

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Talita Câmara de Medeiros Lima

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: O CASO DA FACULDADE NATALENSE
PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE - FARN**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação de Curso de
Graduação em Administração da
Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do
Norte, como requisito obrigatório para a
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Raulo Kennedy de Sousa
Doutor, M.Sc.
Co-orientador: Rosângela de Menezes
Doutor, M.Sc.

NATAL, RN

2005

LIG TALITA CÂMARA DE MEDEIROS LIMA
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: O CASO DA FACULDADE NATALENSE
PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE - FARN

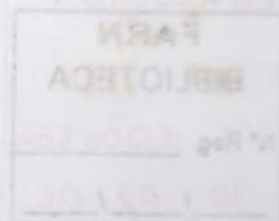
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: O CASO DA FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE - FARN

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso de
Graduação em Administração da
Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do
Norte, como requisito obrigatório para a
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Eraldy Kennedy de Sousa
Chagas, M.Sc.

Co-orientador: Rosângela de Menezes
Cortês Bezerra, M.Sc.

Natal, dezembro de 2005



TALITA CÂMARA DE MEDEIROS LIMA

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: O CASO DA FACULDADE NATALENSE
PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE - FARN

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Lima, Talita Câmara de Medeiros

Qualidade de vida no trabalho: o caso da Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte - FARN / Talita Câmara de Medeiros
Lima. – Natal: FARN, 2005.

57 f.

Orientador: Eraldy Kennedy Chagas (M.Sc.)

Co-orientador: Rosângela de Menezes Cortês Bezerra (M.Sc.)

Monografia (Graduação do Bacharelado em Administração) – Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Recursos Humanos – Monografia. 2. Qualidade de vida no Trabalho –
Monografia. 3. Motivação no Trabalho – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.3

FARN

BIBLIOTECA

Nº Reg. 11.000.384

10 / 05 / 06

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: O CASO DA FACULDADE NATALENSE
PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE – FARN**

Talita Câmara de Medeiros Lima

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN e aprovado em 12 de dezembro de 2005, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Eraldy Kennedy de Sousa Chagas

Eraldy Kennedy Sousa Chagas, M.Sc.

Orientador

Rosângela de Menezes Cortês Bezerra

Rosângela de Menezes Cortês Bezerra, M.Sc.

Co-orientador

Fátima Cristina de Lara Menezes Medeiros, M.Sc.

Examinador

Natal, dezembro de 2005

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu Deus, pelo privilégio de conceder-me a vida, e vida com abundância, de proporcionar-me a oportunidade de estudar e trabalhar numa instituição que sabe reconhecer o meu valor intelectual. Que toda honra e toda glória sejam para Ele.

Aos meus pais, Elmar e Paulinha, a quem amo muito, a minha gratidão, pois através do milagre da vida dado por Deus, me criaram e me educaram nos caminhos do Senhor, ensinando, corrigindo e sempre dando apoio às minhas realizações pessoais, segurando em minhas mãos para que os meus passos encontrassem a firmeza e o caminho certo. Minha formação é motivo para honrá-los.

Ao meu amado esposo Eliéber, amigo e companheiro, agradeço pelo amor, pela compreensão e pelo apoio nas horas mais difíceis e decisivas para a conclusão deste curso universitário.

A minha linda filha Tâmis Talita, a quem amo muito, apesar de ainda não compreender o valor desta formação, sabe adotar a felicidade que sente por ver a minha felicidade pela conclusão desta graduação. Agradeço a compreensão pelas minhas ausências, durante todo o período da Faculdade, que poderiam ter sido dedicadas a ela.

Agradeço a Faculdade Niterói para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte - FARN, na pessoa de seu Diretor Geral, Professor Daniel Pereira Costa Lima, pelo apoio e pela confiança estendida em permitir que eu realizasse o Trabalho de Conclusão de Curso. É um privilégio para mim, e motivo de orgulho para a minha comunidade, ver esta instituição funcionando.

Ao Professor Eraldy Kennedy, agradeço pelo trabalho com dedicação, paciência e boa vontade, profissional, exercendo com muito empenho a função de orientador e amigo.

A Professora Rosângela que, com muita ética e prestígio, escolheu-me como sua co-orientadora, num momento crucial da minha conclusão de curso. A ela, devo a minha gratidão, sobretudo, pela sua sincera amizade.

Aos colegas de trabalho, amigos e familiares, os meus sinceros agradecimentos pelo apoio e incentivo em todos os momentos em que precisei.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu Deus, pelo privilégio de conceder-me a vida, e vida com abundância, de proporcionar-me a oportunidade de cursar e trabalhar numa Instituição que sabe reconhecer o meu valor intelectual. Que toda honra e toda glória sejam para Ele.

Aos meus pais, Eimar e Paulinha, a quem amo muito, a minha gratidão, pois através do milagre da vida dado por Deus, me criaram e me educaram nos caminhos do Senhor, ensinando, corrigindo e sempre dando apoio às minhas realizações pessoais, segurando em minhas mãos para que os meus passos encontrassem a firmeza e o caminho certo. Minha formatura é motivo para honrá-los.

Ao meu amado esposo Eliéber, amigo e companheiro, agradeço pelo amor, pela compreensão e pelo apoio nas horas mais difíceis e decisivas para a conclusão deste curso universitário.

A minha linda filha Tâmis Talita, a quem amo muito que, apesar de ainda não compreender o valor desta formação, sabe externar a felicidade que sente por ver a minha felicidade, pela conclusão desta graduação. Agradeço a compreensão pelas minhas ausências, durante todo o período de Faculdade, que poderiam ter sido dedicados a ela.

Agradeço a Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN, na pessoa de seu Diretor Geral, Professor Daladier Pessoa Cunha Lima, pelo apoio e pela confiança externada em permitir que eu realizasse o Trabalho de Conclusão de Curso nesta Instituição de ensino que, para mim, é motivo de orgulho fazer parte de sua comunidade acadêmica, como aluna e desde a sua fundação, como funcionária.

Ao Professor Eraldy Kennedy, agradeço a disponibilidade em orientar o meu trabalho com dedicação, paciência e boa vontade, agindo sempre como verdadeiro profissional, exercendo com muito esmero sua função de professor-orientador e amigo.

À Professora Rosângela que, com muita ética e presteza, aceitou-me como sua co-orientanda, num momento crucial da minha conclusão de curso. A ela, devoto imensa gratidão, sobretudo, pela sua sincera amizade.

Aos colegas de trabalho, amigos e familiares, os meus sinceros agradecimentos pelo apoio e incentivo em todos os momentos em que precisei.

RESUMO

É natural do ser humano trazer consigo sentimentos e ambições, criar expectativas, envolver-se e buscar o crescimento nas atividades que desenvolve e realiza. É relevante contribuir para que se valorize a satisfação no trabalho, visto que não se deve mais pensar que o homem trabalha tão somente para receber seu salário, negando até mesmo os sentimentos naturais do ser humano e que não se frustram com a falta de crescimento intelectual. Nesse sentido, o presente trabalho é resultante de uma pesquisa realizada na Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN, com o objetivo de avaliar o grau de Qualidade de Vida no Trabalho dos empregados dessa Instituição. Trata-se de uma pesquisa exploratória-descritiva, subtipo estudo de caso, com base no modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de William Westley, analisando os indicadores econômicos, políticos, psicológicos e sociológicos. Foram entrevistados 84 empregados da FARN, representando 66% da população. Os dados obtidos através da aplicação de questionário, foram tratados de forma qualitativa e quantitativa, tabulados na planilha eletrônica do *Microsoft Excel* e posteriormente transferidos para o editor de textos *Microsoft Word*. Foi identificado uma maioria feminina, profissionais com experiência no mercado, grande parte casados, com formação escolar adequada na área de atuação, segurança e salários dentro das expectativas. Os dados do indicador econômico demonstraram índices satisfatórios, tendo em vista que a diferença entre o real e o ideal foi de apenas 1,1 ponto. No indicador político, constatou-se uma discrepância elevada apenas no fator atuação sindical, os demais fatores apresentaram resultados satisfatórios, apesar de que, obteve a menor média geral (5,25) dentre os demais indicadores. O indicador psicológico obteve os melhores índices de satisfação, em comparação aos demais, apresentando uma diferença entre o real e o ideal de apenas 0,9 ponto. O indicador sociológico também apresentou um elevado grau de satisfação, tendo o fator imagem organizacional obtido o maior índice real (6,33), para 6,73 do ideal. Os dados demonstraram que a Qualidade de Vida no Trabalho dos empregados da FARN é satisfatória em relação ao modelo de Westley, uma vez que obteve um índice geral real de 5,36 pontos, para um índice ideal de 6,47 pontos, numa escala de 1 (índice péssimo de QVT) a 7 (índice excelente de QVT) pontos.

Palavras-chave: Qualidade de vida. Trabalho. Satisfação. Motivação.

ABSTRACT

It is natural to human beings to develop feelings and ambitions, to create expectations, to involve themselves and search for growth opportunities in activities that they pursue and carry out. It is paramount to contribute towards the valorization of work satisfaction, in that one is no longer supposed to assume that men work solely with the purpose of earning their wages, even denying the natural feelings of human beings and the fact that they are not frustrated with the lack of intellectual progress. In view of this, the present work results from research carried out at Natal Faculty for the Development of Rio Grande do Norte (FARN / Brazil) aiming to assess the level of quality of life in the work environment experienced by employees of that institution. Following an exploratory, descriptive investigation, classified as a case study based on the model "Quality of life in the work of William Westley", economical, political, psychological and sociological parameters have been analyzed. A total of 84 FARN employees have been interviewed, representing 66% of its population. The data acquired via application of questionnaire survey have been both qualitatively and quantitatively treated and tabulated in a Microsoft Excel® spreadsheet, being later transferred to the Microsoft Word® editor. The results indicate for a female majority, skillful professionals, most of whom are married, with proper school formation, stability and wages that meet their requirements. The economical parameters data proved to be satisfactory indexes, in view of the fact that the difference between real and ideal situations was as low as 1.1 point. In the political approach, a high discrepancy has been identified only with regards to union activity, with satisfactory results for the remaining factors, although presenting the lowest general (5,25) average among other indicators. The psychological analysis provided the best satisfaction indexes in comparison with all others, showing a small difference between real and ideal situations of 0.9 point. The sociological parameter was also characterized by high level of satisfaction, with the highest real index (6.33) being attributed to the organizational image factor, as compared with the 6.73 ideal index. These data have demonstrated that the quality of life in the work (QLW) of FARN employees is satisfactory with regards to the Westley model, since a general real index of 5.36 was reached, as compared to the 6.47-point ideal index, in a scale that ranges between 1 (worst QLW index) and 7 (excellent QLW index) points.

Key-word: Quality of life. Work. Satisfaction. Motivation.

QUADRO 2	Modelo de QVT de Westley	20
QUADRO 3	As Quatro Dimensões de QVT de Westley	27
QUADRO 4	Média Geral do Indicador Económico	28
QUADRO 5	Média Geral do Indicador Político	43
QUADRO 6	Média Geral do Indicador Psicológico	44
QUADRO 7	Média Geral do Indicador Sociológico	45
QUADRO 8	Índice Geral de QVT dos Empregados da FARN	46

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow	18
FIGURA 2	Fatores que Influenciam o Projeto de cargo e a Qualidade de Vida no Trabalho	28
FIGURA 3	Qualidade de Vida no Trabalho x Produtividade	31

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Origem da Qualidade de Vida no Trabalho, Segundo Westley	29
----------	--	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Identificação Pessoal – Sexo	36
GRÁFICO 2	Identificação Pessoal – Idade	37
GRÁFICO 3	Identificação Pessoal – Estado Civil	38
GRÁFICO 4	Identificação Pessoal – Escolaridade	39
GRÁFICO 5	Identificação Pessoal – Tempo de Serviço	40
GRÁFICO 6	Identificação Pessoal – Faixa Salarial	41
GRÁFICO 7	Indicadores Econômicos	42
GRÁFICO 8	Indicadores Políticos	43
GRÁFICO 9	Indicadores Psicológicos	44
GRÁFICO 10	Indicadores Sociológicos	45

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Antagonismo entre as Teorias “X” e “Y”	20
QUADRO 2	Modelo de QVT de Walton	27
QUADRO 3	As Quatro Dimensões de QVT de Westley	28
QUADRO 4	Média Geral do Indicador Econômico	43
QUADRO 5	Média Geral do Indicador Político	44
QUADRO 6	Média Geral do Indicador Psicológico	45
QUADRO 7	Média Geral do Indicador Sociológico	46
QUADRO 8	Índice Geral de QVT dos Empregados da FARN	46

LISTA DE SIGLAS

FARN - Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte

MEC - Ministério de Educação e Cultura

QVT - Qualidade de Vida no Trabalho

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Origem da Qualidade de Vida no Trabalho, Segundo Westley	29
----------	--	----

