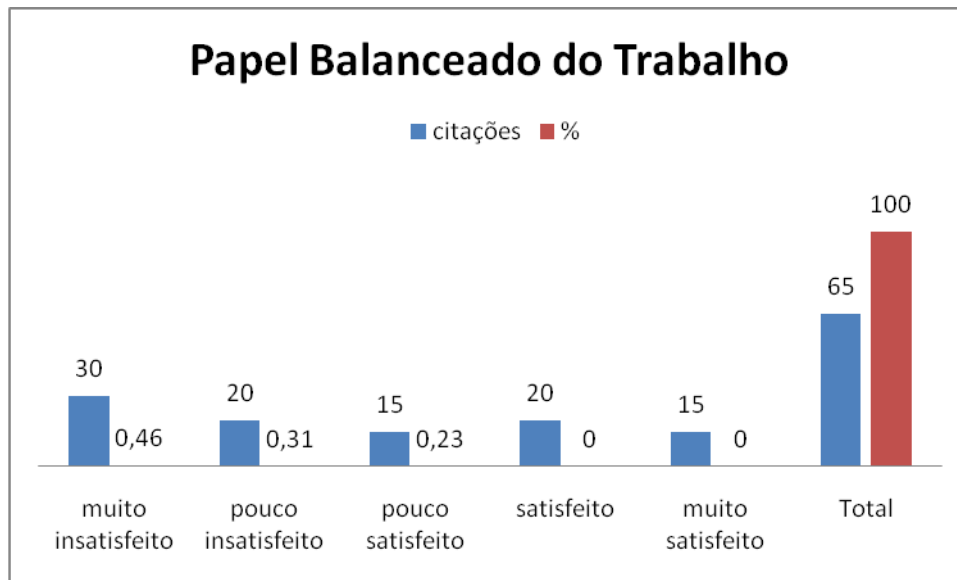


Gráfico 24: Papel Balanceado do Trabalho

Este factor, em geral, representa uma fonte de stress, decorrente do horário extenso e irregular porém foi considerado desfavorável pela maioria dos inquiridos.

Não há equilíbrio moderado entre trabalho e o espaço total de vida ou seja com a vida familiar e convivência social. Também não há espaço para a prática de actividades culturais e desportivas envolvendo os colaboradores de diversas agências bem como suas famílias.

#### h) *Relevância social da vida no trabalho.*

- *Responsabilidade Social da Organização:*

Em relação a este indicador, os trabalhadores estão moderadamente satisfeitos, cerca de 10 inquiridos, o correspondente a 15% deram a classificação mínima, 15 dos inquiridos, correspondente a 23% deram classificação de 2 pontos, 20 dos inquiridos, correspondente a 31% deram a classificação de 3 pontos, 15 dos inquiridos, o correspondentes 23% deram a classificação de 4 pontos e os restantes 5 a classificação máxima.



Gráfico 25: Responsabilidade Social da Organização

- *Imagem da Instituição:*

Este indicador foi considerado satisfatório pela maioria dos trabalhadores do Banco, onde cerca 46% deram a classificação média e os restantes 54 a classificação acima da média.

