

FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO

GISELLE FREIRE DE MEDEIROS
KAMYLLA MARIA DE JESUS OLIVEIRA
LEONARDO JOSÉ DUTRA SILVA

Gestão de Qualidade no Trabalho

RIBEIRÃO PRETO

2024

GISELLE FREIRE DE MEDEIROS
KAMYLLA MARIA DE JESUS
LEONARDO JOSÉ DUTRA SILVA

Gestão de Qualidade no Trabalho

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade Metropolitana do Estado de São Paulo
como exigência parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Marcelo Vituzzo Perciani

RIBEIRÃO PRETO

2024

RESUMO

A abordagem da gestão da qualidade vem de um contexto histórico desde o século XX, onde foi relatada por diversos autores, que evidenciaram a evolução dos processos de produção, assim como evidenciaram também a importância da evolução dessa ferramenta. A gestão da qualidade surge com a intenção de garantir que os produtos e/ou serviços de uma empresa atendam aos altos padrões de qualidade e supere as expectativas dos clientes. Para isso foi necessário criar várias práticas e técnicas, com o intuito de implementar mudanças e inovações constantes, visando a eficácia na gestão da qualidade e resultando em diversos benefícios ligados à satisfação do cliente, a redução de custos, processos mais eficientes e consequentemente uma melhor imagem da empresa. A gestão da qualidade está ligada diretamente a qualidade dos serviços e processos e para que se alcance esse patamar, é necessário compreender que é importante investir de maneira ordenada nos recursos humanos, pois os colaboradores são peças fundamentais na gestão da qualidade, e a sua produção está diretamente condicionada às suas condições de trabalho. Neste contexto, este trabalho faz uma abordagem ampla sobre a gestão de qualidade e seus benefícios, assim como os seus desafios, focando na importância da gestão na qualidade de vida no trabalho. Se fazendo necessário para tanto, uma síntese de suas conceituações e desenvolvimento histórico, passando por uma análise descritiva dos processos com foco na valorização da qualidade de vida no trabalho. Por fim, conclui-se que diante de um mercado crescente e cada vez mais competitivo se faz necessário implementar políticas de gestão da qualidade com o objetivo de garantir a satisfação dos clientes, e permitir a evolução das organizações, principalmente no que se refere ao diferencial de mercado, competitividade, evolução dos processos e valorização humana através da qualidade de vida no trabalho, que são elementos essenciais para evolução organizacional de toda empresa.

Palavras-Chave: Gestão de qualidade. Diferencial de Mercado. Satisfação dos Clientes. Qualidade de Vida no Trabalho.

ABSTRACT

The quality management approach has a historical context since the 20th century, where it was reported by several authors, who highlighted the evolution of production processes, as well as the importance of the evolution of this tool. Quality management emerged with the intention of ensuring that a company's products and/or services meet high quality standards and exceed customer expectations. To this end, it was necessary to create several practices and techniques, with the aim of implementing constant changes and innovations, aiming at efficiency in quality management and resulting in several benefits related to customer satisfaction, cost reduction, more efficient processes and consequently a better image of the company. Quality management is directly linked to the quality of services and processes and, in order to reach this level, it is necessary to understand that it is important to invest in human resources in an orderly manner, since employees are fundamental parts of quality management, and their production is directly conditioned by their working conditions. In this context, this paper takes a broad approach to quality management and its benefits, as well as its challenges, focusing on the importance of management in the quality of life at work. To this end, it is necessary to summarize its concepts and historical development, including a descriptive analysis of the processes with a focus on valuing the quality of life at work. Finally, it is concluded that, in view of a growing and increasingly competitive market, it is necessary to implement quality management policies with the objective of guaranteeing customer satisfaction and allowing the evolution of organizations, especially with regard to market differentiation, competitiveness, process evolution and human appreciation through quality of life at work, which are essential elements for the organizational evolution of every company.

Keywords: Quality management. Market differentiation. Customer satisfaction. Quality of life at work.

SUMÁRIO

Introdução	5
1 Justificativa	6
1.1 Metodologia	6
2 Histórico da Gestão da Qualidade.....	7
2.1 Evolução dos Conceitos de Qualidade Referencial teórico	7
2.2 Autores Pioneiros da Gestão de Qualidade.....	8
3 Gestão da Qualidade.....	9
3.1 A importância da Gestão da Qualidade Atualmente.....	10
3.2 Benefícios e Desafios da Gestão da Qualidade nas Empresas.....	10
3.3 Conscientização dos colaboradores na gestão de qualidade.....	11
4 Qualidade de Vida no Trabalho.....	13
4.1 Opressão no ambiente de trabalho.....	14
4.2 A Gestão dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho.....	15
4.3 Dificuldades na implantação de Programas de QVT.....	16
5 Análise crítica da temática	18
6 Considerações Finais.....	20
7 Referências Bibliográficas	22

Introdução

O presente trabalho refere-se a um artigo acadêmico do curso de administração da Faculdade Metropolitana, sendo definido como tema “Gestão da qualidade de trabalho” por se tratar de uma questão cada vez mais necessária de se introduzir nas empresas e possuir um vasto campo de pesquisa.

