

GIMENEZ MANUEL DE SOUSA CORREIA

**AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS E PRÁTICAS DE
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO SOBRE A
PERCEÇÃO DOS COLABORADORES DO BANCO DE
POUPANÇA E CRÉDITO EM LUANDA**

Orientador: Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

Lisboa

2017

GIMENEZ MANUEL DE SOUSA CORREIA

**AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS E PRÁTICAS DE
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO SOBRE A
PERCEÇÃO DOS COLABORADORES DO BANCO DE
POUPANÇA E CRÉDITO EM LUANDA**

Dissertação defendida em provas públicas na
Universidade Lusófona de Humanidades e
Tecnologias no 15 de fevereiro de 2017, perante o
júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº
18/2017 de 17 de janeiro de 2017, com a seguinte
composição:

Presidente:

Professora Doutora Ana Cristina
Brasão Amador

Arguente:

Professora Doutora Felipa Cristina
Henriques Rodrigues Lopes dos Reis

Orientador:

Professor Doutor António Augusto
Teixeira da Costa

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2017

“Tudo parece impossível até que seja feito”

Nelson Mandela

DEDICATÓRIA

A minha mãe Maria Henriques de Sousa Correia e aos meus irmãos, Walton Correia, Margareth Correia & Hernani Correia.

“A luz do candeeiro pela madrugada”

AGRADECIMENTO

Os presados agradecimento vão:

A Deus;

Ao meu pai Pedro Manuel Correia;

A Minha esposa e filha;

Aos meus avós;

Ao meu orientador António Costa;

Ao meu irmão Emanuel Vita;

Ao João Miguel;

A direção dos recursos humanos do Banco BPC;

Aos meus tios;

Aos meus primos;

A ex-cônsul geral De Angola/Lisboa (Cecília Batista);

A Carla Lopes;

A Solange Cruz;

A todos aqueles que direta e indiretamente participação neste trabalho;

Aos meus professores do primeiro ciclo que incansavelmente incentivaram-nos para fazer o segundo ciclo;

E ao quadro de docentes que me acompanharam durante estes cinco anos de formação e pesquisa da Escola de Ciências Económica e das Organizações.

RESUMO

O presente trabalho de investigação tem como objetivo geral analisar as PRH (Políticas de Recursos Humanos) e PQVT (Práticas de Qualidade de Vida no Trabalho) no primeiro e maior banco de capital público de Angola, BPC (Banco de Poupança e Crédito), na percepção dos colaboradores em cinco (5) direções.

Quanto aos objetivos específicos, delineados para os estudos foi de: identificar os pontos mais importantes das PRH e PQVT, identificar os pontos fracos PRH e PQVT e determinar os pontos mais críticos que devem ser priorizados em busca da melhoria das PQVT. Numa visão da perspectiva heurística da psicologia humana metodológica, usou-se o estudo de caso como fontes de investigação da pesquisa, e desta analogia a investigação teve como características, ser particular, descritivo, indutiva e holístico, mas, tendo como técnicas a observação direta, indireta, questionários e o teste de consistência interna ou alfa de cronbach.

O universo são cinco direções: DRHF (Direção de recursos humanos e Formação), DOP (Direção de Operações), DOQ (Direção de Organização e Qualidade), DM, (Direção de Marketing e Imagem) e por último DRG (Direção de Risco Global), no sujeito de cento e cinquenta (150) colaboradores apenas sessenta e quatro (64) participaram, e foi utilizada uma amostra não probabilística por conveniência.

Os resultados indicaram que dos sessenta e quatro (64) inquiridos, 28,57% estão satisfeitos com as PRH e PQVT no Banco de Poupança Crédito e 71,42% estão insatisfeitos, de igual modo podemos considerar que as PRH e PQVT é uma das causas da insatisfação ao nível interno do Banco.

Palavras-Chave: Gestão de recursos humanos, políticas, práticas de recursos humanos, qualidade de vida no trabalho, BPC.

ABSTRAT

The objective of this research is to analyze the human resources policies and practices of quality of life at work (QLW) in parallel with HRP (human resources policies) in the first and largest bank of public capital of Angola, BPC, (Savings and Credit Bank), at the perception of its employees in five (5) directions.

To achieve the objectives of these studies as: Identify the most important points of HRP and PQWL; Identify the HRP and PQWL weaknesses and identify the most critical points that should be prioritized in the pursuit of improved quality of life. in a perspective of the heuristic perspective of the human methodological psychology the case study was used as sources of research and from this analogy the research had as characteristics, of being particular; descriptive; Inductive; Holistic, but having as observation techniques, questionnaire and the internal consistency test or cronbach's alpha.

The universe is five directions: DRHF, (Human Resources and Training)); DO (Operations); DOQ (Organization and Quality; DMI, (Marketing and Image) and finally DRG, (Global Risk) in the subject of 150 employees only 64 participated, and a non-probabilistic sample was used for convenience.

The results indicated that of 64 respondents 28.57% are satisfied with HRP and PQWL in the BPC but 71.42% are dissatisfied, likewise we can consider that the PQWL in parallel with the HRP is one of the causes associated with internal dissatisfaction process of BPC.

Keys works : Human resources management, policies, practices, quality of life at work, bank BPC.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABANC	Associação Angolana de Bancos
BPC	Banco de Poupança e Crédito
BNA	Banco Nacional de Angola
DRHF	Direções Recursos Humanos e Formação,
DOP	Direção de Operações,
DOQ	Direção de Organização e Qualidade,
DMI	Direção de Marketing e Imagem,
DRG	Direção de Risco Global,
FP	Função Pessoal
GRH	Gestão de Recursos Humanos
QV	Qualidade de Vida
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
PRH	Política de Recursos Humanos
PQVT	Práticas de Qualidade de Vida no Trabalho
PGRH	Política de Gestão dos Recursos Humanos
RH	Recurso Humanos
RI	Relação Industrial
SP	Serviço de Pessoal

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I-ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	4
1.1. BREVE ABORDAGEM SOBRE A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	4
1.1.1. - Origem e Evolução da GRH.....	4
1.1.2. – A GRH nos países em desenvolvimento	8
1.1.3. - Objetivos da Gestão de Recursos Humanos.....	9
1.2. - POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	10
1.2.1. – Práticas de gestão de recursos humanos	13
1.3. – EVOLUÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS MODELOS TEÓRICOS E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO	16
1.3.1. - Evolução de Qualidade de Vida no Trabalho.....	16
1.3.2 - O Modelo de QVT Richard Walton (1973)	22
1.3.3 - Modelo de QVT Hackman & Oldham (1975)	25
1.3.4 - Modelo de QVT Westley (1979).....	26
1.3.5. -Modelo de QVT Davis & Werther (1983)	27
1.3.6 - Satisfação no trabalho	28
1.4- ANÁLISE COMPARATIVA SOBRE A CONCETUALIZAÇÃO DAS PRH E QVT.....	30
CAPÍTULO II-ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA EVOLUÇÃO DO SISTEMA FINANCEIRO ANGOLANO E CARACTERIZAÇÃO DO BANCO BPC	31
2.1 - EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO SISTEMA FINANCEIRO ANGOLANO ..	31
1.2.1 Distribuição da Rede Bancária por Províncias	34
1.2.2 Característica do Banco BPC no sistema financeiro angolano.....	34
1.2.2.1 O caso das direções em Estudos do Banco BPC	35
CAPÍTULO III METODOLOGIA.....	37
3.1. JUSTIFICATIVA METODOLÓGICA.....	37
3.1.1 Propósito do estudo	38
3.1.2 Tipo da pesquisa	39

3.1.3 Objetivos do estudo	42
3.1.3.1. <i>Objetivo Geral da Pesquisa</i>	42
3.1.3.2 <i>Objetivo Específico</i>	42
3.1.4. Estratégia de investigação	42
3.1.4.1 <i>Amostra</i>	44
3.1.4.2 <i>Locais de Pesquisa</i>	44
3.1.4.3 <i>Instrumentos utilizados na recolha de dados</i>	45
3.1.5.4 <i>Procedimento para a recolha de dados</i>	45
CAPÍTULO IV- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	47
4.1. ANÁLISE DOS RESULTADOS	47
4.2. TESTE DE FIABILIDADE ALFA DE CRONBACH	61
4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	63
CONCLUSÕES	66
Principais asserções	66
Contributos da investigação	67
Recomendações	68
Estudos futuros e limitações	70
BIBLIOGRAFIA	72
APÊNDICES	I
APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO	II
APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO	III
APÊNDICE III – QUESTIONÁRIO	IV
APÊNDICE IV – QUESTIONÁRIO	V
APÊNDICE V– CARTA AO BANCO DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA	VI
APÊNDICE VI – CARTA AO BANCO DE FOMENTO DE ANGOLA	VII
APÊNDICE VII– CARTA AO BANCO DE POUPANÇA E CRÉDITO	VIII
APÊNDICE VIII – QUADRO DOS OBJETIVOS	IX
APÊNDICE IX - QUADRO DE OBJETIVO	X
APÊNDICE X – TRATAMENTO DE DADOS ESTATÍSTICO SPSS	XI

.....	XI
ANEXOS	XII
ANEXO I – CREDENCIAL	XIII

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1- A função dos RH ao longo dos anos	5
Quadro 2- Pontos de conciliação das Abordagens teórica da GRH	8
Quadro 3- Práticas para gerir as pessoas	15
Quadro 4- Evolução do conceito QVT	17
Quadro 5. Análise comparativa dos conceitos de PRH E QVT	30
Quadro 6. Teste de fiabilidade alfa de cronbach	62
Quadro 7- Quais foram os pontos mais importantes citados pelos colaboradores do BPC?	ix
Quadro 8- Quais foram os pontos identificados como fracos?	ix
Quadro 9- Quais os pontos, mais críticos determinado no Banco BPC?	x

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-Distribuição da Banca Angolana Fonte: ABANC Total de Bancos 1736	34
Figura. 2 fórmula matemática de alfa de conbrach	62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organograma do Banco BPC	35
Gráfico 2. Distribuição dos colaboradores do BPC por género.	47
Gráfico 3. Faixa etária dos colaboradores do BPC.....	48
Gráfico 4. Distribuição do estado civil dos colaboradores do BPC	48
Gráfico 5. Habilitações académicas dos colaboradores do BPC	49
Gráfico 6. Anos de trabalho no Banco BPC	50
Gráfico 7. Tempo de ocupação a determinado cargo no BPC.....	50
Gráfico 8. Cargos e funções dos colaboradores do BPC	51
Gráfico 9. Em relação ao salário dos colaboradores do BPC	52
Gráfico 10. Condições de trabalho disponibilizada pelo Banco BPC	53
Gráfico 11. Possibilidade de desenvolvimento e capacidade no BPC	54
Gráfico 12. Perceção de oportunidade de crescimento e segurança dos colaboradores do BPC.	55
Gráfico 13. Processo de integração social dos colaboradores no BPC	56
Gráfico 14. Conhecimento dos Direitos e Deveres dos colaboradores do Banco BPC.....	57
Gráfico 15. Trabalho e vida dos colaboradores do BPC	58
Gráfico 16. Relevância social do trabalho na vida do Banco.	59
Gráfico 17. Abdicação de Empresa	60
Gráfico 18. Enquadramentos das perguntas do Questionário.....	61

INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como tema as políticas de recursos humanos e práticas de qualidade de vida no Banco de Poupança e crédito em Luanda/Angola. Consideramo-lo como um estudo de caso, sabendo de antemão que este tipo de estudos são métodos específicos de pesquisas de campo, sendo fenómenos à medida que ocorrem sem qualquer interferência significativa do investigador (Freixo, 2009).

Quanto à pertinência do tema surgiu dos seguintes pontos: *Primeiro* por existir um número significativo de pessoas (clientes) insatisfeitas a nível externo no que toca a prestação de serviços baseando-se em relatórios, e publicações feitas pela consultora Deloitte, revistas científicas, jornais, e experiência vivida. *Segundo* por existirem indícios de insatisfação a nível interno que provieram de notas de campo. *Terceiro* por ser o maior Banco de capital público e com maior número de clientes em Angola. *Por último*, por saber que há poucas pesquisas sobre esta combinação entre as PRH e Práticas de QVT na realidade atual dos colaboradores no banco BPC sobretudo, em instituições públicas. Assim, de alguma forma, este trabalho pode contribuir para o desenvolvimento e compreensão desse fenómeno.

As políticas e práticas de RH visam buscar excelência no âmbito organizacional, muito embora se observe que estudos recentes têm considerado que na área da psicossociologia das organizações sobretudo, as práticas de QVT são fator competitivo para vencer no mercado, ou seja, são práticas que procuram valorizar as pessoas, pontos que irão ser abordados no primeiro capítulo. De modo geral, procuramos abordar de forma sucinta pontos de divergência e convergência entre autores, sobre o tema em causa, pontos estes onde se procura ir ao encontro de novos métodos ou, pelo menos práticas de QVT que vão na direção das necessidades dos colaboradores e, por conseguinte, com o objetivo de aumento do desempenho das organizações.

Começamos por estabelecer a pergunta de partida da investigação, ao saber. “Qual a perceção que os colaboradores do Banco de Poupança e Crédito têm sobre as Políticas de Recursos Humanos e Práticas de Qualidade de Vida no Trabalho?”. A partir desta questão tentar-se-á compreender, se as práticas de QVT em paralelo com as políticas RH, serão os possíveis responsáveis ou uma das causas de insatisfação a nível interno. Questões como estas irão ser analisadas no presente trabalho, onde procuramos de forma

sintetizada abordar as práticas de QVT no modelo adaptado por Fernandes, (1996) e Detoni, (2001) obra original R. Walton, (1973), citado por Pedroso & Pilatti, (2009).

De forma resumida, o objetivo geral da pesquisa é analisar a percepção dos colaboradores sobre as políticas de recursos humanos e práticas de qualidade de vida no trabalho no Banco de Poupança e Crédito. Quanto aos objetivos específicos são identificar os pontos mais importantes sobre as PRH e práticas de QVT no Banco BPC; identificar os pontos fracos nos termos de PRH e práticas de QVT no Banco de Poupança e Crédito e determinar os pontos mais críticos que devem ser priorizados na busca da melhoria das PQVT.

Neste sentido dividimos o trabalho em quatro capítulos. Para o primeiro capítulo será feito um breve enquadramento teórico sobre a GRH, sua evolução, conceitos, bem como, os diferentes papéis, levando em consideração a GRH em países desenvolvidos, as políticas e práticas de RH, e as diversas concepções que a QVT assume em paralelo com a satisfação no trabalho. No mesmo capítulo faremos a análise de um quadro comparativo entre os conceitos PRH e PQVT. Para o segundo capítulo será feita uma abordagem breve sobre o sistema financeiro angolano e, por conseguinte, a caracterização do banco BPC. Este capítulo baseia-se em: Sekiou, L. et al, (2001), Moura, E., (2000); Dutra, (2001); Alis, D., et al., (2012); Chiavenato, (2015), Camara, P., et al, (2013), ABANC, (2016), entre outros.

No terceiro capítulo abordar-se-á a metodologia utilizada para ajudar a responder aos objetivos traçados e a pergunta de partida referente à “percepção dos colaboradores sobre as PRH e práticas de QVT”. No mesmo capítulo, será abordado a justificativa metodológica, a descrição da pesquisa que instrumentos foram utilizados e procedimentos de recolha de dados baseando-se sempre em teorias abordadas por diversos autores e, procurando conciliar com o caso de estudo. Este capítulo baseia-se, nomeadamente, em autores como: Reis, F. L. (2010). De Souza, M., (2011; Clara, C. (2014), Bentasat., el al, (1999), Coutinho & chaves, (2002), Quivy & Van Campenhoudt, (2013) et al.

O quarto e, último capítulo, abordará a análise e discussão dos resultados, com o intuito de responder à pergunta de partida e aos objetivos. Por fim, apresentaremos as conclusões englobando possíveis recomendações ou orientações do estudo. Pensamos que estes resultados foram suficientes para responder à nossa investigação e, ter uma percepção

adequada da realidade do banco, sem generalizar os resultados devido a tipificação da amostra, com um total de vinte e três (23) direções do banco BPC, das quais cinco (5) delas foram analisadas e correspondem ao nosso universo, o que levantou questões para o presente.

CAPÍTULO I-ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. BREVE ABORDAGEM SOBRE A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

1.1.1. - Origem e Evolução da GRH

Na segunda metade do século XIX, as entidades empregadoras tomaram consciência dos problemas sociais provocado pela industrialização em curso, e ofereceram assistência aos trabalhadores para resolver os seus problemas pessoais, e foi assim que se criou o lugar de «secretário do bem-estar» nas fábricas, mas com intuito de desencorajar a formação de sindicatos. Surgem, pois, como os primeiros serviços especializados em GRH, gestão e a sua função assenta principalmente, em gerir e controlar todos os trabalhadores; os serviços de pessoal daquela época, desempenharam um papel secundário um papel principalmente administrativo e disciplinar. Esta função estava destinada a evoluir até atingir o estatuto de parte integrante nas organizações do presente. É esta evolução sobre a mudança de paradigma dos RH que está ilustrada no quadro 1 (Sekiou, L., et *al*, 2001, p.21)¹.

¹ Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J.M., Alis, D., Chevalier, F. (2001). Gestão dos recursos humanos. Lisboa: Instituto Piaget.p.55.

Quadro 1- A função dos RH ao longo dos anos

Fase	Evolução
(1) 1850-1900	Não existência formal da função pessoal;
	Recrutamento direto do pessoal pelo supervisor ou pela entidade patronal;
	Confrontação com problemas social a revolução industrial;
	Criação do cargo de secretário social nas fábricas na segunda metade o século XIX.
(2) 1900-1940	Aparecimento formal da função “Pessoal” nas organizações;
	Transformação de secretariado sociais em serviços de pessoal (SP);
	Atribuir estatutos secundários aos SP;
	Tarefas dos SP: remuneração, aquisição e avaliação dos RH, relações com os trabalhadores;
	SP trouxeram melhorias ao ambiente de trabalho e a satisfação das necessidades dos trabalhadores;
	Aumento das necessidades de SP na sequência dos estudos de Taylor e Mayo.
(3) 1940-1960	Surgimento de atividade “Relações Industrial”;
	Crescimento de sindicalismo;
	Expansão e reestruturação da função pessoal (FP);
	Desenvolvimento das associações de profissionais de RH;
	Prioridade para formação e para benefício sociais.
(4) 1960-1980	Amadurecimento da função RH e da RI;
	Diminuição do poder da atividade RI;
	Incremento da legislação laboral e melhoria na qualidade de vida;
	Desenvolvimento da informática e do tratamento de salário;
	Melhorias das competências dos gestores em matéria de RH;
	Influência das ciências do comportamento no aperfeiçoamento das relações humanas;
	Influência das abordagens sistemáticas.
(5) 1980-1990	Atribuição de função RH estatutos idênticos aos de outras funções da organização;
	Gestão de problemas laborais recentes: reformas, gestão de carreira motivação, emprego, produtividade, mudança tecnológica, saúde segurança.
	Numerosos serviços especializados nas organizações.
(6) 1990...	Período de discussão e de transformações das incumbentes da GRH;
	Período de redefinição das competências dos responsáveis de GRH.

Fonte: Sekiou, L., et al, 2001.

1.2. -CONCEITOS DE GESTÃO DE RECURSO HUMANOS

A Gestão de Recursos Humanos cuida da parte que diz respeito ao desenvolvimento das pessoas pertencentes à organização. Isto significa que ela cuida do seu desenvolvimento como um todo e não apenas da remuneração, da avaliação ou do treinamento das pessoas; encarrega-se, especificamente de promover a integração do colaborador na organização, por meio da coordenação de interesses entre a organização e o colaborador. (Reis, Dias & Alves, 2015, p.66).

Assim, preocupações com a qualidade de vida no trabalho, melhoria do clima organizacional, formação de uma cultura organizacional saudável, relacionamento interpessoal, são exemplos de atividades da administração de RH nas organizações. De igual forma, assuntos como a planificação dos RH, gestão dos conflitos organizacionais, análise sociotécnica, sociologia das organizações, psicologia social das organizações e qualidade total entre outros, também são levados em consideração quando se deseja analisar profundamente a GRH; isto permite o alcance do objetivo, de promover a integração do colaborador na organização. Reis, et *al.*, (2015).

Moura, (2000), cita as principais abordagens teóricas surgidas a partir da emergência do conceito de GRH da década oitenta foram consolidadas, por várias abordagens com objetivos comuns focados na gestão de pessoas.

Para Chiavenato (2004), a gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõe, da forma como estão organizadas, estimuladas e capacitadas, também como são mantidas num ambiente de trabalho comum com clima organizacional adequado, e como estão estruturados e organizados os RH de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão levando a maior flexibilidade e a reação mais rápida aos requisitos mutáveis do mercado.

Destas abordagem destacaram-se as; abordagem das melhores práticas; foi desenvolvidas para consolidar vantagem competitiva, tendo como itens principais: i) plano de mercado de trabalho interno relativamente desenvolvidos (em matéria de promoções, treino e desenvolvimento individual de carreira); ii) sistema flexíveis da organização do trabalho; iii) prática retributivas baseada no desempenho e/ou na aptidões; iv) altos de trabalho de grupos e participação dos colaboradores nas decisões relacionadas

com as tarefas; v) acordos de comunicação interna extenso. Moura, (2000) apud (pfeffer, 1994,1989).

Abordagem da perspectiva política; a GP de uma organização seria a influência política de cada um dos grupos de interesses existente, esta abordagem foi desenvolvida como focos: i) a quem pertence aos grupos de interesses; ii) quais são os seus interesses; iii) que impacto tem esses interesses na GP; v) como adquirem poder e a influência se transformam nos grupos dominantes. (Pfeffer, 1981) a diversidade dos objetivos entre os membros da organização tem origem tanto em fontes internas como externa. Abordagem política constitui uma forma melhor explicar o que acontece nas organizações. A divisão do trabalho, as diferenças no acesso à informação as redes sociais, as diferenças originadas pelo processo normal de socialização e treino, bem como as influências do exterior da organização constituem fontes primárias que geram objetivos que podem ser conflituosos.

Abordagem da qualidade de vida no trabalho; se distingue a si próprio como uma série de esforço dirigidos para a satisfação de interesses, tanto dos colaboradores como das organizações através da formulação e implementação de políticas e práticas que maximizem o desempenho da organização e, ao mesmo tempo, o bem-estar dos colaboradores. Dulebohn et al, (1995). Segundo Burstein (1987) citado por Moura, (2000), abordagem QVT implica compromisso entre a gestão tradicional dos RH e a gestão da linha, ou seja, enquanto que o gestor de RH está numa posição única para assumir as responsabilidades primárias pelas reformas da produtividade e QVT, os gestores de linha têm a maior influência no compromisso tanto na força de trabalho como da gestão.

Abordagem da qualidade total; vela pela satisfação dos clientes, e prestação de serviços que satisfazem os clientes, da ênfase na melhoria contínua dos processos de trabalho, envolvendo um compromisso, e vela pelas equipas de trabalho, de forma sintetizada estas quatros abordagens descrevem pontos de conciliação muito comuns, quando as mesmas são postas em práticas conforme ilustra o Quadro 2.

Quadro 2- Pontos de conciliação das Abordagens teórica da GRH

ABORDAGEM	PRINCIPAIS ELEMENTOS DA GRH
Melhores Práticas	Retribuições, partilha de informação, treino e desenvolvimento, segurança no emprego, recrutamento e seleção.
Perspetiva Política	Grupos de interesses, acesso a informação, socialização, treino, divisão do trabalho e conflitos.
Qualidade de Vida no Trabalho	Retribuições, rede de comunicação, desenvolvimento de aptidões, participação, envolvimento, compromisso, relações gestão-empregados, satisfação.
Qualidade Total	Foco no cliente (treino), equipas de trabalho, melhoria contínua, envolvimento e compromisso. satisfação

Fonte: Moura, (2000.p.72-73)

A GRH igualmente consiste em criar políticas, processo, atividades de recrutamento que implicam RH e destinam-se a otimizar a eficácia e o desempenho, por parte dos indivíduos e da organização (Sekiou et al., 2001, p. 26). Na mesma linha de pensamento (Dutra, 2001) descreve que a gestão compreende o estabelecimento de condições de trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de avaliação e controlo dos resultados, as políticas em matéria de GP os objetivos, valores e a filosofia de gestão que o inspiram; e por último Dessler, (2005) reafirma que a GRH consiste na existência de um processo de recrutamento e seleção, de formação, de avaliação do desempenho e de remuneração construído de forma a garantir a equidade entre os colaboradores, atendendo também as suas preocupações ao nível de saúde e segurança no trabalho e as suas relações laborais.