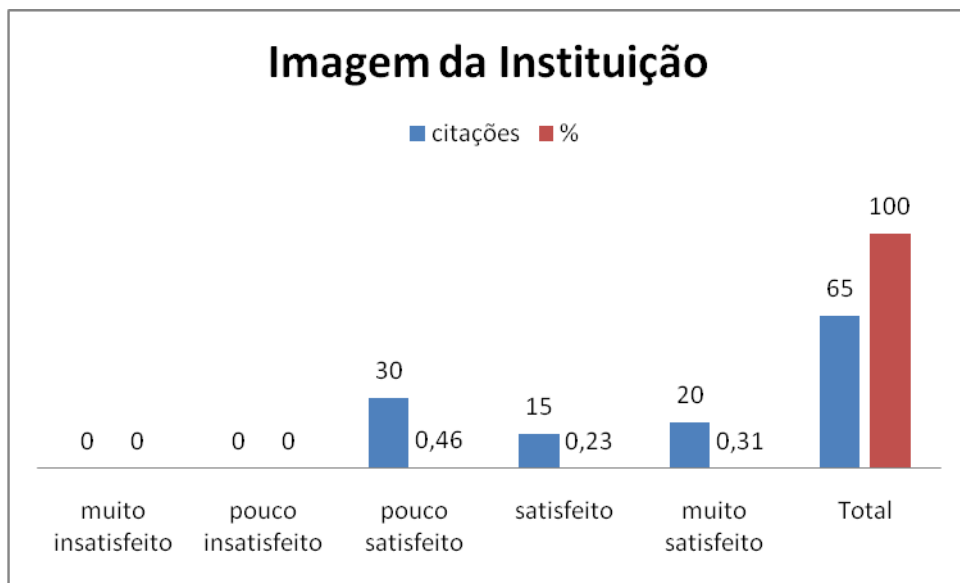


Gráfico 26: Imagem da Instituição



Este factor foi considerado favorável pelo facto de, existir no BPC uma política de valorização da imagem organizacional que faz com que os colaboradores reforçam uma relação indivíduo-organização fazendo com que contribuam para a construção e manutenção de uma boa imagem no ambiente interno e na comunidade onde actua. A maior parte dos inquiridos orgulham-se pela responsabilidade social do banco na comunidade porém, os mesmos contestam o facto de o BPC não dar benefícios sociais justos aos próprios colaboradores tirando aspectos da política de saúde.

### **Resumo do Nível de Satisfação com a QVT**

Da análise feita a cada critério de um modo geral chegou-se a conclusão de que os mais satisfatórios estão relacionados com condições de segurança e saúde, uso de desenvolvimento de capacidades, integração social na organização e relevância social da vida no trabalho enquanto os restantes como o trabalho e espaço total de vida, constitucionalismo, oportunidade de crescimento e segurança no emprego e compensação justa e adequada.

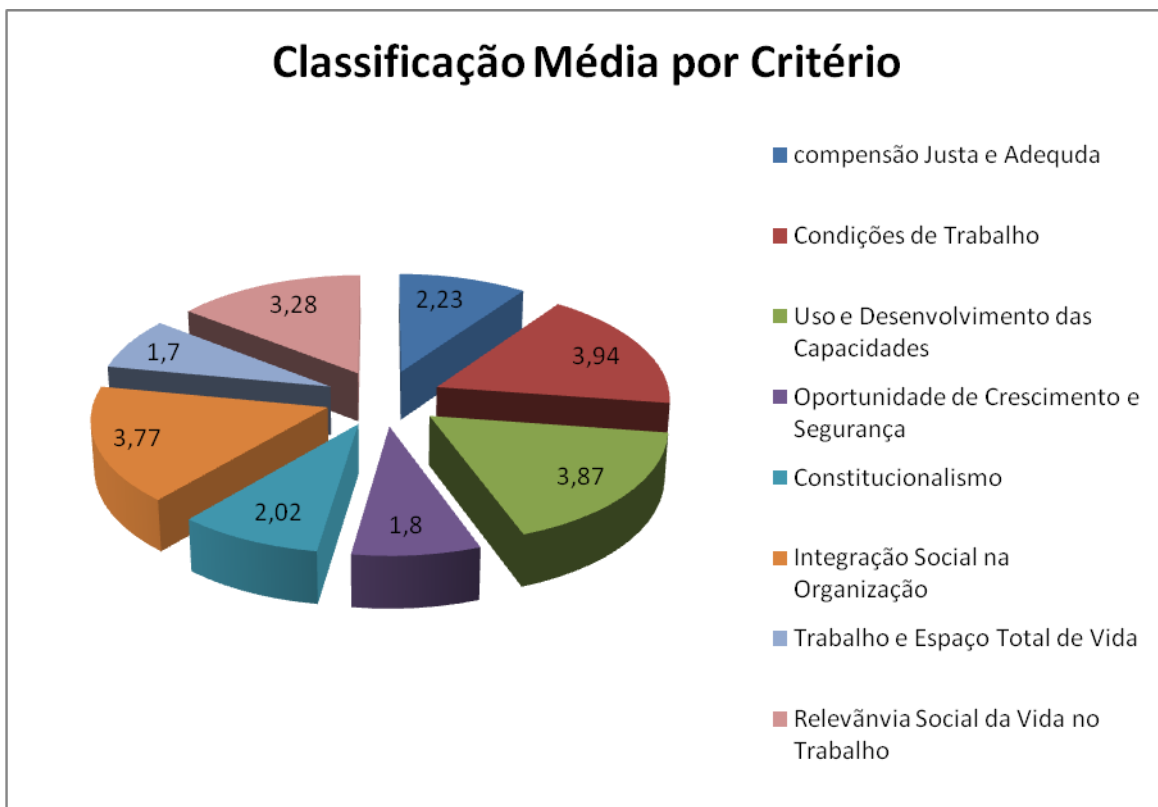


Gráfico 27: Resumo do Nível de Satisfação

#### 4.5. Estilos de Liderança Predominantes

Para a análise dos estilos de liderança vigentes no Banco recorreu-se a um questionário de preenchimento semi-autônomo o qual foi distribuído aos colaboradores de base e também o mesmo foi distribuído aos líderes ou seja, coordenadores e gerentes a nível das agências. Para tal teve-se como suporte algumas teorias de liderança tais como: estudos da Universidade da Ohio State; a Grade Gerencial de Blake e Mouton; e a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard.