Neste artigo a ideia principal é evidenciar que a gestão de qualidade no trabalho é algo bem complexo, pois não se trata apenas de tornar o ambiente de trabalho um lugar mais atrativo e saudável, vai bem além disso, é necessário mostrar que também favorece os processos internos e resultados, é o que descreve vários autores através de seus conceitos sobre o tema.

Para se tratar do tema, o artigo tem início com a exposição de um breve histórico sobre o que é “Gestão de qualidade no trabalho” para que se tenha uma melhor compreensão do assunto, na sequência serão apresentadas várias visões de autores sobre o tema e a necessidade de pensar na melhoria contínua para se alcançar excelência nos processos internos das empresas. Para finalizar o embasamento teórico serão demonstradas algumas ferramentas que podem auxiliar as empresas a conseguirem introduzir uma gestão assertiva pensando na qualidade no trabalho e conseqüentemente em manter funcionários saudáveis, felizes e com melhores resultados.

Este artigo tem grande relevância pois apresenta a necessidade de discutir os conceitos dos autores que tratam sobre o tema, e apresentar a importância de do planejamento na implementação dessa uma nova gestão que pensa na importância da qualidade no ambiente de trabalho, com o intuito de manter e atrair bons funcionários e com melhores resultados, fazendo com isso que a empresa evolua nos seus processos internos e seja referência de mercado. É importante compreender que esse tipo de gestão não é só para as grandes organizações, mais qualquer tipo de empresa, seja pequenas empresas ou multinacionais.

Para conseguir o objetivo da monografia ao final busca-se um conceito de qualidade que seja mais adequada às necessidades encontradas no dia a dia das organizações que buscam a qualidade nos seus produtos e ou serviços.

Objetivo Geral

Apresentar a importância da implementação da Gestão de qualidade no trabalho nas empresas para a melhoria contínua dos processos internos e resultados;

Objetivos Específicos

- a. Descrever os conceitos de Gestão de qualidade no trabalho;
- b. Evidenciar a necessidade de melhoria contínua no ambiente de trabalho;

c. Apresentar a importância da qualidade de trabalho nos resultados e processos internos;

1. Justificativa

A gestão da qualidade no trabalho abrange uma visão ampla das necessidades de melhoria no ambiente de trabalho, visando torná-lo mais leve e saudável, influenciando modos de pensar e de agir no contexto geral da empresa. Quando se trata de qualidade no ambiente de trabalho, significa muito mais do que apenas o controle da produção e o uso de novas estratégias de gestão. De forma mais ampla, o conceito de qualidade no contexto do trabalho significa buscar um modelo de gerenciamento que tenha mais eficiência e traga a eficácia organizacional ideal para o desenvolvimento dela na atualidade.

1.1 Metodologia

Foi utilizado o método de pesquisa descritiva, com a finalidade de analisar como a Gestão da qualidade de trabalho influencia nos resultados e processos internos de uma empresa. O estudo parte de uma revisão bibliográfica composta pelos principais artigos e trabalhos acadêmicos que já abordaram o assunto.

A finalidade é evidenciar como esse tipo de “gestão” é importante e se faz necessário no processo de melhoria contínua de uma empresa e de seus colaboradores na atualidade.

Partindo de alguns conceitos apresentados por autores que tratam sobre o tema e analisando o contexto geral das empresas, será possível evidenciar a importância de introduzir uma gestão estratégica voltada pela qualidade no ambiente de trabalho.

O presente estudo terá caráter qualitativo, com ênfase no estudo documental, trabalhando simultaneamente com o cruzamento dos levantamentos das pesquisas bibliográfica realizadas.

2. Histórico da Gestão de Qualidade

Martinelli (2009), descreve que toda argumentação que envolve a temática de qualidade já está presente no contexto da humanidade há muitos anos, sendo assim, se faz necessário compreender seu histórico.