2	REFERENCIAL	
2.1	Primeiros Estudos sobre a Satisfação e Motivação no Trabalho	19
2.1.1	A satisfação a partir das necessidades segundo Maslow	17
2.1.2	A satisfação no trabalho segundo McGregor	19
2.1.3	A satisfação a partir do enriquecimento do cargo de Herzberg	20
2.2	Qualidade de Vida no Trabalho: principais conceitos e abordagens	22
2.3	Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho	24
2.3.1	Modelo de QVT Nadler e Lawler: o sucesso da QVT nas	24
2.3.2	Modelo de QVT de Hakman e Oldham: relação com o desenho de	25
2.3.3	Modelo de QVT de Walton: oito dimensões para a QVT	27
2.3.4	Modelo de QVT de Davis & Werhane: a QVT e o projeto de cargos	27
2.3.5	Modelo de QVT de Westley: quatro dimensões	29
2.4	Qualidade de Vida no Trabalho e Produtividade	30
2.5	A Qualidade de Vida no Trabalho nas Organizações Atuais	31
3	METODOLOGIA	33
3.1	Tipo de Pesquisa	33
3.2	Universo e Amostra	33
3.3	Coleta de Dados	34
3.4	Tratamento para Análise dos Dados	35
4	ANÁLISE DE RESULTADOS	36
4.1	Identificação Pessoal	36
4.2	Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho	42
	REFERÊNCIAS	50
	ANEXOS	51
	ANEXO I	52
	ANEXO II	54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Contexto e Colocação do Problema	11
1.2 Caracterização da Organização e seu Ambiente	12
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Geral	14
1.3.2 Específicos	14
1.4 Justificativa	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Primeiros Estudos sobre a Satisfação e Motivação no Trabalho	16
2.1.1 A satisfação a partir das necessidades segundo Maslow	17
2.1.2 A satisfação no trabalho segundo McGregor	19
2.1.3 A satisfação a partir do enriquecimento do cargo de Herzberg	20
2.2 Qualidade de Vida no Trabalho: principais conceitos e abordagens	22
2.3 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho	24
2.3.1 Modelo de QVT Nadler e Lawer: o sucesso da QVT nas	24
2.3.2 Modelo de QVT de Hakman e Oldhan: relação com o desenho de cargos	25
2.3.3 Modelo de QVT de Walton: oito dimensões para a QVT	25
2.3.4 Modelo de QVT de Davis & Werther: a QVT e o projeto de cargos	27
2.3.5 Modelo de QVT de Westley: quatro dimensões	28
2.4 Qualidade de Vida no Trabalho e Produtividade	30
2.5 A Qualidade de Vida no Trabalho nas Organizações Atuais	31
3 METODOLOGIA	33
3.1 Tipo de Pesquisa	33
3.2 Universo e Amostra	33
3.3 Coleta de Dados	34
3.4 Tratamento para Análise dos Dados	35
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	36
4.1 Identificação Pessoal	36
4.2 Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho	42
REFERÊNCIAS	50
ANEXOS	51
ANEXO I	52
ANEXO II	54

1 INTRODUÇÃO

São constantes as mudanças no mundo atual, o que tornam as organizações cada vez mais competitivas, fazendo com que as pessoas se adaptem, ainda que bruscamente, a essas novas mudanças, muitas vezes causando frustração quando não conseguida. Neste sentido, faz-se necessário estudar a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, que se preocupa com o bem-estar dos empregados, proporcionando uma maior participação destes no ambiente do trabalho, promovendo a integração entre todos e visando a uma maior compreensão de suas necessidades, otimizando a eficiência e a eficácia organizacional.

É natural do ser humano trazer consigo sentimentos e ambições, criar expectativas, envolver-se e buscar o crescimento nas atividades que desenvolve e realiza. É relevante contribuir para que se valorize a satisfação no trabalho, visto que não se deve mais pensar que o homem trabalha tão somente para receber seu salário, sem perceber os sentimentos naturais do ser humano e sua frustração com a falta de crescimento intelectual.

Uma organização inovadora e inteligente busca a valorização do indivíduo, visando a autorealização das pessoas mediante o envolvimento e o comprometimento na organização, fazendo-as se sentirem importantes e participantes do constante progresso do meio onde estão inseridas. Segundo Rodrigues (1994, p. 93), “os empregados que possuem uma vida familiar insatisfatória tem o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente, as sociais”. Assim, o trabalho torna-se indispensável, tomando uma dimensão enorme na vida das pessoas.

Atualmente, as organizações educacionais que desejam manter-se no mercado altamente competitivo devem preocupar-se em oferecer um ambiente que proporcione a qualidade de vida dos funcionários, sendo este um diferencial tanto para o meio no qual a empresa está inserida, quanto para o indivíduo que busca uma colocação no mercado de trabalho.

Neste contexto, o presente trabalho tem a finalidade de mensurar a Qualidade de Vida no Trabalho dos empregados da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN, sugerindo um Programa adequado que proporcione maiores condições de desenvolvimento pessoal ao seu quadro funcional. Consistirá de seis capítulos: no primeiro, constam a caracterização

da organização, o problema, os objetivos e a justificativa; o segundo faz a revisão da literatura para dar o embasamento teórico do trabalho; o terceiro capítulo especifica a metodologia onde consta a caracterização da pesquisa, delimita-se a população e a amostra, o instrumento de coleta de dados, o tratamento estatístico e a forma de análise; no quarto capítulo é realizada a análise dos dados, seguindo-se as conclusões, e por fim, as referências bibliográficas.

1.1 Contexto e Colocação do Problema

Quando se fala em Qualidade de Vida no Trabalho, logo relacionamos a expressão com bem-estar, prazer, disposição, satisfação, realização. Estudos atuais mostram que existe, por parte dos dirigentes das organizações, a preocupação com a QVT dos seus empregados, tendo em vista que quanto mais saudáveis e prazerosos os empregados se sentem, melhor é a sua produtividade, pois para satisfazer o cliente externo, precisa-se primeiro satisfazer o cliente interno. Também mostram que não somente os fatores físicos são os preocupantes, mas também os fatores emocionais e motivacionais.

Hoje, as Instituições de Ensino Superior também estão atentas à qualidade de vida de seus funcionários, principalmente, por serem o berço de discussões teóricas e práticas do tema em estudo.

A FARN, como uma instituição de ensino inovadora e inteligente, não poderia deixar de tratar a QVT de sua comunidade acadêmica¹.

Dentro deste contexto, visando um melhor desempenho funcional e realização pessoal, que buscar-se-á respostas para a seguinte questão:

“Qual o grau de *Qualidade de Vida no Trabalho* dos empregados da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN?”

¹ A comunidade acadêmica da FARN compreende os corpos docente, discente e administrativo.

1.2 Caracterização da Organização e seu Ambiente

Criada desde 28 de abril de 1997 pela mantenedora, a Liga de Ensino do Rio Grande do Norte, a Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN, é uma Instituição de Ensino Superior Privada, localizada na rua Prefeita Eliane Barros, 2000, bairro Tirol, que oferece cursos de graduação e pós-graduação de alto nível de qualidade, reconhecidos pelo MEC e com alto índice de aceitação pela comunidade acadêmica norte-rio-grandense.

Contudo, a FARN só entrou em efetivo funcionamento em dezembro de 1998, quando da autorização de seu primeiro curso: Bacharelado em Sistemas de Informação, dando seqüência ao ingresso de mais três cursos: Administração, Ciências Contábeis e Direito. Hoje, a FARN, já reconhecida pela sociedade como uma Instituição que preza pela qualidade, vem aumentando cada vez mais o número de alunos e de cursos, totalizando 8 (oito) cursos de graduação e 10 (dez) de pós-graduação, com previsão de entrada de mais cursos em 2006, incluindo cursos na área da saúde.

Apesar de pouco tempo em efetiva atividade, a FARN vem crescendo e se desenvolvendo no ensino superior, embasada na tradição de sua mantenedora, a Liga de Ensino do Rio Grande do Norte, que possui quase cem anos de existência, e na credibilidade de seus dirigentes, todos com larga experiência na área educacional do Estado.

A estrutura da FARN está organizada da seguinte forma: Conselho Diretor, Direção Geral e Direção Geral Adjunta; Direção Acadêmica e Direção Administrativa; 02 assessorias; Secretaria Geral; Setor Financeiro, Setor de Materiais e Patrimônio; Setor de Recursos Humanos; Prefeitura do Campus; Núcleo de Extensão, Núcleo de Pesquisa e Pós-Graduação; Coordenação Didático-Psico-Pedagógica, Coordenação de Graduação, Coordenação de Pós-Graduação e Coordenação de Estágio. (Vide ANEXO I – Estrutura Organizacional e Funcional da FARN)

Atualmente, a FARN conta com um seleto grupo de 127 (cento e vinte e sete) colaboradores, composto de 4 (quatro) diretores, 93 (noventa e três) professores e 30 (trinta) funcionários e um corpo discente de aproximadamente 2.000 (dois mil) alunos.

O corpo docente ingressa na FARN mediante processo de seleção, levando-se em consideração os seguintes critérios de avaliação: a qualificação acadêmica, a

capacidade de trabalho em equipe e a motivação para realização do trabalho. Atualmente todos são pós-graduados, sendo a maioria com mestrado e doutorado.

O corpo docente da FARN também tem seleção diferenciada, com concorrência bastante elevada, o que também a diferencia de outras instituições de ensino superior privadas de Natal.

A FARN oferece uma infra-estrutura para seus alunos, docentes e técnico-administrativos com, disponibilizando instalações climatizadas, estacionamento interno, parque desportivo adequado, ambiente aconchegante, além de possibilitar uma aproximação informal entre seus dirigentes, levando ao entrosamento no convívio diário.

A FARN também dispõe de tecnologia modernizada em seus cinco laboratórios de informática, laboratórios de neuroanatomia humana e neurofisiologia humana, laboratório de química orgânica, laboratório de bioquímica e bioquímica da nutrição, laboratório de histologia, laboratório de microbiologia e parasitologia, além do anfiteatro de anatomia humana, facilitando que seus alunos e professores usufruam das ferramentas necessárias para o processo ensino-aprendizagem.

A Biblioteca da FARN, com excelente estrutura, oferece à comunidade acadêmica grande suporte bibliográfico. Atualmente, dispõe de 17.943 títulos, distribuídos em 28.373 exemplares, além de periódicos e bases de dados. Em todos os seus ambientes é observado o padrão de iluminação tecnicamente apropriado, adequado ao ambiente de leitura, sistema anti-mofo e mobiliário ergométrico e, ainda, a distribuição das estantes permite livre acesso aos livros e as salas de estudos em grupo e individualizado.

A missão da FARN é: "Participar ativamente do desenvolvimento sócio-econômico local e regional através de formação de profissionais de nível superior com capacidade criadora, espírito científico e atitude transformadora do seu meio e, interinstitucionalmente, cooperar para o intercâmbio e divulgação de idéias e procedimentos que propiciem a elevação cultural e o aprimoramento do ensino e da pesquisa, utilizando, para isso, a busca permanente da qualidade de suas ações, embasando-se em uma tradição centenária no campo educacional."

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

Avaliar o grau de Qualidade de Vida no Trabalho dos empregados da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN, com a finalidade de se alcançar um ambiente ainda mais saudável, compatível às suas necessidades, contribuindo para que se sintam realizados profissionalmente e desempenhem suas funções com eficiência e eficácia, sentindo-se parte do sucesso da Instituição.

1.3.2 Específicos

- Mensurar o grau de satisfação dos empregados da Instituição, com base no modelo de indicadores de QVT, quanto aos aspectos social, psicológico, econômico e político;
- Identificar o perfil dos empregados da FARN.

1.4 Justificativa

A escolha deste tema e da organização, deve-se ao fato de que a aluna é, há dez anos, funcionária da Liga de Ensino do Rio Grande do Norte, mantenedora da FARN, estando atualmente lotada no setor de Recursos Humanos, sendo interesse tanto da aluna quanto da instituição estudar e analisar o assunto, face a implementação do Plano de Gestão Integrada de 2005 da Instituição, facilitando assim o acesso às informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho.

Estudar a QVT é indispensável por tratar-se de uma ferramenta que servirá de termômetro para a IES medir o grau de satisfação dos colaboradores e, ainda, propor alternativas de desenvolvimento profissional, pessoal, da criatividade e melhorias nos relacionamentos interpessoais, sendo estes fatores relevantes para o desempenho de excelência tanto da empresa quanto dos funcionários.

FARN

Além de mensurar a Qualidade de Vida no Trabalho dos empregados da FARN, o presente trabalho pretende atender ao item de incentivo ao auto-desenvolvimento funcional e gerencial do setor de Recursos Humanos, constante do Plano de Gestão Integrada de 2005 da Instituição.

Ressalte-se que realizar esta pesquisa também é de grande relevância profissional e pessoal para a autora, tendo em vista que é fundamental para a função que ocupa na IES, bem como para a conclusão do seu curso de graduação.

Vale salientar que há bibliografia disponível para elaborar a fundamentação teórica do tema proposto.

2.1 Primeiros Estudos Sobre a Satisfação e Motivação no Trabalho

Na atualidade, bem como em eras anteriores, satisfação e motivação no trabalho têm sido fortes influenciadoras da QVT. Para melhor entendimento dessas variáveis, necessita-se fazer rápida retrospectiva da evolução do trabalho e do trabalhador.