##### 4.5.1. Estudos da Universidade da Ohio State

Tendo em consideração esta teoria, observa-se na instituição a predominância da estrutura de iniciação pois, o líder está mais preocupado com a organização do trabalho, as relações do trabalho e com as próprias metas. Essa tendência dos líderes no banco é caracterizada

pelo elevado índice de reclamações dos colaboradores, absenteísmo e rotatividade elevada aliado ao baixo nível ou grau de satisfação dos colaboradores.

#### **4.5.2. Grade Gerencial de Blake e Mouton**

Para a avaliação do estilo de liderança vigente na empresa, tendo como pressuposto básico a grade que permite visualizar se o comportamento dos líderes é orientado para as tarefas ou orientado para as pessoas, foram escolhidas de forma aleatória 55 trabalhadores, 9 quadros médios e um quadro de topo, aos quais foram distribuídos questionários específicos.

Considerando os resultados apurados dos questionários pode se concluir que os líderes do banco situam-se no estilo Administração da Tarefa ou Autoritária (9,1), onde há maior preocupação com a produção e pouca preocupação com dos colaboradores.

Essa tendência pode ser sustentada pela natureza do trabalho executado, que exige uma qualidade maior e soluções em menos tempo o que faz com que os líderes tenham pouco tempo para discutir de forma aberta as actividades a serem desenvolvidas, uma vez que a urgência do trabalho é o factor determinante na maneira como os assuntos devem ser conduzidos.

#### **4.5.3. Teoria situacional de Hersey e Blanchard**

Tendo como pressuposta esta teoria usou-se o mesmo questionário, a diferença deve-se ao facto de se ter usado uma variável para medir a maturidade dos seguidores.

A variável usada foi o tempo de permanência do seguidor na empresa. Tendo o inquirido fornecido os anos de trabalho profissional na sua área de formação.

Da análise dos resultados apurados existe contradição relevante em relação ao postulado da teoria. Os líderes devem apresentar um estilo de liderança orientado para a tarefa ou produção no caso em que a maturidade do subordinado for menor, e a medida que a maturidade vai aumentando os líderes vão abandonando de forma gradual este tipo de

orientação adotando conseqüentemente um estilo orientado para as pessoas, isto é, ao relacionamento. Mas para o caso do BPC o líder revela o mesmo comportamento para com todos os colaboradores o que de certa forma traz frustração para os mais experientes.

## **CAPÍTULO V**

### **5. Conclusão e Recomendações**

#### **5.1. Conclusão**

As vezes tem sido muito difícil obter uma compatibilização dos anseios ou desejos individuais com os objectivos ou metas almejadas pelas organizações empresariais, sobretudo num mundo como o de hoje, onde a concorrência é bastante maior, caracterizando o processo de globalização, o que faz com que os trabalhadores sejam usados como uma variável de ajuste no processo produtivo. Deste modo, é urgente procurar um ponto de harmonia ou equilíbrio dos dois intervenientes, isto é, os trabalhadores e os empresários no que concerne aos seus objectivos.

Esta pesquisa tinha como objectivo geral focalizar a relevância dos estilos de liderança empresarial na melhoria da qualidade de vida no trabalho tendo chagado as seguintes conclusões:

- **Nível de satisfação tendo como pressuposto o modelo de Walton.**

No que concerne ao nível de satisfação dos colaboradores do BPC tendo como pressuposto básico o modelo de R. Walton não é satisfatória na medida em, muitos aspectos considerados cruciais para uma melhor QVT estão aquém das expectativas como os casos da compensação que não é equitativa tanto ao nível interno assim como externamente, questões relacionadas com o constitucionalismo relacionado com o não cumprimento da legislação laboral, oportunidade de crescimento e segurança no emprego, o trabalho e o espaço total de vida.

- **Significado da Qualidade de Vida na Óptica dos Inquiridos**

Para os inquiridos na presente pesquisa qualidade de vida no trabalho tem vários significados pois, ao responder a questão sobre o que significava QVT deram diversas respostas, as quais podem ser repartida sem quatro dimensões: biologia; psicológica; social e organizacional.