A Gestão da Qualidade se origina no século XVIII juntamente com os artesãos, que naquela época tinham como principal função criar peças com alto padrão e com o intuito de agradar sempre os clientes. Com o decorrer dos tempos, o modo de produção foi mudando e alcançando lugares e processos maiores, esta época ficou denominada como Revolução Industrial, que foi de forma geral, o marco divisório da história do contexto do trabalho. Santos (2014), fala que nessa época os artesãos foram substituídos por trabalhos mecânicos e com isso ocorreu a chegada das grandes fábricas, e a inserção da produção em larga escala.

À partir da era do desenvolvimento da industrialização, as atividades desempenhadas pelos trabalhadores ficaram monótonas e repetitivas, e com isso geraram impacto direto nos trabalhadores, visto que gerou uma diminuição da motivação e um aumento significativo de problemas físicos, acidentes de trabalho, e falhas no processo de produção. Tais situações foram satirizadas através da obra “Tempos Modernos” de Charles Chaplin.

Foi exatamente nessa época que surgiu os princípios da Gestão de Qualidade, no entanto, um dos principais problemas desse período era ter o foco no produto acabado, e não na qualidade. Após muitas análises surge o conceito do controle baseado na estatística, que estava associado à produção em massa, foi nesse período que foram utilizadas as primeiras técnicas de análise por amostragem, mas, sempre com foco nos produtos acabados.

Somente na década de 50, que essa visão foi alterada, o foco deixou de ser nos produtos e passou a ser nos métodos e processos. Sendo assim, pode-se dizer, que os conceitos passaram a ser amplamente gerenciais, de forma contínua nos resultados. Foi nesse período que surgiu a ideia de ser uma ciência voltada para o todo, expandindo os limites de um departamento, consequentemente gerando resultados em todos os processos e operações.

Barros e Bonafini (2015), falam que esse tema foi muito debatido no século XX, em função dos altos investimentos do Japão e Estados Unidos, e foi à partir dessa época que surge outros autores que descrevem o tema e servem de referência ainda nos dias de hoje.

2.1 Evolução dos conceitos de qualidade

Após algumas análises, os conceitos relacionados a Gestão de Qualidade foram passando por um processo de evolução, e tomando um sentido mais amplo.

Dessa forma, pode-se dizer que os primeiros movimentos partiram de W.A. Shewhart, um estatístico que era norte-americano e que se atentou para as

questões voltadas para a variabilidade na produção e que criou duas ferramentas fundamentais para o processo de Gestão da Qualidade, (Controle Estatístico de Processo e o Ciclo PDCA), que posteriormente ficou conhecido Ciclo Deming da Qualidade.

Foi após a Segunda Guerra Mundial, com a destruição do Japão, e com o intuito de auxiliar o processo, que Deming foi convidado para o treinamento do controle estatístico e da mudança de pensamento. A partir desta época acontece transformações, focando mais em uma visão empresarial e um modelo de negócio a ser aplicado.

Somente na década de 70 e 80, que a gestão estratégica está diretamente ligada com a gestão da qualidade, e com isso traz conceitos voltados para competitividade e desempenho ao mundo empresarial.

2.2 Autores Pioneiros da Gestão da Qualidade

Carvalho, (2012), descreve que tiveram diversos autores que escreveram sobre o tema e deixaram sua contribuição no desenvolvimento desse contexto, porém, alguns tiveram maior destaque como: William Edwards Deming – que contribuiu com a aplicação do conceito da melhoria contínua e da otimização do trabalho organizacional, sendo um dos maiores apoiadores do potencial ilimitado dos trabalhadores, desde que tivessem um clima organizacional favorável. Joseph Moses Juran – ficou denominado como o pai da Qualidade Moderna, foi responsável pela implementação das técnicas de controle de qualidade baseando em dados estatísticos. Foi ele que apresentou a ideia de conformidade e a relação com a satisfação do cliente. Kaoru Ishikawa - focou no controle da qualidade como filosofia organizacional. Armand Vallin Feigenbaum – foi o grande pioneiro no que se refere ao Controle da Qualidade Total, focando na satisfação da necessidade dos clientes, e nos resultados organizacionais, ele apresentava um conceito de qualidade abrangente a ser trabalhado por toda organização, e não como algo específico e limitado. Philip Crosby - criou o conceito de zero defeito com o objetivo de manter os processos em conformidade. Defendia a ideia da participação da alta direção para o desenvolvimento efetivo.

3. Gestão de Qualidade

Segundo, Prada (2006) qualidade se refere aos aspectos de um produto/serviço que atenda às necessidades de quem o utiliza, com o objetivo de atender a todos os consumidores em todos os aspectos.