1.1.2. – A GRH nos países em desenvolvimento

A gestão no seu conjunto, não é muito valorizada nos países em desenvolvimento e muita das vezes substituído por burocracia que tornas os colaboradores das organizações pouco produtivo e pouco útil a sociedade; O exercício da GRH desenvolve-se sobre o

peso burocrático, em que todos os responsáveis hierárquicos têm que se confrontar com as políticas instituídas pelo sistema, as organizações devem visar atingir os objetivos definidos por programas centrais e as pessoas que dirigem este programa são nomeados politicamente. as decisões tomadas por estas pessoas têm carácter político; os dirigentes de países em desenvolvimento vão-se percebendo gradualmente, de que as suas práticas de gestão causaram, e ainda causam entraves aos processos dos respetivos países, assim incentiva cada vez o setor privado a exercer uma GRH idêntica a dos países desenvolvidos, percebem que o aumento da produtividade e da qualidade passa pela aplicação de técnicas de gestão moderna. Alis, D., et *al.*, (2012).

Hoje a GRH centra-se no apoio aos seus clientes internos (gestores de linha) quer como facilitadora, quer como repositório de técnicas e investimentos adequados que auxiliem a conseguir elevados índices de motivação e satisfação. Camara, P., Guerra, P., & Vicente, J. R. (2013).

1.1.3. - Objetivos da Gestão de Recursos Humanos

Objetivos da GRH consiste em potenciar a contribuição de cada indivíduo para a competitividade da empresa, importa ter em conta a contribuição relativa de cada um e a diferente importância estratégica das competências e dos interesses de cada um. (Cunha, M.P. et *al.*, 2012), p.76).

Quanto a Chiavenato, (1999), descreve os objetivos dos RH são:

- Ajudar a organização a alcançar os seus objetivos, metas e realizar a sua missão;
- Proporcionar competitividade, através dos seus colaboradores que utilizam as suas competências em prol das metas e objetivos delineados pela organização;
- Proporcionar a organização colaboradores motivados e mais competentes, através do reconhecimento do desempenho dos mesmos, com recurso a recompensas simbólicas e recompensas pecuniárias para aqueles que tiverem melhor desempenho;
- Aumentar a autorrealização e satisfação dos colaboradores no trabalho, através da criação de um ambiente de trabalho que propicie a felicidade no seio dos colaboradores para que estes sejam mais produtivos, apesar de que satisfação

pode não ser determinante para a produtividade, a verdade é que colaboradores insatisfeitos tendem a desligar-se da organização.

- Desenvolver e manter QVT, através da melhoria da relação com as chefias e das condições de trabalho, tornando o local de trabalho um lugar atrativo; gerir a mudança, há que saber lidar com as mudanças sociais, tecnológicas, económicas, culturais e políticas, para contribuição do sucesso organizacional.

1.2. - POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

A revisão de literatura deste ponto passará pela apresentação das PRH e práticas em contextos diferentes, partindo de conjecturas diversas, que ela é o cérebro de toda operacionalização em paralelo com práticas de RH nas organizações, com intuito de encontrar entendimento de diferentes autores.

A GRH passou a desempenhar um papel fundamental nas organizações para além das PRH, é responsável pelas demais áreas da organização, como também pela elaboração das estratégias que estejam em consonância com os objetivos organizacionais (Becker, et.al 1999). Quanto ao que concerne às de PRH estaríamos a nos referir em recorrer em diversas análises estratégicas, e formas que as organizações procuram recorrer para lidar com os seus colaboradores e por meio destas atingirem os seus objetivos. (Chiavenato, 1999).

Para Chiavenato, (2015), a formulação de políticas e práticas de RH integrada como objetivo da organização é a condição fundamental na busca de qualidade e excelência dos serviços prestados, por conseguinte é permanente fazer uma análise dos pilares fundamentalista da gestão administrativa da estruturação das PRH, bem como de alguns processos envolvidos; para o mesmo autor (2015), reforça dizendo que, às PRH procuram conduzir aos seguintes resultados através de processos como: aumento do compromisso, desenvolve competências, incrementa a coesão interna das atividades desenvolvidas na organização e aumenta a eficácia e eficiência organizacional de modo a melhor o desempenho organizacional e o bem-estar do indivíduo e da sociedade. o mesmo descreve que cada organização desenvolve a sua PRH consoante a sua filosofia necessidades e deve abranger os principais aspetos da organização:

- Política de provisão de RH: Através do qual ficaremos a saber quem irá trabalhar na organização, ou seja, a política indica-nos onde recrutar, fazer pesquisa de mercado, e seleção;
- Política de aplicação de RH: concentram-se na função que os RH irão desempenhar na organização aquilo que as pessoas farão na organização, focam em programa de integração; desenho de cargo; avaliação de desempenho;
- Política de manutenção de RH: estas políticas referem-se a estratégia de como manter as pessoas na organização, focando-se em remuneração; benefícios sociais; higiene e segurança e relações sindicais;
- Política de desenvolvimento de RH: consiste na forma de como preparar e desenvolver as pessoas nas organizações com base em treinamento e desenvolvimento;
- Política de monitorização RH: focaliza-se essencialmente em saber quem são, quantos são, o que fazem as pessoas na organização, tendo em consideração o sistema de informação; controlo e auditoria de pessoal.

De uma forma geral a GRH pode ser visualizada como um sistema, cujo processo envolve cinco subsistemas interdependentes: o de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e finalmente monitorização dos RH. Estas políticas devem ser agrupadas e alinhadas internamente, de modo agregar uma mais-valia ao desempenho organizacional, visto que a sua atuação em conjunto proporciona mais vantagens competitiva do que, a sua aplicação individual. Em resposta destas políticas publicadas em (1994) apud wood, (1999) citado por Wood jr. et al, (2011). descrevia que elas em conjunto os seus resultados serão maiores que a soma dos elementos individuais, o mesmo reforça que as práticas individuais têm capacidade limitada para gerar vantagens competitiva de forma isolada das outras práticas sinérgicas.

Considerando ainda a importância desempenhada pelas políticas e práticas de RH, Caetano, & Vala, (2007). Refere que estas são condicionantes e condicionadas pelas relações que se estabelecem entre o indivíduo e a organização, a partir da qual pode se observar a criação de formas privilegiadas para alcançar as mudanças organizacionais, assumindo o indivíduo o papel de “produto e produtor”, ou seja, ajuda nas

transformações, ao mesmo tempo em que é transformado por elas. Também refere que as PRH, ao medir as relações entre capital e trabalho no interior da organização, desempenham um papel importante no processo de construção de identidade organizacional. Dessa maneira, por meio da observação e análise das políticas explícitas e implícitas adotada pelas organizações, é possível entender e interpretar seus padrões culturais.

Segundo Chiavenato, (2015), as políticas situam o código de valores éticos da organização que, através delas, governa suas relações com os colaboradores, acionistas fornecedores etc. A partir da política podem-se definir os procedimentos que irão ser implementados, que são curso de ação predeterminados para orientar o desempenho das operações e atividades, tendo-se em vista o objetivo da organização. Os procedimentos constituem uma espécie de plano permanente que serve para orientar as pessoas na execução das suas tarefas dentro da organização. No fundo, servem para guiar as pessoas na realização desses objetivos. Visa dar consistência a execução da tarefa das atividades, garantindo um tratamento equitativo para todos os participantes e um tratamento uniforme para todas as situações.

Para Carvalho & Nascimento, (1997) observam que as diretrizes estão subordinadas a filosofia da organização e devem apresentar um grau de flexibilidade, para poder adaptar-se aos objetivos organizacionais, ambos reafirmam que as PRH são influenciadas pela filosofia e objetivos da organização, além de ser dependentes de outros fatores como: as relações de mercado, a influência que o estado exerce (políticas e ações sociais); os mesmos mencionam ainda que, por meio da definição das políticas e práticas de RH, as organizações podem alcançar outros propósitos entre eles:

- 1) Criar e adotar programas de incentivos com objetivo de manter o colaborador;
- 2) Permitir maior flexibilidade na contratação e administração dos seus RH, facilitando e melhorando os processos de recrutamento, seleção, treinamento e avaliação dos colaboradores;
- 3) Adequar a administração de cargos e salários a dinâmica do mercado de trabalho.

Porém continua a prevalecer que as PRH afetam o conhecimento, capacidade, motivação, atitude, e o comportamento dos colaboradores, como também pode afetar o

desempenho organizacional. Para Katou & Budhwar, (2007), existem um efeito direto das PRH no desempenho organizacional, ou seja, existe uma relação causal entre as PGRH e o desempenho organizacional, que nesta relação, não é necessária existir uma interdependência sinérgica das diferentes PRH, mas sim o efeito destas PRH que é aditivo ao desempenho organizacional. Lambooi, et al., (2006). Concluem que as PRH podem estar mais orientada para os interesses da organização ou mais orientadas para os interesses dos colaboradores, tudo dependendo da estratégia e objetivos preconizados pela organização, ou seja as PRH dependem de múltiplos objetivos estabelecidos por diferentes membros organizacionais, com preferências, interesses, e crenças divergentes que competem entre si e influenciam sobre as decisões políticas e estratégias que são formuladas e implementadas.

1.2.1. – Práticas de gestão de recursos humanos

Para o sucesso organizacional é necessário que haja envolvimento e comprometimento de todos os colaboradores. Contudo, para que isso aconteça, as práticas efetivas de GRH exigem maior rigor e qualidade na gestão, bem como uma planificação adequada desses mesmos recursos. É sabido que os colaboradores satisfeitos têm um maior desempenho e comprometimento com o trabalho que constitui o principal indicador de uma organização eficaz. Reis, et al., (2015).

A definição de GRH como um conjunto de práticas é uma das conceituais mais populares pelo seu caráter essencialmente normativo, esta abordagem decorre segundo (Neves, 2002) de duas razões fundamentais: i) a necessidade de conceptualizar um conjunto de práticas diversificadas e os seus resultados obtidos através das pessoas, que se constituem como fator de vantagem competitivo; ii) a necessidade de controlar os seus efeitos na organização, não se podendo desagregar deste processo fatores como a cultura e a estratégia organizacional.

A importância e a necessidade de se conceptualizar a GRH como um conjunto de práticas, advém do esforço de recorrer evidências empíricas que validassem a ideia de que a sua presença tinha impacto distintivo nas organizações. Esta perspetiva é também fruto de fatores contextuais como a influência de modelo de gestão, encontramos nesta abordagem a prevalência de uma lógica quantitativa herdada das teorias organizacionais tayloristas e burocráticas (Neves, 2002),

A abordagem *universalista* da GRH assentou na ideia de que a utilização de determinantes práticas produzem um resultado claro e mensurável na performance da organização (Pfeffer, 1994), em especial aplicação de um conjunto de práticas de GRH que se denominaram de práticas de elevado envolvimento, esta abordagem influenciou sobremaneira o conceito de GRH e a investigação realizada neste campo, especialmente porque colocou a GRH como um fator central de capacidades competitiva da organização (Becker & Huselid, 1999).

Não obstante, a investigação realizada não suportou claramente a característica da *universalidade* (MacDuffie, 1995) e outras abordagens ganharam maior ênfase nomeadamente abordagem *contingencial* e abordagem *configuracional*. Delery & Doty, (1996), por exemplo testaram um conjunto de teoria em GRH estratégica no que se refere á abordagem *universalista*, concluíram que algumas, mas não todas as práticas de GRH são mais apropriadas sob certas objetivos estratégico do que outras, como no caso de distribuição de lucro, gestão de carreira interna, avaliação orientada para os resultados e a participação, os autores descrevem que são condições necessárias a consistência das práticas com a estratégia da organização e a consistência intra-prática; por exemplo avaliação orientada para os resultados terá impacto se os indicadores de performance estiverem disponíveis internamente, e se a organização efetivamente compensar os melhores resultados. Porém os autores encontraram evidencias empíricas de que a organizações que adotaram sistemas de avaliação centrados em resultados obtiveram maior impacto da GRH na performance financeira da organização, quando a sua estratégia era exploratória face aos outros que adotaram por exemplo uma estratégia defensiva, conforme a tipologia posições estratégica de Miles e Snow utilizada nesta análise pelo Delery & Doty,(1996). Um outro exemplo deste debate é análise de Wood, (1999) efetuou a investigação realizada durante a década de noventa sobre a GRH e a performance organizacional, realçou duas grandes abordagens deste tema, *universalista*, aquele que procura identificar o conjunto de boas práticas que influenciarão positivamente a performance organizacional (paradigma taylorista) e *contingencial* aquela que realça o papel da adequação estratégico entre os sistemas de RH e a estratégia da organização.

Apesar de que neste momento as abordagens *universalistas* e *contingenciais* parecem adversas, alguns investigadores que adotaram uma perspetiva micro, como por exemplo Huselid, (1995), de uma forma mais crítica Wood, (1999) encontraram alguns

pontos de conciliação destas duas abordagens referindo que algumas práticas de GRH são sempre melhores que outras e que todas organizações deverão adotar estas boas práticas. Insere-se nesta perspetiva por exemplo do trabalho de (apud Pfeffer, 1996) citado por Moura, (2000), como ilustra o Quadro 3.

Quadro 3- Práticas para gerir as pessoas

PRÁTICAS DE SUCESSO	MELHORES PRÁTICAS
1. Segurança no emprego	1. Segurança no emprego
2. Contratação seletiva do novo pessoal	2. Seleção e recrutamento
3. Equipas auto-geridas e descentralização do processo de decisão como princípios básicos de desenho organizacional	3. Salário elevado
4. Elevadas retribuições, em termos comparativo, contigentes com o desempenho organizacional	4. Incentivo
5. Treino extensivo	5. Propriedade dos colaboradores
6. distinção de estatuto e barreiras reduzidas incluindo vestuários, linguagem, organização dos escritórios e diferença salariais entre todos os níveis	6. Partilha de informação
7. Partilha extensiva de informação financeira e do desempenho através de toda a organização	7. Participação e empowerment
	8. Equipas e redesenho de posto
	9. treino e fomento de aptidões
	10. Igualitarismo simbólico
	11. Medição de prática

Fonte: Moura (2000, p.49)

Para Dutra, (2001) existe também outros tipos de processos de gestão baseando-se essencialmente em dois pilares; às políticas e às práticas; as políticas são os princípios e as diretrizes básicas que balizam as decisões e comportamentos, já as práticas concerne em diversos tipos de procedimentos métodos e técnicas usadas para implementar as decisões, e também nortear as ações dentro das organizações, relacionando-se com o ambiente externo. Desse modo é preciso explicar e formalizar um modelo de gestão que engloba e centre suas ações em ambos pilares; pois caso não seja facilmente perceptível poderá incorrer em muitos erros e equívocos na implementação dos processos. Deste modo, o ideal para a gestão de pessoas é que se define um modelo que contemple políticas e práticas.

Assim, sendo documentos, princípios e diretrizes se mostram contraditórios quando aplicados na prática, isto se dá em função da natureza do objeto da ação, logo é muito comum na GRH surgirem situações onde há “uma enorme disparidade entre o formal e a

prática, quando há situações em que se omitem princípios, políticas e a prática administrativa é exercida sem nenhuma explicação” Dutra, (2001).

1.3. – EVOLUÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS MODELOS TEÓRICOS E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

1.3.1. - Evolução de Qualidade de Vida no Trabalho

A QVT é um fator muito importante na determinação da satisfação do colaborador. Na época de hoje, QVT tem grande significado e se for prejudicado isso vai afetar a organização de forma adversa. Portanto, a fim de se tornar colaboradores de eleição, bem como a melhor organização para trabalhar, para cada organização deve proporcionar uma qualidade de vida saudável de trabalho aos seus colaboradores. Programas de QVT tornou-se importante no local de trabalho, pelas seguintes razões: aumento da força de trabalho das mulheres; o aumento da procura de trabalho; a necessidade de competências exigidas e melhoradas; incentivo de competitividade interna; retenção; aumentar a produtividade; e reduzir o absentismo.

QVT é a capacidade de gerir um conjunto de ações incluindo diagnóstico, implementação de melhorias e inovações administrativa, a tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhada e construída na cultura organização, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas da organização. (Limongi, 2007, p.168).

A qualidade de vida tem sido estudada por diversas áreas académica nomeadamente, Psicologia, Sociologia, Economia, Medicina, Ciências Ambientais e Engenharia. (Costanza, et al, 2007, p.267); Segundo Nascimento & Pessoa (2007) a QV é um conceito multidimensional, com o qual se relaciona a saúde, a educação, a economia, a política e o mundo em geral e apresenta alguma complexidade, uma vez que diverge em termos culturais, de época para época e de acordo com cada indivíduo, o que pode ter significado hoje, pode não ter amanhã o mesmo valor. Embora Leal, (2008) descreve-a como a consequência da percepção que cada um tem de si e do mundo podendo ser avaliada segundo critérios como a educação, a formação de base, a atividade profissional do indivíduo e as suas competências, entre outros.

Numa linguagem mais holística da abordagem QVT Nadler & Lawler, 1983, citado por (Vasconcelos, 2001, p.23) sintetizam a evolução do conceito de QVT como ilustra o Quadro 4.

Quadro 4- Evolução do conceito QVT

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

Fonte: Vasconcelos, 2001, p.23

O conceito QVT, embora tem diversidade de conceituações para vários autores e organizações nas últimas décadas, ainda sucinta algumas incertezas quanto ao exato do termo. (Tolfo, & Piccininni, 2001), para Westley, (1979), em concordância com as ideias de Walton (1973), afirma que o conceito QVT é aplicável a diversas mudanças propostas no ambiente de trabalho, é desta afirmação que resulta várias discussões, Walton o conceito QVT é muito mais abrangente do que:

- i. o objetivo de uma serie de atos legislativos elaboradores no início do século XX, tais como o número de hora diário e a compensação por lesões decorrentes do trabalho;

- ii. os objetivos do movimento de padronização das décadas trinta e quarenta, cuja a ênfase estava na segurança no emprego e ganhos económicos para os trabalhadores;
- iii. a relação existente entre a moral e produtividade, na ideia de que, a melhoria das relações humanas proporcionaria a melhoria de ambos;
- iv. qualquer tentativa de reforma nos anos sessenta, como as campanhas por oportunidades iguais de trabalho e os numerosos planos para enriquecimento financeiro do trabalhador pelo emprego.

A descrição ou a mensuração da perceção dos trabalhadores em relação a QVT necessita da adoção de determinado modelo, ou seja, os indicadores de QVT. Para Limongi França et al, (2002) tais indicadores permitem uma clareza de critérios e propiciam maior objetividade na avaliação e na definição de ações.

Para Sission & Storey, (2000) a QVT é tida como a qualidade da relação entre colaboradores e ambiente de trabalho total, a preocupação sobre o impacto do trabalho sobre individual, bem como sobre a eficácia organizacional e a ideia de participação nos problemas da organização e da tomada de decisão. A QVT se refere ao nível de felicidade ou insatisfação com a carreira, aqueles que gostam de suas carreiras são estes que têm uma elevada QVT, enquanto que aqueles que são infelizes ou cujas necessidades são de outra maneira não preenchidas a estes chamamos os de baixa QVT. Ash & Tourigny, (1995) Definiram a QVT, como o bem-organização geral; procura a eficácia organizacional através do reforço da dignidade humana e crescimento. Assim, QVT pode ser descrito como um processo de colaboração de gestão do trabalho, o que contribui para a satisfação geral do indivíduo e valorização individual, bem como a eficácia organizacional. Ela exige comprometimento dos colaboradores com a organização e um ambiente em que este compromisso pode florescer. Assim, a QVT é tão abrangente que inclui o trabalho de um indivíduo relacionado bem-estar e a medida em que experiências de trabalho são gratificantes, cumprindo e desprovida de estresse e outras consequências pessoais negativas. Gupta, & Hyde, (2016).

Sendo a realidade laboral extremamente diversificada, por um lado existem oportunidade de desenvolvimento profissional e pessoal por outro às condições de

segurança, autoestima e autorrealização chegam a não estar satisfeitas, é por este facto que se diz que as profissões em função destas condições oferecem maior ou menor QVT, e as pessoas em função das suas próprias experiências profissionais avaliam maior ou menor qualidade de vida na envolvente laboral (González et al, 1996), citado por Dias, (2008). O mesmo se traduz nas literaturas que vão surgindo em contextos diferentes sobre a concetualização da QVT, diversos tem sido as suas definições, como Huang, et al, (2007) afirma que a QVT exige condições e um meio envolvente favorável ao trabalho a diversos estilos de vida, sendo eles identificados por quatro dimensão: equilíbrio entre família e trabalho, autorreconhecimento, compensação e a supervisão. Para conte (2003) descreve que a QVT pode ser vista como uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológico e sócio psicológicos que podem afetar a cultura e renova o clima organizacional, tendo impacto significativo no bem-estar dos colaboradores e na sua produtividade, o mesmo acrescenta que a QVT proporciona o desenvolvimento humano, produtividade empenho e satisfação no trabalho.

Segundo Chiavenato, (2015) a QVT representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoas através de sua atividade na organização. A QVT envolve um conjunto de fatores como: a satisfação com o trabalho executado, possibilidade de carreira, reconhecimento pelos resultados alcançados, salários, benefícios, relacionamento interno, ambiente psicológico e físico de trabalho, e autonomia. A QVT envolve não somente aspetos intrínsecos do cargo, como todos aspetos extrínsecos e contextuais. Ela afeta atitudes pessoas e comportamentos importante para a produtividade como: motivação para o trabalho, adaptabilidade e flexibilidade a mudança no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar. Na mesma linha de pensamento Carayon & Smith, (2000) consideram que os efeitos dos sistemas de trabalho nos indivíduos são assumidos por serem mediados pela carga de stress físico e mental; esses efeitos influenciam a QVT, o desempenho, a resistência física e a saúde.

Marson et al, (2011), a QVT é criada e mantida através dos valores das organizações, como respeito ao ser humano, a saúde, à integridade moral física e psicológica e aos direitos das pessoas. Por sua vez, a QVT poder ser vista como indicador de qualidade da experiência humana no ambiente de trabalho. Trata-se de um conceito estreitamente relacionado a satisfação dos colaboradores, quanto à sua capacidade

produtiva em ambiente de trabalho seguro é de respeito mútuo, com oportunidades de treinamento, aprendizagem e com equipamento e facilidade adequada para o desempenho de suas funções. Pilatti & Bejarano, (2005), para os mesmos autores alguns conceitos fundamentais à QVT:

- São participação dos colaboradores nas decisões que afetam o desempenho de suas funções;
- Restruturação de tarefas, estruturas e sistemas para que estas ofereçam maior liberdade e satisfação no trabalho;
- Sistemas de compensações que valorizem o trabalho de modo justo e de acordo com desempenho;
- Adequação do ambiente de trabalho às necessidades individuais do trabalhador;
- Satisfação com o trabalho.

As iniciativas de QVT têm dois objetivos: de um lado, aumentar a produtividade e o desempenho; de outro lado, é melhorar a QVT e a satisfação com o trabalho. Muitos supõem que os dois objetivos estão ligados: uma maneira direta de melhorar a produtividade seria a melhoria das condições de trabalho e satisfação, porém, a satisfação e a produtividade do colaborador não seguem necessariamente trajetórias paralelas, isto não significa que os dois objetivos sejam incompatíveis, nem que sejam totalmente independentes de um outro, sob determinadas circunstâncias, melhorias nas condições de trabalho contribuirão com a produtividade. Para Srivastava & Kanpur, (2014), no seu entender os objetivos de QVT servem para:

- Para aumentar da produtividade individual responsabilidade e compromisso;
- Para melhorar o trabalho em equipa e comunicação;
- Para reduzir o stress na organização com efeito nos colaboradores;
- Para melhorar a relação dentro e fora da organização;
- Para fornecer programas de desenvolvimento de RH adequado;

- Para melhorar a satisfação no trabalho;
- Para reforçar aprendizagem contínua no trabalho;
- Para melhorar processo de transição na organização.

Segundo Bergeron (1996), Sekiou & Blondin (1996), citado por Detoni (2001) a QVT consiste enfatiza uma abordagem mais humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspetos do meio envolvente de trabalho a fim de criar uma situação mais favorável ao colaborador na sua satisfação e produtividade. França, (1997) citado por Vasconcelos, (2001) aborda a QVT como um conjunto de ações impostas pela organização tais como implementação de melhorias, inovações tecnológicas e a gestão no ambiente de trabalho, onde a construção da QVT decorre a partir do momento em que se começa a olhar a organização e as pessoas como um todo.

A título de exemplo sobre os estudos de QVT temos os seguintes autores que contribuíram com os seus trabalhos de investigação:

Gupta, B., & Hyde, A. M. (2016). Estudaram os Fatores que afetam a Qualidade de Vida no Trabalho entre académicos em 85 universidades de cidade de indore city, onde identificaram fatores que contribuem para a satisfação no trabalho; como clima organizacional, ambiente competitivo desafio, comprometimento organizacional, trabalho de equipa, socialização e colaboradores saudáveis. Subramanian, & Saravanan, (2012).

Nos seus estudos empíricos sobre Fatores que influenciam a QVT dos trabalhadores do Banco comercial nas cidades Coimbatore e Tamilnadu Índia, descobriram que os colaboradores estavam em má QVT no local de trabalho e sugeriu que as empresas do sector bancário deveriam prestar mais atenção no sentido de levar as políticas internas e na QVT aquando da sua implementação. Rose et al, (2006) investigaram a QVT influência a carreira e o clima organizacional. Donaldson, S. et, al., (1999).