No início do século XVIII com o advento da Revolução Industrial, o mundo iniciava o processo de crescimento acelerado, e o mercado econômico estimulava a produção das indústrias com o uso de tecnologia. Nesse período, a mão-de-obra era abundante e barata em virtude do crescimento populacional e também do meio rural. As indústrias se modernizavam. Os inventos tecnológicos surgiam, ao passo que o acúmulo de capital era a palavra da ordem das burguesias e industriais. (RODRIGUES, 1994, p. 13-22).

Dentro dessa conjuntura surgiram as primeiras preocupações com a racionalização da produção e com o comportamento do indivíduo no seu ambiente de trabalho.

Segundo Malthus (apud RODRIGUES, 1994, p.25) o trabalhador vivia em condições desumanas. As jornadas de trabalho chegavam a 18 horas diárias. Bentham (apud RODRIGUES, 1994, p.25) afirma que o trabalhador possuía aversão ao trabalho e que "emoções como o amor ou o desejo e o ócio".

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A era atual tem sido marcada pelo grande avanço das organizações no que diz respeito ao binômio Indivíduo x Trabalho. Os tempos onde a concepção de trabalho era voltada somente para o aumento da produtividade e maiores ganhos para os donos de empresas já se foram. Hoje, a preocupação das organizações está voltada para satisfação do trabalhador. Assim, o estudo da Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde do capital humano no desempenho de suas tarefas no ambiente organizacional. Discorre-se neste capítulo, sobre os diversos modelos de QVT abordado por cientistas.

2.1 Primeiros Estudos Sobre a Satisfação e Motivação no Trabalho

Na atualidade, bem como em eras anteriores, satisfação e motivação no trabalho têm sido fontes influenciadoras da QVT. Para melhor entendimento dessa abordagem, necessita-se fazer rápida retrospectiva da evolução do trabalho x trabalhador.

No início do século XVIII com o advento da Revolução Industrial, o mundo iniciava o processo de crescimento acelerado, e o mercado econômico estimulava a produção das indústrias com o uso de tecnologias. Nesse período, a mão-de-obra era abundante e barata em virtude do crescimento populacional e também do meio rural. As indústrias se modernizavam. Os inventos tecnológicos surgiam, ao passo que o acúmulo de capital era a palavra de ordem dos comerciantes e industriais. (RODRIGUES, 1994, p. 19-22).

Dentro dessa conjuntura surgiram as primeiras preocupações com a racionalização da produção e com o comportamento do indivíduo no seu ambiente de trabalho.

Segundo Malthus (apud RODRIGUES, 1994, p.26) o trabalhador vivia em condições desumanas. As jornadas de trabalho chegavam a 18 horas diárias. Bentham (apud RODRIGUES, 1994, p.26) afirma que o trabalhador possuía aversão ao trabalho e que “emoções como o amor ou o desejo é o ócio”.

O trabalhador tinha uma vida no trabalho, onde suas necessidades básicas não eram consideradas, afirmou RODRIGUES (1994, p.26).

Owen (apud RODRIGUES, 1994, p.27), foi possivelmente o primeiro dono de fábrica a proporcionar condições de trabalho, salários suportáveis e educação para os filhos dos operários. Nesse momento houve a relação de qualidade de vida com o melhor desempenho produtivo.

No século XIX os questionamentos sobre eficiência de produção continuaram. A divisão de tarefas, através da especialização sugeriu um salário adequado às atividades dos trabalhadores, defendida por Mill (apud RODRIGUES, 1994, p.27). Ainda nesse período, haviam preocupações com a monotonia, causada pela especialização, considerada por Marshall (apud RODRIGUES, 1994, p.28) como um mal de primeira ordem na divisão do trabalho.

Aos poucos foi se proporcionando nas organizações uma relativa satisfação no trabalho, ambientes agradáveis que induziam liberdade, estimulando os trabalhadores a se sentirem valorizados pelo que faziam.

Atualmente a QVT é considerada uma importante condição para a competitividade entre as organizações, sabendo-se que ela está diretamente relacionada com a produtividade e a qualidade. Segundo Fernandes (1996, p. 16), dificilmente uma empresa que não dispense o devido às dimensões essenciais que afetam aspectos comportamentais, terá pleno êxito no atendimento das metas em termos de qualidade, produtividade e competitividade.

Na visão de Taylor o trabalhador devia ser valorizado e ganhar proporcionalmente a sua produção. Esses valores introduzidos por Taylor aparentemente proporcionaram ao trabalhador, na época, uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho e serviram de base para o atual estudo do comportamento humano no trabalho. Para Drucker (1972, p. 132) sem a Administração Científica de Taylor seria impossível o verdadeiro estudo dos seres humanos no trabalho.

2.1.1 A Satisfação a partir das Necessidades Segundo Maslow

Rodrigues (1994, p. 40) referenciou Maslow dizendo ter sido ele o primeiro a relacionar as necessidades humanas num quadro teórico abrangente na sua teoria da motivação humana, baseada numa hierarquia das necessidades humanas básicas.

Maslow (apud RODRIGUES, 1994, p.40) diz que:

[...] as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou premência, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outras, mais importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja. Não há necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades.

A hierarquia das necessidades de Maslow é composta por cinco fundamentais necessidades (apud CHIAVENATO, 1994, p. 69):

- a) *fisiológicas*: ar, comida, repouso, abrigo, entre outros;
- b) *segurança*: proteção contra o perigo ou privação;
- c) *amor*: amizade, inclusão em grupos;
- d) *estima*: reputação, reconhecimentos, auto-respeito, amor, entre outros;
- e) *auto-realização*: realização de potencial, utilização plena de talentos individuais.

Essas necessidades podem ser representadas pela seguinte pirâmide na Figura 1.

FIGURA 1 - HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS DE MASLOW



FONTE: Fernandes, 1996, p.47

Para Maslow (1954), uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento. Apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento, que em princípio é orientada pelas necessidades fisiológicas, surgindo logo após as necessidades de segurança.

2.1.2 A Satisfação no Trabalho Segundo McGregor

Para McGregor (apud PARK et al. 1997, p. 90-1), "o trabalho com base na administração científica atende as necessidades básicas do indivíduo, mas oferece poucas oportunidades de satisfação das necessidades egoístas, principalmente para as pessoas situadas nos níveis inferiores da hierarquia". Para o autor, necessidades egoístas são as ligadas à auto-estima e a própria reputação.

Douglas McGregor incorporou suas idéias relacionadas ao indivíduo x trabalho, decorrentes da administração científica e chamou-as de Teoria "X" e Teoria "Y".

Segundo Rodrigues (1994, p. 43) para a Teoria "X" McGregor diz que:

1. o ser humano, de modo geral, tem aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível;
2. devido a essas características humanas de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais;
3. o ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição e quer garantia acima de tudo.

Referindo-se a Teoria "Y":

1. o dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso;
2. o controle externo e a ameaça de punição são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se autodirigir e se autocontrolar a serviço de objetivos com os quais se compromete;
3. o compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas a sua consecução;
4. o ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades como a procurá-las;
5. a capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, de generosidade e de criatividade na solução de problemas organizacionais é mais amplamente distribuída na população do que geralmente pensa;

6. nas condições de vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano estão sendo parcialmente usadas.

Park (1997, p. 92) diz que “a Teoria “X” parte do ponto de vista tradicional da administração com fortes tendências para a direção e controle; já a teoria “Y” parte de um processo administrativo que integra os objetivos individuais do homem e os objetivos da organização”.

Vejamos o quadro 1 que apresenta o antagonismo das Teorias citadas a seguir:

QUADRO 1 - ANTAGONISMO ENTRE AS TEORIAS “X” E “Y”

TEORIA “X”	TEORIA “Y”
1. Controle externo do comportamento humano.	1. Autocontrole e autodireção para o empregado.
2. Centralização de autoridade.	2. Descentralização e delegação.
3. Administração toma decisões e planeja.	3. Empregado tem alguma participação nas decisões que o afeta e assume maiores responsabilidades.
4. Satisfação das necessidades sociais e do ego fora da empresa.	4. Realização pessoal e social fora e na própria empresa.
5. A chefia avalia o desempenho do operário.	5. A chefia auxilia o empregado, que se autoavalia.
6. Outras teorias não dão certo, o empregado resiste às mudanças.	6. A Teoria Y não dá certo porque é aplicada dentro do esquema da Teoria X.
7. Administrar corretamente é o mesmo que controlar o empregado tanto quanto possível, não lhe deixando tempo sequer para relacionar-se social e particularmente.	7. Administração correta deve dispor de meios que permitam liberar potenciais dos empregados, criar oportunidades, remover os obstáculos, encorajar o crescimento e propiciar uma orientação.

FONTE: Park et al. 1997, p. 93

Ainda hoje as dimensões de McGregor são consideradas para programas de Qualidade de Vida no Trabalho.

2.1.3 A Satisfação a partir do Enriquecimento do Cargo de Herzberg

A estudo empírico de Herzberg realizado com funcionários de fábricas localizadas em Pittsburg levantou a hipótese dos “dois fatores”. Segundo Rodrigues (1994, p. 44), “esta hipótese sugeria que os fatores que produziam satisfação no trabalho são distintos daqueles que produziam a insatisfação”.

Os fatores determinados por Herzberg foram os *Higiênicos* e os *Motivadores*.

Os fatores higiênicos expressam o "impulso natural para evitar o sofrimento, causado pelo meio ambiente, mais os impulsos adquiridos que se tornam condicionados às necessidades biológicas básicas" (Herzberg apud RODRIGUES, 1994, p. 45), compreendem:

- a política e a administração da empresa;
- as relações interpessoais com os supervisores;
- supervisão;
- condições de trabalho;
- salários;
- *status*;
- segurança no trabalho.

Os fatores chamados Motivadores "relacionam-se com aquela característica humana singular que é a capacidade de realizar e, através da realização, desenvolver-se psicologicamente" (Herzberg apud RODRIGUES, 1994, p. 45) e compreendem:

- realização;
- reconhecimento;
- o próprio trabalho;
- responsabilidade;
- progresso ou desenvolvimento.

Herzberg (apud RODRIGUES, 1994, p. 46) diz que o enriquecimento de cargos não é uma ocorrência isolada, mas sim uma função contínua da direção das empresas.

Além da hipótese dos "dois fatores" Herzberg também estabeleceu em sua pesquisa o trinômio "fatores-attitudes-efeito". Para *fatores* relacionamos as dimensões básicas da tarefa; *attitudes* os estados psicológicos e *efeitos* as respostas efetivas ao trabalho. (RODRIGUES, 1994, p. 47)

Para Herzberg (apud RODRIGUES, 1994, p. 47), a satisfação do trabalhador, a partir do enriquecimento do cargo, resulta de diversas dimensões da tarefa capazes de produzir motivação e satisfação. Logo, "a reestrutura do cargo, tornando-o mais enriquecido, é um dos pontos fundamentais com vistas a proporcionar ao trabalhador uma melhor QVT".

São as teorias de Maslow, McGregor e Herzberg que embasamento para o estudo da Qualidade de Vida no Trabalho e darão suporte para a compreensão da relação Indivíduo x Trabalho e suas motivações em relação à produtividade.

2.2 Qualidade de Vida no Trabalho: principais conceitos e abordagens

Diversas são as abordagens a respeito de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, levando em conta que este assunto é extremamente relevante as organizações quanto para a satisfação do empregado em seu ambiente de trabalho. Desde a antiguidade, homens como “Euclides e Arquimedes, 300 anos a.C., já procuravam métodos para aliviar o esforço físico de seus trabalhadores” (RODRIGUES, 1994, p. 76). Não é diferente nos dias de hoje, havendo mudanças somente na forma de abordar e de entender cientificamente.

Chiavenato (1999, p. 390) diz em sua obra que o termo Qualidade de Vida no trabalho foi cunhado por Louis Davis na época de 1970, quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos. Para ele, o conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas.

A QVT envolve os aspectos, físicos, ambientais e psicológicos do trabalho os quais assimilam duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciais sobre a produtividade e a qualidade. (Chiavenato, 1999, p.390). E complementa:

Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas atribuições. (CHIAVENATO, 1999, p. 391)

Claus Möller (apud CHIAVENATO, 1999, p. 391) diz: “coloque os empregados em primeiro lugar e eles irão colocar os consumidores em primeiro lugar”.

Segundo Fernandes (1996, p. 36), “o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho é, de certa forma, abrangente e precisa ser definido com clareza”, uma vez que, como enfatizam Werther e Davis, os cargos/postos de trabalho representam não apenas uma fonte de renda para os trabalhadores, mas também um meio de

satisfazerem suas necessidades de toda ordem, com reflexos evidentemente em sua qualidade de vida.

Em meados da década de 50, na Inglaterra, Eric Trist e colaboradores estudaram o trinômio Indivíduo/Trabalho/Organização. Foi esta nova técnica que recebeu o nome de Qualidade de Vida no Trabalho. (RODRIGUES, 1994, p. 75)

Segundo Nadler & Lawer (apud RODRIGUES, 1994, p. 75), "QVT é a grande esperança das organizações para atingirem altos níveis de produtividade, sem esquecer a motivação e satisfação do indivíduo".

A QVT visa a facilitar o desempenho dos trabalhadores em suas atividades, tornando-as mais produtivas e, conseqüentemente, mais satisfatórias, onde o indivíduo sinta-se valorizado e motivado a criar, ter adaptabilidade a mudanças, criatividade e vontade de inovar no ambiente de trabalho.