A qualidade é fundamental para o sucesso de qualquer empresa. Ela não pode estar limitada aos produtos e serviços, precisa se estender aos processos, à cultura e às pessoas, ou seja, no contexto geral de uma empresa.

As empresas podem alcançar a excelência operacional através da implementação de um sistema voltado para a gestão da qualidade, além de aumentar a satisfação dos clientes e consequentemente se tornarem mais competitivas no mercado.

É necessário que os objetivos da gestão da qualidade sejam metas que uma organização define com o intuito de alcançar a excelência através de seus produtos, serviços e processos. É necessário também que os objetivos estejam alinhados com a missão, visão e valores da empresa e que sejam alcançáveis para que permita que essa evolução seja acompanhada e avaliada.

Sendo assim, Marino (2006) define que a qualidade vem a ser a maneira com que as empresas se organizam de forma que consigam garantir produtos/serviços de qualidade e que utilizam da aparência para o torná-lo atrativo.

A gestão da qualidade é definida por Campos (1999) como uma ferramenta estratégica que promove uma visão sistêmica de toda empresa e está alinhada a conceitos e práticas que são reconhecidos mundialmente. É uma ação direcionada para dirigir e controlar os processos organizacionais de forma geral e que englobam (finanças, contabilidade, gestão de pessoal, gestão de dados, entre outros), o que possibilita a melhoria de produtos e serviços, buscando garantir a completa satisfação das necessidades ou até mesmo a superação das expectativas dos clientes.

Nesse contexto, a gestão da qualidade é um requisito que se torna obrigatório para empresa que quer se manter competitiva e manter no mercado, pois é a gestão de qualidade a responsável por garantir a plena satisfação dos clientes, impactando desde os colaboradores, passando pelos fornecedores, investidores e parceiros.

Sendo assim, pode-se dizer que a gestão da qualidade se define pela ação de gerenciar a qualidade, seja de um produto ou serviço, onde o intuito é transformá-lo de forma que fique mais atraente, mais eficaz e o mais eficiente possível.

Campos (1999), diz ainda que a gestão da qualidade significa gerenciar pela sobrevivência em uma competição, focando em manter o controle sobre o

planejamento e o processo produtivo da empresa, incluindo metas e os procedimentos que sejam padrão.

3.1 A importância da gestão da qualidade atualmente

Paladini (2019), diz que definir a qualidade não é uma tarefa simples, pois é necessário buscar por um conceito que seja atual, mas que consiga ser aceito, e por isso essa definição do tema se torna bem complexa.

Diante da ampla concorrência nos últimos tempos e o novo perfil de mercado/clientes as empresas tem sido forçadas a focarem na qualidade de seus produtos e serviços, para conseguirem vantagens competitivas, afinal inúmeros fatores podem afetar negativamente, seja em termos de qualidade ou produtividade, seja no que se refere ao desempenho ou mesmo na competitividade das empresas, tais como: recursos humanos deficientes, gestão ultrapassada, tomada de decisões sem sustentação, posturas e atitudes que impossibilitam a melhoria contínua.

Para que esse cenário seja alterado, e muitas dessas dificuldades possam ser superadas, é necessário a implementação da gestão da qualidade, que vai conseguir proporcionar uma análise sistêmica e identificar pontos a serem trabalhados.

Através da gestão de qualidade é possível otimizar os processos, e criar um vínculo eficiente e maior com os clientes, o que conseqüentemente, vai gerar o processo de fidelização do cliente.

3.2 Benefícios e Desafios da gestão da qualidade nas empresas

Segundo Marques (2005), a busca pela melhoria contínua se dá através da criação de um sistema efetivo de autoavaliação que tem o intuito de avaliar desde os ciclos curtos, passando pelas atividades e desempenho, chegando aos resultados. Outro aspecto fundamental nesse processo é a liderança, pois cabe ao líder, utilizar do seu papel de facilitador para evidenciar e tornar possível os processos de melhoria contínua, implementando através da gestão de qualidade itens com benefícios essenciais como:

Aumento da produtividade - que permite identificar e eliminar os processos que são considerados ineficientes, reduzindo assim os desperdícios referentes a tempo e recursos, evidenciando que a melhoria contínua proporcione processos que sejam mais eficientes e conseqüentemente mais produtivos;

Redução de erros – que permite implementar medidas de controle de qualidade com o intuito de prevenir falhas e erros nos produtos e serviços, afinal a gestão incentiva os trabalhadores a serem mais cautelosos e atentos aos detalhes;

Satisfação do cliente – que permite garantir que os produtos e serviços consigam atender às necessidades e superar as expectativas dos clientes, pois entende

que os clientes satisfeitos tendem a se tornarem clientes fiéis e a fazerem indicações dos serviços;

Melhor aproveitamento dos recursos – que permite facilitar a identificação e a diminuição dos desperdícios, seja de materiais, tempo ou recursos, baseando-se em dados que permitem identificar pontos a serem melhorados e na tomada de decisões estratégicas.