Depois de identificadas e estudadas as seguintes dimensões da QVT passaram a ser importante nas organizações: ambiente de trabalho, satisfação no trabalho qualidade de segurança e supervisão. Blackburn, & Bruce, (1989). Examinaram a QVT e satisfação no

trabalho dos colaboradores municipais que trabalhavam em Nebraska Municipal Clerks US; os resultados da análise fatorial produziram 12 dimensões distintas de QVT: espaço de vida; as relações de supervisão; o tratamento como uma pessoa importante; uma compensação adequada; segurança e ambiente de trabalho saudável; trabalhos socialmente relevantes; os colaboradores envolvidos e informados; o desenvolvimento das capacidades humanas; boas relações com colegas de trabalho; ausência de estresse; o constitucionalismo e variedade no trabalho. Os resultados dos 64 entrevistados, apenas 56% revelaram que a QVT era boa, ou seja, foram capazes de alcançar o equilíbrio satisfatório. Estes resultados sugeriram que o local de trabalho municipal é um clima altamente exigente, e a formação deve incluir competências em gestão do tempo. Uma relação significativa foi encontrada entre "compensação adequada e justa" e satisfação no trabalho.

Outros contributos ou estudos feitos sobre a QVT revela que existem diversos fatores influenciadores de QVT por modelos desenvolvidos por estes autores por Gogoleva, Sorokin, & Efendiev, (2014); (Kandasamy & Ancheri, 2009); (Ramstad, 2009); (Huang, Lawler, & Lei, 2007); (Molleman & Broekhuis, 2001); (Ingelgard & Norrgren, 2001); Werther, (1983); (Westley, 1979); (Hackman & Oldham, 1975), e (Walton, 1973).

1.3.2 - O Modelo de QVT Richard Walton (1973)

Conforme afirmam Pedroso & Pilatti, “Walton (1973), a insatisfação no trabalho é um problema que afeta a maioria dos colaboradores, independente de sua ocupação. Esta insatisfação é prejudicial tanto para o colaborador, como para as organizações. Com efeito, os gestores por via de regra, buscam maneiras de a reduzir em todos os níveis da organização.

Não obstante, tal problemática é complexa, principalmente em virtude da dificuldade de se isolar e identificar as causas responsáveis por afetar a QVT do colaborador. Na ocasião, o termo QVT era utilizado para descrever os aspetos humanos e ambientais influenciados pelas sociedades industriais, em função dos avanços tecnológicos, da produtividade e do crescimento econômico. Walton (1973) enfatiza que as organizações enfocavam, ao invés da QVT, a “qualidade do produto e do resultado no ambiente de trabalho”, ao passo que, até então, a QVT era vista como uma grandeza

inversamente proporcional ao facturamento da organização. Ao perceber que tal correlação era errada, houve interesse, por parte das organizações, de reestruturar a natureza do trabalho, objetivando articular melhorias da QVT com a produtividade da organização; tivera, ainda, questões sem resposta, como:

A QVT pode ser conceituada e mensurada? Quais são os critérios apropriados para mensurá-la e como estes critérios estão interrelacionados? Se existe ou não uma relação dos critérios com a produtividade do colaborador? Estes critérios são modelos para todos os tipos de trabalho? Estas questões são pontos centrais e norteadores em pesquisas que envolvem a “qualidade do produto e do resultado no ambiente de trabalho”, e a própria QVT (Walton, 1973).

O conceito de QVT é amplo e abarca uma série de leis que passaram a vigorar no início do século XX dentre estas podem ser elencados a proibição do trabalho infantil, a jornada diária de trabalho de oito horas e jornada semanal de trabalho de quarenta horas e o estabelecimento de condições de trabalho que minimizem o risco de acidentes.

Na década de setenta, o conceito de qualidade de vida no trabalho deveria abranger os fatores que fomentaram tais movimentos em décadas anteriores. Deveria abranger, também, fatores que simultaneamente contribuem com a satisfação do colaborador no trabalho e a sua produtividade. Para Walton (1974), a QVT é presente a partir do momento em que o colaborador atinge as suas metas, necessidades, aspirações e o senso de responsabilidade social. Nessa perspectiva, estabelece categoria designada por “critérios” que influenciam na QVT a examinar as inter-relações entre tais critérios. Para a avaliação dessa variável, Walton descreve oito categorias; as categorias, por Walton denominadas como “critérios”, não são dispostas em ordem de prioridade, sendo atribuídas a cada uma delas, a mesma importância na QVT. Como descreve Pedroso & Pilatti (2009). Adaptação de (Fernandes, 1996), e (Detoni, 2001), (Obra original em 1973):

- 1) *Compensação justa e adequada*: envolve as relações entre o pagamento e fatores do trabalho, como treinamento, responsabilidade e condições de trabalho. Fatores como a oferta e procura do mercado, a média salarial de uma população e a participação nos lucros e resultados da empresa representam os indicadores que determinam o quão justo é o pagamento, os fatores de influência neste critério são:

- a) *Rendimento adequada*: O rendimento deve estar inserido nos padrões aceitáveis da sociedade, de forma a suprir as necessidades do trabalhador;
 - b) *Compensação justa*: o pagamento deve ser justo, isto é, se comparado com outras empresas, não deve haver divergências significativas no pagamento para mesmo o cargo e função.
- 2) *Condições de trabalho*: aborda as condições físicas e a jornada de trabalho às quais o trabalhador é submetido em seu emprego, os aspetos constituintes destes fatores são: pagamento de horas extras para trabalhos que excedem a carga horária semanal prevista; condições de trabalho que diminuam o risco de acidentes e propensão às enfermidades; imposição de limites (máximo ou mínimo) de idade quando o trabalho pode ser prejudicial para determinada faixa etária.
- 3) *Uso ou desenvolvimento de capacidades*: após a revolução industrial, o trabalho passou a ser desmembrado em várias atividades. Dessa forma, os diferentes postos de trabalho possuem níveis diferenciados no que diz respeito ao quanto o trabalhador pode desenvolver as suas competências e conhecimentos, algumas das qualidades necessárias ao desenvolvimento das competências e conhecimentos como autonomia, polivalência, avaliação, repartição de tarefas.
- 4) *Oportunidade de crescimento e segurança*: faz menção às oportunidades de crescimento profissional do trabalhador, seja através de um enriquecimento curricular ou uma promoção de cargo. Aborda também assuntos como segurança e estabilidade no trabalho.
- 5) *Integração social na organização*: engloba os aspetos vinculados ao relacionamento pessoal e autoestima no local de trabalho, os fatores de influência deste critério são:
- a) *Preconceito*: aceitação do trabalhador e suas características, competência sem discriminação de raça, sexo, religião, nacionalidade, hábitos ou aparência física;
 - b) *Igualdade social*: deve haver respeito mútuo entre os diferentes níveis hierárquicos presentes na empresa;

- c) Troca de informações: os membros da organização devem compartilhar, uns com os outros, suas ideias e opiniões pessoais.
- 6) *Constitucionalismo*: os membros de uma empresa são afetados pelas decisões tomadas, tais decisões podem favorecer interesses pessoais na organização. Nessa perspectiva, deve haver o constitucionalismo para proteger os trabalhadores de ações arbitrárias. Os elementos-chave do constitucionalismo na empresa são:
 - a) Privacidade: o trabalhador deve possuir o direito de privacidade pessoal, como o sigilo de aspetos da vida pessoal e familiar;
 - b) Liberdade de expressão: deve haver o direito de discordância das visões e decisões dos superiores da organização, sem que haja qualquer forma de repressão.
- 7) *Trabalho e vida*: as experiências vivenciadas no trabalho refletem de forma positiva ou negativa em outras esferas da vida, tais como o convívio familiar ou social. A jornada de trabalho exaustiva e constantes mudanças de residência podem constituir sérios problemas familiares. Se o trabalho não consome tanto tempo e não proporciona tamanho desgaste físico, o trabalhador, em seu tempo livre, pode realizar mais atividades de lazer na presença de sua família.
- 8) *Relevância social*: a responsabilidade social praticada pela organização é percebida pelo colaborador, de forma a melhorar a sua autoestima. Dentre as atividades de responsabilidade social, podem ser: minimização da emissão de poluentes, reaproveitamento do lixo, alianças com países desenvolvidos, participação em programas de auxílio às populações de baixo rendimento.

1.3.3 - Modelo de QVT Hackman & Oldham (1975)

Nesta concepção teórica Hackman e Oldham (1975) sustentam que a QVT está centrada na positividade pessoal e no resultado do trabalho (motivação interna, satisfação no trabalho e qualidade no desempenho elevadas, absenteísmo e rotatividade baixos) são obtidos quando os três estados psicológicos (significação percebida, responsabilidade percebida, conhecimento dos resultados do trabalho) estão presentes á um determinado

trabalho. De acordo com Hackman e Oldham (1975), citado por Guedes, S.C (2009) tal modelo apresenta cinco fatores básicos:

- Variedade de Competências: A execução de uma tarefa requer uma variedade de atividades para sua execução, necessitando de pessoas com várias competências e talentos;
- Identidade da Tarefa: O grau que a tarefa requer a execução de um trabalho, concluído e identificável, com resultados visíveis e acabados em sua completude;
- Significância da Tarefa: O quanto a tarefa tem impacto sobre a vida e trabalho das pessoas, na organização ou no ambiente externo;
- Autonomia: O grau de liberdade substancial que a tarefa fornece ao indivíduo, podendo programar o trabalho e os procedimentos na sua execução;
- Feedback: O grau em que o indivíduo recebe claras informações sobre seu desempenho por seus superiores e pela execução de sua própria tarefa.

Goulart e Sampaio, (1999) destacam que o modelo foca a questão do cargo, conforme os fatores deslumbrados. Assim, é possível se obter um resultado que reflete o potencial motivacional de uma tarefa em função de suas características.

1.3.4 - Modelo de QVT Westley (1979)

- O Modelo de Westley, (1979) citado por Pedroso & Pilatti (2009) analisa a Qualidade de Vida no Trabalho a partir de quatro indicadores fundamentais, assim definidos:
- Econômico: Equidade salarial;
- Político: Sensação de estabilidade no emprego;
- Psicológico: Possibilidade de autorrealização;
- Sociológico: Participações nas decisões de trabalho relacionada à execução de tarefas e com a distribuição de responsabilidade na equipe.

Goulart & Sampaio, (1999) afirmam que problemas como insegurança e injustiça estão presentes a séculos, e se explicam pela concentração de poder e lucros nas mãos de alguns, e ainda pela exploração da força de trabalho, que foram suavizados com os movimentos socialistas, mas que também contribuíram para o sentido do trabalho e do próprio ser, não permitindo que o homem se realize através dele.

1.3.5. -Modelo de QVT Davis & Werther (1983)

Citado por Pedroso & Pilatti (2009). apud Davis & Werther, (1983); o modelo proposto, classifica as exigências sobre o cargo tornando mais produtivo e satisfatório a partir dos elementos: organizacionais, comportamentais e ambientais nos termos de QVT. Para uma análise mais detalhada Fernandes, (1996) descreve:

- Elementos organizacionais: a abordagem é feita levando-se principalmente em consideração a eficiência, sendo a especialização o foco da racionalização do trabalho.

Dentre os elementos de QVT associados a esse modelo estão:

- ✓ Abordagem mecanicista: visa a identificação de cada tarefa em um cargo;
 - ✓ Fluxo de trabalho: O processo de produção é determinante da sequência e equilíbrio entre os cargos, visando a eficiência;
 - ✓ Práticas de trabalho: como o indivíduo executa o trabalho.
- Elementos ambientais: envolvem as expectativas sociais, competências e disponibilidades dos funcionários.

Os elementos de QVT associados são:

- ✓ Competências e disponibilidades do colaborador: visa o equilíbrio entre as exigências do cargo e as competências dos funcionários;
 - ✓ Expectativas sociais: visão sobre os anseios da sociedade.
- Elementos comportamentais: descortina a necessidade de não apenas priorizar a eficiência, mas também os atributos comportamentais do indivíduo.

São fatores de QVT associados a esse elemento:

- ✓ Autonomia: visa proporcionar liberdade e responsabilidade pelo trabalho;
- ✓ Variedade: aplicar suas múltiplas habilidades e capacidades;
- ✓ Identidade da tarefa: apontar todo o processo de trabalho executado;
- ✓ Retro informação: disponibilizar informações sobre o trabalho executado pelos funcionários.

1.3.6 - Satisfação no trabalho

A conceção dos modelos de QVT a sua perspetiva segundo autores como Walton, R, (1973); Hackman & Oldham (1975); Westley (1979); Davis & Werther (1983) visa à enfatizar a valorização no que toca a instigar satisfação dos colaboradores no trabalho; satisfação este distinguida como é uma das componentes na gestão, que mais tem chamada atenção em estudo de contexto organizacional nas últimas décadas, a que se deve maior importância a cada colaborador enquanto pessoa com necessidades, desejos e expectativa, cabe aos responsáveis de RH das organizações garantir as condições que possa, proporcionar satisfação aos seus colaboradores, no sentido de se obter maior produtividade, eficácia, empenho e envolvimento, bem como diminuir situação de absentismo ou turnover e até contribuir para a boa reputação externa da organização (Spector, 1997).

Para Brief & Weiss, (2002), consideram que existe dois tipos de abordagem sobre a satisfação profissional: por lado fala-se da perspetiva de um julgamento do indivíduo, baseado num julgamento avaliativo positivo ou negativo sobre a sua função, ou sobre uma situação específica relacionada com a sua função no local de trabalho; e por outro sobre a perspetiva de uma atitude, estado interno expresso pela avaliação afetiva e ou cognitiva de uma determinada função, com um determinado grau de satisfação ou insatisfação.

De acordo com a definição de Koç, et al, (2014), a satisfação no trabalho é a percepção negativa ou positiva de um colaborador sobre o seu trabalho que tem sido desenvolvido em situações internas ou externa.

Citado por ferreira et. al, (2011), os eventos ou as condições que originam a satisfação no trabalho traduzem-se em cinco fatores apud, Peiró, (1994): o caráter intrínseco do trabalho, a remuneração, a promoção, a segurança do emprego e, por último, as condições de trabalho; no que diz respeito aos agentes, este autor refere a própria pessoa, chefias, os colegas de trabalho os subordinados, a características da organização entre outros.

Para Ferreira, et., al, (2011), as conceptualizações da satisfação no trabalho foram definidas por diversos autores em contextos diferentes, sendo ele dividida por dois grupos: primeiro a satisfação como estado emocional, sentimentos, em segundo respostas afetivas em relação ao trabalho, autores como:

Smith, Kendall e Hullin, (1969), definem como sendo sentimentos ou respostas afetivas relativamente a aspeto específicos da situação laboral;

Crites, (1969), estado afetivo, no sentido do gostar ou não, em termos gerais, de uma determinada situação relacionada com o seu trabalho;

Locke, (1976), estado emocional positivo que resulta da perceção subjetiva das experiências no trabalho por parte do colaborador;

Price e Mueller, (1986), orientação afetiva positiva para o emprego;

Muchinsky (1993), resposta emocional ou afetiva em relação ao trabalho;

Newstrom e Davis, (1993), Conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis resultantes da forma como os colaboradores consideram o seu trabalho.

1.4- ANÁLISE COMPARATIVA SOBRE A CONCETUALIZAÇÃO DAS PRH E QVT

Quadro 5. Análise comparativa dos conceitos de PRH E QVT

Objetivos da Gestão de Recursos Humanos: "consiste em potenciar a contribuição de cada indivíduo para a competitividade da empresa; E ajudar a organização a alcançar os seus objetivos, metas e realizar a sua missão" Cunha , M.P. et al, (2012) & Chiavenato, (1999)	
POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
são análises estratégicas, e formas que as organizações procuram recorrer para lidar com os seus colaboradores e por meio destas atingirem os seus objetivos. (Chiavenato, 1999).	É criada e mantida através dos valores das organizações, como respeito ao ser humano, a saúde, à integridade moral física e psicológica e aos direitos das pessoas. (Marson et al, 2011),
As políticas situam o código de valores éticos da organização que, através delas, governa suas relações com os colaboradores, acionistas fornecedores etc. (Chiavenato, (2015),	Tem como objectivo aumentar o compromisso, melhorar a comunicação, a relação dentro e fora da organização, reforçar aprendizagem contínua e fornecer um programa de RH. (Srivastava & Kanpur, 2014).
Existem um efeito direto das PRH no desempenho organizacional, ou seja, existe uma relação causal entre as PGRH e o desempenho organizacional, (Katou & Budhwar, 2007)	Trata-se de um conceito relacionado a satisfação dos funcionários, quanto à sua capacidade produtiva em ambiente de trabalho seguro é de respeito mútuo, com oportunidades de treinamento, aprendizagem e com equipamento e facilidade adequada para o desempenho de suas funções. (Pilatti & Bejarano, 2005),
Lambooj, et al., (2006). Concluem que as PRH podem estar mais orientada para os interesses da organização ou mais orientadas para os interesses dos colaboradores, tudo dependendo da estratégia e objetivos preconizados pela organização,	É vista como uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológico e psicológicos que podem afetar a cultura e renova o clima organizacional, tendo como variáveis colaboradores, produtividade, desenvolvimento humano, e satisfação no trabalho. (Conte, 2003).
As práticas efectivas de GRH como desempenho e compromisso constitui o principal indicador de uma organização eficaz. (Reias, et al ., 2015).	É um conjunto de ação impostas pelas organizações: implementação de melhoria , inovação e tecnologia e gestão do tempo, mas isto só decorre no momento em que começamos a olhar a organização como um todo. (Vasconcelos, 2001)
A gestão baseando-se dois pilares: políticas são os princípios e as diretrizes básicas que balizam as decisões e comportamentos, já as práticas são diversos tipos de procedimentos métodos e técnicas usadas para implementar as decisões e nortear as ações dentro das organizações, relacionando-se com o ambiente externo (Dutra, 2001)	QVT é a capacidade de gerir um conjunto de ações incluindo diagnostico, implementação de melhorias e inovações administrativa, a tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhada e construída na cultura organização, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas da organização. (Limongi, 2007)

Fonte: Elaboração própria adaptado aos conceitos de vários autores

CAPÍTULO II-ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA EVOLUÇÃO DO SISTEMA FINANCEIRO ANGOLANO E CARACTERIZAÇÃO DO BANCO BPC

2.1 - EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO SISTEMA FINANCEIRO ANGOLANO

Segundo (Associação Angolana de Bancos (ABANC), 2016), adotou-se nos primeiros anos de independência o modelo de dirigismo económico centrado no Estado, em que a atividade bancária e seguradora eram monopólios do Estado. Desse modo, em 1976, um ano após a independência nacional, foram criados o Banco Nacional de Angola, através da Lei nº 69/76 de 5 de novembro, e o Banco Popular de Angola, através da Lei nº 70/76 de 5 de novembro, canalizando os ativos e passivos oriundos do Banco de Angola e do Banco Comercial de Angola, que foram nacionalizados. Com a Lei nº 4/78 de 25 de fevereiro, a atividade bancária passou a ser exclusivamente exercida pelos bancos do Estado, pelo que se encerraram todos os bancos comerciais privados em funcionamento, e as suas instalações foram utilizadas para a extensão da rede de balcões do BNA.

A atividade seguradora foi monopolizada, com a criação de uma única empresa estatal, a Empresa Nacional de Seguros e Resseguros de Angola (ENSA) em 1978, e em 1981 as seguradoras e outras instituições de mutualidade então existentes foram liquidadas e canalizadas para ENSA.

Prevalecia então o sistema de mono banco, em que o BNA desempenhava as funções de banco central, banco comercial, banco emissor e caixa de Tesouro, sendo um organismo da Administração Central do Estado, pela Lei nº 3/83 de 23 de maio, e o Banco Popular de Angola era uma simples caixa de captação de poupanças particular, sem exercer atividade de intermediação financeira, estando vedada de capacidade creditícia.

Com o desmoronar do bloco socialista em 1988 e a consequente rutura do modelo de economia planificada e dirigida pelo Estado, no âmbito de período de transição entre 1987 e 1992 para a implantação da II República, Angola deu início a uma reforma do sector financeiro para a mobilização dos recursos e estabilização macroeconómica, lançando o Programa de Saneamento Económico e Financeiro (SEF), em 1988, que, de

entre várias ações, objetivava a adoção do modelo de economia de mercado e de maior abertura à iniciativa privada.

Nesta senda, foram feitas as primeiras negociações para integração em instituições e organismos financeiros internacionais. Em 1987, teve lugar o primeiro reescalonamento da dívida externa de Angola no Clube de Paris e em 1989, Angola aderiu ao Fundo Monetário Internacional (FMI) e ao Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD).

Em 1991, com as Leis nº 4/91 (Lei Orgânica do Banco Nacional de Angola) e nº 5/91 (Lei das Instituições Financeiras) ambas de 20 de abril, o quadro jurídico e económico da atividade bancária foi alterado, com a adoção de um sistema bancário de dois níveis, sendo o primeiro nível ocupado pelo BNA, assumindo funções de banco central, banco emissor, órgão licenciador e supervisor do sistema financeiro, e o segundo nível ocupado pelos bancos comerciais e de investimento. Ao abrigo deste quadro jurídico, o BNA deu início à cessação das atividades de banca comercial nesta altura. Este momento marcou a abertura da atividade bancária, que experimentou uma explosão a partir de 1991, antevendo-se as mudanças radicais no modelo de desenvolvimento económico que seria adotado pelo país em 1992, através da implantação da II República:

- O Banco Popular de Angola passou a exercer funções de um banco universal, mudando a sua designação para Banco de Poupança e Crédito (BPC), através do Decreto-Lei nº 47/91, de 16 de agosto;
- Constituição de novos bancos públicos, o Banco de Comércio e Indústria (BCI), pelo Decreto nº 8-A/91 de 11 de março e a Caixa de Crédito Agropecuário (CCAP), criada em 16 de março de 1991 e extinta em 26 de maio de 2000 por graves problemas de solvabilidade;
- Com a autorização do BNA, entraram em funcionamento sucursais de bancos portugueses, nomeadamente, o Banco Totta & Açores (BTA) em abril de 1993, o Banco de Fomento Exterior (BFE) em julho de 1993, e o Banco Português do Atlântico (BPA) em maio de 1994. Estes foram os primeiros bancos privados a operar em Angola, agindo essencialmente em operações cambiais no mercado secundário e no financiamento de algumas operações de investimento de médio

e longos prazos, disponibilizando apoio técnico e financeiro ao investimento direto em Angola, em particular ao investimento de empresas portuguesas para fomentar o comércio entre Portugal e Angola. São hoje instituições financeiras de direito angolano com as seguintes designações: Banco Caixa Geral e Totta de Angola (BCGTA), Banco Fomento de Angola (BFA) e Banco Millennium Angola (BMA), respetivamente.

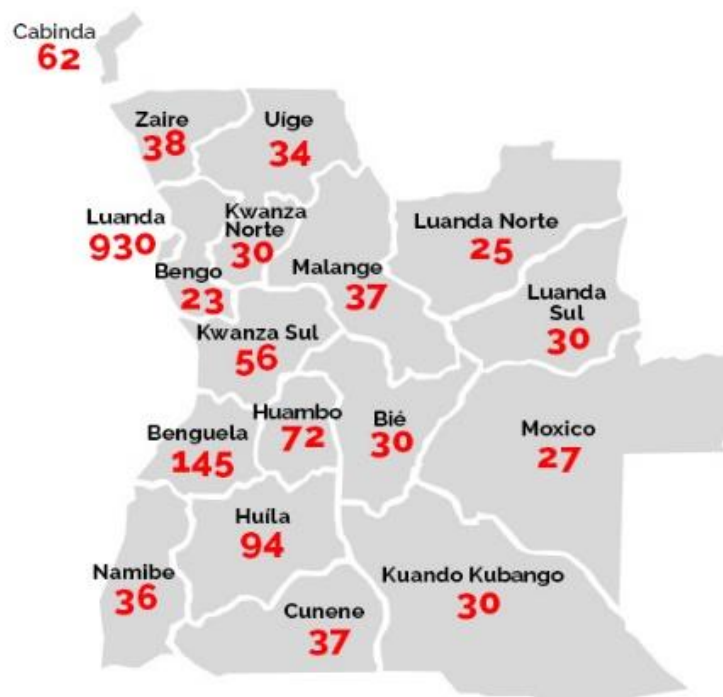
Nos últimos anos, o sistema financeiro angolano cresceu em sofisticação e robustez, sob a supervisão atenta dos reguladores, que têm introduzido mecanismos de controlo e monitorização do sistema que visam regular e proteger a atividade financeira. Hoje, o sistema é caracterizado por:

- O sector bancário é composto por 23 bancos, dos quais 3 são bancos públicos (o Banco de Desenvolvimento de Angola (BDA); Bancos de Poupança e Crédito (BPC) e o Banco de Comércio e Indústria (BCI), e 7 são bancos privados com controlo acionista exercido por bancos estrangeiros (com sede em Portugal, África do Sul, Inglaterra) e 13 são bancos privados nacionais, enquanto existem 9 escritórios de representação de instituições financeiras bancárias com sede no estrangeiro;
- O sector segurador angolano é composto por 10 companhias de seguros e 5 sociedades gestoras de fundos de pensões;
- O sector financeiro não bancário ligado à moeda e crédito é composto por 70 casas de câmbio, 3 sociedades de microcrédito e 1 sociedade prestadora de serviços de pagamentos, estando os bancos comerciais autorizados a fazer remessas para o exterior através da Western Union e Money Gram.