Das quatro dimensões acima referidas os inquiridos se identificam mais com as questões de ordem organizacional tendo sido mencionado por todos eles pelo menos uma questão desta dimensão. Isto pode estar aliado ao facto de muitos dos aspectos que o compõem constituírem objecto de inquietação para os mesmos ou seja, muitos dos aspectos desta dimensão não satisfazem os anseios e expectativas dos trabalhadores.

- **Estilos de Liderança predominantes**

De um modo geral chegou-se a conclusão de que no BPC predomina o estilo de liderança orientada para as tarefas uma vez que, de acordo com os inquiridos os líderes estão mais preocupados com o alcance das metas mesmo que estas sejam a custa ou sacrifício dos direitos trabalhistas.

- **Constatação das hipóteses**

Do conjunto das hipóteses formuladas constatou-se algumas relações de grande interesse, em relação as variáveis que foram estudadas na presente pesquisa.

A relação entre o estilo de liderança orientada para as pessoas e a melhoria da qualidade de vida no trabalho foi confirmada negativamente pois, os líderes estão mais preocupados com aspectos produtivos do que com orientação para as pessoas o que, de certa forma influencia negativamente na melhoria da qualidade de vida no trabalho o que concorre para a redução do grau de satisfação.

## **5.2. Recomendações**

- Deve ser aposta do Banco a formação e treinamento dos líderes das equipas de trabalho em relações humanas de modo a desenvolver nestes um novo estilo de liderança. Pois, os actuais líderes devem ter em mente que a qualidade de vida no trabalho é uma forma de pensamento que envolve pessoas, trabalho e organizações empresariais, onde se destacam dois aspectos importantes: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas que ocorrem no processo de trabalho.

Em relação às questões de QVT considerados insatisfatórios recomenda-se:

- Rever a sua política salarial na medida em que mesmo dentro da própria instituição há uma disparidade para pessoas que fazem o mesmo tipo de trabalho e com a mesma formação, tanto para os trabalhadores afectos a sede assim como nas agências;
- Deve ser preocupação do BPC o equilíbrio entre o trabalho e o espaço total de vida pois, a sobrecarga que os colaboradores estão sujeitos faz com que as suas vidas a nível familiar e a convivência social estejam ameaçadas o que a longo prazo poderá trazer consequências negativas para o banco, isso pode ser provado pelo elevado nível de stress acompanhado pelo alto índice de absentismo e rotatividade.
- No que diz respeito ao constitucionalismo o BPC deve cumprir integralmente o estipulado na lei pois, as constantes transgressões que se tem verificado, de um lado mancha a própria imagem do banco. Para se evitar essas violações deveria ser preocupação do BPC a elaboração de acordos de trabalho com os colaboradores de modo a dar a esses alguma segurança no emprego pois as violações constantes da lei culminam em despedimentos arbitrários.
- Sugere-se ainda que de forma sistemática avalie a QVT, em períodos de tempo predeterminados, procurando deste modo estabelecer os benefícios resultantes das acções de pesquisas anteriores, fazer constantemente uma monitoria dos resultados obtidos e identificação de outros pontos importantes. Se não for feito um acompanhamento adequado ao longo do tempo, as melhorias não serão efectivas, e por outro lado o simples facto de ouvir de forma sistemática o trabalhador, contribui para que este se sinta cada vez mais valorizado.

## 6. Bibliografia

- Ayres. K.V et all. Sd. Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: A percepção de Profissionais do Sector de Hotelaria. Recuperado de [www.Biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/.../NT000A5432.pdf](http://www.Biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/.../NT000A5432.pdf)
- BOOG G. e BOOG M. 2002. *Manual de gestão de pessoas e equipes*.V2. 1ª Edição. Editora Gente.
- CHIAVENATO.I.1985. *Administração, teoria e prática*.Mcgraw-Hill. São Paulo
- CHIAVENATO.I.1982. *Administração de empresas, uma abordagem contingencial*. Mcgraw-Hill.São Paulo.
- CHIAVENATO, I.1999 *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 14ª Ed. Rio de Janeiro: Campus.
- DAFT, R.M.1997. *Administração*.LTC Editora. 4ª Edição.
- Fernandes, E.C. 1996. *Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo
- Gil, A.C. 1996. *Como Elaborar Projectos de Pesquisa*. 3ª Edição. São Paulo: Atlas
- HAMPTON. D.R.1991.*Processos administrativos*: Editora Mcgraw-Hill. São Paulo..
- Júnior, A. A e Zimmermann, R.C.A. *Qualidade de Vida no Trabalho na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos* 08. *Administração Online: Práticas e Pesquisas e Ensino*. Out./Nov./Dez.2002. Recuperado em Maio de 2004 de [http://www.fecap.br/adm\\_online/art34/aldo.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art34/aldo.htm).
- LAKATOS, E.M e MARCONI, M. De Andrade.2009. *Metodologia do Trabalho Científico*.7ª Edição. São Paulo. Atlas.