A qualidade de vida no trabalho objetiva, ainda, o aumento da produtividade das organizações, para que os recursos sejam gerados e as organizações tenham estímulo para investir em melhorias. Daí a necessidade de integrar e harmonizar pessoas para uma melhor QVT, sabendo-se que tanto o corpo diretivo da empresa, quanto os funcionários estarão satisfeitos com os resultados alcançados.

Para Fernandes (1996, p. 45), "a QVT é uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas".

Walton (apud FERNANDES, 1996, p. 10), diz que a QVT é utilizada para designar experiências inovadoras realizadas na tentativa de resgatar

[...] valores ambientais e humanísticos negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento econômico e atendimento das necessidades e aspirações dos trabalhadores incluindo aspectos relacionados a uma maior participação do emprego nas decisões que lhe dizem respeito, orientando-se em direção à democracia industrial, à humanização do trabalho, enfatizando a responsabilidade social das empresas.

Ressalte-se que a QVT tem diversas definições, porém todas com um ponto em comum: a satisfação e os anseios do trabalhador para se alcançar o sucesso.

2.3 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho

Cada pessoa tem uma forma de pensar, de agir, de desejar, de satisfazer-se. Se enumerarmos individualmente o anseio de cada um, seria impossível satisfazê-los completamente. Pensando nas possíveis soluções e respostas tanto para os trabalhadores quanto para os empresários, atendendo as suas necessidades, que diversos autores abordaram modelos para avaliar a QVT.

A qualidade de vida no trabalho não é determinada apenas pelas características individuais ou situacionais, mas sobretudo pela atuação sistêmica dessas características individuais e organizacionais. Por isso, vários autores apresentam modelos de QVT (CHIAVENATO, 1999, p. 392).

2.3.1 Modelo de QVT Nadler e Lawer: o sucesso da QVT nas organizações

Segundo Chiavenato (1999, p. 392), Nadler e Lawer fundamentam a QVT em quatro aspectos:

1. Participação dos funcionários nas decisões.
2. Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho.
3. Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional.
4. Melhoria no ambiente de trabalho quanto a condições físicas e psicológicas, horário de trabalho, etc.

Rodrigues (1994, p. 92), registra que Nadler e Lawer prevêem o sucesso da QVT nos seguintes aspectos:

1. Percepção da necessidade.
2. O foco do problema que é destacado na organização.
3. Estrutura para identificação e solução do problema, teoria/modelo de projeto de treinamento e participantes.
4. Compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados.
5. Sistemas múltiplos afetados.

6. Envolvimento amplo da organização.

Na medida em que essas características forem sendo implementadas, haverá uma melhoria na QVT.

2.3.2 Modelo de QVT de Hakman e Oldhan: relação com o desenho de cargos

Para Hakman e Oldhan (apud CHIAVENATO, 1999, p. 392) a QVT apresenta dimensões relacionadas ao desenho de cargos que produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam a QVT. São elas:

1. *Variedade de habilidades*: diferentes habilidades e competências.
2. *Identidade da tarefa*: realização da tarefa do início até o fim para um resultado palpável.
3. *Significado da tarefa*: percepção de que o seu trabalho influencia o de outros.
4. *Autonomia*: responsabilidade para desempenhar as tarefas e autonomia para desenvolvê-las.
5. *Retroação do próprio trabalho*: "feedback" para auto-avaliação de desempenho.
6. *Retroação extrínseca*: retorno pelos superiores hierárquicos ou clientes do desempenho da tarefa.
7. *Inter-relacionamento*: contatos interpessoais com clientes externos e internos.

Para esses autores essas dimensões são determinantes da QVT pois oferecem recompensas intrínsecas que produzem satisfação no cargo e automotivam as pessoas para o trabalho.

2.3.3 Modelo de QVT de Walton: oito dimensões para a QVT

Richard Walton enfatiza em seu modelo questões indispensáveis à realização do trabalho dando prioridade a fatores higiênicos, físicos, segurança e remuneração.

Vale a pena salientar que para Walton independente da posição hierárquica, sempre existem trabalhadores insatisfeitos e alienados perante as deficiências no ambiente de trabalho que afetam a QVT.

Descreve-se a seguir, os oito fatores de Walton, segundo Chiavenato (1999, p. 393) e Rodrigues (1994, p. 82):

1. *Compensação adequada e justa*: "a adequação e a honestidade do salário e/ou compensações são questões parcialmente ideológicas. Depende da equidade externa e da equidade interna de acordo com o trabalho que a pessoa realiza".
2. *Condições de segurança e saúde*: envolvendo as dimensões jornada de trabalho e ambiente físico adequados á saúde e bem-estar da pessoa.
3. *Utilização de desenvolvimento de capacidades*: autonomia do trabalho, múltiplas habilidades, informação e perspectivas, tarefas completas e planejamento.
4. *Oportunidades para o crescimento contínuo e segurança*: proporcionar possibilidades de carreira na organização, crescimento e desenvolvimento pessoal e segurança no emprego de forma duradoura.
5. *Integração social da organização*: eliminação de barreiras hierárquicas, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceitos, ausência de estratificação e a mobilidade social.
6. *Constitucionalismo*: normas e regras da organização, direitos e deveres do trabalhador, recursos contra decisões arbitrárias e um clima organizacional democrático.
7. *Trabalho e espaço total de vida*: o trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar e particular, de seu lazer e atividades comunitárias.
8. *Relevância social da vida no trabalho*: o trabalho deve trazer orgulho para uma pessoa que trabalha em uma organização. A organização deve ter atuação e uma imagem perante a sociedade, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos, práticas de emprego, regras bem definidas de funcionamento e de administração eficiente.

Walton (apud RODRIGUES, 1994, P. 85), prevê que as mudanças das condições organizacionais "ocorrerão num passo mais lento do que o aumento das expectativas do empregado", no entanto ressalta que "a QVT poderá ser exaltada e as expectativas dos trabalhadores de todos os níveis poderão ser atendidas e satisfeitas".

A seguir relaciona-se, no quadro 2, de forma resumida, o quadro com os oito fatores de QVT de Walton e respectivas dimensões.

QUADRO 2 - MODELO DE QVT DE WALTON

FATORES DE QVT	DIMENSÕES
1. Compensação justa e adequada	1. Renda adequada ao trabalho 2. Equidade interna 3. Equidade externa
2. Condições de segurança e saúde no trabalho	4. Jornada de trabalho 5. Ambiente físico seguro e saudável
3. Utilização e desenvolvimento de capacidades	6. Autonomia 7. Significado da tarefa 8. Identidade da tarefa 9. Variedade de habilidades 10. Retroação e Retroinformação
4. Oportunidade de crescimento e segurança	11. Possibilidade de carreira 12. Crescimento profissional 13. Segurança do emprego
5. Integração social na organização	14. Igualdade de oportunidades 15. Relacionamentos interpessoais e grupais 16. Senso comunitário
6. Garantias Constitucionais	17. Respeito às leis e direitos trabalhistas 18. Privacidade pessoal 19. Liberdade de expressão 20. Normas e rotinas claras da organização
7. Trabalho e espaço total de vida	21. Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
8. Relevância social da vida no trabalho	22. Imagem da empresa contratada 23. Responsabilidade social pelos produtos/serviços 24. Responsabilidade social pelos empregados

FONTE: Chiavenato, 1999, p. 394.

2.3.4 Modelo de QVT de Davis & Werther: a QVT e o projeto de cargos

Davis & Werther (apud RODRIGUES, 1994, p. 87), vêem a QVT como "afetada por muitos fatores: supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projetos de cargo. Porém é a natureza do cargo que envolve mais intimamente o trabalhador".

A representação dos níveis de projetos de cargos visto por Davis e Werther são três: organizacional, ambiental e comportamental, conforme representa a próxima figura 2, a seguir:

FIGURA 2 – FATORES QUE INFLUENCIAM O PROJETO DE CARGO E A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO



FONTE: Rodrigues, 1994, p. 89.

2.3.5 Modelo de QVT de Westley: quatro dimensões

William Westley (apud RODRIGUES, 1994, p. 85) classifica e analisa quatro dimensões que afetam diretamente na QVT: o político, o econômico, o psicológico e o sociológico. Vejamos o quadro:

QUADRO 3 – AS QUATRO DIMENSÕES DE QVT DE WESTLEY

ECONÔMICO	POLÍTICO	PSICOLÓGICO	SOCIOLÓGICO
• Equidade salarial • Remuneração adequada • Benefícios • Local de trabalho • Carga horária • Ambiente externo	• Segurança no emprego • Atuação sindical • Retroinformação • Liberdade de expressão • Valorização do cargo • Relacionamento com a chefia	• Realização potencial • Nível de desafio • Desenvolvimento pessoal • Desenvolvimento profissional • Criatividade • Auto-avaliação • Variedade de tarefa • Identidade com a tarefa	• Participação nas decisões • Autonomia • Relacionamento interpessoal • Grau de responsabilidade • Valor pessoal

FONTE: Fernandes, 1996, p. 53

Para Westley (apud RODRIGUES, p. 86), a insegurança é oriunda da política; a injustiça, da economia; a alienação, do psicológico; e a anomia², do sociológico. Para o autor, a concentração do poder seria a maior responsável pela insegurança, enquanto que a concentração dos lucros e a exploração dos trabalhadores seriam as responsáveis pela injustiça. E, complementa que

[...] a insatisfação reflete a remuneração inadequada; a alienação, um sentimento de que o trabalho é pessoalmente prejudicial; e a anomia, uma falta de envolvimento moral. (WESTLEY, 1979, p. 118)

Para minimizar ou solucionar esses problemas, Westley propõe o enriquecimento do trabalho, que seria adotado individualmente, e os métodos sócio-técnicos para a reestruturação do grupal.

A seguir observa-se na tabela 1, que sintetiza estas dimensões e propõe soluções:

TABELA 1
ORIGENS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, SEGUNDO WESTLEY

NATUREZA DO PROBLEMA	SINTOMA DO PROBLEMA	AÇÃO PARA SOLUCIONAR O PROBLEMA	INDICADORES	PROPOSTAS
ECONÔMICO	Injustiça	União dos trabalhadores	• Insatisfação • Greves	• Cooperação • Divisão dos lucros • Participação nas decisões
POLÍTICO	Insegurança	Posições políticas	• Insatisfação • Greves	• Trabalho auto-supervisionado • Conselho de trabalhadores • Participação nas decisões
PSICOLÓGICO	Alienação	Agentes de mudança	• Desinteresse • Absenteísmo e "Turnover"	• Enriquecimento das tarefas
SOCIOLÓGICO	Anomia	Autodesenvolvimento	• Ausência de significação do trabalho • Absenteísmo e "Turnover"	• Métodos sócio-técnicos aplicados aos grupos

FONTE: Westley (apud RODRIGUES, 1994, p. 88).

Os benefícios sociais, segundo Chiavenato (1999, p. 115), também são considerados fatores dos indicadores econômicos, pois incluem uma variedade de facilidades e vantagens oferecidas pela organização como: assistência médico-

² Anomia, segundo FERREIRA (1986, p. 126), é a "ausência de leis, de normas ou de regras de organização".

hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, pagamento de tempo não trabalhado, plano de pensão ou aposentadoria etc. Esses benefícios tornarão a remuneração mais completa e contribuirão para tornar o emprego mais atrativo.

Em se tratando quanto ao fator político, Chiavenato (1994, p. 385), ressalta a atuação sindical como sendo também um fator relevante. Os sindicatos surgiram quando os empregados começaram a ficar premidos entre os trabalhadores e os consumidores, isto é, quando se desenvolveu o sistema de remuneração. De uma reação provocada pelas más condições de trabalho, o sindicalismo evoluiu para representação maciça e legítima dos direitos e expectativas das classes trabalhadoras.

Com relação aos indicadores psicológicos, Chiavenato (1999, p. 204) diz que os riscos de saúde como os riscos físicos e biológicos, tóxicos e químicos, assim como condições estressantes, podem provocar danos às pessoas no trabalho e completa dizendo que uma definição mais ampla de saúde é um estado físico, mental e social de bem-estar.

Para o indicador sociológico, que observa questões como participação nas decisões do próprio trabalho, autonomia, relação interpessoal, responsabilidade e reconhecimento, Chiavenato (1994, p. 242), coloca como condição básica que o indivíduo se sinta pessoalmente responsável pelo sucesso ou falha das tarefas. Em casos com elevada autonomia, os trabalhadores tendem a sentir que o que fazem é "seu".

Diante deste leque de observações realizadas no estudo de Westley, optamos por este modelo para a realização da pesquisa com os empregados da FARN, visto que as quatro dimensões apresentadas abordam de forma objetiva e abrangente as classificações e análises para a Qualidade de Vida no Trabalho.