Desde o último trimestre de 2013, o BNA autorizou seis novos bancos a iniciar a sua atividade no mercado nacional, nomeadamente, o Banco de Ativos e Crédito (BACA), Banco Pungo Andongo (BPAN), Banco de Investimento Rural (BIR), Standard Chartered Bank de Angola (SCBA), Banco Prestígio (BPR) e o Banco de Poupança e Promoção Habitacional (BPPH). (ABANC,2016).

1.2.1 Distribuição da Rede Bancária por Províncias

Figura 1-Distribuição da Banca Angolana



Fonte: ABANC Total de Bancos 1736

Nota: A rede bancária em 2014 é constituída por 1.741 agências. No entanto, na distribuição geográfica desta rede, contabilizou-se somente 1.736 agências, pois não foi possível obter a localização de todos os pontos de atendimento existentes em território nacional. Fonte: ABANC.

1.2.2 Característica do Banco BPC no sistema financeiro angolano

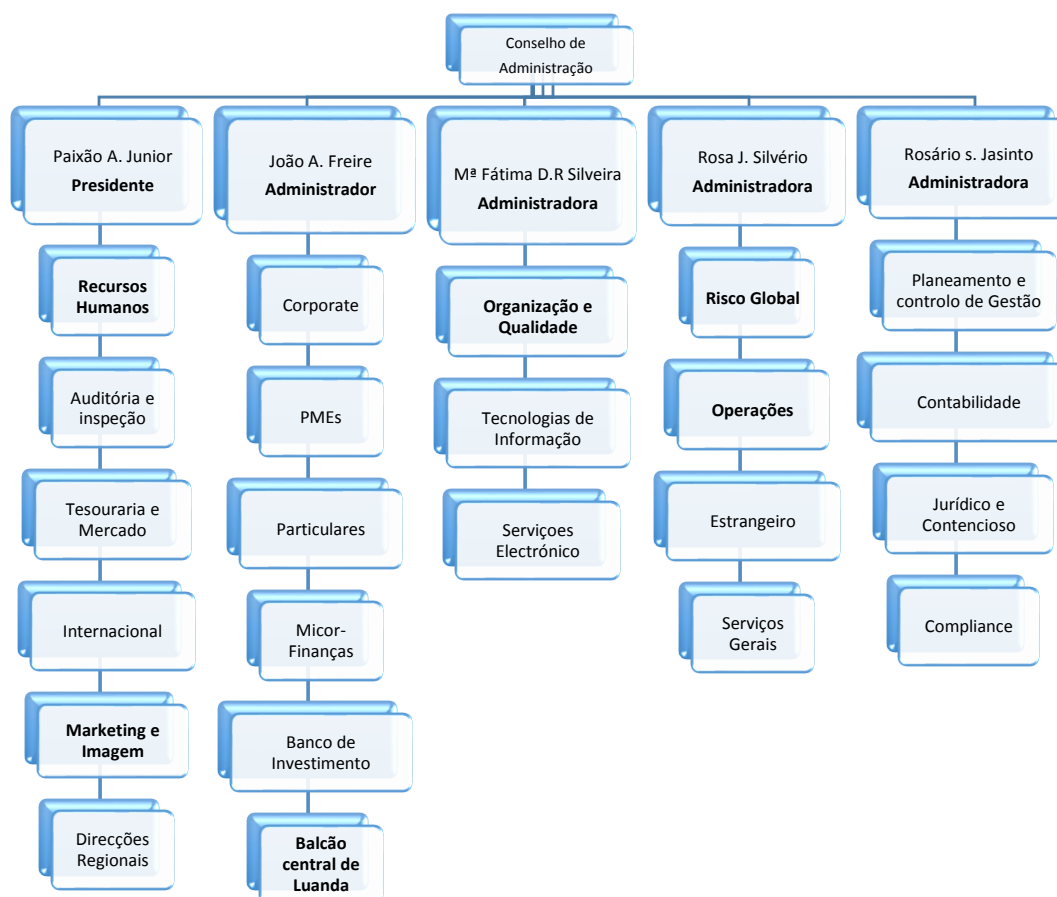
Distinguido em 2015 pela Feira Internacional de Luanda (FILDA), como premiação de melhor participação na Banca em Angola, com mais de sessenta anos de experiência o Banco de Poupança e Crédito, é o maior Banco de capital público e com 75% fazem o estado angolano como acionista maioritário, conquistou já uma função de líder na expansão dos serviços bancários com uma quota de 16,8%, e 1º do ranking da banca nacional por ativo, e tem como cliente algumas instituições públicas, como ministério, da educação, saúde, transporte, interior, cultura, desporto, entre outros, que são repartidos para o Banco de Comercio e Indústria (BCI) e o Banco de Fomento Angola (BFA), ou seja, “todos os funcionários públicos”.

O Banco Comercial de Angola, SARL (BCA) tornou-se o primeiro banco de raiz a abrir as suas portas em Angola, a 24 de janeiro de 1956. No princípio teve a sua Sede Administrativa em Lisboa, na Avenida Fontes Pereira de Melo, 19-2º e a sede social em Luanda, na Rua Rainha Nzinga, onde atualmente se encontra a funcionar o Centro de Imprensa Aníbal de Melo. O BCA construiu a nova Sede em Luanda, inaugurado a 28 de janeiro de 1967, por ocasião da comemoração do seu 10º Aniversário.

O BPA passou a Banco de Poupança e Crédito, SARL, através do Decreto nº. 47/91, de 16 de agosto de 1991, do Conselho de Ministros da Republica de Angola.

1.2.2.1 O caso das direções em Estudos do Banco BPC

Gráfico 1. Organograma do Banco BPC



Fonte: Relatório de Conta 2015, Banco BPC

Com mais de vinte e três (23) direções os balçães centrais foi o escolhido para a realização da pesquisa, visto que é um único balcão cujo os colaboradores estão em contacto direto com os clientes, como já avíamos citado acima em que os clientes estava insatisfeito com a qualidade dos serviços prestado. Não obstante este departamento acabou por ser excluído por razão profissional, mas foi-nos atribuído os departamentos de RHF; RG; OQ; OP e MI tendo como a particularidade de se adotar como uma amostragem por conveniência. E não por caso extremo como prevíamos.

Atualmente o Banco BPC em processo de reestruturação com, mas de 5200 colaboradores e 400 agências para um total de cliente superior a 2,2 milhões, mas viu os resultados líquidos a descenderem em quase 7 % de 2014 para 2015, onde em 2016 o estado prevê injetar capital.

CAPÍTULO III METODOLOGIA

3.1. JUSTIFICATIVA METODOLÓGICA

Neste capítulo descrever-se-á o enquadramento teórico que define o campo de investigação do trabalho em estudo, ou seja, a metodologia utilizada ou a mais adequada para discutir, descrever, avaliar, e transformar a informação preceptiva dos colaboradores do Banco BPC em matéria de PRH e práticas de QVT.

A investigação científica e a ciência são o resultado dessa atitude incessante do homem de querer conhecer e dominar o mundo; através dela, foram-se encontradas soluções para os problemas que continuamente surgiam e, ao mesmo tempo, foi-se acumulando um corpo de conhecimento que é transmitido de geração e geração, chegou até aos nossos dias. Clara, C (2014, p.4) apud Latorre et al., (1996).

Segundo Coutinho, (2014) a investigação é uma atividade de natureza cognitiva que consiste num processo sistemático flexível, é o objetivo de pesquisa que contribui para explicar e compreender os fenómenos sociais. É através da investigação que se reflete e problematizam os problemas nascidos na prática, que se suscita o debate e se edificam as ideias inovadoras.

Para Richardson, & Peres (1985), o método de pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenómenos. Esse processo consiste em delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las com base nas relações encontradas; definido o objeto de estudo, o ponto de partida em qualquer pesquisa é o seu objetivo, traçada a metodologia a ser utilizada, procede-se à recolha de informações, posteriormente a este processo, os dados obtidos são comparados, e é realizada a interpretação dos resultados, fundamentada em teorias existentes.

Uma investigação envolve sempre um problema, seja ele ou não, formalmente esclarecido pelo investigador. De uma maneira geral, na investigação que se adota uma metodologia de cariz qualitativo, a formulação do problema faz-se via de regra numa fase prévia, seja sob a forma de uma pergunta (interrogativa), seja sob forma de um objeto geral (afirmação). (Coutinho, 2014).

3.1.1 Propósito do estudo

Publicados por empresas de auditoria revista científica e jornais, sobre o sector bancário angolano, autores como De Souza, M., (2011) reafirmam que os estudos de casos também poder ser feitos com base em observações, Jornais, publicações, dados recolhidos e questionários (como foi o caso do BPC).

Um estudo de caso consiste numa investigação de uma organização ou de um grupo de forma a responder as interrogações de um fenómeno ou um acontecimento. Reis, F. L, (2010, p. 111).

Como qualquer investigação tem como ponto de partida uma situação problemática e, que, por consequência, exige uma melhor compreensão do fenómeno estudo. Reis, F. (2010). Logo, adotamos, como problemática retratada segunda a autora Reis, (2010) os seguintes pontos:

O *primeiro* por existir um número significativo de pessoas (clientes) insatisfeitas a nível externo no que toca a prestação de serviços baseando-se em relatórios, e publicações feitas por empresas e jornais e experiência vivida. (a título de exemplo publicação de estudos sobre a empresa de consultoria Deloitte em 2014 publicou um relatório sobre a qualidade dos serviços e atendimento, baseada numa sondagem a particulares de 400 inquéritos a clientes de 16 Bancos num universo de 28 Bancos.

A primeira e a mais importante conclusão destes estudos é que cerca de um terço dos inquiridos não estava satisfeito com a qualidade de serviço, como causa da insatisfação, são a morosidade e a qualidade de atendimento, a falta de disponibilidades dos colaboradores e o tempo das operações. O que nos levantou questões sobre a inclusão do banco BPC nestes estudos, Revista exame, (2015)², e fontes do “O Jornal O PAÍS” citado por José, D. em 3 de agosto de (2015) foi lançada Bank Internet Mobile pelo BPC, para facilitar os clientes nas suas operações, como consulta de saldos e pagamentos de serviços, sem se deslocar e evitar enchentes nos balcões do banco. Mesmo com o lançamento destes serviços alguns clientes clamam por má qualidade de serviços,

² Revista exame. (2015). Banca em Análise: Qualidade do serviço em Análise. Ed.9, p.30.

provocando enchentes nos balções e falta de resposta a nível interno. Em forma observações diretas e indiretas, e experiência vidada, os serviços não surtiu efeitos.

Segundo por existir indícios de insatisfação a nível interno que provieram de notas de campo (aplicação de questionário). Indícios estes, que nos levaram a indução de que as práticas de QVT em paralelo com as PRH no banco BPC também poderão ser uma das causas da insatisfação a nível.

Terceiro por ser o maior Banco de capital público e com maior número de clientes em Angola.

Quarto e, último, por compreender que há pouca pesquisa sobre esta combinação entre as PRH e Práticas de QVT comparada com realidade atual dos colaboradores das cinco direções do banco BPC em Luanda.

O que de alguma forma esta problemática pode contribuir para o desenvolvimento e compreensão desde fenómeno.

E foi a partir destas perspetivas que induzimos que realizar-se-à uma análise interna, sobre o exercício das práticas de QVT no BPC. Sendo o Banco BPC uma entidade que aposta sobretudo numa política de qualidade de serviço, de qualidade de vida, e na competência dos recursos humanos. Para melhor entendimento destas questões houve a necessidade de adotar o modelo de Richard Walton obra original, (1973), adaptado de Fernandes, (1996) adaptado por Detoni, (2001) e citado por Pedro & Pilatti, (2009).

3.1.2 Tipo da pesquisa

Estando diante deste leque de afirmações e interrogações, o investigador deve obrigar-se a escolher um fio condutor tão claro quanto possível, para que o seu trabalho se estruture com coerência. Assim, torna-se necessário num processo de investigação social, uma linha orientadora que assegure a dinâmica e a organização do trabalho. Surge então a pergunta de partida que será ajuda fundamental (Quivy & Van Campenhoudt, 2013).

“Qual a perceção que os colaboradores têm sobre as políticas de recursos e práticas de qualidade de vida no trabalho do Banco de Poupança e Crédito?”

A descrição ou a mensuração da percepção dos trabalhadores em relação a QVT necessita da adoção de determinado modelo, ou seja, os indicadores de QVT. (Limongi, F., 1996).

Neste contexto o tipo de pesquisa para o estudo do caso do BPC, incidiu-se sobre à citação de Carmo & Ferreira (2008) apud Merriam (1988) resume-se que os estudos de casos com características qualitativas têm como pontos: a particularidade porque se foca num determinado acontecimento; descritivo porque o produto final é uma descrição “rica” do fenómeno que está a ser estudado; heurístico porque conduz á compreensão do fenómeno em estudos; holístico porque tem em conta a realidade na sua globalidade; e por último o indutivo, pois na maioria dos caso estes estudos têm como base o raciocínio indutivo.

O estudo de caso, afirma-se que é a estratégia mais utilizada quando se pretende conhecer “como e porque”, o que leva a supor que o investigador detém escasso controlo dos acontecimentos reais ou mesmo quando este é inexistente e, quando o campo de investigação se concentra num fenómeno natural dentro de um contexto da vida real: i) quando o investigador procura encontrar interações entre fatores relevantes próprio desta entidade (BPC); ii) quando o objetivo é descrever ou analisar o fenómeno, a que se acede diretamente de uma forma profunda e global; iii) quando o investigador pretende apreender a dinâmica do fenómeno do programa ou processo. O que nos levou a questionar “como” são as práticas de QVT no banco BPC a nível interno aplicando o modelo de R.Walton” .Yin, (1993 e 2005).

Benbasat, et *al.*, (1999) considera que o estudo de caso deve possuir certas características como: i) fenómeno observado no seu ambiente natural; ii) dados recolhidos utilizando diversos meios (observação, direta e indireta). Coutinho & chaves, (2002) reforçam com as mesmas ideias, afirmando que o estudo de caso recorre: i) a um ambiente natural; ii) o investigador recorre a fontes múltiplas de dados e métodos de recolha diversificada: observações direta ou indireta, entrevista, questionários, narrativos registos de áudio, vídeo, diários, cartas documentos entre outros.

Para Ponte, (2006) refere que o método de estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo, estudos de campos são investigações de fenómenos a medidas que ocorrem, sem qualquer interferência significativa do investigador.

Coutinho & Chaves (2002), refere que quase tudo pode ser um caso, um indivíduo, uma personagem, um pequeno grupo, uma comunidade ou mesmo uma nação e uma organização. Da mesma forma, também se pode definir como sendo.

Uma investigação que assume como particularística, isto, é que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e desse modo contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse (Ponte, 2006, p.2).

Também podemos considerar que os estudos de casos têm a particularidade de serem qualitativa, quantitativa e descritiva.

A abordagem qualitativa possibilita analisar aspetos subjetivos, como perceções dos indivíduos, compreensão do contexto da organização e dinâmica das interações grupais “conforme descreve o tema em estudo” Richardson & Peres (1985); muito embora, não assumiremos esta investigação como sendo “somente qualitativa”, isto porque, o modelo apresenta características metodologias mais holística que investigação científica dispõe.

Veloso, (2007). Citado por Válega, (2012, p.42). A investigação qualitativa é essencialmente descritiva e tem como principal objetivo compreender os processos que contribuem para um fenómeno ou para um acontecimento mais geral. A pesquisa qualitativa tem como principais características “a indução, a descoberta, a exploração, a teoria / geração de hipóteses, o pesquisador como “instrumento” principal da recolha de dados e a análise qualitativa”.

A investigação quantitativa constitui um processo sistemático de recolha de dados observáveis e quantificáveis e é baseada na observação de fatos objetivos que existem independentemente do investigador (Freixo, 2009). Baseando-se em variáveis quantitativas, este tipo de investigação é mais abrangente e vai além da mera descrição de dados permitindo retirar conclusões significativas através da utilização de técnicas inferenciais. O método descritivo tem como principal objetivo caracterizar de forma precisa as variáveis envolvidas num determinado acontecimento ou fenómeno. Logo confirmamos que estamos perante a uma abordagem de indutiva com a população alvo

previamente estabelecida do Banco BPC, que a posterior responderão os objetivos e a pergunta de partida da investigação.

Tratando-se de um estudo de caso, onde autores como (Coutinho & Chaves, 2002, Ponte, 2006; e Yin 1993 e 2005) descrevem que o estudo de caso frequentemente usa medidas qualitativa, tendem frequentemente se tomar numa perspetiva quantitativa, preocupada com explorar, descrever e explicar fenómeno.

Não obstante, é incorreto generalizar que os métodos quantitativos são inadequados para pesquisa na área da gestão. Como ela é uma ciência que envolve vários campos do saber, como a economia, sociologia, contabilidade, filosofia, só para citar algumas, existem casos em que esses métodos são mais indicados. Há de se observar as peculiaridades de cada estudo a fim de adequar as ferramentas de investigação ao objeto estudado. (Gomes & Araújo, 2005).

3.1.3 Objetivos do estudo

3.1.3.1. Objetivo Geral da Pesquisa

- Analisar a percepção dos colaboradores sobre as políticas de recursos humanos e práticas de qualidade de vida no trabalho no Banco BPC.

3.1.3.2 Objetivo Específico

- Identificar os pontos mais importantes sobre as práticas de Qualidade de Vida no Trabalho no Banco BPC;
- Identificar os pontos fracos nos termos de PRH e práticas de QVT no BPC;
- Determinar quais os pontos, mas críticos que devem ser priorizados em busca da melhoria da PQVT.

3.1.4. Estratégia de investigação

O desenho de investigação é o plano específico para estudar um ou vários problemas de investigação como procurar saber, “qual a percepção que os colaboradores têm sobre as PRH e práticas de QVT no BPC?” Para responder à pergunta de partida e os objetivos especificados foi utilizado Survey que é caracterizado por uma abordagem

quantitativa, com intuito de omitir as opiniões das pessoas por meio de questionário ou entrevistas aos colaboradores do BPC, onde será feito um estudo profundo, mas não tão amplo devido a certos entraves que foram sucedendo na pesquisa, também se refere a um tipo particular de pesquisa social empírica que inclui: opiniões públicas, assuntos sociais, censos demográficos, mercado e epidemiológicos. (Vergara, 2012). Para May, (2004), uma pesquisa do tipo survey pode ter uma das três finalidades:

- Exploratória: tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou o aprimoramento de ideias;
- Descritiva: tem como objetivo a descrição das características de determinado fenómeno, ou o estabelecimento de variáveis;
- Explicativa: tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de determinados fenómenos.

Como prova de confiabilidade deste questionário em estudo aplicou-se o método de consistência interna ou alfa de cronbach. Este método é um dos mais utilizados pelos investigadores das ciências sociais nos últimos anos. Obtém-se calculando a média de todos os coeficientes de correlação possíveis. Deste modo, mede-se a consistência interna ou a correção dos itens ou repostas, globalmente e individualmente, onde o alfa de cronbach pode se calcular a partir da matriz variância-covariância obtido dos valores dos itens. A diagonal da matriz contém a variância de cada item; o resto da matriz compreende a covariância entre os pares de itens. (Moreira, 2007).

A fórmula utilizada para calcular o alfa de cronbach para a nossa pesquisa baseou-se em Carmer e Zeller (1988) apud citado por (Sampieri et al, 2006) é baseado na variância dos itens, aplicando a seguinte fórmula desenvolvida por J.Cronbach.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \times \left(1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right)$$

α = Alfa de cronbach (coeficiente)

K = é o número de itens (subperguntas da segunda seção do questionário) (37)

$\sum Vi=$ é igual ao somatório das variâncias de cada pergunta que utiliza a mesma escala. (1-muito insatisfeito; 2- insatisfeito; 3- moderado, 4- satisfeito, 5 muito satisfeito)

$Vt=$ é igual variância do total das perguntas por colaboradores (64)

O coeficiente assim obtido varia de 0.00 não fiabilidade a 1.00 fiabilidade perfeita. Mas autores como Tavakol & Dennik, (2011) citam que a consistência interna pode ter várias formas de interpretação onde; 0,91 ou mais, é excelente; 0,81 bom; 0,71 aceitável; 0,61 questionável; 0,51 pobre e menor a 0,51 inaceitável.

3.1.4.1 Amostra

O universo, ou população alvo da investigação representa a totalidade da população que se quer analisar. (Sarmiento, 2008). Para à autora Reis, F., (2010), a população- alvo ou o universo alvo, designa-se pela totalidade dos indivíduos que possuem as mesmas característica ou partilham características comuns, isto é toda a população que o investigador está interessado em pesquisar. Seguindo a linha de pensamento destes autores definimos como universo as vinte e três (23) direções do BPC, mas, foram cinco destas direções como: DRHF; DOQ; DMI; DRG; DOP³ com 150 colaboradores, participaram 82 mais foram validados apenas 64 colaboradores.

Esta técnica baseou-se sobretudo no julgamento da DRHF e, não no nosso julgamento como investigador, mas este julgamento é feito na escolha de modo consciencioso ou não, ou seja, quem é incluído e excluído neste caso foram incluídas as direções (DRHF; DOQ; DMI; DRG; DOP), e excluído a direção de balções centrais de Luanda. conforme ilustrava o gráfico 1, os colaboradores a incluir nesta amostra foram selecionados pela própria Direção de recursos humanos do Banco BPC, e não propriamente por nós, mas, tinha como opção a Direção do Balção central de Luanda, sendo a direção que mais se enquadrava com o tema e, propósito logo a lógica de ser uma amostra por conveniência e, não por amostra de caso extremos.

3.1.4.2 Locais de Pesquisa

³ Credencial do Banco BPC, Anexo. I

Quanto aos locais da pesquisa realizou-se no edifício do BPC, piso 2, Av. Hoji ya henda; DRHF; Largo do ambiente Rua major canhangulo. Edifício Baía, DOP; Rua Kwame Nkrumah, edifício imporáfrica. DOQ; DMI; e por último DRG.

3.1.4.3 Instrumentos utilizados na recolha de dados

Os instrumentos usados na recolha de dados desta pesquisa, foram feitas com base em dados primários para Malhotra, (2004) são dados recolhidos pelo investigador com a finalidade de resolver o problema de pesquisa, mediante aplicação de questionários. Severino, (2009) define questionário como um junto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações por parte de sujeitos envolvidos em estudo, com finalidade de conhecer a opinião deles, as questões devem ser pertinentes ao objeto e claramente formuladas, de modo a serem compreendida pelos sujeitos evitando dúvidas, ambíguas e respostas lacónicas.

Neste trabalho foi utilizado um questionário fechado conforme ilustra (Apêndice I), sendo um modelo teórico que avalia a satisfação no ambiente interno do BPC em si e não só, conforme afirma Pedroso & Pilatti, (2009, p.30⁴), logo houve a preocupação de adaptar este questionário à realidade das políticas e práticas internas ligada a QVT do Banco BPC, para área de psicossociologia das organizações.

O questionário utilizado na pesquisa foi dividido por duas secções. A Iª secção contém dados relativos a situação do inquirido, com sete (7) perguntas e vinte oito (28) subperguntas; a IIª secção dados relativo às práticas QVT em paralelo com as PRH, contém trinta e sete (37) subperguntas; fazendo um total de dezoito (18) questões e sessenta e cinco (65) subperguntas, com um total de setenta e três (73) subperguntas.

3.1.5.4 Procedimento para a recolha de dados

Inicialmente a partir de Lisboa/Portugal procedimentos procedam-se os contactos os contactos com os seguintes Bancos: BCI, BFA, BPC, só de instituição pública, contactos estes feitos por telemóvel, email, cartas abertas dirigidas aos RH dos respetivos Bancos conforme ilustra (Apêndice, V, VII, VIII.) para agendar reuniões e encontros a fim de serem fornecido informações sobre o estudo e explanar as características do

⁴ Pedroso, B., & Pilatti, L. A. (2009). Notas sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton: *Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP*, 7(3).P.29-43.

questionário que iria ser aplicado para a recolha de dados. Sendo recusados pelos três Bancos.