- LOPES, M.A.L.F. 2006. *Os Empresários da Construção e as Relações de Trabalho: Estratégias e Desafios (1991-2004)*. Maputo: Imprensa Universitária.
- MARTINS, Maria de Brito. *Qualidade de Vida no Trabalho na Manica Terminais LDA*.2007 ( Tese de Licenciatura).
- MCGREGOR, D.1960. *The Human Side of Enterprise*.New York: McGraw-Hill.
- MEGGINSON.L, et al.1986.*Administracao: Conceitos e Aplicacoes*.Herper&Row Editora. São Paulo.
- RAJÁ, E.D.O. 2002. *Liderança nas Organizações: Relevância do Papel da Liderança na Iniciativa e Sucesso Empresarial: O Caso da Impacto, Projectos e Estudos do Impacto Ambiental, Lda*. (Tese de Licenciatura)
- REGO.A.1997. *Liderança nas Organizacoes-teoria e prática*. Aveiro- Artes Gráficas.
- RODIGUES.C. 2002. *Qualidade de Vida no Trabalho*. Petrópolis: Vozes.
- STONER, J.F, FREEMAN, R.E.1985.*Administração*. 5ª Edição.Brasil: Prentice-Hall.
- VASCONCELOS, A. F. 2001 *Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas*. Cadernos de Pesquisas em Administração, São Paulo, vol. 08, nº 1 jan/mar.
- VERGARA, Sylvia Constant. 2000. *Projectos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 3ª Edição. São Paulo. Atlas.

## **7. ANEXO**

<b>Classificação</b>								
<b>Criterio</b>	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	Minimo	Maximo	Media
<b>1. Compensação Justa e adequada</b>								
Remuneração adequada	15.00	30.00	20.00			2.00	3.00	2.07
Equidade Externa	10.00	15.00	20.00	5.00	5.00	1.00	5.00	2.53
Equidade Interna	40.00	10.00	15.00	10.00		1.00	4.00	2.08
<b>2. Condições de Trabalho</b>								
Jornada de trabalho	2.00	5.00	10.00	20.00	28.00	1.00	5.00	4,03
Carga horaria		5.00	10.00	20.00	30.00	2.00	5.00	4,15
Ambiente fisico	1.00	10.00	15.00	10.00	29.00	1.00	5.00	3,86
Material e equipamentos		5.00	30.00	10.00	20.00	2.00	5.00	3,7
<b>3. Uso e desenvolvimento das capacidades</b>								
Autonomia			15.00	20.00	30.00	3.00	5.00	4,23
Identidade de tarefa	5.00	10.00	20.00	10.00	20.00	1.00	5.00	3,46
Variedade de habilidade			20.00	20.00	25.00	3.00	5.00	4,08
Feedback			30.00	25.00	10.00	3.00	5.00	3,7
<b>4. Oportunidade de crescimento e segurança</b>								
Possibilidade de carreira	30.00	15.00	15.00	5.00		1.00	4.00	2,00
Crescimento pessoal	25.00	35.00	5.00			1.00	3.00	1,70
Segurança de emprego	40.00	10.00	10.00	5.00		1.00	4.00	1.70
<b>5. Constitucionismo</b>								
Direitos trabalhistas	20.00	30.00	10.00	5.00		1.00	4.00	2.00
Privacidade pessoal	14.00	10.00	30.00	10.00	1.00	1.00	5.00	2,60
Liberdade de expressao	30.00	15.00	20.00			1.00	3.00	1.18
Normas e rotinas	15.00	20.00	25.00	5.00		1.00	4.00	2.30
<b>6. Integração social na organização</b>								
Igualdade de oportunidades			20.00	30.00	15.00	3.00	5.00	3,92
Relacionamentos		10.00	25.00	10.00	20.00	2.00	5.00	3,62
<b>7. Trabalho e espaço total de vida</b>								