2.4 Qualidade de Vida no Trabalho e Produtividade

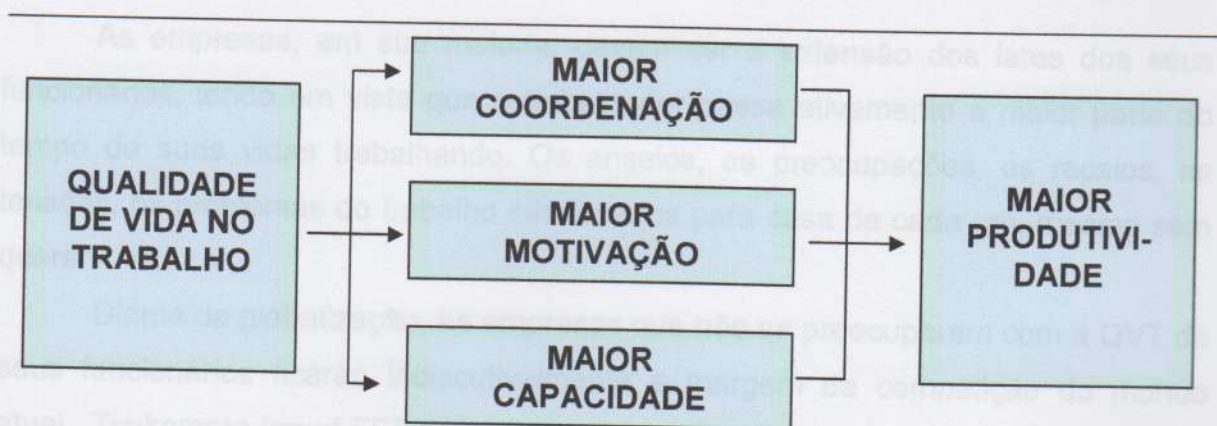
Na visão de Huse e Cummings, (apud RODRIGUES, 1994, P. 90) a operacionalização da QVT é explicitada através de quatro aspectos ou programas: a participação do trabalhador nos problemas e soluções organizacionais; o projeto do cargo; inovação no sistema de recompensas e a melhora no ambiente de trabalho.

Os programas de QVT contribuem de forma positiva para a comunicação e coordenação das atividades, que são condições influenciadoras para uma melhor produtividade. Pela QVT pode-se aperfeiçoar a capacidade do trabalhador melhorando seu desempenho, sendo portanto, a motivação e a capacidade do trabalhador pré-requisitos para uma maior produtividade.

Um empregado satisfeito contribui satisfatoriamente para o alcance dos objetivos da organização onde trabalha, buscando sempre o aperfeiçoamento de sua capacidade e de melhorias de desempenho para que seja recompensado e se sentido bem no seu ambiente de trabalho.

Observe-se o esquema na Figura 3, abaixo:

FIGURA 3 – QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO X PRODUTIVIDADE



FONTE: Huse & Cummings (apud RODRIGUES, 1994, p. 91)

A organização que deseja, portanto, ter seus objetivos alcançados, deve primeiramente valorizar o cliente interno, motivando e satisfazendo seus anseios, para posteriormente satisfazer o cliente externo. Quando os funcionários estão satisfeitos e motivados, as reações positivas são repassadas para os clientes deixando-os também satisfeitos.

2.5 A Qualidade de Vida no Trabalho nas Organizações Atuais

No ambiente de mercado atual, as organizações têm se tornado cada vez mais competitivas em virtude de consumidores cada vez mais exigentes. Nesse

sentido, visto que a QVT é de grande importância para as empresas e para as pessoas que nelas estão inseridas, há grande preocupação das organizações quanto à produtividade, competitividade, qualidade total e qualidade de vida.

Pesquisadores ressaltam que apesar de se falar tanto em QVT atualmente, isso não significa dizer que o quadro nas empresas têm melhorado. Para se conseguir Qualidade de Vida no Trabalho é pertinente que as empresas compreendam que há uma necessidade de promover a valorização dos colaboradores, proporcionando-lhes condições adequadas e dignas para trabalhar.

Hoje, a QVT tem sido considerada como um importante requisito para a competitividade das empresas, visto que a QVT está diretamente relacionada com a qualidade e a produtividade. Diante da atualidade, as organizações podem ter um grande diferencial de satisfação, tanto externamente, quanto internamente se aplicá-la com êxito.

As empresas, em sua maioria, devem ser a extensão dos lares dos seus funcionários, tendo em vista que o trabalhador passa ativamente a maior parte do tempo de suas vidas trabalhando. Os anseios, as preocupações, os receios, as tensões, os problemas do trabalho são levados para casa de cada um, mesmo sem querer.

Diante da globalização, as empresas que não se preocuparem com a QVT de seus funcionários ficarão indiscutivelmente a margem da competição do mundo atual. Tsukamoto (apud FERNANDES, 1996, p. 14) afirma:

É impossível obter do cliente uma taxa de satisfação maior do que as apresentadas pelos funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. A insatisfação, a má vontade, o desconforto e outras situações negativas para o trabalhador se incorporarão, de uma forma ou de outra, ao ponto final, reduzindo o nível de satisfação do consumidor.

As organizações de hoje precisam estar atentas para a satisfação do empregado, sabendo que a satisfação é a fonte motivadora para o bom desempenho das diversas funções existentes na empresa, bem como deve proporcionar a melhor QVT possível a seus funcionários para obter o sucesso esperado diante das exigências da atualidade.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

O presente trabalho realizou pesquisa com os empregados da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN, mantida pela Liga de Ensino do Rio Grande do Norte, e avaliou o nível de Qualidade de Vida no Trabalho de seus empregados.

3.3 Coleta de Dados

3.1.1 Quanto aos fins

Para essa pesquisa utilizou-se o método de pesquisa exploratória-descritiva.

- *Exploratória*: objetivou entender um caso a partir dos estudos realizados.
- *Descritiva*: porque descreveu as características da população e da coleta dos dados.

3.1.2 Quanto aos meios

Também envolveu a pesquisa:

- *Bibliográfica*: a partir da existência de material publicado sobre o assunto abordado.
- *Documental*: elaborada a partir de material que não receberam tratamento analítico, constituído de documentos internos da Instituição em foco.

3.2 Universo e Amostra

Pretendia-se, inicialmente, pesquisar todos os elementos da população deste trabalho, composto de 127 colaboradores, todos empregados da FARN, sendo 93 professores, 30 funcionários e 4 diretores, entendendo-se que todos possuem características comuns do objeto deste estudo. No entanto, só se obteve retorno de 84 questionários respondidos. Destes, 73% dos respondentes são do corpo docente,

24% do corpo técnico-administrativo e 3% de diretores, tornando os dados da pesquisa de censitários para amostrais.

De acordo com Vergara (1998, p. 43), universo é um conjunto de elementos (empresa, produtos, pessoas) que possuem as características que foi objeto de estudo, e amostra é uma parte do universo (população), escolhida segundo algum critério de representatividade.

3.3 Coleta de Dados

Os dados foram coletados através da aplicação de questionários individuais, fundamentados no modelo de William Westley (1979), estruturados em quatro dimensões, avaliados na escala de diferencial semântico, distribuídos, no período de agosto e setembro/2005, entre todos os membros dos corpos docente e técnico-administrativo, obtendo-se um retorno de 66% dos instrumentos distribuídos. (ANEXO II)

O referido instrumento de pesquisa, utilizado no presente trabalho, sofreu pequenas adaptações para adequação à realidade da instituição, no entanto, sem modificar nada em sua estrutura, que enfatiza as quatro dimensões, anteriormente apresentadas, juntando-se ao modelo baseado nas discrepâncias existentes entre a situação percebida e a desejada, utilizada pela escala Servqual de Parasuraman, apresentando duas colunas que visam mensurar tais situações.

Ainda, para complementar a pesquisa, na segunda parte do instrumento verifica-se os dados de identificação pessoal dos respondentes, que são facilmente compreensíveis e dinâmicas.

Segundo Vergara (1998, p. 52), na coleta de dados o leitor deve ser informado como você pretende obter os dados de que se precisa para responder ao problema.

Para Markoni & Lakatos (1999, p. 34), é nesta etapa da pesquisa que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se estudar a coleta dos dados previstos.

3.4 Tratamento para Análise dos Dados

Para o presente trabalho, os dados foram tratados de forma qualitativa e quantitativa, apresentados de forma estruturada, para uma análise mais aprofundada do objeto em estudo. Foi utilizado para a tabulação dos questionários a planilha eletrônica do *Microsoft Excel* para a contagem dos percentuais e das médias, bem como para a construção dos gráficos, que posteriormente foram transferidos para o editor de texto *Microsoft Word* para uma melhor adequação ao relatório final.

Tratamento de dados, segundo Vergara (1998, p.56), refere-se àquela seção na qual se explica para o leitor como se pretende tratar os dados da coleta, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto.



FONTE: Dados da pesquisa, out. 2005

O gráfico 1 mostra que a maior parte dos empregados é composta de pessoas do sexo feminino, representando um total de 55%. Pode-se afirmar que a FARN se preocupa em valorizar os profissionais de ambos os sexos, tanto ligados ao ensino, quanto à administração, observando-se a forte influência do ingresso da mulher no mercado de trabalho.

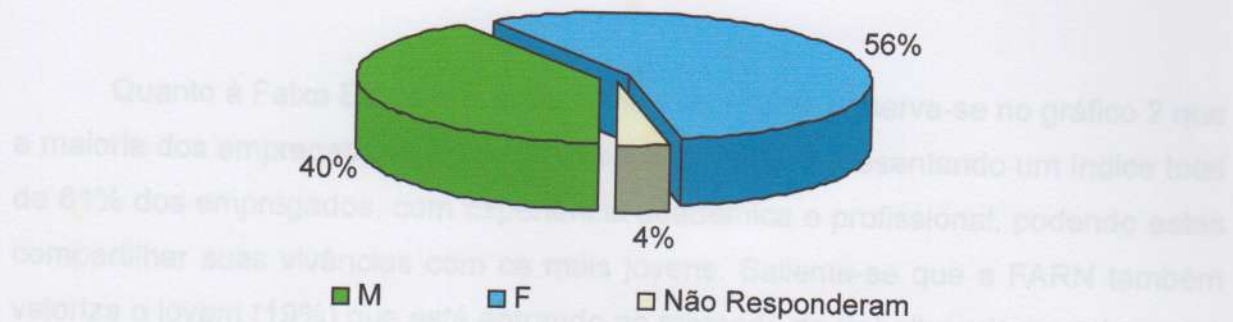
4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Com base nos dados da pesquisa realizada na Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN, onde foi tomado como modelo os indicadores de QVT de Westley (1979) obtendo-se os resultados que se seguem.

4.1 Identificação Pessoal

GRÁFICO 1 - SEXO

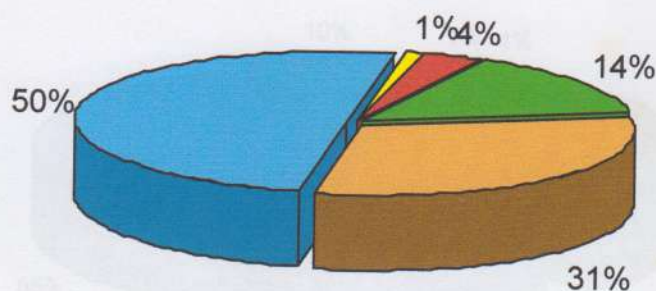
FONTE: Dados da pesquisa, out. 2005



FONTE: Dados da pesquisa, out. 2005

O gráfico 1 mostra que a maior parte dos empregados é composto de pessoas do sexo feminino, representando um total de 56%. Pode-se afirmar que a FARN se preocupa em valorizar os profissionais de ambos os sexos, tanto ligados ao ensino, quanto à administração, observando-se a forte influência do ingresso da mulher no mercado de trabalho.

GRÁFICO 2 - IDADE

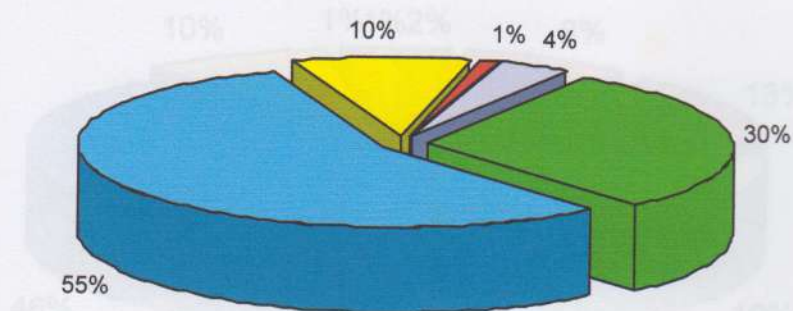


■ Até 20 anos ■ 21 a 25 anos ■ 26 a 30 anos ■ 31 a 35 anos ■ Mais de 36 anos

FONTE: Dados da pesquisa, out. 2005

Quanto à Faixa Etária dos profissionais da FARN, observa-se no gráfico 2 que a maioria dos empregados está com mais de 31 anos, representando um índice total de 81% dos empregados, com experiência acadêmica e profissional, podendo estes compartilhar suas vivências com os mais jovens. Saliente-se que a FARN também valoriza o jovem (19%) que está entrando no mercado de trabalho e buscando novas realizações, os quais estão em pleno vigor físico e intelectual, capazes e dispostos a enfrentar desafios e a se comprometerem com a instituição que está dando-lhes oportunidades.