Como a insistência é sinónimo da teimosia, houve a necessidade de se deslocar para Luanda/Angola e fazer a segunda tentativa com os mesmos procedimentos, e assim foi obtida autorização, por meio de uma credencial averbada no anexo 1, a mesma credencial excluía automaticamente o departamento de Balção central de Luanda, que possivelmente responderia a problemática do estudo de caso, apenas no Banco BPC.

Tendo o tempo como um dos indicadores mais importante na gestão, distribui-se o material pessoalmente imprimido, disponibilizou-se o site dos questionários para os respetivos responsáveis das direções, DRHF, DOQ, DMI, DRG e DOP, dados estes recolhidos que possivelmente iriam responder a problemática definida do estudo de caso do Banco BPC, os tratamentos de dados foram feitos a partir do SPSS, Microsoft Excel e SPSS.

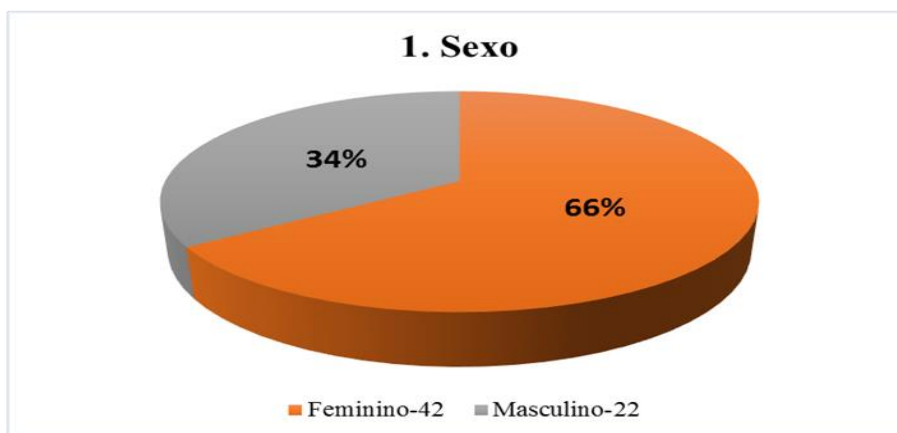
CAPÍTULO IV- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1.ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a análise e tratamento de dados destes estudos, foram traduzidos estatisticamente pelo Survio, Excel e SPSS, produzidos em formatos de gráficos. Participaram desta investigação um total de 64 colaboradores, com a média de idade de 33, 89 com idade mínima de 20 anos e máxima 60 anos.

Á primeira seção descreve aspetos relacionados com dados dos inquiridos, associado ao BPC; A segundo Seção está relacionados com questões sobre ás práticas de Qualidade de vida no trabalho em paralelo com ás políticas de recursos humanos no Banco BPC.

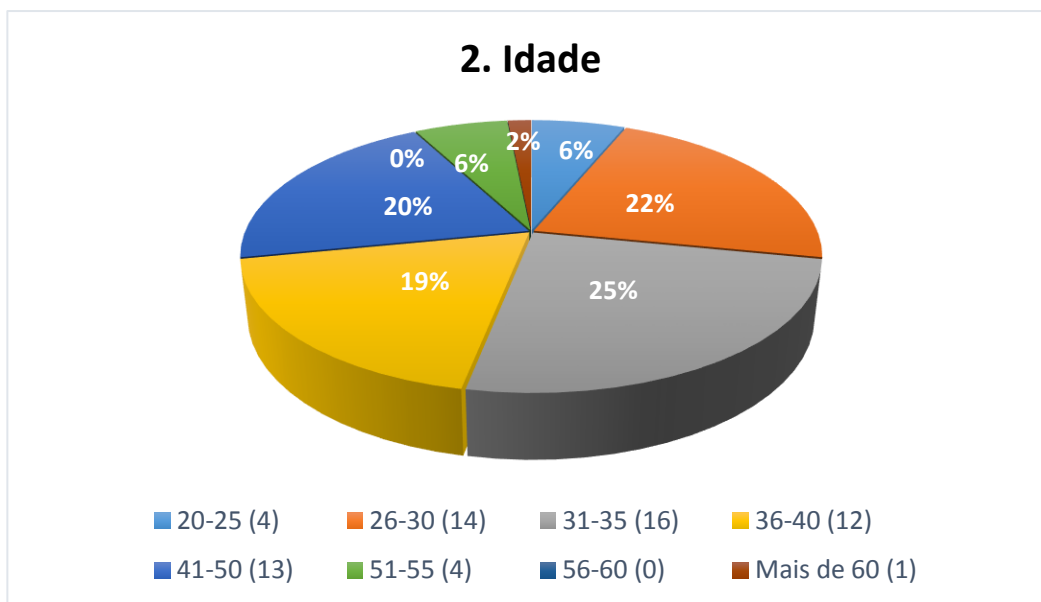
Gráfico 2. Distribuição dos colaboradores do BPC por género.



Fonte: Elaboração própria, (2016)

Em relação a questão do género dos inquiridos no total de 64, como ilustra o gráfico 2, com maior predominância no sexo feminino com 66%, e homens 34%.

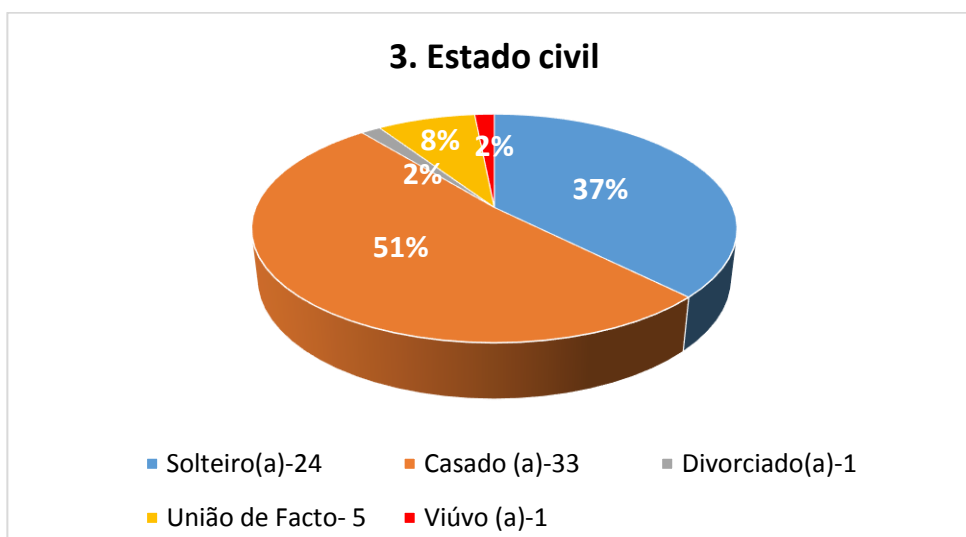
Gráfico 3. Faixa etária dos colaboradores do BPC



Fonte: Elaboração própria, (2016)

A faixa etária dos colaboradores do BPC, centra-se entre os 26 a 35 anos representado 47%, os outros em conjunto representam 53%, tendo a faixa etária dos 20-25; 51-55; mais de 60 anos relativamente baixos, e 56-60 inexistente; o que no seu conjunto geral representa uma média de 33,89 anos.

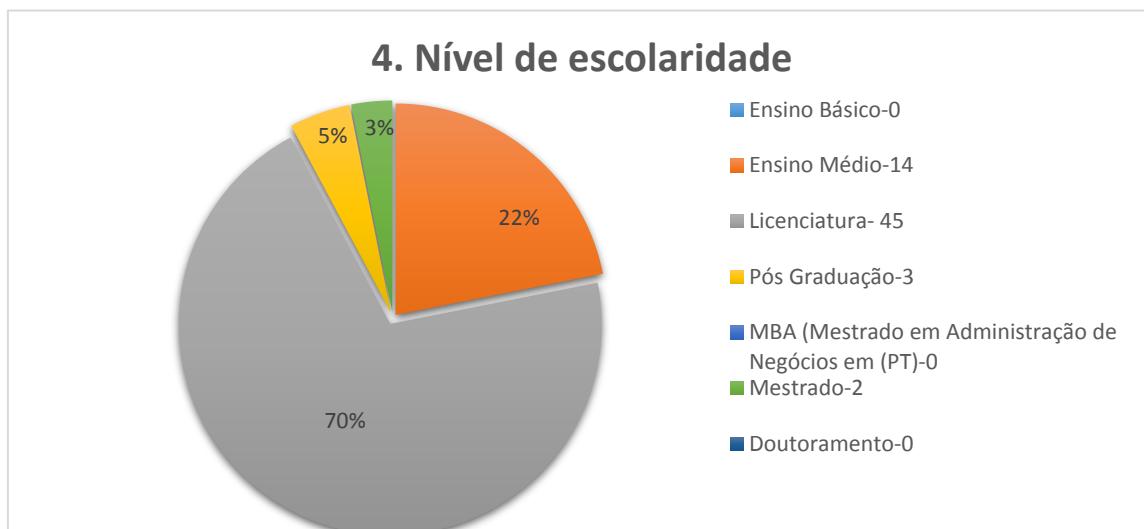
Gráfico 4. Distribuição do estado civil dos colaboradores do BPC



Fonte: Elaboração própria, (2016)

O estado civil numa instituição bancária pode ser, tão importante, tanto na perspectiva do BPC, em relação aos inquiridos 51% são casados, 37% solteiros, 8% vivem em união de fato, 2 % viúvos e 2% divorciado.

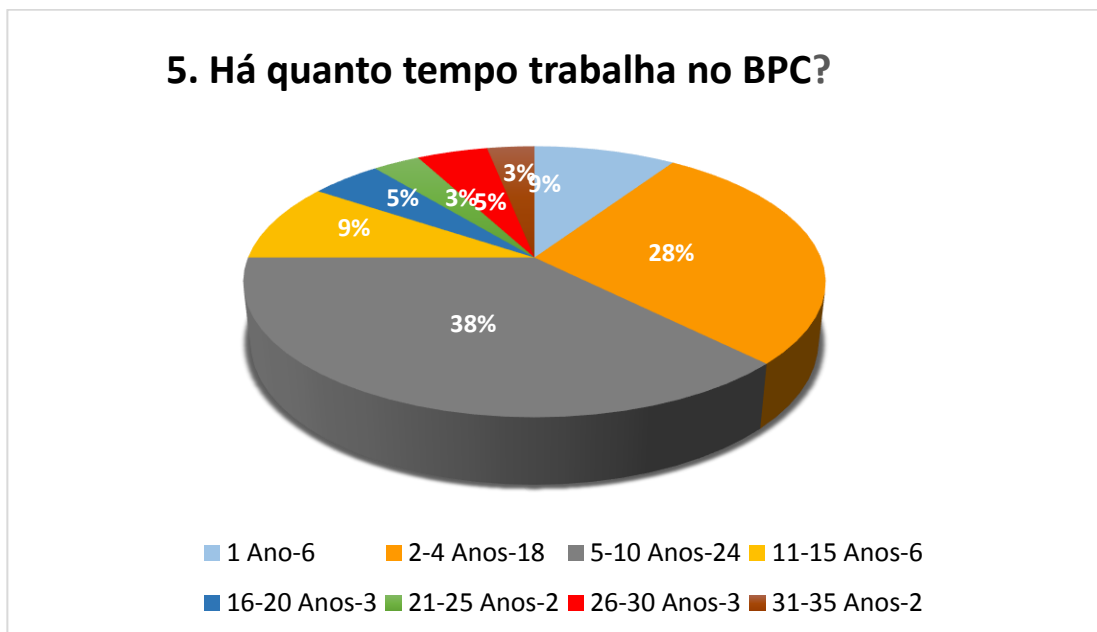
Gráfico 5. Habilitações académicas dos colaboradores do BPC



Fonte: Elaboração própria, (2016)

Relativamente ao nível de escolaridade dos colaboradores do BPC, pode se verificar no gráfico 5, a maior dos inquiridos possui o grau académico de licenciatura com 70%, e 22% corresponde o ensino médio, 5% pós-graduação, 3 % mestrado, ao passo que, dos 64 inquiridos nenhum possui, o ensino básico, MBA e doutoramento.

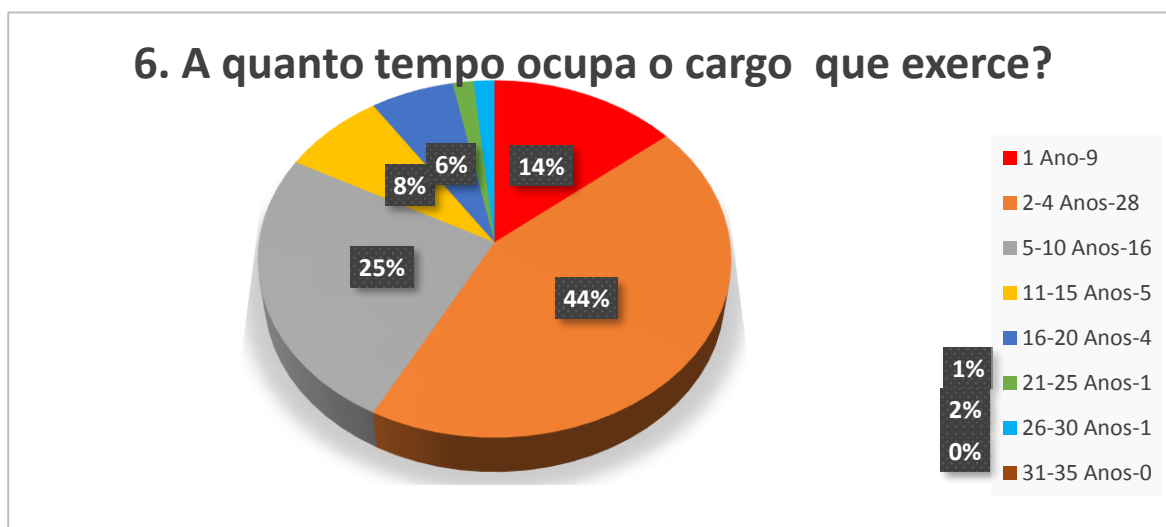
Gráfico 6. Anos de trabalho no Banco BPC



Fonte: Elaboração própria, (2016)

Segundo o gráfico 6, constata-se que 38% dos inquiridos estão há trabalhar a mais de 5-10 anos no BPC, e 28% trabalham entre 2-4 anos, neste intervalo de 15 anos entre o 20-35 anos pode-se considerar que há 10 colaboradores que trabalham a mais de 20 anos que correspondem 16% dos inqueridos.

Gráfico 7. Tempo de ocupação a determinado cargo no BPC

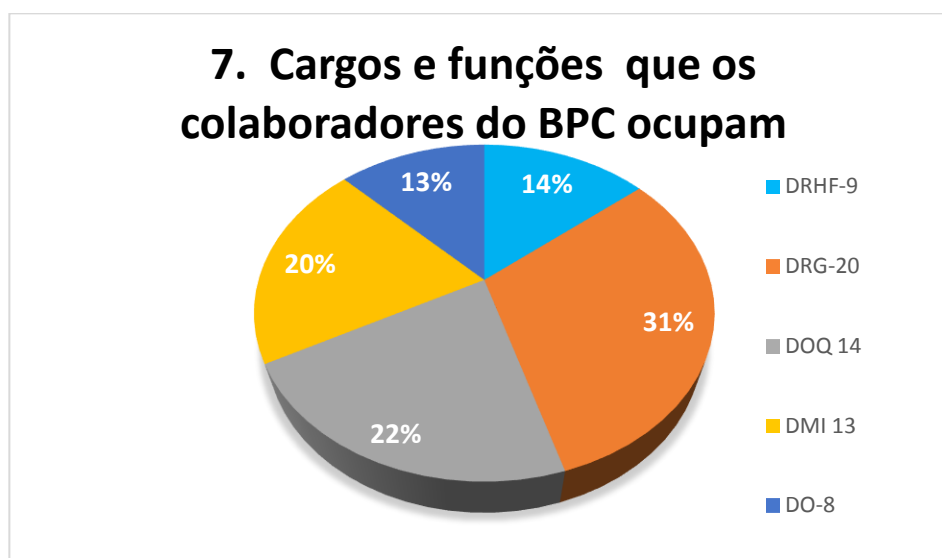


Fonte: Elaboração própria, (2016)

As pessoas trabalham nas organizações desempenhando um determinado cargo, em geral, quando se pretende saber o que uma pessoa faz na organização, pergunta-se qual é o cargo que desempenha? Com isto saberemos, o que as pessoas fazem na organização e para obter a percepção sobre o seu grau de importância no nível hierárquico. Para a organização, o cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais, mas, para a pessoa, o cargo constitui uma maior fonte de expectativas e de motivação na organização. (Chiavenato, 1999)

Quanto ao tempo de ocupação nos cargos no Banco BPC, cerca de 44% estão a mais de 2-4 anos a ocuparem o mesmo cargo, e 25% já ocupam o cargo a mais de 5-10 anos, e no intervalo de 19 anos entre 11-30 a mais de 11 anos a exercer o mesmo cargo cerca de 17%.

Gráfico 8. Cargos e funções dos colaboradores do BPC



Fonte: Elaboração própria, (2016)

O gráfico 8, foi caracterizada só pelos cargos ocupados, isto porque 80% dos inquiridos não souberam separar ou definir as suas funções, de forma geral invalidava-se a pergunta, mas como a mesma afere um grau de importância houve a necessidade de classificar as direções, baseando-se na sua constituição, ou seja, como ele é constituída. Também se observou as direções que mais tiveram interesse na pesquisa em estudo como:

A DRG, participaram com 31%, constituído, por (1) chefe de seção acompanhado com a sua secretária (1), técnico de recuperação de crédito, (2) analista de crédito, e (16) técnicos de risco.

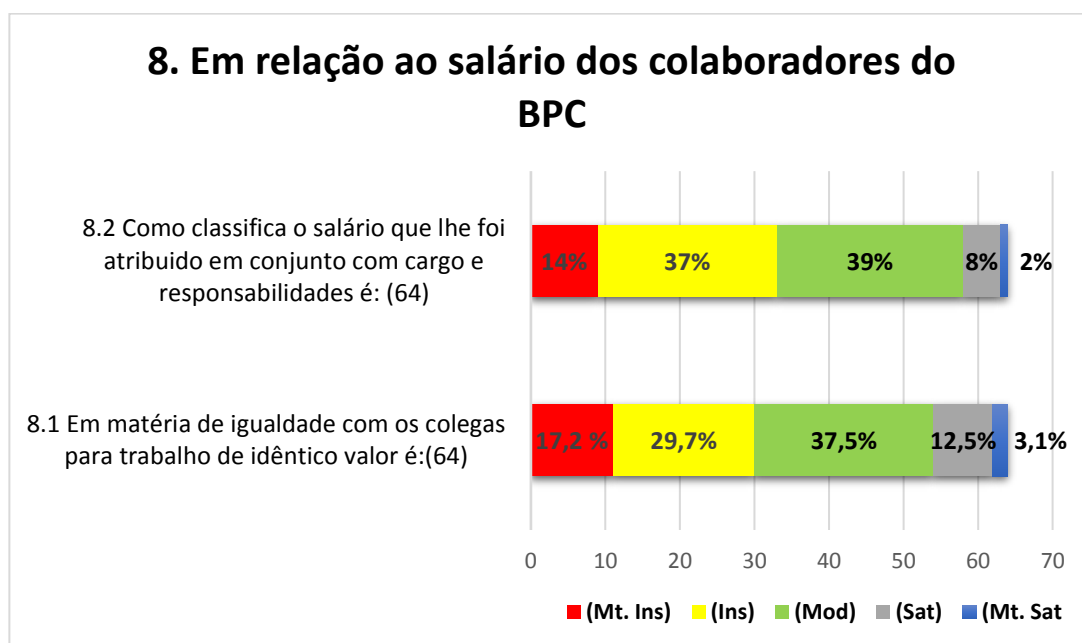
A DOQ, participaram com 22% dos inquiridos, com (1) chefe de seção, (5) analista de controlo operacional, e (8) analista de organização e qualidade.

A DMI, participaram com 20% dos inquiridos, apenas com (1) chefe de seção e (12) técnicos de marketing.

A DRHF, foi de 14%, (1) chefe de seção, (4) técnicos de formação e (4) técnicos de RH; e por último a DO, com valor mais baixos em relação a outra direções apenas com 13%, (1) chefe de seção, e (7) técnico de controlo operacional.

A seção II é a secção que envolve questões relacionada com a percepção e sentimento dos colaboradores sobre as práticas de QVT em paralelo com as PRH implementadas no Banco BPC.

Gráfico 9. Em relação ao salário dos colaboradores do BPC



Fonte: Elaboração própria, (2016)

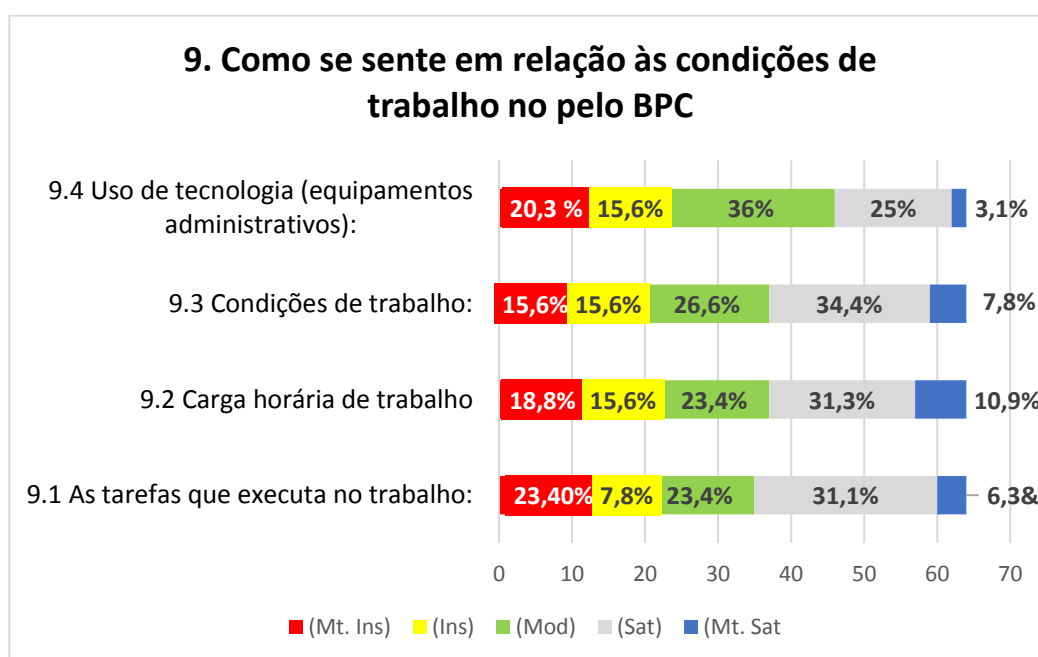
A descrição disponibilizada pelo gráfico 9, que envolvendo matéria de salários dos colaboradores do BPC, vista pelo ponto 8.1- trabalho de idêntico valor, correspondem

46,9% dos inquiridos estão insatisfeitos, ao passo que 15,6% estão satisfeitos com o salário.

O ponto 8.2 os inquiridos descrevem que os salários que recebem em função do cargo que ocupam e suas responsabilidades, correspondem 39% dos inquiridos estão moderados com os salários. Partido do pressuposto de que, quem estiver muito insatisfeito, está insatisfeito logo a soma dois correspondem 51% dos inquiridos insatisfeitos, e 10% dos colaboradores satisfeitos, seguindo esta sequência para as restantes análises.

Autores como Cunhas, M.P., et al., (2012), citava que os salários podem não ser um fator motivador, razão pela qual as empresas necessitam de compensar vigorosamente os seus gestores do topo para que os mesmos não se transfiram para a concorrência. A compensação é importante para as pessoas com fracos salários porque lhes permite satisfazer as suas necessidades básicas.