Papel equilibrado no trabalho	30.00	20.00	15.00			1.00	3.00	1.77
Hora de entrada e saída	40.00	10.00	15.00			1.00	3.00	1.62
<b>8. Relevancia social da vida no trabalho</b>								
Imagem da instituicao			30.00	15.00	20.00	3.00	5.00	3,84
Responsabilidade social da organicao	10.00	15.00	20.00	15.00	5.00	1.00	5.00	2,76
Responsabilidade social pelos trabalho	20.00		10.00	15.00	20.00	1.00	5.00	3,23

**Fonte:** resultados do inquérito

**Legenda:**

*1-muito insatisfeito*

*2-pouco insatisfeito*

*3-pouco satisfeito*

*4-satisfeito*

*5-muito satisfeito*

**ANEXO 02****Estilo de Liderança Vigente no BPC**

Acções desenvolvidas	Subordinados		Líderes	
	Sim	Não	Sim	Não
1.Ele estabelece políticas, regras e procedimentos	100%		100%	
2.Ele providencia para que os horários, as datas limites sejam cumpridos	30%	70%	100%	
3.Ele comunica as metas e atribuições de trabalho	50%	50%	100%	
4.Ele dá ênfase em manter o horário	60%	40%	100%	
5.Ele recomenda as maneiras de melhorar o desempenho	40%	60%	100%	
6.Ele dá ênfase na necessidade de trabalho de qualidade	50%	50%	100%	
7.Ele delega autoridade necessária para realização de tarefas	30%	70%	100%	
8.Ele pressiona os subordinados a fim de se desempenharem de acordo com a capacidade	100%		100%	
9.Ele busca maneiras mais eficientes de fazer as coisas	40%	60%	100%	
10.Ele elogia e recompensa os empregados pelo bom desempenho	30%	70%	60%	40%
11.Ele mostra amizade e disposição para escutar	40%	60%	100%	
12.Ele está informado sobre as necessidades e interesses dos empregados	30%	70%	50%	50%
13.Ele encoraja a prática de relações sociais no departamento	40%	60%	80%	20%
14.Ele mantém os empregados informados sobre o departamento e a organização	75%	25%	100%	
15.Ele ajuda os membros a resolver problemas de trabalho e conflitos interpessoais	50%	50%	100%	
16.Ele deixa as pessoas à vontade na sua presença	40%	60%	100%	
17.Ele pede opiniões e sugestões ao grupo	25%	75%	50%	50%
18.Ele dá atenção aos empregados novos ou que sentem negligenciados	40%	60%	100%	
19.Ele explica as razões das suas decisões	50%	50%	100%	
20.Ele permite que os empregados trabalhem à sua maneira e no seu próprio ritmo	30%	70%	40%	60%

**Universidade Eduardo Mondlane**  
**Faculdade de Economia**  
**Departamento de Gestão**  
**Curso de Licenciatura em Gestão**

**O presente questionário destina-se exclusivamente para a recolha de dados para fins académicos, sendo por via disso confidencial.**

**Inquérito 1**

**PARTE I**

**Destinatário: Gerente de Recursos Humanos**

**Directrizes:** 1.os itens que se seguem descrevem diversos aspectos sobre o ambiente do trabalho e condições oferecidas pela empresa.

2. Leia com atenção, reflecta e responda de acordo com percepção que tem a cerca do ambiente de trabalho.

**Não se esqueça:** não existem respostas correctas nem erradas. Todas as respostas são correctas desde que correspondam ao que sente e pensa.

<b>Acções Desenvolvidas</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Justificação/Exemplos</b>
1. A empresa possui uma política de valorização da sua imagem ?			
2.A empresa possui alguma política de valorização dos seus produtos e/ou serviços ?			
3. Há acções na empresa que visam melhorar o relacionamento com os trabalhadores ?			
4.Incentiva-se o trabalho em grupo, cooperação através da mudança da cultura organizacional ?			
5.A empresa oferece benefícios sociais obrigatórios ?			
6.A empresa cria oportunidade de lazer , prática de actividades turísticas, desportivas e culturais ?			
7.A empresa possui um programa de atendimento à família dos trabalhadores e/ ou colaboradores ?			
8.Há oportunidade de participação dos trabalhadores na tomada de de decisões que lhes afectam?			
9.O critério de remuneração da empresa é equitativo ?			

10.A empresa possui programas de treinamento específicos ou cursos de formação para desenvolvimento das capacidades e competência dos trabalhadores ?			
11.Há na empresa oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional ?			
12.A empresa possui um serviço de atendimento médico interno e/ou contratado ?			
13.A empresa oferece refeições aos seus trabalhadores ?			
14.É preocupação da empresa o equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar do trabalhador ?			
15.Existe na empresa uma política de prevenção de acidentes/segurança no trabalho ?			