GRÁFICO 3 - ESTADO CIVIL

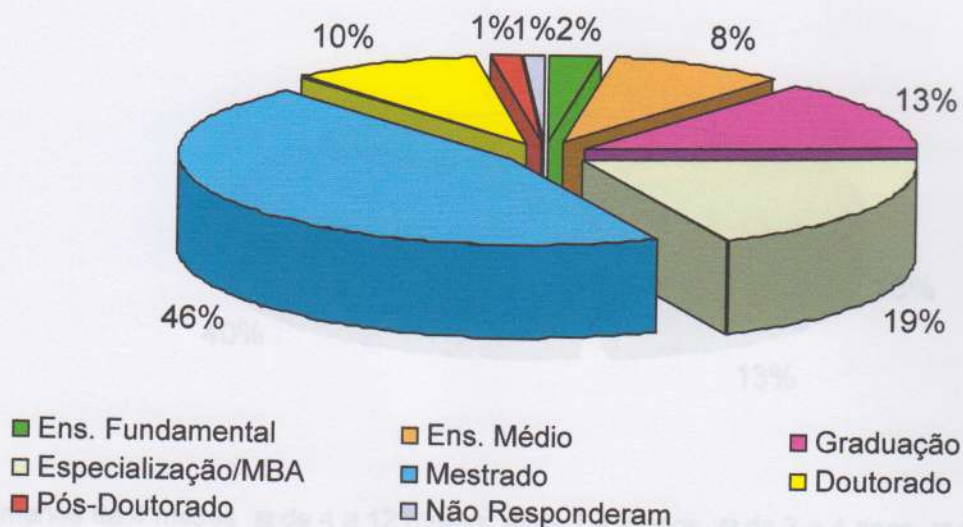


■ Solteiro ■ Casado ■ Desquitado/Divorciado ■ Viúvo □ Não Responderam

FONTE: Dados da pesquisa, out. 2005

No aspecto Estado Civil, percebe-se no gráfico 3 que a maioria dos empregados da FARN é casado, representando um percentual de 55%. Apesar dos resultados estatísticos constatados junto a população brasileira, observa-se que a instituição familiar é um ponto forte no ambiente organizacional, pois se a família está bem, o profissional também se sente bem, facilitando para que o seu ambiente de trabalho se torne mais aprazível, complementando sua QVT. Quanto aos solteiros, que totalizam 30% da amostra, o que também é de considerar como ponto positivo, tendo em vista que os solteiros tornam-se mais disponíveis para as instituições, uma vez que os vínculos familiares não se sobrepõem aos seus interesses profissionais.

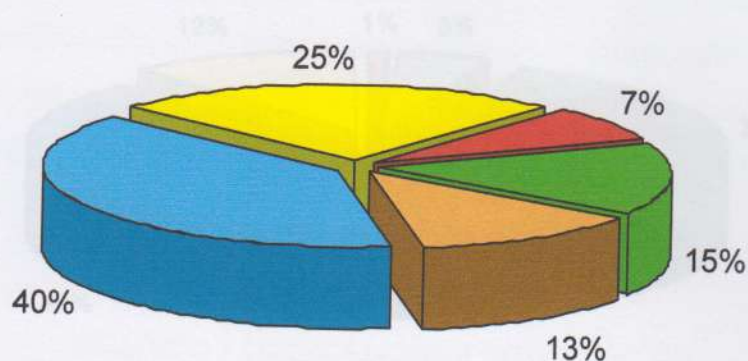
GRÁFICO 4 - ESCOLARIDADE



FONTE: Dados da pesquisa, out. 2005

Em relação a Escolaridade, o gráfico 4 demonstra que, dos 85 empregados entrevistados, 75% têm pós-graduação, índice bastante significativo de qualificação para uma instituição acadêmica, sendo 46% com mestrado e 10% já Doutorado, totalizando 56% com pós-graduação *Stricto Sensu*, acima do exigido pelo MEC (um terço) para universidades públicas e particulares. Sabe-se ainda, que esse índice aumentará, pois diversos profissionais externaram que estão buscando novos conhecimentos, através de outros cursos de pós-graduações em níveis mais elevados. Isso agrega muito valor ao capital intelectual da instituição, considerando a qualidade do ensino FARN.

GRÁFICO 5 - TEMPO DE SERVIÇO

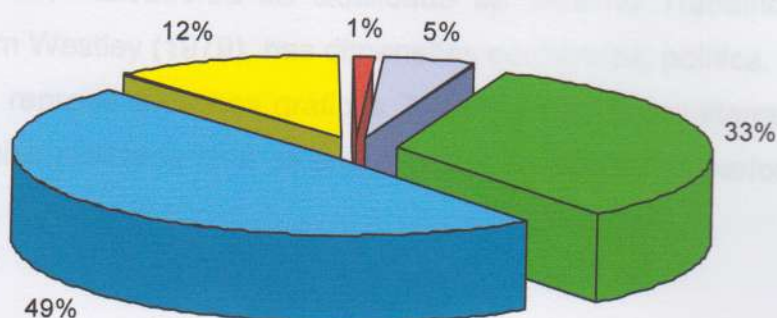


■ menos de 4 meses ■ de 4 a 12 meses ■ de 1 a 2 anos ■ de 3 a 4 anos ■ de 5 a 7 anos

FONTE: Dados da pesquisa, out. 2005

A FARN é uma instituição jovem, uma vez que suas atividades tiveram início, formalmente, em fevereiro de 1999. Considerando este aspecto, observa-se, no gráfico 5, que 25% de seus empregados estão na instituição desde a sua fundação, e que 40% estão na instituição entre 3 e 4 anos, revelando um baixo índice de rotatividade de seus colaboradores e, 65% da segurança de emprego para esses profissionais. A FARN está em crescente desenvolvimento, sempre expandindo suas atividades de ensino para novas áreas, tanto na graduação, quanto na pós-graduação criando novos cursos. E, para isso necessita realizar novas contratações de profissionais, que pode ser visualizado no gráfico em referência, onde 35% de colaboradores estão com menos de 2 anos de contrato de trabalho.

GRÁFICO 6 - FAIXA SALARIAL



■ até 3 s.m. ■ de 4 a 8 s.m. ■ de 9 a 13 s.m. ■ de 14 a 18 s.m. □ Não Responderam

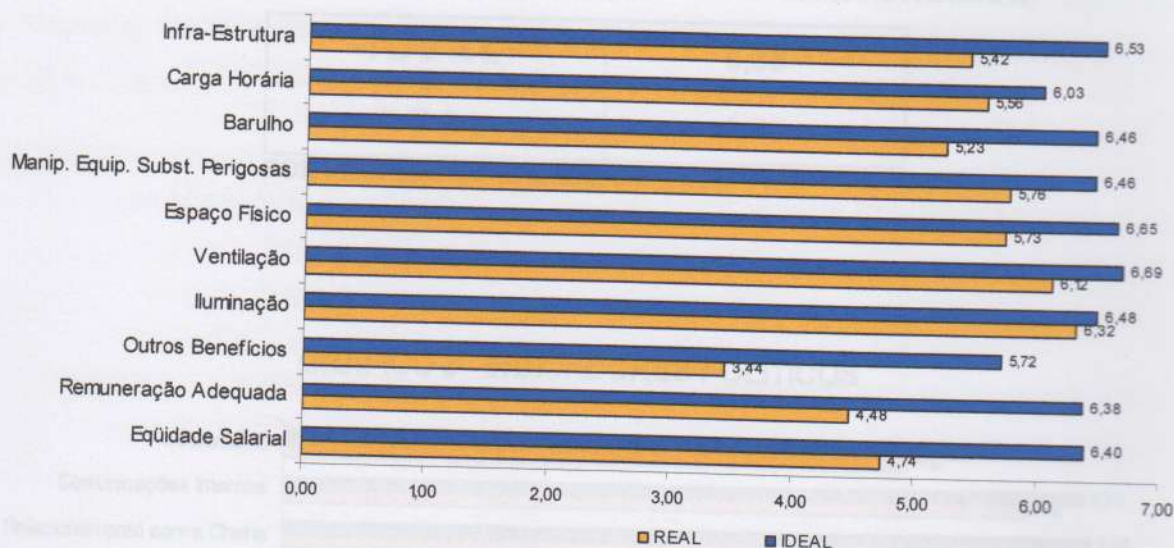
FONTE: Dados da pesquisa, out. 2005

No Gráfico 6 – Faixa Salarial, evidencia-se que a maioria dos empregados da FARN percebem mensalmente em torno de 4 a 8 salários mínimos (49%), entre 9 a 13 salários mínimos (12%) e entre 14 e 18 salários mínimos (1%), totalizando 62% dos profissionais com salários acima de R\$ 1.200,00. 33% do grupo entrevistado, estão na faixa salarial até 3 salários mínimos que são empregados, em sua maioria, do quadro técnico-administrativo.

4.2 Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho

A análise dos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho, segundo o modelo de William Westley (1979), nas dimensões econômica, política, psicológica e sociológica, está representada nos gráficos 7 a 10 a seguir, resultantes dos dados obtidos na pesquisa realizada com os empregados da FARN, no período de agosto a setembro/2005.

GRÁFICO 7 - INDICADORES ECONÔMICOS



FONTE: Dados da pesquisa, out. 2005.

Os itens relacionados no gráfico 7, dos indicadores econômicos apresentam vários fatores que podem influenciar na QVT. Nos dados coletados nesta pesquisa, constatou-se que o menor índice encontrado, em nível de satisfação, está nos benefícios oferecidos, como remuneração indireta não obrigatórios por lei, que apresentou um índice de 3,44 (real), sendo o ideal percebido de 5,72. Os índices mais altos, que indicam maior satisfação, estão nos indicadores de local de trabalho com máxima de 6,32 pontos para iluminação e mínima de 5,23 para barulho. O índice carga horária apresentou uma diferença de apenas 0,46 pontos entre o percebido e o ideal, demonstrando que a jornada de trabalho está satisfatória para o trabalho executado pelos empregados. A infra-estrutura que pontuou 5,42, também se apresenta favorável para a execução das atividades dos profissionais. Os indicadores de remuneração adequada e equidade salarial tiveram índices não

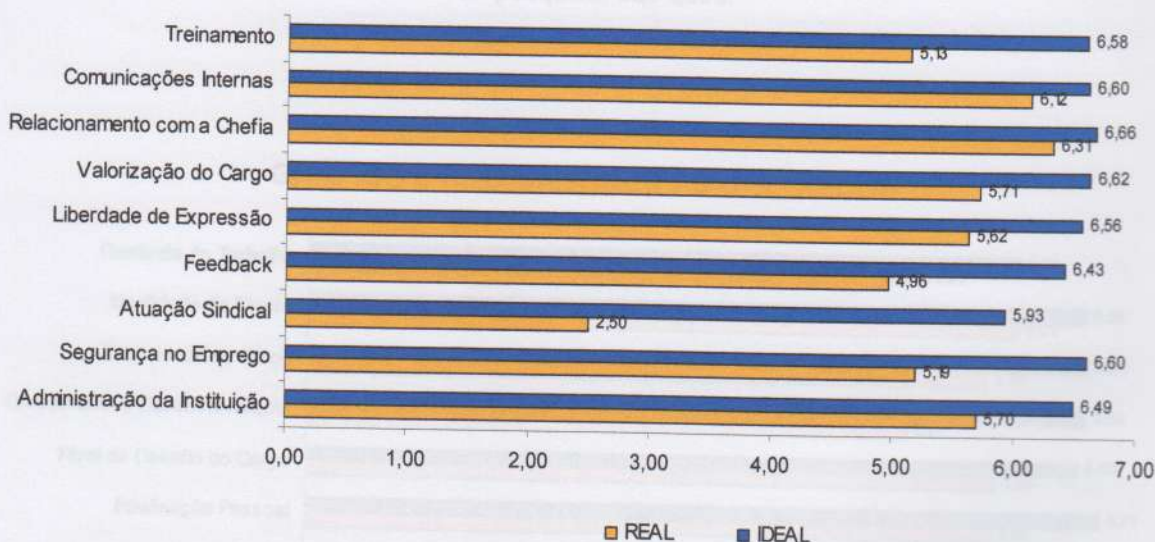
menos satisfatórios, demonstrando que é justa para o trabalho exercido. De acordo com o modelo de Westley, o fator econômico tem grande influência na motivação e na satisfação do trabalho e a FARN tem demonstrado preocupação com a melhoria do ambiente de trabalho de seus empregados, favorecendo a infra-estrutura, adequando a jornada de trabalho às necessidades das atividades exercidas, bem como oferecendo salário justo e adequado para cada função executada na Instituição, como demonstra a média geral no Quadro 4 – Média Geral do Indicador Econômico, uma vez que a diferença entre o real e o ideal é de apenas 1,1.

QUADRO 4 – MÉDIA GERAL DO INDICADOR ECONÔMICO

IDEAL	6,38
REAL	5,28

FONTE: Dados da pesquisa, out. 2005.

GRÁFICO 8 - INDICADORES POLÍTICOS



FONTE: Dados da pesquisa, out. 2005.