Gráfico 10. Condições de trabalho disponibilizada pelo Banco BPC

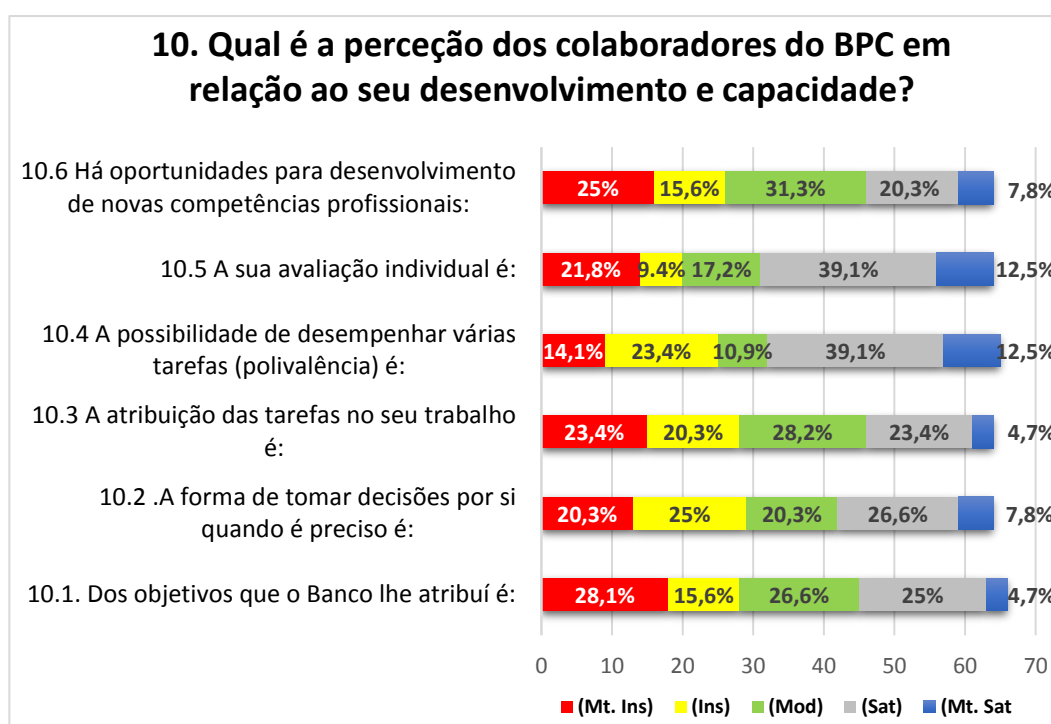


Fonte: Elaboração própria, (2016)

Em matéria de condições de trabalho o Banco BPC, como ilustra o gráfico 10, o ponto 9.1 sobre as tarefas que os colaboradores executam, 31,% estão insatisfeitos ao passo que 45,4% estão satisfeitos, e 23, 4% não estão satisfeito nem insatisfeitos; os

pontos 9.2 e 9.3 também representa um nível de satisfação de 42,2% de cada, o mesmo não se traduz nas restantes escalas de medição; o ponto 9.4 no que diz respeito ao uso da tecnologia (equipamentos administrativos), foi o único pouco deste gráfico que demonstrou que 35,9 % dos inquiridos estão insatisfeitos, o que pode se associar falhas nos processos de formação interno, enquanto que 36% sentem que o uso dos equipamentos é moderado e, 28,1% estão satisfeitos com o uso dos mesmo.

Gráfico 11. Possibilidade de desenvolvimento e capacidade no BPC



Fonte: Elaboração própria, (2016)

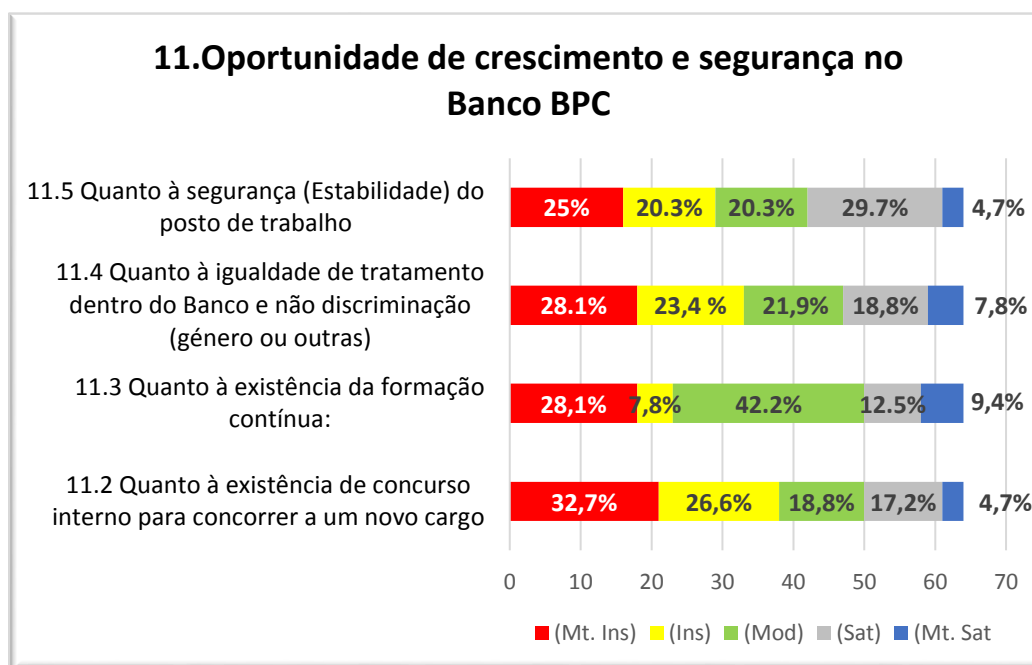
Quanto a percepção que os colaboradores do BPC têm sobre o seu desenvolvimento e capacidade no Gráfico.11, os pontos que mais se evidencia pela negativa foi o 10.2 onde há sinais de falta de decisões autónomas mesmo quando é preciso segundo 45,3% dos inquiridos e, os pontos, 10.1, 10.3 e 10.6 também deram sinais de insatisfação, exceto, pontos como: 10.5 com 51,6% descrevem que avaliação individual é satisfatória e, ponto 10.4 dizem que BPC dá a possibilidade de desempenhar várias tarefas com 51,6%, satisfeitos.

Em conclusão deste gráfico.11 questiona-se, se realmente existe ou não uma política ou práticas de desenvolvimento em conjunto com as capacidades requeridas dos

colaboradores do Banco BPC, onde 40,6% dos inquiridos olham para as suas expetativas em desenvolver novas competências profissionais como baixas segundo o ponto 10.6.

Autores como Cunha, M. P., et al., (2012), descrevem que o desenvolvimento da gestão é a capacidades e o potencial de um gestor devem ser desenvolvidos recorrendo a inúmeras experiências, visto que desta forma pode adquirir maior compreensão da complexidade organizacional, sensibilidade aos assuntos interno e externos, autoconfiança e todas as demais decisões de eficácia e eficiência inerente a um posto de gestão, os mesmo acrescentam que o desenvolvimento de gestão é uma atribuição de interesses próprio e não como a responsabilidade de um grupo de gestor, conforme ilustra os pontos 10.4 e 10.5 citando que os colaboradores estão satisfeitos com a sua avaliação e o Banco promove práticas para desempenhar várias funções. Assume-se, que os gestores são capazes de desenvolver as suas próprias capacidades se lhe forem fornecidas oportunidades, e não apenas formação no sentido restrito.

Gráfico 12. Perceção de oportunidade de crescimento e segurança dos colaboradores do BPC.



Fonte: Elaboração própria, (2016)

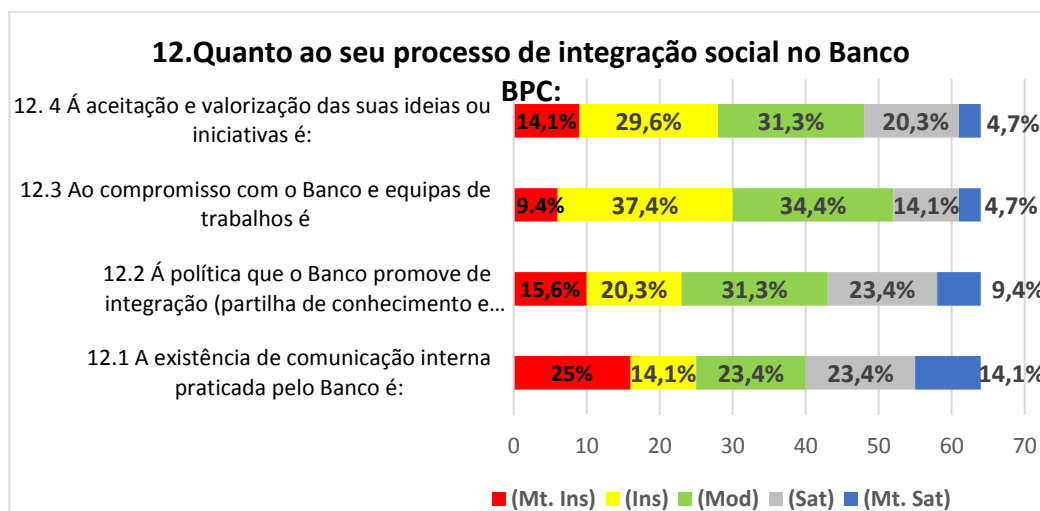
O Banco BPC, segundo o seu quadro de valores, também dispõe de variável como oportunidade de crescer dentro do próprio Banco, variáveis estas, que apresentam um

gráfico de insatisfação segundo a percepção dos 64 inquiridos como descreve o gráfico.12. com maior índice de insatisfação o ponto 11.2 cerca de 59,3% dão sinais que não existe concurso interno para concorrer a um novo cargo.

Tendo como vantagem de ser: mais económico; mais rápida; apresenta maior índice de validade e de segurança; é uma fonte poderosa de motivação para os colaboradores; ajuda a descongelar carreira e promove a progressão; aproveita os investimentos da empresa em treinamento que muitas vezes tem o seu retorno quando o colaborador passa a ocupar cargos mais elevado e complexos; é incentivo para desenvolvimento e competitividade interna dos colaboradores. Mas, estes sinais de insatisfação podem estar ligados aquando da sua aplicação pode levar á situação que Laurence Peter denomina de “princípio de peter” chiavenato, (2015).

Outro ponto preocupante é 11.4, onde cerca de 51,5% descrevem que a uma forte discriminação de género, quando 66% dos nossos inquiridos são do sexo feminino e 34% masculino segundo o gráfico.2. O desequilíbrio do poder na organização influencia de forma subtil o modo como os diretores e colaboradores se comportam entre si, o poder hierárquico pode deturpar a maneira como o colaborador se expressa para enaltecer a sua carreira. Ali, D. et *al.*, (2012).

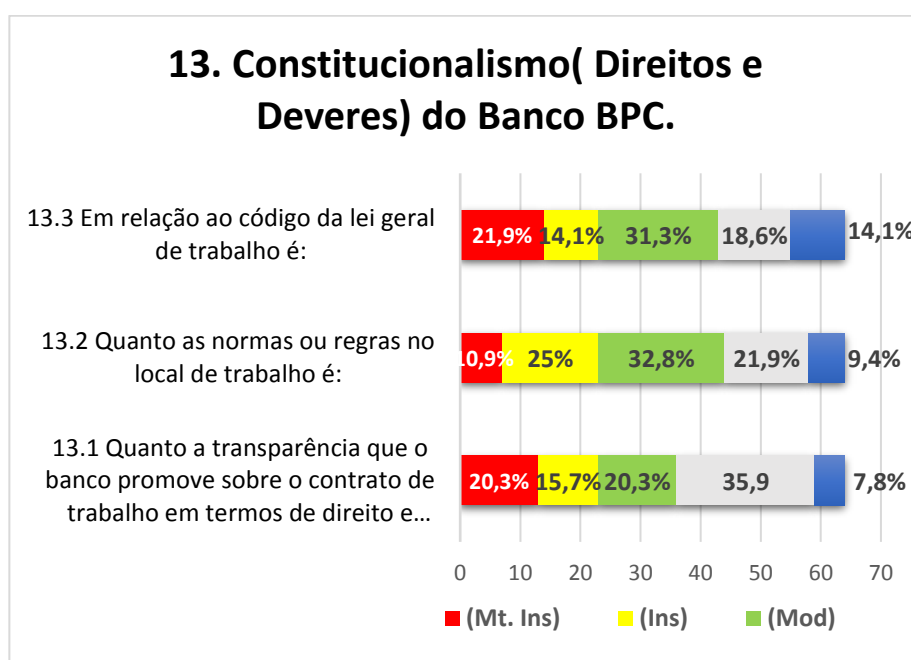
Gráfico 13. Processo de integração social dos colaboradores no BPC



Fonte: Elaboração própria, (2016)

A integração inicial também faz parte do processo de integração de um colaborador a uma determinada organização, visto que a integração inicial é parte de um processo de recrutamento e seleção, enquanto a integração social no BPC é no sentido de participação e valorização dos colaboradores, segundo a representação gráfica acima demonstra que há uma clara insatisfação sobretudo no pontos como 12.1 com 39,1% dos inquiridos olha para a comunicação interna do BPC como débil e, o ponto 12.2 com 35,9% dos inquiridos olham para a política de integração (partilha de conhecimento e informação) muito baixa quando estamos numa era de difusão de conhecimento e, 46,8 % do ponto 12.3 estão insatisfeitos com o compromisso com o Banco e equipas de trabalho. O ponto 12.4 também representa insatisfação e valorização das suas ideias ou iniciativas com 43,7 %, em resumo o processo de integração social no Banco BPC apresenta um quadro insatisfatório. Se existe, uma tese de que os colaboradores constituem um ativo e os mesmos são considerados como uma carteira de ação, ou seja, de forma a manter ou aumentar o seu valor no Banco BPC.

Gráfico 14. Conhecimento dos Direitos e Deveres dos colaboradores do Banco BPC

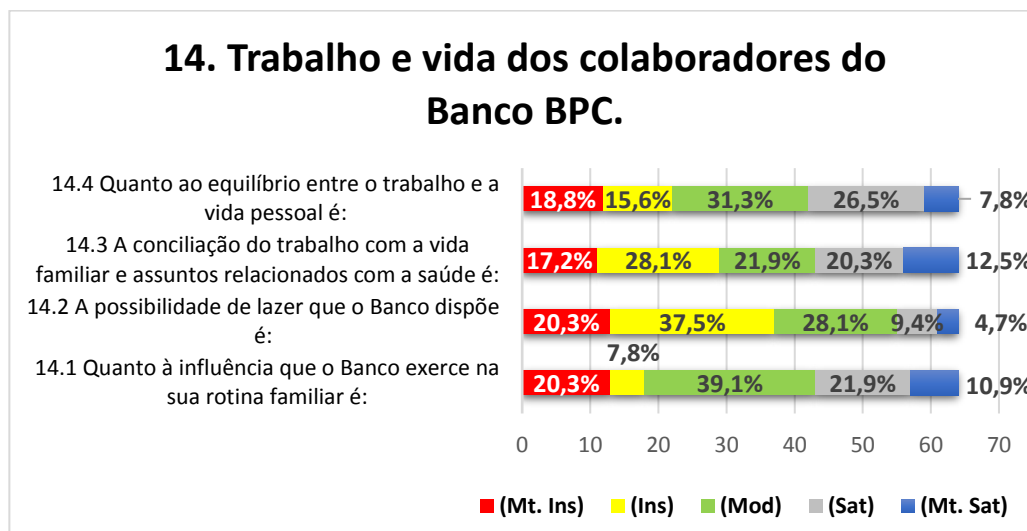


Fonte: Elaboração própria, (2016)

Neste sentido se houver constitucionalismo pode proteger os trabalhadores de ações arbitrária que Banco BPC eventualmente possa tomar, situações ou decisões relacionadas com o processo de transparência que o BPC apresentados aos seus colaboradores sobre

os seus direitos e deveres no BPC é satisfatório como ilustra o ponto 13.1 com 45,7% dos inquiridos, enquanto 35,9% estão insatisfeitos com as normas existente no BPC ponto 13.2. Em relação ao código de lei geral do trabalho em Angola quando aplicado no Banco BPC 36 % não olham para legislação laboral como favorável.

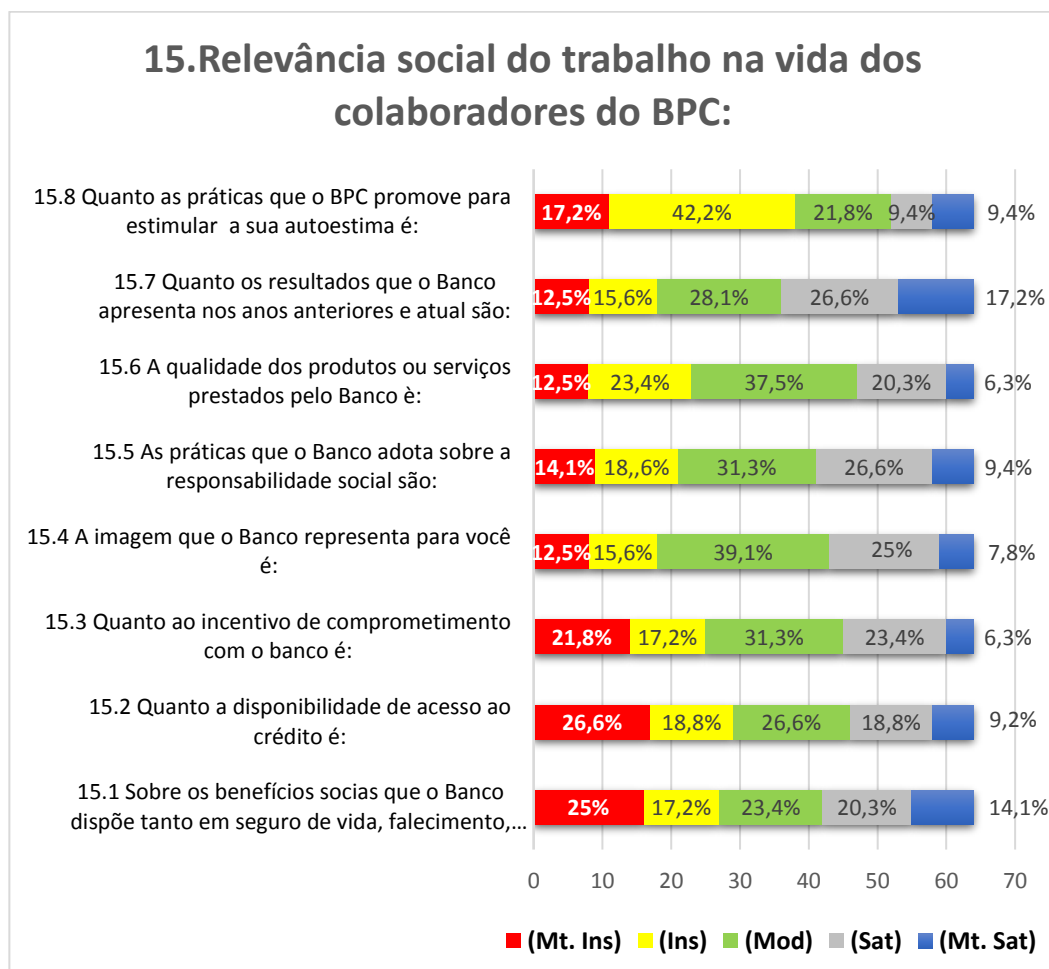
Gráfico 15. Trabalho e vida dos colaboradores do BPC



Fonte: Elaboração própria, (2016)

Quanto a percepção dos colaboradores sobre o trabalho e vida gráfico 15. 39,1% dos inquiridos não estão satisfeitos nem insatisfeitos, ou seja, o banco influencia pouco a rotina familiar, mas 32,8% estão satisfeitos, 14.2 com 57,8% dos inquiridos percebem a possibilidade de lazer como insatisfatória, os pontos como 14.3 e 14.4 também apresentam sinais de insatisfação entre 45% e 34,3 %.

Gráfico 16. Relevância social do trabalho na vida do Banco.



Fonte: Elaboração própria, (2016)

A relevância social do trabalho na vida do banco para com sociedade e os colaboradores, o BPC adota sobre as responsabilidades sociais no ponto (15.5) 36% dos inquiridos estão satisfeitos, enquanto que a qualidade dos produtos ou serviços prestados pelo Banco 32,8 % olham para o serviço do Banco como sendo insatisfatória ponto (15.6). Quanto as práticas que o Banco promove para estimular a autoestima dos colaboradores 59.4% dos inquiridos estão insatisfeitos segundo a representação gráfico do (15.8).

Gráfico 17. Abdicação de Empresa



Fonte: Elaboração própria, (2016)

O gráfico 17 representa o número de colaboradores do BPC que abdicaram dos seus antigos postos de trabalho, ou seja, procura-se saber se os colaboradores do BPC trocaram de empresa porque as PRH e PQVT não correspondia a realidade e cerca de 67% dos inquiridos responderam que não, mas 33% afirmam que sim.

Gráfico 18. Enquadramentos das perguntas do Questionário



Fonte: Elaboração própria, (2016)

Em forma de conclusão do questionário, houve a necessidade de fazer esta questão confirmatória, com o intuito de validar o mesmo, logo, a necessidade de saber se as PRH e PQVT corresponde ou não realidade do BPC, confirmou-se que 87%, responderam que sim, apenas 13% responderam que o questionário não correspondia a realidade do BPC.

Não obstante, aplicou-se o teste de fiabilidade a partir da seção dois do questionário, para responder e correlacionar os conceitos do mesmo, como resposta aos 33% de colaboradores que abdicaram de empresas porque as PRH e PQVR não correspondia a realidade, os 13% do gráfico 18 e as alterações que foram feitas no questionário aplicado.

4.2. Teste de Fiabilidade Alfa de Cronbach

Como teste de confiabilidade havíamos referido anteriormente que usar-se-á, a seguinte fórmula matemática para a consistência interna do questionário aplicado, o que significa há “não fiabilidade” deve-se a fontes de erros a título de exemplo as questões serem mal delineadas para o instrumento de medição, também a pode dar o caso a formas de aplicação (atuação e característica pessoais dos entrevistados) apud (Carmines e Zeller, 1979) citado por Moreira, (2007)

Figura. 2 fórmula matemática de alfa de conbrach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \times \left(1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right)$$

Fonte: adaptado ao modelo de J. Cronbach

α = Alfa de cronbach (coeficiente)

K = é o número de itens (subperguntas da segunda seção do questionário) (37)

$\sum Vi$ = é igual ao somatório das variâncias de cada pergunta que utiliza a mesma escala. (1-muito insatisfeito; 2- insatisfeito; 3- moderado, 4- satisfeito, 5 muito satisfeito)

Vt = é igual variância do total das perguntas por colaboradores (64)

Quadro 6. Teste de fiabilidade alfa de cronbach⁵

Resumo de processamento do caso

	N	%
Casos Válido	64	100,0
Excluídos ^a	0	,0
Total	64	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,946	,942	37

Fonte: Elaboração própria SPSS

⁵ Apêndice X Tratamento de dados estatístico SPSS

Como resultados obtivemos 0,946 o que representa segundo Tavakol & Dennik, (2011) consistência interna é excelente ou fiável, numa escala de 0,00 á 1,00, e pode se dar o caso numa replica para estudos futuros o questionário é fiável; também garantiu que as perguntas formuladas corresponderam as expectativas do investigador e dos investigados (colaboradores). Com a reestruturação do questionário e resultados obtidos tivemos que aplicar o teste de consistência interna ou alfa de cronbach, onde confirmou-se que os itens ou respostas estão correlacionados e a medir o mesmo conceito (PQVT) em paralelo com as PRH, o que significa quanto maior for o alfa maior é a correlação entre os itens 0,946 num intervalo de 0,00 á 1,00, o que só vem confirmar a confiabilidade da estruturação do questionário.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Todas as questões foram importantes para a realização deste trabalho, mas, algumas evidenciaram-se pela positiva e outras pela negativa. Quanto à discussão dos resultados verificamos que a média de idade dos inquiridos corresponde cerca de 33,89 com uma idade mínima de 20 e máximo de 60 anos, também verificamos que o género feminino foram os que mais se destacaram na amostragem com 66%, mas, observamos que cerca de 51,5% dos nossos inquiridos estão insatisfeitos com a igualdade de tratamento de género dentro do banco, quando 66% são do sexo feminino. Pode se dar o caso, dos colaboradores serem casados com 51 % e, 8% vive em união de facto, infelizmente o número de filhos não consta no questionário o que de forma indireta poderia influenciar estes resultados, não obstante estes números pode estar associado a falta de dedicação a tempo inteiro no trabalho em particular os casados e os que vivem em união de fato.

Uma outra questão abordada foi o trabalho e a vida dos colaboradores, pontos como equilíbrio entre trabalho e, assuntos relacionados com saúde a possibilidade de lazer que o banco dispõe representam insatisfação, exceto a influência que o banco exerce na vida familiar de alguns colaboradores com 40,9% satisfeitos e, 38,8% insatisfeitos. Dos inquiridos satisfeitos, também pode se dar o caso de serem os colaboradores solteiros, viúvos e divorciados cuja a soma representa cerca de 41%.

Questões relacionadas com o salário apresentam um quadro de insatisfação, mas, como alternativa o banco poderia rever as políticas salarias ou o descongelamento de carreiras, muito embora autor como Cunha, et *al.*, (2012) descrevia que o salário pode não ser um fator motivador.

A questão (9) relacionada com as condições de trabalho apresenta um quadro positivo, mas, notou-se, que há um certo défice no que toca o uso de novos equipamentos com uma diferença de 7, 8 % entre o insatisfeitos e satisfeito, a título de exemplo, a introdução de um novo programa informática requer formação, é muito normal que os sistemas bancários usam equipamentos complexos mas, todo colaborador em prol do banco, que queira fazer carreira reage aos novos desafios, em contra partida vemos que no ponto (11.3) cerca de 35,9% dos inquiridos estão insatisfeitos quanto a existência da formação contínua, a que se deve?