## **PARTE II**

### **Caracterização Geral da Empresa**

Para o conhecimento da empresa no seu todo, na medida do possível solicita-se adicionalmente a disponibilização da seguinte informação:

1. Historial da empresa desde a criação até a data;
  2. Capital social: -----
  3. Estrutura accionaria e departamental
  4. Origem de capital: Nacional-----; Estrangeiro-----
  5. Número de colaboradores: quadro fixo-----; Eventuais-----
  6. Produtos e ou serviços que oferece:-----  
-----  
-----
  7. Missão da empresa:-----  
-----
- Visão:-----  
-----

**Universidade Eduardo Mondlane**  
**Faculdade de Economia**  
**Departamento de Gestão**  
**Curso de Licenciatura em gestão**

**O presente inquérito destina-se exclusivamente para a recolha de dados para fins académicos, é de carácter confidencial**

**Inquérito 2.**

**Destinatários:** Colaboradores

**Directrizes:**

1. Os itens que se seguem descrevem diversos aspectos sobre o ambiente de trabalho.
2. Leia com atenção e responda de acordo com a percepção que tem a cerca do seu trabalho.

Não se esqueça, não existem respostas correctas nem erradas. Todas são correctas desde que correspondam ao que sente e pensa.

Dados pessoais:

**1. Idade**

18 -24 Anos ( ); 25 -30 Anos ( ); 35 -45 Anos ( ), Acima de 45 anos

**2. Estado Civil**

Solteiro ( ); Casado ( ); Divorciado ( ), Outro ( )

**3. Tempo de Serviço**

Até 1 ano ( ); Entre 2-4 anos ( ); Entre 5-7 anos ( ), Entre 8-10 anos( )

**4. Género**

Masculino ( ), Feminino( )

**5. Formação Escolar**

Primário Completo ( ); Ensino Secundário Básico( ); Ensino Médio( ), Ensino Superior( )

Para o preenchimento do inquérito, por favor utilize a seguinte escala:

*1-Muito insatisfeito, 2-Pouco Insatisfeito, 3-Pouco satisfeito, 4- Satisfeito, e 5- Muito satisfeito.*



<b>Critério/ Dimensão</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Condições de Trabalho</b>					
1. Higiene das instalações de uso pessoal					
2. Segurança individual					
3. Esforço e desgaste					
4. Igualdade na distribuição de tarefas					
Obs.:					
<b>Compensação justa e adequada</b>					
1. Equilíbrio entre salário e o trabalho					
2. Equilíbrio salarial com o mercado					
3. Equilíbrio salarial interno					
Obs.:					
<b>Uso e desenvolvimento das capacidades</b>					
1. Autonomia e auto-controle					
2. Polivalência/ variedade de tarefas					
3. Complexidade das tarefas					
4. Apoio do superior imediato					
5. Retroinformação / feedback					
Obs.					
<b>Oportunidade de crescimento segurança no emprego</b>					
1. Possibilidade de carreira e crescimento profissional					
2. Liderança participativa					
3. Igualdade de participação					
4. Segurança no emprego					
Obs.					

<b>Integração social na empresa</b>					
1.Forma de tratamento pelo superior					
2.Relacionamento com colegas					
3. Igualdade de tratamento					
4. Encontros informais					
5.Convivencia com colegas					
Obs.					
<b>Constitucionalismo</b>					
1.Liberdade de expressão					
2.Privacidade					
3.Cumprimento dos deveres					
4.Existencia de regras pré-estabelecida e divulgadas					
Obs.					
<b>Trabalho e espaço total de vida</b>					
1. Actividades desportivas					
2. Actividades culturais					
3.Vida familiar					
Obs.					
<b>Relevância social da vida no trabalho</b>					
1.Imagem da empresa					
2.Responsabilidade social					
3.Responsabilidade social pelos serviços					

Adaptado de Martins:2007

## PARTE II

### Percepção e Práticas da Qualidade de vida no Trabalho por parte da Gerência

Responda por favor as questões que se seguem, tendo em conta a sua percepção. Resuma as suas respostas em pontos breves ou palavras-chave.

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

---



---



---



---



---

2. O departamento que dirige promove acções de Qualidade de Vida no Trabalho?

Sim\_\_\_ Não\_\_\_

3. Se respondeu afirmativamente à questão 2, indique que acções:

---

---

---

---

---

4. Se respondeu negativamente à questão 2, que razões levam a organização a não promover acções de Qualidade de vida no Trabalho?