Observando-se o indicador político no gráfico 8, que envolve várias áreas, que podem, inclusive, transmitir insegurança no trabalho, segundo Westley, percebeu-se índices satisfatórios nos resultados obtidos. O fator atuação sindical, que indica menor pontuação (2,50) há uma grande discrepância entre o real e o

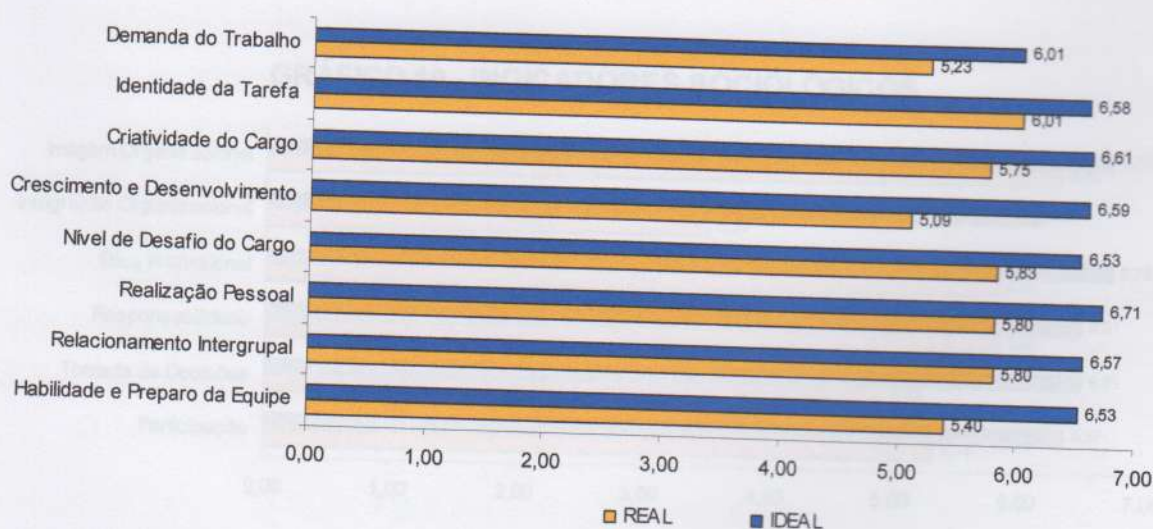
desejado (5,93), que não depende da Instituição uma melhor atuação deste indicador, tendo em vista que cada categoria profissional atua com um sindicato específico para sua área. Outro fator que obteve baixa pontuação foi o *feedback* com um índice real de 4,96, para o desejado de 6,43. Chamou atenção o fator relacionamento com a chefia que teve um índice de 6,31, quase se igualando ao esperado de 6,66, com uma pequena diferença de 0,35, bem como o fator comunicações internas que obteve um índice de 6,12, aproximando-se do ideal em apenas 0,48. Esses resultados demonstram que a satisfação do indicador político também é favorável à Instituição, apesar de ter obtido os menores índices de satisfação em comparação aos demais, a maior diferença entre os indicadores reais e ideais em sua média geral de 1,25, entre os demais indicadores, conforme o quadro 5, a seguir.

QUADRO 5 – MÉDIA GERAL DO INDICADOR POLÍTICO

IDEAL	6,50
REAL	5,25

FONTE: Dados da pesquisa, out. 2005.

GRÁFICO 9 - INDICADORES PSICOLÓGICOS



FONTE: Dados da pesquisa, out. 2005.

Os indicadores psicológicos no gráfico 9 obtiveram os melhores índices de satisfação, em comparação aos demais indicadores. Todos com índices acima de 5,0 pontos. Apesar de índices significativos psicológicos, os que demonstraram menor satisfação foram os indicadores crescimento e desenvolvimento (5,09) e o indicador demanda do trabalho (5,23), ambos se aproximando do indicador habilidade e preparo da equipe, bem como relacionamento intergrupar, no entanto, todos com resultados satisfatórios. O indicador que mais se aproximou entre o desejado e o esperado foi o de realização pessoal (6,71) mas que somente se distancia do real em 0,91 pontos. O indicador identidade da tarefa foi o que demonstrou menor discrepância entre o desejado e o real, apenas 0,56 pontos, evidenciando que os profissionais além de satisfeitos, estão identificados com suas tarefas, proporcionando prazer ao realizar o trabalho. O quadro 6 abaixo enfatiza a média geral obtida no indicador psicológico, com a menor diferença obtida entre os demais indicadores: 0,90 pontos.

QUADRO 6 – MÉDIA GERAL DO INDICADOR PSICOLÓGICO

IDEAL	6,52
REAL	5,61

FONTE: Dados da pesquisa, out. 2005.

GRÁFICO 10 - INDICADORES SOCIOLÓGICOS



FONTE: Dados da pesquisa, out. 2005.

O fator sociológico, no gráfico 10 como os demais, também obteve um resultado satisfatório, evidenciando sua importância para a QVT. O fator com maior índice foi a imagem organizacional, com 6,33 pontos reais e 6,73 pontos esperados, demonstrando a satisfação que os empregados da FARN sentem em fazer parte da Instituição. O indicador que menos pontuou foi integração organizacional com índice de 3,53, havendo uma discrepância para o esperado de 6,17 pontos. Esse índice pode melhorar se a organização procurar cobrir as pequenas falhas que tornam esse índice com baixa satisfação, mesmo porque na dimensão política ficou evidente que existe um excelente nível de relacionamento com a chefia, bem como muito boa comunicação interna. Também o indicador tomada de decisões obteve pouca satisfação, com um índice de 4,93, sugerindo ao corpo de dirigentes e chefias, uma maior autonomia para a tomada de decisões entre os demais profissionais. Os índices, ética profissional e responsabilidade se equiparam positivamente, tendo sido bem avaliados, ambos com menos de 0,9 pontos de diferença entre o esperado e o ideal. Esses resultados demonstram, resumidamente, que a satisfação, entre as ações de socialização e integração, estão bem presentes entre os empregados da FARN, conforme demonstrado no quadro 7, a seguir.

QUADRO 7 – MÉDIA GERAL DO INDICADOR SOCIOLÓGICO

IDEAL	6,51
REAL	5,31

FONTE: Dados da pesquisa, out. 2005.

Concluindo essas análises, o quadro 8 abaixo apresenta o índice geral de QVT, mediante o grau de satisfação dos empregados da FARN, segundo os indicadores econômico, político, psicológico e sociológico de Westley (1979), apresentando uma diferença mínima entre o real e o ideal de apenas 1,1 ponto.

QUADRO 8 – ÍNDICE GERAL DE QVT DOS EMPREGADOS DA FARN

IDEAL	6,47
REAL	5,36

FONTE: Dados da pesquisa, out. 2005.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa realizada entre os empregados da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN utilizou o modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de William Westley (1979), que relaciona quatro indicadores: econômico, político, psicológico e sociológico.

Quanto ao perfil dos empregados, constatou-se uma maioria feminina, correspondendo a 56% dos respondentes. Em relação a faixa etária, observou-se que a maioria encontra-se com mais de 31 anos de idade, representando um índice de 85% dos empregados respondentes. No aspecto estado civil, os dados demonstraram que a maioria dos empregados é casada, representando um percentual de 55%. Quanto a escolaridade, verificou-se que a maioria dos empregados é portador de títulos de pós-graduação *Stricto Sensu*, totalizando um percentual de 56% dos respondentes. No que se refere ao tempo de serviço e, considerando que a FARN iniciou suas atividades acadêmicas há quase sete anos, constatou-se que 25% de seus empregados estão na instituição desde a sua fundação e 40% entre 3 e 4 anos, revelando um baixo índice de rotatividade de seus colaboradores. Para a faixa salarial, evidenciou-se que a maioria dos empregados da FARN, ou seja, 49% percebem mensalmente em torno de 4 a 8 salários mínimos e 12% percebem mensalmente entre 9 e 13 salários mínimos, totalizando 51% dos profissionais com salários acima de R\$ 1.200,00 (um mil e duzentos reais), podendo-se considerar que a faixa salarial percebida pelos empregados da FARN é satisfatória.

Na análise das dimensões, verificou-se nos indicadores econômicos índices satisfatórios de QVT, apesar do indicador “outros benefícios”, como remuneração indireta não obrigatórias por lei, ter apresentado um índice real de 3,44 pontos, sendo o ideal percebido de 5,72 pontos. O indicador com maior pontuação, obteve um índice real de 6,32 para iluminação, equiparando-se ao índice de 6,12 para ventilação, fatores estes que indicam um aprazível local de trabalho. De modo geral, a média dos índices dos indicadores econômicos, pode ser considerada satisfatória, visto que obteve um índice real de 5,28 pontos e um índice ideal de 6,38 pontos, com uma diferença de apenas 1,1 ponto.

Na dimensão política, também percebeu-se bons índices nos resultados obtidos, constatando-se apesar do resultado, uma discrepância elevada em relação

ao desejado no fator atuação sindical, com um índice de 2,50, no entanto, não sendo considerado um índice de grande importância, uma vez que o índice desejado não ultrapassa 5,93 pontos e que a sua melhoria não depende da Instituição em foco. Por outro lado, o item relacionamento com a chefia obteve a maior pontuação real: 6,31, quase se igualando ao esperado de 6,66, bem como o fator comunicações internas que obteve um índice de 6,12, aproximando-se do ideal esperado em apenas 0,48. Apesar destes resultados, o indicador político foi o que obteve a menor média geral dentre os demais indicadores, sendo o real: 5,25 pontos e o ideal: 6,50 pontos, obtendo também, a maior diferença entre esses dados: 1,25 pontos.

Os índices da dimensão psicológica, obtiveram os melhores resultados, em comparação aos demais indicadores. Todos com índices acima de 5,0 pontos, em contrapartida o que apresentou menor pontuação foi o fator crescimento e desenvolvimento que obteve 5,09 pontos. Por outro lado, o indicador identidade da tarefa obteve um índice de 6,01 pontos, evidenciando que os profissionais além de satisfeitos, estão identificados com as suas tarefas, proporcionando prazer ao trabalho. Esses indicadores também obtiveram a menor discrepância entre o real e o ideal (0,9 ponto), a maior média geral real de 5,61 pontos, bem como a maior média geral esperada de 6,52 pontos.

Para os indicadores sociológicos, constatou-se que o fator imagem organizacional obteve o maior índice real dentre os demais, com 6,33 pontos, para 6,73 do ideal, demonstrando a satisfação que os empregados da FARN sentem em fazer parte da Instituição. O indicador com menor índice foi o fator integração organizacional com 3,53 pontos, para um índice esperado de 6,17 pontos, bem como o fator tomada de decisões, com um índice real de 4,93, para um esperado de 6,51. Apesar desse resultado distante entre o real e o esperado, a média geral do fator sociológico apresentou satisfação entre as ações de socialização e integração, obtendo um índice geral real de 5,31 e um índice geral esperado de 6,51 pontos.

De modo geral, os resultados demonstraram a grande relevância existente entre os fatores de satisfação e motivação no trabalho para a QVT dos indivíduos pesquisados e revelou pontos positivos, bem como identificou pontos negativos, sob o aspecto dos empregados da Instituição.

Recomenda-se que para os fatores que obtiveram índices baixos, como por exemplo, integração organizacional, a Instituição procure interagir melhor com seus empregados, tendo em vista a constatação de um excelente nível de

relacionamento da chefia com os mesmos, bem como boa comunicação interna. Também o fator tomada de decisões, obteve pouca satisfação, sugerindo ao corpo de dirigentes e chefias que é interessante dar mais autonomia para os seus empregados, dentro das limitações. Para os indicadores constatados satisfatórios, deve-se buscar manter esses resultados ou ultrapassá-los, para que a qualidade da Instituição mantenha-se elevada.

Concluindo, percebeu-se que os resultados obtidos mostraram a satisfação entre os empregados da FARN, em relação ao modelo de Westley. Numa escala que variou entre 1 (índice péssimo de QVT) a 7 (índice excelente de QVT), obteve-se um resultado real de 5,36 pontos e um resultado desejado de 6,47 pontos. Esse resultado demonstra que os empregados entrevistados estão satisfeitos com a forma de como a Instituição vem procedendo com os mesmos. Desta forma, percebe-se que a FARN apresenta uma estrutura que pode proporcionar Qualidade de Vida no Trabalho para seus empregados.

7. MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa, planejamento e execução de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1999.
8. MORETTI, Silvinha. *Qualidade de vida no trabalho e auto-realização humana*. Disponível em: <<http://www.lcpq.com.br/materias/artigos.htm>>. Acesso em: 21 mar. 2005.
9. PARK, Ki Hyang et al. *Introdução ao estudo de administração*. São Paulo: Pioneira, 1997.
10. RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. *Qualidade de vida no trabalho: avaliação e análise no nível gerencial*. 7. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
11. VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

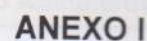
REFERÊNCIAS

1. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
2. _____. **Introdução à teoria geral da administração**. Edição Compacta. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
3. _____. **Recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
4. CONTE, Antônio Lázaro. Qualidade de vida no trabalho. **Revista Fae Business**, [S.l.], v.7, nov. 2003. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n7/rev_fae_business_07_2003_gestao_10.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2005.
5. FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Cada da Qualidade, 1996.
6. FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
7. MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa, planejamento e execução de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.
8. MORETTI, Silvinha. Qualidade de vida no trabalho e auto-realização humana. Disponível em: <<http://www.icpg.com.br/materias/artigos.htm>>. Acesso em: 21 mar. 2005.
9. PARK, Kil Hyang et al. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.
10. RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
11. VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ANEXOS

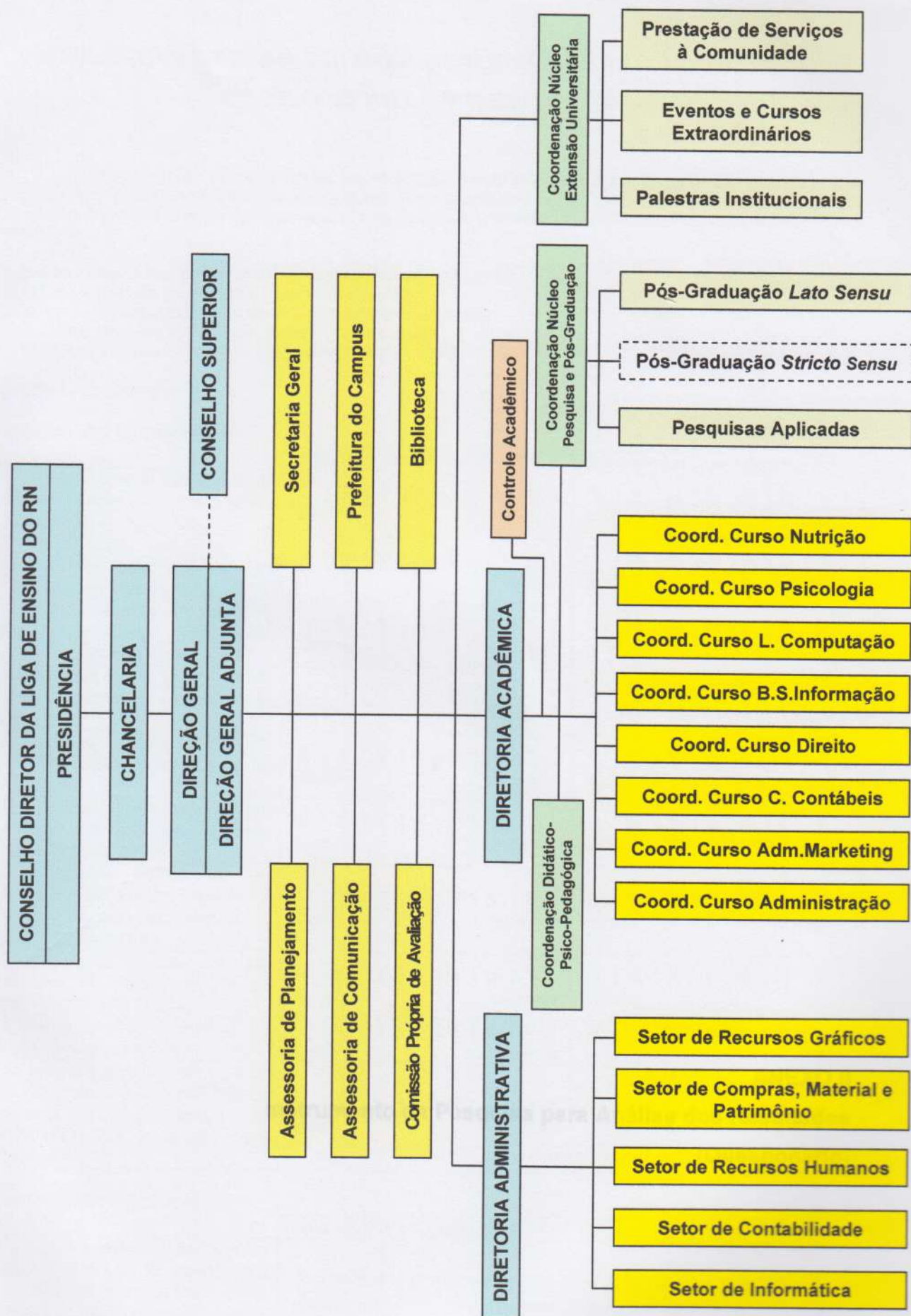
ANEXO I

Estrutura Organizacional e Funcional da FARN



Estrutura Organizacional e Funcional da FARN

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E FUNCIONAL DA FARN



INSTRUMENTO DE PESQUISA PARA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – MODELO DE WILLIAM WESTLEY (1979)

Qualif. Nº

Este é um questionário de questões abertas, com alternativas, ordens e respostas para a avaliação da qualidade de vida no trabalho. As questões estão divididas em sete partes, uma vez que os resultados serão analisados para sete dimensões: remuneração, condições físicas de C.V.T. das empresas do EARN, Capacidade com sua organização produtiva sobre as estratégias adotadas, saúde do corpo e mente.

- Analise o conteúdo que você está lendo e a sua marca, logo, prazo e horário.
- Trabalho realmente, trabalhando e trabalhando em qualidade.
- Trabalha sua empresa na forma que tem os serviços, não apenas com meios.
- Se quiser, diga isto, diga a sua opinião e o que é o conteúdo.
- Verifique cada questão no sentido de responder a pergunta e a resposta.

PARTE I – Questionário

INDICADOR ECONÔMICO

	Como você vê a situação hoje?	Como você acha que deveria ser?
1. Equidade Salarial: salário justo em relação a outras empresas e a outras organizações do mesmo ramo.	1 2 3 4 5 6 7 péssimo excelente	1 2 3 4 5 6 7 péssimo excelente
2. Remuneração Adequada: sua remuneração faz um serviço produtivo pelo emprego.	1 2 3 4 5 6 7 péssimo excelente	1 2 3 4 5 6 7 péssimo excelente
3. Outros Benefícios: tipo de remuneração indireta, complementar ao salário, não obrigatório por lei.	1 2 3 4 5 6 7 péssimo excelente	1 2 3 4 5 6 7 péssimo excelente
4. Condições Físicas do ambiente de trabalho quanto à adequação da iluminação.	1 2 3 4 5 6 7 péssimo excelente	1 2 3 4 5 6 7 péssimo excelente
5. Condições Físicas do ambiente de trabalho quanto à adequação da ventilação.	1 2 3 4 5 6 7 péssimo excelente	1 2 3 4 5 6 7 péssimo excelente
6. Condições Físicas do seu ambiente quanto à adequação do espaço físico de trabalho.	1 2 3 4 5 6 7 péssimo excelente	1 2 3 4 5 6 7 péssimo excelente
7. Condições Físicas do seu ambiente de trabalho quanto à manutenção de equipamentos e instalações pessoais.	1 2 3 4 5 6 7 péssimo excelente	1 2 3 4 5 6 7 péssimo excelente
8. Condições Físicas do seu ambiente de trabalho quanto ao tamanho do espaço de trabalho.	1 2 3 4 5 6 7 péssimo excelente	1 2 3 4 5 6 7 péssimo excelente
9. Carga horária: quantidade de horas trabalhadas no trabalho.	1 2 3 4 5 6 7 péssimo excelente	1 2 3 4 5 6 7 péssimo excelente
10. Infra-estrutura do seu local de trabalho quanto à disponibilidade de materiais e equipamentos necessários para execução das atividades.	1 2 3 4 5 6 7 péssimo excelente	1 2 3 4 5 6 7 péssimo excelente

ANEXO II

Instrumento de Pesquisa para Análise dos Resultados (Questionário)

INDICADOR POLÍTICO

	Como você vê a situação hoje?	Como você acha que deveria ser?
11. Administração da Empresa ou Instituição e grau de importância e interesse por parte da Gerência Geral sobre assuntos relacionados com a melhoria e redução de problemas.	1 2 3 4 5 6 7 péssimo excelente	1 2 3 4 5 6 7 péssimo excelente

INSTRUMENTO DE PESQUISA PARA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – MODELO DE WILLIAM WESTLEY (1979)

Quest. N°

Solicita-se responder as questões abaixo, com *sinceridade*, condição essencial para a confiabilidade dos resultados. As suas respostas serão mantidas em sigilo absoluto, uma vez que os resultados serão utilizados para fins científicos, bem como para análise real da QVT dos empregados da FARN. Espera-se contar com sua colaboração prestando todas as informações solicitadas, tendo em conta o seguinte:

- a) Assinale a resposta que veio naturalmente à sua mente. Seja preciso e honesto.
- b) Trabalhe rapidamente, preenchendo o questionário na sequência.
- c) Baseie sua resposta na forma como tem se sentido nos últimos seis meses.
- d) Se cometer algum erro, risque aquela resposta e marque a correta.
- e) Verifique cada questão no sentido de assegurar que respondeu a todas.

PARTE I – Questionário

INDICADOR ECONÔMICO

	Como você vê a situação hoje?	Como você acha que deveria ser?
1. Equidade Salarial: salário justo em relação a outros colegas e a outras organizações do mesmo ramo.	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo
2. Remuneração Adequada: sua remuneração face aos serviços prestados pelo empregado.	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo
3. Outros Benefícios: tipos de remuneração indireta, complementar ao salário, não obrigatórios por lei.	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo
4. Condições Físicas do ambiente de trabalho quanto à adequação da iluminação.	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo
5. Condições Físicas do ambiente de trabalho quanto à adequação da ventilação.	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo
6. Condições Físicas do seu ambiente quanto à adequação do espaço físico de trabalho.	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo
7. Condições Físicas do seu ambiente de trabalho quanto à manipulação de equipamentos e substâncias perigosas.	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo
8. Condições Físicas do seu ambiente de trabalho quanto ao barulho no local de trabalho.	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo
9. Carga Horária: quantidade de horas semanais de trabalho.	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo
10. Infra-estrutura do seu local de trabalho quanto à disponibilidade de materiais e equipamentos de qualidade para execução das atividades.	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo

INDICADOR POLÍTICO

	Como você vê a situação hoje?	Como você acha que deveria ser?
11. Administração da Empresa ou Instituição: o grau de importância e interesse que a Direção Geral atribui, incluindo acompanhamento, averiguação e resolução de problemas.	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo

12. Segurança no Emprego: o quanto você se sente seguro quanto a demissões, carreira, remuneração, etc.	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo
13. Atuação Sindical: atuação do sindicato de sua categoria.	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo
14. Feedback: informação recebida sobre o próprio desempenho, gerando orientação ou motivação, para que este seja melhor.	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo
15. Liberdade de Expressão: oportunidade para expressar idéias, opiniões e pontos de vista.	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo
16. Valorização do Cargo: o cargo está de acordo com as habilidades do profissional e é reconhecido como significativo na organização em que trabalha.	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo
17. Relacionamento com a Chefia	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo
18. Comunicações Internas: relacionamento de sua chefia com você e com seus colegas.	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo
19. Treinamento: os tipos de treinamento oferecidos pela instituição aos seus colaboradores.	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo

INDICADOR PSICOLÓGICO

	Como você vê a situação hoje?	Como você acha que deveria ser?
20. Habilidade e Preparo da Equipe para realizar tarefas com equidade.	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo
21. Relacionamento Intergrupar: relacionamento entre os membros do grupo de seu local de trabalho.	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo
22. Realização Pessoal no trabalho	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo
23. Nível de Desafio do Cargo	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo
24. Oportunidades de Crescimento e Desenvolvimento Profissional e Pessoal	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo
25. Criatividade do Cargo	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo
26. Identidade da Tarefa: trata-se da realização de trabalho completo, tendo início meio e fim bem encaminhados.	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo
27. Demanda do Trabalho: quantidade/volume de trabalho exigido do seu cargo.	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo

INDICADOR SOCIOLÓGICO

	Como você vê a situação hoje?	Como você acha que deveria ser?
28. Participação: à medida que é facultado aos membros da organização a participação com críticas e sugestões.	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo
29. Tomada de Decisões: as opiniões dos profissionais são ouvidas e consideradas na tomada de decisões.	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo

30. Responsabilidade: os profissionais são pessoalmente responsáveis pela execução das tarefas.	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo
31. Ética Profissional	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo
32. Integração Organizacional e Social: estímulo às atividades sociais/esportivas fora do ambiente de trabalho.	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo
33. Imagem Organizacional: a satisfação e o orgulho que você tem em trabalhar nesta instituição.	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] péssimo excelente	1[] 2[] 3[] 4[] 5[] 6[] 7[] mínimo máximo

PARTE II – Identificação Pessoal

1. Sexo:	☐ Masculino ☐ Feminino		
2. Idade:	☐ Até 20 anos	☐ 21 – 25 anos	☐ 26 – 30 anos
	☐ 31 – 35 anos	☐ mais que 36 anos	
3. Estado Civil:	☐ Solteiro(a)	☐ Casado(a)	☐ Desquitado(a)/Divorciado(a) ☐ Viúvo(a)
4. Nível mais elevado de escolaridade concluído:	☐ Ensino Fundamental ☐ Ensino Médio ☐ Graduação ☐ Especialização/MBA ☐ Mestrado ☐ Doutorado ☐ Pós-Doutorado		
5. Tempo de Serviço nesta Instituição:	☐ menos de 4 meses ☐ de 4 a 12 meses ☐ de 1 a 2 anos ☐ de 3 a 4 anos ☐ de 5 a 7 anos		
6. Faixa Salarial (em salários mínimos – s.m.) na FARN	☐ até 3 s.m. ☐ de 4 a 8 s.m. ☐ de 9 a 13 s.m. ☐ de 14 a 18 s.m. ☐ de 19 s.m. em diante		