Todo colaborador numa organização gosta de ser reconhecido por mérito e crescer com o banco, a questão 10 descreve o desenvolvimento e capacidade, traduz que, avaliação individual e a polivalência foram considerados pontos fortes, ou seja o banco dá oportunidade dos colaboradores se tornarem polivalentes, quanto avaliação podemos assumir como equilibrado ou não, porque é muito comum em GRH e não só, quando as pessoas se auto avaliam há tendência das classificações serem positivas ou elevadas, os 43,5% dos inquiridos satisfeitos e 31,2% insatisfeito, logo a necessidade do banco olhar para esta questão e, promove-la com boas práticas de gestão, houve a necessidade de inserir a questão (11.2) que representa cerca de 59,3% do inquiridos insatisfeitos com a inexistência de concursos interno, à que se deve e qual é o estado atual do Banco BPC sobre este ponto?

O caso mais grave podemos assim considerar, como sendo o processo de integração que o banco promove, em alguns casos com diferenças mínimas, mas, apresentam um quadro de insatisfação por parte dos colaboradores do BPC, como na aceitação das ideias; compromisso com equipas de trabalho; integração partilha de informação; e défice na comunicação, o que, consideramos graves devido a especificidade do ramo.

O constitucionalismo acaba por ser também uma prática de QVT importante para os colaboradores, visto que o defende de uma decisão ou ação arbitrário que o banco tem contra o colaborador e, se este ofende ou viola os princípios vigente no contrato de trabalho, embora que cabe por iniciativa próprio o colaborador saber os seus direitos e deveres no que toca o código geral de trabalho, ou fazer parte de uma associação sindical.

Quanto a relevância que o banco representa para os colaboradores e a sociedade, é um quadro que apresenta apenas pontos importantes como: os resultados do banco; práticas que o banco adota sobre a responsabilidade social; e a imagem que o colaborador tem do banco mas, em encontra partida pontos ligados a autoestima, e qualidade de serviços prestados acabam por

ser insatisfatório, mas, “atenção” que os serviços prestado é uma das causas associada a insatisfação externa, estudo publicado pela empresa consultora Deloitte, (2014), e que tenderá a continuar no futuro.

Chiavenato, (2015) referenciamos que as PRH conduzem bons resultados através do aumento de compromisso desenvolvimento de novas competências, incrementação da coesão interna das atividades desenvolvidas na organização e aumentar a eficácia e eficiência organizacional de modo a melhor o desempenho organizacional e o bem-estar do indivíduo e da sociedade, mas, os resultados da pesquisa acabam por ser contraditórios na prática tanto, logo a particularidade destes dois conceitos.

Finalmente, somente, uma amostragem de caso extremo nos poderia responder a estas questões que se foram levantando ao longo da pesquisa, o que nos remete para estudos futuros.

CONCLUSÕES

Principais asserções

Com o atual quadro evolutivo dos mercados financeiros e, consequente internacionalização dos bancos, exige-se maior qualidade dos serviços e dos colaboradores, tendo a organização o papel de autor principal na elaboração das suas políticas em paralelo com a visão estratégica dos RH. Há cada vez mais, a necessidade de implementar práticas de QVT, sobretudo em instituições públicas em países subdesenvolvidos, como o caso de Angola, que visa a fomentar melhoria dos serviços e o seu desempenho; desempenho este que pode ser influenciado pelas mesmas práticas.

Relembramos que modelo de QVT visa melhorar a relação dentro e fora da organização, aumentar a satisfação no trabalho e fornece um programa de desenvolvimento de RH adequado Srivastar & Kanpur, (2014).

Da problemática identificada neste estudo, verificamos que os estudos publicados, por empresas de consultorias, revistas científicas, jornais e, experiência vivenciada, foram identificados pontos de insatisfação sobretudo na prestação da qualidade de serviços e, indícios de insatisfação a nível interno.

Como resposta a esta problemática, utilizamos o modelo de interpretação sobre as PQVT, de Richard, W., (1973) adaptado e interpretado por autores como: Fernandes, (1996), e Detoni, (2001), como sendo um modelo de múltiplas funções para medir o grau de satisfação dos colaboradores, logo, a necessidade de aproximação a pergunta de partida, “Qual a perceção que os colaboradores do banco BPC têm sobre as políticas de recursos humanos e práticas de qualidade de vida no trabalho?”

Da análise global dos resultados, verificados que a segunda seção do questionário, sessenta e quatro (64) colaboradores inquiridos no BPC, 71,42% estão insatisfeitos com as PQVT utilizada pelo Banco ao passo que 28,57% dos inquiridos estão satisfeitos. De igual modo, podemos considerar que as PRH e PQVT é uma das causas associadas no processo de insatisfação a nível interno no BPC; o que, a sua soma representa cerca de 99,99%, com arredondamento por excesso que corresponde 100% dos inquiridos. Quanto aos objetivos também foram alcançadas com sucesso, embora não se generalizar os resultados devido a dimensão da amostra.

Para os objetivos específicos, das trinta e sete (37) questões da segunda seção do questionário, trinta e cinco (35) subperguntas estão direcionadas com as PRH e PQVT.

Assim, para o primeiro objetivo concluímos que existe uma satisfação na ordem dos 28,57%, relativamente à importância que os colaboradores dão nas PRH e PQVT no BPC.⁶

Para o segundo objetivo, da pesquisa foram identificados como pontos fracos,⁷ 14,28%, onde, os colaboradores do BPC identificam debilidades no uso de tecnologia formação contínua, política de integração, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, e qualidade dos serviços prestados. Salienta-se, que a qualidade dos serviços prestados, foram identificados na problemática do tema, o que vem confirmar os estudos já publicados.

Finalmente consideramos, que estamos dentro de um quadro crítico no que toca as PRH e práticas de QVT no BPC, sobre a percepção dos colaboradores. Dos resultados apurados, a percepção dos inquiridos reforça a necessidade da implementação de um “Quadro de Desenvolvimento de RH”, que vise melhorar e aumentar a motivação dos colaboradores do banco BPC, ao nível das: políticas salariais, autonomia, concurso interno, igualdade de tratamento de género, compromisso das equipas de trabalho, oportunidade de crescimento, segurança entre outros ⁸

As PRH conduzem a bons resultados através do aumento de compromisso e, desenvolvimento de novas competências, incrementação da coesão interna das atividades desenvolvidas na organização e, aumentam a eficácia e eficiência organizacional de modo a melhor o desempenho organizacional e o bem-estar do indivíduo e da sociedade. (Chiavenato, 2015).

Contributos da investigação

Estes estudos foram baseados num questionário de dezoito (18) perguntas e sessenta e cinco (65) subperguntas conforme ilustra o apêndice I.

Por se tratar de um tema que envolve uma série de procedimentos, onde a componente teórica consegue retratar este paralelismo entre as Políticas de RH e práticas de QVT com precisão e bom senso, representou um desafio a sua elaboração, devido ao facto de nem sempre

⁶ Apêndice VIII identificação os pontos mais importantes da pesquisa.

⁷ Apêndice VIII identificação dos pontos fracos da pesquisa.

⁸ Apêndice IX determinação dos pontos mais críticos e críticos.

a realidade corresponder a prática. Contudo, foi necessário refletir o grau de importância destes dois conceitos PRH e PQVT. A metodologia utilizada, de certa forma, ajudou a responder aos objetivos traçados e à pergunta de partida.

Espero que este estudo possa contribuir para o enriquecimento da gestão enquanto ciência na área de psicossociologia das organizações.

Tendo uma visão holística das direções em estudo, estes resultados, irão ajudar os gestores e chefes nos aspetos a melhorar, e ajudará os colaboradores com ou sem guia de transferência que queiram ir para as direções analisadas e numa visão externa também ajudará os estudantes; clientes; sindicatos; futuros potenciais candidatos a uma vaga de trabalho, entre outros interessados. Ou seja, para aquelas pessoas que tiverem interesse em saber o que se passa a nível interno do banco BPC, basta olhar para os objetivos que indicam os pontos importantes, fracos e críticos (Apêndice VIII e IX). Também é de realçar, que os trabalhadores inquiridos neste estudo não estão em contato direto com os clientes, logo, esperávamos que os resultados fossem satisfatórios.

Estes números apontam numa perspetiva futura, para o aumento da insatisfação dos colaboradores, desalinhamento nos processos de comunicação, injeção de capital, despedimento, descentralização dos serviços, aumento crescente da insatisfação a nível interno e externo e reestruturação.

Recomendações

Trabalhador satisfeito com a carreira e com o posto de trabalho é sinónimo de maior QVT e motivação, de modo a enfrentar os desafios e a competitividade, sobretudo, no sector bancário. Os nossos bancos precisam alinhar a visão estratégica de RH com a política de participação e, ao mesmo tempo, promover o recrutamento interno. Este último, considera-se que é uma das formas de minimizar os custos da organização e facilita o processo de adaptação dos candidatos e dinamizará maior competitividade a nível interno.

Descentralização dos serviços, é a melhor forma de participação dos colaboradores, mas “cuidado” com a especificidade das tarefas que as equipas de trabalho executam ou mesmo a solução passa por criar um “livro de sugestões” para cada direção, de maneira a dinamizar os processos de trabalho e promover a participação, aceitação e integração das ideias destes colaboradores.

Reestruturar ou criar um programa de RH em períodos distintos, quando há existência ou estão diante de falhas de práticas de gestão equitativo que promove o aprimoramento das competências necessárias para fazer frente a esta realidade; utilizando técnicas de psicologia organizacional. Serão estas técnicas que diagnosticarão as necessidades de cada colaborador, respeitando as suas diferenças, diversidade de culturas e valores organizacionais.

Desenvolver políticas salariais que correspondam aos respetivos cargos e responsabilidades, numa perspetiva de reforçar os benefícios sociais dos colaboradores, bem como a disponibilização de crédito, podem ser uma das formas de combater este défice salarial, quando 51,56% dos nossos inquiridos são casados. Também pode estar associado o número de filhos.

Reforçar a formação contínua. Os colaboradores com maior ou menor experiência de trabalho devem estar sempre em formação contínua devido à especificidade da área de trabalho, no que diz respeito à autonomia, polivalência e repartição das tarefas.

Zelar pelas práticas que promovem políticas de valorização dos clientes externos, como maior divulgação sobre as plataformas informáticas, criar linhas próprias para ajudar eventuais dúvidas, criar políticas de incentivos de benefícios para o departamento responsável pelas linhas de apoio ao cliente.

Reforçar as práticas que promovem a igualdade de género sendo o BPC um banco que promove ações sociais ligadas à sua cultura, a conciliação de todos os critérios estudados, sobretudo trabalho e vida familiar, seria importante para maximizar estas práticas:

Implementando políticas que visam extinguir a discriminação positiva a favor do sexo sub-representado no recrutamento e seleção;

Equilibrar em termos de políticas que enquadrem tanto mulheres como homens nas diversas categorias profissionais, principalmente no quadro de chefia;

Elaborar normas ligada ao constitucionalismo que possibilita a liberdade de expressão, de forma que estas pessoas se defendam de alguma ação arbitrária feita pelo banco;

Implementar práticas de gestão que promovem a coesão familiar entre os colaboradores do banco, casados e os que vivem em união de facto que tenham filhos, como base a elaboração de um horário de trabalho flexível variável.

Estudos futuros e limitações

Durante o decorrer do trabalho levantou-se tantas questões que seria importante serem respondidas para a elaborar um “Quadro de Desenvolvimento de RH”, aquando dos resultados negativos, mas, será “apenas” para estudos futuros, cuja a sua sequência dependerá das seguintes questões: Quais as causas ligadas a falta de concurso interno nas direções estudadas? Será que, a percepção dos colaboradores dos balcões centrais do Banco BPC seria a mesma que a dos colaboradores das direções em estudo? E qual a percepção que os colaboradores dos três grandes bancos de capitais públicos de Angola têm sobre esta matéria?

Como afirma Lambooi et *al.*, (2014) as políticas de RH podem ser orientadas tanto para os interesses da organização como dos colaboradores dependendo das estratégias ou dos objetivos preconizados pela organização. Será este o estado atual do banco BPC. cuja as suas PRH podem estar orientada para resultados e não no bem-estar dos seus colaboradores?

Por último Dutra, (2001) referia que documentos, princípios, diretrizes mostram ser contraditórios quando aplicados na prática, logo seria muito comum existir uma certa disparidade entre o formal e a prática. Por fim questiona-se, será que, estamos diante deste conceito de Dutra? Em que o quadro de valores do Banco BPC é meramente informativo? E como elas são traduzidas no seu universo?

Quanto aos entraves em seu torno, respeitando os padrões éticos da entidade em estudo, adotaram-se medidas, para que o questionário aplicado não ferisse ou desrespeitasse o trabalho do Banco, visto que o questionário estava ligado de forma direta à confirmação das políticas internas do mesmo e ao seu quadro de valores, o que dificultou o acesso a dados secundários e a consequente reestruturação do questionário. Assim, a direção do balcão central de Luanda foi excluída, e foi-nos atribuída uma amostra por conveniência, mas, no nosso ponto de vista, a direção de balcão central era o que maior representava ou demonstrava indícios de insatisfação para responder à pergunta de partida e aos objetivos traçados conforme ilustra o gráfico 1.

O ideal seria contar com abertura de todos os Bancos públicos (BPC, BFA, BCI), visto que há uma certa concentração de funcionários públicos e outros clientes, vinculados a estes bancos com índice de insatisfação elevado; embora seja evidente a falta de tempo ou interesse. Quando o assunto é de carácter académico sobre a introspeção de práticas ligadas à qualidade

de serviços, ou mesmo à satisfação dos colaboradores em instituições públicas em Angola, criando um ambiente de suscetibilidade e difícil na maioria dos casos.

A apesar de inúmeras tentativas sem sucesso em fazer o estudo com os bancos públicos, “apenas” o BPC se manifestou disponível. As áreas autorizadas para a realização do questionário foram: DRHF, DOP, DOQ, DMI e DRG. Não obstante, tivemos a intrepidez de aceitar este desafio aplicando os questionários em direções que, “possivelmente” não responderiam à nossa investigação tratando-se de uma amostra por conveniência, o que limitou a investigação; Mesmo com os entraves identificados foi notório que há ausência de estudos semelhantes em instituições públicas em Luanda sobre esta matéria.

BIBLIOGRAFIA

- ALIS, D., des Horts, C. H. B., Chevalier, F., Fabi, B., & Peretti, J. M. (2012). *Gestão dos recursos humanos: uma abordagem internacional*. Edições Piaget.
- BECKER, Brian E., Huselid, Mark A. (1999) Overview: strategic human resource Management in five leading firms, *Human Resource Management*, Vol.38 (4), pp.287-301.
- BENBASAT, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1999). *The case research strategy in studies of information systems*. MIS quarterly, 369-386. (Obra original 1987).
- BRIEF, A. P., & Weiss, H. M. (2002). *Organizational behavior: Affect in the workplace*. Annual review of psychology, 53 (1), 279-307.
- BLACKBURN, J. W., & Bruce, W. M. (1989). Rethinking concepts of job satisfaction: *The case of Nebraska municipal clerks*. Review of Public Personnel Administration, 10(1), 11-28.
- CARMO, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação—Guia para Autoaprendizagem* (2ª edição). Lisboa: Universidade Aberta.
- CAETANO, António; Vala, Jorge (2007). *Gestão de Recursos Humanos, Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: RH.
- CARAYON, P., & Smith, M. J. (2000). *Work organization and ergonomics*. Applied ergonomics, 31 (6), 649-662.
- CHIAVENATO, I., (2015). *Recursos humanos: O capital das organizações*. 10 ed. Rio de janeiro. Elsevier.
- CHIAVENATO, I., (2004). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. São Paulo: Thomson Learning.
- CHIAVENATO, I., (1999). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- CONTE, A. L. (2003). *Qualidade de vida no Trabalho*. FAE Business, 7, 32-34.

- COSTANZA, R., Fisher, B., Ali, S., Beer, C., Bond, L., Boumans, R., & Gayer, D. E. (2007). *Quality of life: An approach integrating opportunities, human needs, and subjective well-being*. *Ecological economics*, 61 (2), 267-276.
- COUTINHO, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas*. Leya.
- COUTINHO, C. P., & Chaves, J. H. (2002). *O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal*. *Revista portuguesa de educação*, 15(1). pp.221-243, Universidade do Minho.
- CUNHA, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. 2 ed. Lisboa: Edição Sílabo, LDA.
- DA CAMARA, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Novo humanator*. Lisboa: Leya.
- DELERY, John E.; Doty, D. Harold (1996) *Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions*. *Academy of Management Journal*, Vol.39 (4), pp.802-825.
- DE SOUZA Minayo, M. C. (2011). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Metrópolis: Vozes Limitada.
- DESSLER, Gary (2005). *Human resource management*, 10th edition, Pearson Prentice Hall.
- DETONI, D. J. (2001). *Estratégias de avaliação da qualidade de vida no trabalho: Estudos de caso em agro-indústrias*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- DIAS, A. I. (2009). *Qualidade de vida no trabalho e empenhamento organizacional afectivo: Estudo exploratório da influência das variáveis sexo e idade*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências de Educação da Universidade de Lisboa.

- DIAS, E. José. (2015). Jornal OPAÍS: BPC lança novo canal eletrónico de operações bancárias. acessado em outubro, 9 de outubro de 2015 em: <http://opais.co.ao/>; <http://opais.co.ao/bpc-lanca-novo-canal-electronico-de-operacoes-bancarias/>
- DIENER, E. (1995). A value based index for measuring national quality of life. *Social indicators research*, 36 (2), 107-127.
- DONALDSON, S. I., Sussman, S., Dent, C. W., Severson, H. H., & Stoddard, J. L. (1999). Health behavior, quality of work life, and organizational effectiveness in the lumber industry. *Health Education & Behavior*, 26 (4), 579-591.
- DO NASCIMENTO, L. F., & Pessoa, R. W. A. (2007). Qualidade de vida no trabalho: uma questão de responsabilidade social. *Revista Eletrônica de Administração*, 13 (3), 587-611.
- DUTRA, J. S. (2001). Gestão por competência: um modelo avançado para a gestão de pessoas. São Paulo: Gente.
- FERREIRA, J. C., Neves, J., Caetano, A., & (Coord.). (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- FRANCISCO, D. Silva. (2013). Razões e Dificuldade para se implementar setor de recurso humanos nas médias empresas de material de construção em Macapá. Dissertação apresentada na Universidade Lusófona de Humanidade e Tecnologia para obtenção do grau de mestrado, orientado António Augusto Teixeira da Costa, Lisboa. Acessado em 18 de maio de 2015 em: <http://recil.grupolusofona.pt/browse?type=title>.
- FREIXO, M. (2009). Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas. Lisboa: Instituto Piaget.
- GOGOLEVA, A., Sorokin, P., & Efendiev, A. (2014). Quality Of Work Life As Methodological Framework In Organizational Studies: State Of The Art And Perspectives For The Future Research. *Higher School of Economics Research Paper No. WP BRP*, 23.

- GOMES, f. P., & Araújo, r. M. D. (2005). Pesquisa quanti-qualitativa em administração: uma visão holística do objeto em estudo. *Seminários em administração*, 8.
- GOULART, í. B., & Sampaio, j. D. R. (1999). Qualidade de vida no trabalho: uma análise da experiência de empresas brasileiras. *Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social: estudos contemporâneos*. São Paulo: *casa do psicólogo*, 1, 19-37.
- GUEDES, S. C. (2009). Relação entre qualidade de vida no trabalho e indicadores de satisfação profissional. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa. Conte, A. L. (2003). Qualidade de vida no Trabalho. *FAE Business*, 7, 32-34.
- GUPTA, B., & Hyde, A. M. (2016). *Factors Affecting Quality of Work Life among Academicians*. *Anvesha*, 9(1), 8.
- HUANG, T. C., Lawler, J., & Lei, C. Y. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35 (6), 735-750.
- INGELGARD, A., & Norrgren, F. (2001). Effects of change strategy and top-management involvement on quality of working life and economic results. *International journal of industrial ergonomics*, 27 (2), 93-105.
- KANDASAMY, I., & Ancheri, S. (2009). Hotel employees' expectations of QWL: A qualitative study. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (3), 328-337.
- KATOU, A. A., & Budhwar, P. S. (2007). The effect of human resource management policies on organizational performance in Greek manufacturing firms. *Thunderbird international business review*, 49 (1), 1-35.
- KOÇ, M., Cavus, M. F., & Saraçoğlu, T. (2014). Human Resource Management Practices, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4 (9), 178.

- LAMBOOIJ, M., Sanders, K., Koster, F., & Zwiers, M. (2006). Human resource practices and organisational performance: can the HRM-performance linkage be explained by the cooperative behaviours of employees? *Management revue*, 223-240.
- LEAL, C. (2008). *Reavaliar o conceito de qualidade de vida*. Universidade dos açores.
- LIMONGI-França, A. C., & Arellano, E. B. (2002). Qualidade de vida no trabalho. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 295-306.
- MACDUFFIE, J. P., (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial & labor relations review*, 48 (2), 197-221.
- MOREIRA, C. D. (2007). *Teorias e práticas de investigação*. Lisboa: ISCSP.
- MALHOTRA, N. K. (2004). *Investigación de mercados*. Pearson Educación.
- MARSON, L. S. C., RODRIGUES, M. V. R. Y., CALDERÓN, P. A. L., & SANTOS, I. C. D. (2011). *VII Congresso de Excelência e Gestão*. A relação entre motivação e qualidade de vida no trabalho: um estudo com técnicos administrativos de uma universidade pública do Rio de Janeiro. ISSN 1984-9354. Disponível em: http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg7/anais/t11_0363_2058.pdf. Acesso em: 13 janeiro. 2016.
- MARTINS, G. D. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica*. Editora Atlas.
- MAY, T. (2004). *Pesquisa Social, Questões, métodos e processos*; trad. Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 3ª edição. Porto Alegre: Artmed.
- MOLLEMAN, E., & Broekhuis, M. (2001). Sociotechnical systems: towards an organizational learning approach. *Journal of Engineering and Technology Management*, 18 (3), 271-294
- Nascimento, I. P., & carvalho, a. V. (1997). *Administração de recursos humanos*. São paulo: ed. Pioneira.

- MOURA, Estevão. (2000). *Gestão de recursos humanos- Influencia e determinantes do desempenho*. Lisboa: Edições sílabos, Lda.
- NEVES, José Gonçalves. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas*. In Vala, Jorge e Caetano, António (Org.), (2002). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas*. (2ª Ed) Lisboa: RH Editores.
- PEDROSO, B., & Pilatti, L. A. (2009). Notas sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de walton: uma revisão literária. *Conexões: Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP*, 7 (3).
- PFEFFER, J. (1994). Competitive advantage through people. *California management review*, 36(2), 9.
- PILATTI, l. A., & Bejarano, v. C. (2005). Qualidade de vida no trabalho: leituras e possibilidades no entorno. *Gestão da qualidade de vida na empresa*. Campinas: ipes, 85-104.
- PONTE, J. P. D. (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*, 105-132.
- QUIVY, R., & Van Campenhoudt, L. (2013). *Manual de investigação em ciências sociais*. (6ª ed., pp.31-46). Lisboa: Gradiva. (trabalho original publicado em 1995).
- RAMSTAD, E. (2009). Promoting performance and the quality of working life simultaneously. *International journal of productivity and performance management*, 58 (5), 423-436.
- REIS, F. L., Dias, D., & Alves, M. S. (2015). O impacto das práticas de gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores da Administração Pública Cabo-verdiana. in www.recil.grupolusofona.pt. Acedido em 18 de janeiro de 2016 em <http://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/6831/browse?type=title>.
- REIS, F. L. (2010). *Como elaborar uma dissertação de mestrado segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.

- RICHARDSON, R. J., & Peres, J. A. (1985). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- ROSE, R. C., Beh, L., Uli, J., & Idris, K. (2006). An analysis of quality of work life (QWL) and career-related variables. *American Journal of Applied Sciences*, 3 (12), 2151-2159.
- SARMENTO, M. (2008). *Guia prático sobre a metodologia científica*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- SAMPIERI, R. H., Collado, C. H., Lucio, P. B., Murad, F. C., & Garcia, A. G. Q. (2006). *Metodologia de pesquisa*. Ed.3. São Paulo: The McGraw-Hill.
- SEKIOU, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., peretti, J.M., Alis, D., Chevalier, F. (2001). *Gestão dos recursos humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- SEVERINO, A. J. (2009). *Metodologia do trabalho científico: diretrizes para o trabalho didático-científico na universidade*. Ed.23. São Paulo: Cortez & Moraes.
- SPECTOR, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. (Vol. 3). Sage publications.
- SRIVASTAVA, S., & Kanpur, R. (2014). A study on quality of work life: key elements & It's Implications. *IOSR-JBM*, 16, 54-59.
- SUBRAMANIAN, S., & Saravanan, R. (2012). Empirical Study on Factors Influencing on Quality of Work Life of Commercial Bank Employees. *European Journal of Social Sciences*, 1, 112-120.
- TOLFO, s. Rosa; Piccinini, v. Carolina. (2001). As melhores empresas para trabalhar no brasil e a qualidade de vida no trabalho: *disjunções entre a teoria e a prática*. Revista de administração contemporânea, 5.1: 165-193.
- TAVAKOL, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53.