---

---

---

---

---

5. Se respondeu negativamente a questão 2, em sua opinião que acções de Qualidade de Vida no Trabalho a organização deveria promover junto aos trabalhadores?

---

---

---

---

---

**Universidade Eduardo Mondlane**  
**Faculdade de Economia**  
**Departamento de Gestão**

**Curso de Licenciatura em gestão**

**O presente inquérito destina-se exclusivamente para a recolha de dados para fins académicos, é de carácter confidencial**

**Inquérito número3:**

*Identificação das acções desenvolvidas pelos líderes*

**Destinatários:** *líderes (Coordenadores e Gerentes)*

**Directrizes:** os itens que seguem descrevem diversas acções desenvolvidas pelos líderes na direcção da empresa. Por favor leia-os com atenção, e indique se os mesmos se verificam na empresa apresentando alguma justificação ou exemplos.

**Não se esqueça:** não existem respostas correctas nem erradas. Todas são correctas desde que correspondam ao que pensa ou sente. Responda sim ou não:

**Cargo:** -----

Acções desenvolvidas	Classificação	
	Sim	Não
1. Estabelece políticas, regras e procedimentos		
2. Providencia para que os horários, as datas limites sejam cumpridos		
3. Comunica as metas e atribuições de trabalho		
4. Dá ênfase em manter o horário		
5. Recomenda as maneiras de melhorar o desempenho		
6. Dá ênfase na necessidade de trabalho de qualidade		
7. Delega autoridade necessária para realização de tarefas		
8. Pressiona os subordinados a fim de se desempenharem de acordo com a capacidade		
9. Busca maneiras mais eficientes de fazer as coisas		
10. Elogia e recompensa os empregados pelo bom		

desempenho		
11. Mostra amizade e disposição para escutar		
12. Está informado sobre as necessidades e interesses dos empregados		
13. Encoraja a prática de relações sociais no departamento		
14. Mantém os empregados informados sobre o departamento e a organização		
15. Ajuda os membros a resolver problemas de trabalho e conflitos interpessoais		
16. Deixa as pessoas à vontade na sua presença		
17. Pede opiniões e sugestões ao grupo		
18. Dá atenção aos empregados novos ou que sentem negligenciados		
19. Explica as razões das suas decisões		
20. Permite que os empregados trabalhem à sua maneira e no seu próprio ritmo		

*Adaptado de Rajá: 2002*

**Universidade Eduardo Mondlane**  
**Faculdade de Economia**  
**Departamento de Gestão**

**Curso de Licenciatura em gestão**

**O presente inquérito destina-se exclusivamente para a recolha de dados para fins académicos, é de carácter confidencial**

**Inquérito número 4:**

***Identificação das acções desenvolvidas pelos líderes***

**Destinatários:** Subordinados (seguidores)

**Directrizes:** os itens que seguem descrevem diversas acções desenvolvidas pelos líderes na direcção da empresa. Por favor leia-os com atenção, e indique se os mesmos se verificam na empresa apresentando alguma justificação ou exemplos.

**Não se esqueça:** não existem respostas correctas nem erradas. Todas são correctas desde que correspondam ao que pensa ou sente. Responda sim ou não:

**Cargo:** -----

Acções desenvolvidas	Classificação	
	Sim	Não
1.Ele estabelece políticas, regras e procedimentos		
2.Ele providencia para que os horários, as datas limites sejam cumpridos		
3.Ele comunica as metas e atribuições de trabalho		
4.Ele dá ênfase em manter o horário		
5.Ele recomenda as maneiras de melhorar o desempenho		
6.Ele dá ênfase na necessidade de trabalho de qualidade		
7.Ele delega autoridade necessária para realização de tarefas		
8.Ele pressiona os subordinados a fim de se desempenharem de acordo com a capacidade		
9.Ele busca maneiras mais eficientes de fazer as coisas		
10.Ele elogia e recompensa os empregados pelo bom desempenho		

11.Ele mostra amizade e disposição para escutar		
12.Ele está informado sobre as necessidades e interesses dos empregados		
13.Ele encoraja a prática de relações sociais no departamento		
14.Ele mantém os empregados informados sobre o departamento e a organização		
15.Ele ajuda os membros a resolver problemas de trabalho e conflitos interpessoais		
16.Ele deixa as pessoas à vontade na sua presença		
17.Ele pede opiniões e sugestões ao grupo		
18.Ele dá atenção aos empregados novos ou que sentem negligenciados		
19.Ele explica as razões das suas decisões		
20.Ele permite que os empregados trabalhem à sua maneira e no seu próprio ritmo		

*Adaptado de Rajá: 2002*