- VÁLEGA, V. M. V. F. C. (2012). O modelo organizacional, as condições de trabalho e as relações interpessoais como fatores de satisfação dos trabalhadores em regime de Outsourcing. Dissertação de mestrado. Vila nova de Gaia. Instituto Superior de Línguas e Administração. Acedido em 12 de maio de 2015 em: <http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/4046/Disserta%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520Mestrado%2520GRH.pdf?sequence=1>
- VASCONCELOS, A. F. (2001). Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. *Caderno de pesquisas em Administração*, 8 (1), 23-35.
- VERGARA, S. C. (2012). Métodos de pesquisa em administração. Atlas.
- YIN, R. (1993). Case study research: Design and methods . Beverly Hills.
- YIN, R. (2005). Estudo de Caso. Planeamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman.
- WALTON, R. E. (1973). Quality of working life: what is it?. *Sloan Management Review*, 15 (1), 11.
- WOOD JR, T., Tonelli, M. J., & Cooke, B. (2011). *Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no brasil (1950-2010)*. *Revista de Administração de Empresas*, 51(3), 232.

Sites de pesquisa:

ASSOCIAÇÃO ANGOLANA DE BANCOS [ABANC]. (2016), <http://www.abanc.ao/sistema-financeiro/evolucao-historica/evolucao-historica-do-sistema-financeiro-angolano>. Acedido a 20 de abril, 2015 de BANC em www.abanc.ao

BANCO DE POUPANÇA E CRÉDITO [BPC]. (2015). Acedido a http://www.bpc.ao/bpc/pt/conheca_o_bpc.1/conselho_nao_executivo.7.html. Acedido a 29 de julho, 2015 de BPC em www.bpc.ao.

JORNAL O PAIS. (2015), <http://opais.co.ao/bpc-lanca-internet-banking/>. Acedido em 30 de julho, 2015 de O PAIS em www.opais.co.ao.

RESVISTA EXAME ANGOLA, (2015). Acedido a 29 de julho, 2015 de Exame Banca https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ao/Documents/about-deloitte/EXAME_BANCA_2015.pdf em www.exameangola.com.

REVISTA EXAME. (2015). Banca em Análise: Qualidade do serviço em Análise. Ed.9, p.30. Acedido em 11 de outubro de 2015 em: <http://ptdocz.com/>; <http://ptdocz.com/doc/34086/banca-em-an%C3%A1lise>.

REVISTA EXAME. (2015). Banca em Análise: BPC destrona o BAI. Ed.especial.p.24.Acedido em 9 de outubro de 2015,em: <http://ptdocz.com/>; https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ao/Documents/about-deloitte/EXAME_BANCA_2015.pdf.

APÊNDICES

APÊNDICE I – Questionário

ULHT

Gimenez Correia

Às políticas de recursos humanos e práticas de qualidade de vida no trabalho: Estudo sobre a percepção dos colaboradores no Banco BPC

Às políticas de recursos humanos e práticas de qualidade de vida no trabalho: Estudo sobre a percepção dos colaboradores no sector bancário em Luanda

O presente questionário emerge no âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, onde procura compreender e analisar *Às políticas de recursos humanos e práticas de qualidade de vida no trabalho*, com a seguinte questão: Qual é a sua percepção sobre as políticas de recursos humanos e práticas de qualidade de vida no trabalho no vosso BANCO?

Ficariamos muito gratos se pudesse colaborar connosco, concedendo alguns minutos do seu tempo para responder a este questionário com total sinceridade. Note que **não há respostas certas nem erradas**. Algumas questões podem parecer-lhe semelhantes, mas reflita cuidadosamente e responda a **todas** elas. As suas respostas serão completamente **anónimas e confidenciais**, **destinadas a tratamento estatístico e apenas para essa finalidade**. Por favor, não coloque o seu nome em lado algum.

Após o preenchimento, entregue a pessoa que lhe fez chegar o questionário ou ao responsável da sua secção.

OBS:

Em caso de preferência acesse o site:

<http://www.surveio.com/survey/d/J9H3A4M9I5Y9M0B8M>

Qualquer dúvida que queira esclarecer não hesite em contactar-me:

Email: gimenezcorreia@hotmail.com

Tel:946342742

Secção I dados Relativo a situação do inquerido

1. Sexo

Feminino ☐

Masculino ☐

2. Idade

20-25 ☐ 36-40 ☐ 56-60 ☐

26-30 ☐ 41-50 ☐ Mais de 60 ☐

31-35 ☐ 51-55 ☐

Fonte: <http://www.surveio.com/survey/d/J9H3A4M9I5Y9M0B8M>



APÊNDICE II – Questionário

ULHT

Gimenez Correia

Às políticas de recursos humanos e práticas de qualidade de vida no trabalho: Estudo sobre a percepção dos colaboradores no Banco BPC

3. Estado Civil

- Solteiro (a) ☐
- Casado (a) ☐
- Divorciado (a) ☐
- União de Facto ☐
- Viúvo (a) ☐

4. Nível de Escolaridade

- | | | | | | |
|---------------|-----------------------|---------------|-----------------------|--------------|-----------------------|
| Ensino Básico | ☐ | Pós Graduação | ☐ | Mestrado | ☐ |
| Ensino Médio | ☐ | MBA | ☐ | Doutoramento | ☐ |
| Licenciatura | ☐ | | | | |

5. A quanto tempo está a trabalhar Neste Banco?

- | | | | | | |
|-----------|-----------------------|------------|-----------------------|------------|-----------------------|
| 1 Ano | ☐ | 11-15 Anos | ☐ | 26-30 Anos | ☐ |
| 2-4 Anos | ☐ | 16-20 Anos | ☐ | 31-35 Anos | ☐ |
| 5-10 Anos | ☐ | 21-25 Anos | ☐ | | |

6. A quanto tempo ocupa o Cargo que exerce?

- | | | | | | |
|-----------|-----------------------|------------|-----------------------|------------|-----------------------|
| 1 Ano | ☐ | 11-15 Anos | ☐ | 26-30 Anos | ☐ |
| 2-4 Anos | ☐ | 16-20 Anos | ☐ | 31-35 Anos | ☐ |
| 5-10 Anos | ☐ | 21-25 Anos | ☐ | | |

7. Indique o seu cargo (posição que ocupa) e função (tarefas e responsabilidade) que exerce?

SECÇÃO II DADOS RELATIVOS A POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS EM PARALELO COM ÀS PRÁTICAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A secção II deste questionário reflete a forma como você colaborador olha para as Políticas de Recursos Humanos em Paralelo com as práticas de qualidade de vida no trabalho. Nós estamos perguntando o quanto você está satisfeito(a), em relação a vários aspetos do seu trabalho consoante os anos de trabalho. Escolha entre as alternativas e coloque um X no número que melhor represente a sua opinião numa escala de 1 a 5 onde:

- | | | |
|------------------------|----------------|----------------------|
| 1. Muito Insatisfeito; | 3. Moderado; | 5. Muito Satisfeito. |
| 2. Insatisfeito; | 4. Satisfeito; | |

Fonte: <http://www.surveio.com/survey/d/J9H3A4M9I5Y9M0B8M>



APÊNDICE III – Questionário**ULHT****Gimenez Correia**

Às políticas de recursos humanos e práticas de qualidade de vida no trabalho: Estudo sobre a percepção dos colaboradores no Banco BPC

8. Em relação ao salário

	1	2	3	4	5
8.1. Em matéria de igualdade com os colegas para trabalho de idêntico valor o seu salário é:					
8.2 Como classifica o salário que lhe foi atribuído em conjunto com o cargo e responsabilidades:					

9. Como se sente em relação as condições de trabalho disponibilizadas pelo Banco sobre:

	1	2	3	4	5
9.1 As tarefas que executa no trabalho:					
9.2 Carga horária de trabalho:					
9.3 Os equipamentos de segurança proteção coletiva disponibilizados pelo Banco:					
9.4 Uso de tecnologia (equipamentos administrativos):					

10. Como se sente em relação ao uso do seu desenvolvimento e capacidades no trabalho diante:

	1	2	3	4	5
10.1 Dos objetivos que o Banco lhe atribui é:					
10.2 A forma de tomar decisões por si quando é preciso é:					
10.3 A atribuição das tarefas no seu trabalho é:					
10.4 A possibilidade de desempenhar várias tarefas (polivalência) é:					
10.5 A sua avaliação individual é:					
10.6 Há oportunidades para desenvolvimento de novas competências profissionais:					

11. Qual é a sua percepção em relação às oportunidades de crescimento e segurança no seu trabalho?

	1	2	3	4	5
11.2 Quanto à existência de concurso interno para concorrer a um novo cargo:					
11.3 Quanto à existência da formação contínua:					
11.4 Quanto à igualdade de tratamento dentro do Banco e não discriminação (género ou outras)					
11.5 Quanto à segurança (Estabilidade) do posto de trabalho:					

12. Como se sente em relação à integração social feita pelo Banco:

	1	2	3	4	5
12.1 A existência de comunicação interna praticada pelo Banco é:					
12.2 A política que o Banco promove de integração (partilha de conhecimento e informação) é:					
12.3 Ao compromisso com o Banco e equipas de trabalhos é:					
12.4 A aceitação e valorização das suas ideias ou iniciativas é:					

Fonte: <http://www.surveio.com/survey/d/J9H3A4M9I5Y9M0B8M>



APÊNDICE IV – Questionário

ULHT

Gimenez Correia

Às políticas de recursos humanos e práticas de qualidade de vida no trabalho: Estudo sobre a percepção dos colaboradores no Banco BPC

13. Qual é a sua percepção sobre o Banco em matéria de constitucionalismo (Direitos e Deveres):

	1	2	3	4	5
13.1 Quanto a transparência que o banco promove sobre o contrato de trabalho em termos de direito e deveres é:					
13.2 Quanto as normas ou regras no local de trabalho é:					
13.3 Em relação ao código da lei geral de trabalho é:					

14. Como se sente em relação ao trabalho e o espaço total de vida:

	1	2	3	4	5
14.1 Quanto à influência que o Banco exerce na sua rotina familiar é:					
14.2 A possibilidade de lazer que o Banco dispõe é:					
14.3 A conciliação do trabalho com a vida familiar e assuntos relacionados com a saúde é:					
14.4 Quanto ao equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é:					

15. Qual é a sua percepção em relação A relevância social que o Banco promove para o seu bem-estar:

	1	2	3	4	5
15.1 Sobre os benefícios sociais que o Banco dispõe tanto em seguro de vida, falecimento, invalidez absoluta e permanente provocada quer por doença e acidente de trabalho e outras é:					
15.2 Quanto a disponibilidade de acesso ao crédito é:					
15.3 Quanto ao incentivo de comprometimento com o banco é:					
15.4 A imagem que o Banco representa para você é:					
15.5 As práticas que o Banco adota sobre a responsabilidade social são:					
15.6 A qualidade dos produtos ou serviços prestados pelo Banco é:					
15.7 Quanto os resultados que o Banco apresenta nos anos anteriores e atual são:					
15.8 Quanto as práticas que o Banco promove para estimular a sua autoestima é:					

16. Já alguma vez trocou de Banco ou de empresa porque às políticas de recursos humanos ou as práticas de qualidade de vida no trabalho não correspondia a realidade?

Sim ☐ Não ☐

17. As políticas de recursos humanos e práticas de qualidade de vida no trabalho feita neste Banco enquadram-se com o questionário que lhe foi aplicado? Se for Sim damos por encerrado o questionário, se for Não passe para *última* questão 18.

Sim ☐ Não ☐

18. Poderia descrever outras políticas de recursos humanos e práticas de qualidade de vida no trabalho que o vosso Banco elabora e pratica que não foram mencionadas neste questionário?

Fonte: <http://www.surveio.com/survey/d/J9H3A4M9I5Y9M0B8M>



APÊNDICE V– Carta ao Banco de Comércio e Indústria



À

Direção do Banco de Comércio e Indústria

Assunto: Solicitação de preenchimento de questionário

Eu **Gimenez Manuel de Sousa Correia**, portador do BI 000263185LA038 emitido aos 27-01-2016 em Luanda, aluno de Mestrado em Gestão de Empresas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (Portugal/Lisboa) e, sob a orientação do Professor Doutor António Augusto Costa, estando a realizar um estudo sobre “As políticas de recursos humanos e às práticas de qualidade de vida no trabalho: Estudo sobre a perceção dos colaboradores no sector Bancário em Luanda”.

Estando a desenvolver um trabalho de investigação na área da psicossociologia das organizações torna-se imprescindível obter informações através do preenchimento de um questionário. As respostas serão completamente **anónimas, confidenciais, e só será possível a identificação da instituição em estudo com a autorização da mesma**, os dados obtidos serão usados apenas para tratamento estatístico.

Face ao exposto, solicito solenemente a V.^a Ex.^a autorização para o envolvimento dos colaboradores deste Banco a responderem o questionário.

Ciente de que a solicitação merecerá de parte de vossa excelência a devida atenção aproveitando o ensejo para endereçar os meus respeitosos cumprimentos.

OBS: Em anexo cópia do BI, cartão de estudante e o questionário.

Luanda em 02 de Fevereiro 2016.

Atenciosamente o mestrando

Gimenez Manuel de Sousa Correia

Contactos 946342742/ gimenezcorreia@hotmail.com

APÊNDICE VI – Carta ao Banco de Fomento de Angola



À

Direção do Banco de Fomento Angola

Assunto: Solicitação de preenchimento de questionário

Eu **Gimenez Manuel de Sousa Correia**, portador do BI 000263185LA038 emitido aos 27-01-2016 em Luanda, aluno de Mestrado em Gestão de Empresas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (Portugal/Lisboa) e, sob a orientação do Professor Doutor António Augusto Costa, estando a realizar um estudo sobre “As políticas de recursos humanos e às práticas de qualidade de vida no trabalho: Estudo sobre a perceção dos colaboradores no sector Bancário em Luanda”.

Estando a desenvolver um trabalho de investigação na área da psicossociologia das organizações torna-se imprescindível obter informações através do preenchimento de um questionário. As respostas serão completamente **anónimas, confidenciais, e só será possível a identificação da instituição em estudo com a autorização da mesma**, os dados obtidos serão usados apenas para tratamento estatístico.

Face ao exposto, solicito solenemente a V.^a Ex.^a autorização para o envolvimento dos colaboradores deste Banco a responderem o questionário.

Ciente de que a solicitação merecerá de parte de vossa excelência a devida atenção aproveitando o ensejo para endereçar os meus respeitosos cumprimentos.

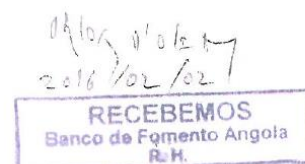
OBS: Em anexo cópia do BI, cartão de estudante e o questionário.

Luanda em 02 de Fevereiro 2016.

Atenciosamente o mestrando

Gimenez Manuel de Sousa Correia

Contactos 946342742/ gimenezcorreia@hotmail.com



APÊNDICE VII– Carta ao Banco de Poupança e Crédito



À

Direção do Banco de Poupança e Crédito

Assunto: Solicitação a aplicação de questionário

Eu **Gimenez Manuel de Sousa Correia**, portador do BI 000263185LA038 emitido aos 27-01-2016 em Luanda, aluno de Mestrado em Gestão de Empresas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (Portugal/Lisboa) e, sob a orientação do Professor Doutor António Augusto Costa, estando a realizar um estudo sobre “ As políticas de recursos humanos e às práticas de qualidade de vida no trabalho: Estudo sobre a percepção dos colaboradores no sector Bancário em Luanda”.

Estando a desenvolver um trabalho de investigação na área da psicossociologia das organizações torna-se imprescindível obter informações através do preenchimento de um questionário. As respostas serão completamente **anónimas, confidenciais, e só será possível a identificação da instituição em estudo com a autorização da mesma**, os dados obtidos serão usados apenas para tratamento estatístico.

Face ao exposto, solicito solenemente a V.^a Ex.^a autorização para o envolvimento dos colaboradores dos Bancos a responderem o questionário.

Ciente de que a solicitação merecerá de parte de vossa excelência a devida atenção aproveitando o ensejo para endereçar os meus respeitosos cumprimentos.

OBS: Em anexo cópia do BI, cartão de estudante, carta de registo de dissertação de mestrado e o questionário.

Luanda em 02 de fevereiro 2016.

Atenciosamente o mestrando

Gimenez Manuel de Sousa Correia

Contactos 946342742/ gimenezcorreia@hotmail.com

APÊNDICE VIII – Quadro dos objetivos

Quadro 7- Quais foram os pontos mais importantes citados pelos colaboradores do BPC?

Critério (9) - Condições de Trabalho do Banco BPC	Critério (13) constitucionalismo (Deveres e Diretos):
9.1 as tarefas que executam no trabalho;	13.1 quanto a transparência que o Banco (Contrato de trabalho)
9.2 Carga e horário de trabalho;	Critério (15) Relevância social na vida
9.3. Condições de trabalho que o BPC.	15.5 as práticas de responsabilidade social
Critério (10) Uso do Desenvolvimento e Capacidade	15.7 sobre os resultados que o Banco apresentou em anos anteriores e atual
10.4 Possibilidade de desempenhar várias tarefas (polivalência);	
10.5 Avaliação individual representa	

Fontes: Elaboração própria (2016).

Quadro 8- Quais foram os pontos identificados como fracos?

Critério (9) condições de trabalho	Critério (14) Trabalho e espaço total de vida
9.4 Uso de tecnologia (equipamentos administrativos):	14.1 influência que o Banco exerce na sua rotina familiar é:
Citério (11) oportunidades de crescimento e segurança	Critério (15) Relevância social na vida dos colaboradores do Banco BPC;
11.3 Quanto à existência da formação contínua:	15.4 A imagem que o Banco representa; 15.6 A qualidade dos produtos ou serviços prestados pelo Banco.

Fontes: Elaboração própria (2016).

APÊNDICE IX - Quadro de objetivo

Quadro 9- Quais os pontos, mais críticos determinado no Banco BPC?

Critério (8) - Condições salariais do Banco BPC:	Critério (13) Constitucionalismo (direitos e Deveres)
8.1 em matéria de políticas salariais no Banco BPC; 8.2 classificação do salário em conjunto o cargo e responsabilidade.*	13.2 Normas ou regras no local de trabalho 13.3 código da lei geral de trabalho é:
Critério (11) oportunidades de crescimento e segurança	Critério (14) Trabalho e espaço total de vida
11.2 existência de concurso interno* 11.4 A igualdade de tratamento dentro do Banco e não discriminação (género)* 11.5 Quanto à segurança (Estabilidade)	14.2 possibilidade de lazer que o Banco dispõe* 14.3 A conciliação do trabalho com a vida familiar 14.4 equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é:
Critério (10) Uso de desenvolvimento e capacidade no BPC	Critério (15) Relevância social na vida dos colaboradores do Banco BPC;
10.1 Dos objetivos que o Banco lhe atribui; 10.2 Autonomia; 10.3 Atribuição das tarefas no seu trabalho; 10.6 Oportunidade para desenvolver novas competências.	15.1 os benefícios sociais 15.2 a disponibilidade de acesso ao crédito; 15.3 incentivo de comprometimento; 15.8 práticas que o Banco promove para estimular a sua autoestima*
Critério (12) Processo de integração social dos colaboradores no BPC	
12.1 A existência de comunicação interna; 12.2 A política que o Banco promove de integração (partilha de conhecimento e informação) 12.3 O compromisso com o Banco e equipas de trabalho; 12.4 Aceitação e valorização das suas ideias ou iniciativas.	

Fontes: Elaboração própria (2016).

APÊNDICE X – Tratamento de dados estatístico SPSS

N+A1:AL57 º de inqueridos	Itens																																					Total de escores individual		
	(1-Muitos insatisfeito; 2-Insatisfeito; 3-Moderado; 4- Satisfeito; 5- Muito satisfeito); (SIM & NÃO)																																							
	k	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36		37	
1	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	2	1	127	
2	3	2	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	49		
3	1	1	4	3	3	3	3	5	1	3	4	5	5	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	4	2	3	4	2	3	2	1	2	3	2	2	2	1	100		
4	4	4	2	4	4	3	3	3	2	4	2	2	2	2	2	3	5	4	2	3	2	2	4	5	5	3	2	3	3	2	1	3	2	2	2	2	2	1	103	
5	2	3	4	4	2	2	3	2	2	4	4	4	1	2	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	5	3	2	4	4	5	1	4	2	3	3	3	2	1	113	
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	4	2	1	49	
7	3	3	3	4	4	2	3	1	1	1	3	3	1	1	3	2	2	3	3	3	2	1	4	3	1	2	4	2	2	3	1	1	1	4	3	2	2	2	87	
8	4	3	3	4	1	3	4	3	2	3	4	1	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	2	1	130	
9	3	4	2	4	2	3	3	2	2	3	2	4	4	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	92	
10	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	2	5	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	2	4	5	4	3	4	5	2	2	5	1	1	1	141	
11	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	1	2	124	
12	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	5	2	2	2	2	2	5	1	5	5	3	4	4	2	1	2	2	2	2	1	4	1	2	1	3	2	1	1	81	
13	3	3	1	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	2	1	124	
14	2	1	4	3	4	2	3	4	4	2	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	2	3	4	4	4	5	4	4	2	1	119
15	2	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	2	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	2	1	124	
16	2	2	4	4	4	2	2	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	3	3	2	1	121	
17	2	2	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	2	3	3	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	2	1	145	
18	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	2	3	2	4	4	3	4	3	2	3	3	4	3	5	4	3	2	3	3	4	3	3	1	1	116		
19	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	4	2	2	3	2	3	2	2	2	3	1	2	2	1	2	99		
20	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	3	1	1	1	3	1	1	2	4	2	3	1	1	3	2	1	1	3	3	4	2	1	2	4	3	2	1	73	
21	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	40		
22	1	1	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	1	1	2	3	3	2	2	3	2	2	2	1	3	4	4	2	1	1	2	2	3	3	2	2	1	92	
23	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	1	2	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	3	3	2	1	90		
24	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	1	2	2	3	3	4	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	107	
25	3	4	3	2	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	1	5	4	4	5	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	2	1	124	
26	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	1	1	124	
27	2	4	2	3	4	5	5	2	3	4	5	5	2	2	2	1	1	3	3	2	4	1	2	3	2	5	5	5	5	1	2	2	2	4	3	1	2	109		
28	3	2	3	2	2	1	3	2	4	3	4	1	1	1	2	2	4	4	4	4	3	3	2	2	3	1	1	1	1	3	4	3	3	3	2	2	1	89		
29	5	5	4	5	3	4	5	5	5	5	4	5	3	1	5	4	5	5	5	4	4	3	5	4	5	4	5	4	5	3	4	3	4	4	5	3	3	2	150	
30	2	2	2	2	5	3	3	3	1	1	1	4	1	1	1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	92		
31	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	5	5	3	3	4	4	3	1	126		
32	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	2	4	4	3	3	4	4	3	2	1	123	
33	1	2	4	4	4	2	4	2	1	3	2	4	4	2	2	3	2	2	3	3	3	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	3	2	2	2	1	82	
34	4	5	4	2	3	1	1	5	3	5	4	4	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	3	2	1	3	1	4	5	2	3	5	5	3	3	2	1	98		
35	2	4	1	2	3	4	5	1	2	3	5	1	1	2	3	2	3	1	2	3	1	1	2	3	1	2	3	4	1	3	4	5	1	4	2	1	1	89		
36	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	3	1	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	1	78	
37	3	2	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	5	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	2	2	127		
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	2	2	3	3	3	2	4	3	5	3	2	2	2	3	4	3	3	3	2	4	4	2	1	107	
39	3	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	3	3	3	4	3	3	3	2	2	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	5	3	3	2	1	129	
40	2	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	1	120		
41	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	136	
42	3	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	4</																											

ANEXOS

ANEXO I – Credencial



CREDENCIAL

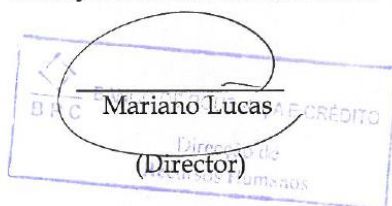
A fim de ser presente às Direcções de Recursos Humanos, DOQ, DMI, DRG e DOP, credencia-se o Sr. **Gimenez Manuel de Sousa Correia**, estudante de Mestrado em Gestão de Empresas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (Lisboa/Portugal), para recolha de dados, conforme questionários anexos.

Sem mais assunto de momento, agradecendo desde já a colaboração de Vossas Excelências, apresentamos os nossos melhores cumprimentos.

Luanda, 15 de Março de 2016.

Banco de Poupança e Crédito

Direcção de Recursos Humanos



BANCO
POUPANÇA
E CRÉDITO