Treinamento e capacitação – que permite manter os colaboradores bem treinados e capacitados, pois entende que funcionários capacitados é o mesmo que garantir que os processos sejam executados com menor índice de erros, onde os funcionários consigam entender o seu verdadeiro papel no contexto da empresa, assim como sua importância no processo e consiga contribuir através de seu conhecimento com a melhoria contínua.

Como em qualquer outro segmento, a gestão da qualidade também tem seus desafios, pois é uma jornada contínua e que tem foco na busca pela excelência em todos os processos relacionados a empresa. A resistência à mudança é o principal desafio e bastante comum na implementação de qualquer novo processo, afinal os colaboradores se sentem na maioria das vezes desconfortáveis com tudo que é novo, diferente e que saia da sua zona de conforto, além do mais ainda existe o receio das responsabilidades que são oriundas das mudanças. Para que a resistência às mudanças seja amenizada existem algumas coisas que podem ajudar nesse processo, como:

Comunicação transparente – que permite manter uma comunicação transparente, utilizando uma linguagem clara e evidenciando os reais motivos das mudanças apresentadas, explicando sobre os benefícios a serem alcançados e sobre o impacto que será gerado aos trabalhadores;

Envolvimento dos funcionários – que permite manter os colaboradores envolvidos em todo processo de mudança, dando oportunidades deles darem sugestões e ideias no contexto das mudanças;

Treinamento e capacitação – permite que os funcionários se sintam preparados para os desafios e crie autoconfiança diante das novas responsabilidades;

Reconhecimento e recompensa – permite que a empresa ofereça uma política de reconhecimento e recompensa aos colaboradores que se engajem nas mudanças propostas.

3.3 Conscientização dos colaboradores na gestão de qualidade

Os gestores têm papel fundamental na conscientização dos colaboradores no que se refere a promover o envolvimento dos colaboradores nas metas, estratégias de ação e nos resultados, pois sabem que a conscientização e a participação de todos são essenciais para a gestão das empresas.

É necessário que os gestores transmitam aos seus colaboradores, independentemente do seu nível hierárquico, que cada uma das suas funções

tem impacto direto no resultado da empresa, por isso é fundamental o engajamento de todos.

É fundamental também nesse processo de conscientização que os colaboradores entendam a importância da capacitação profissional, do treinamento contínuo em busca de sempre ter uma mão de obra qualificada e diferenciada para entregar o melhor produto e/ou serviço para os clientes, com foco na segurança e um processo produtivo de excelência.

4. Qualidade de vida no trabalho

O século XX trouxe uma grande reflexão sobre a percepção da importância que o trabalho tem na vida das pessoas e evidenciou os desgastes provenientes da industrialização e da produção em grande escala, mostrando os desgastes físicos e emocionais gerados na classe operária.

Diante dessa situação, na década de 1930 surge a escola humanística, criada por George Elton Mayo, com o objetivo de trazer respostas a mecanização do trabalho e melhorar as relações sociais, assim como as condições do trabalho. Guedes (2009), relata que se fez necessário desenvolver investigações sobre o ambiente de trabalho, sendo atribuído a Mayo os primeiros estudos relacionados a qualidade de vida no trabalho. Essa fase inicial sobre a qualidade de vida no trabalho perdurou até 1970, quando, em meio a questões econômicas da época ficou para segundo plano, pois os empresários da época entenderam que a necessidade de manter as empresas era o foco principal, diante dos interesses dos funcionários, que voltam a ter papel secundário no contexto do trabalho, segundo Tolfo e Piccinini (2001).

Para se tratar desse tema extremamente importante, é necessário apresentar o conceito de Ferreira e Mendes (2004), onde ele define que a QVT (Qualidade de vida no Trabalho) é o resultado do conjunto de ações, sejam elas, individuais e/ou grupais que ocorrem nas empresas, no qual as condições de trabalho e as relações sociais do trabalho contribuem para a permanência do bem-estar de quem trabalha. Já no que se refere, às condições de trabalho, o autor define o ambiente de trabalho como sendo um todo (luz, ar, temperatura, sinalização, som, ferramentas, máquinas, documentos, equipamentos, mobiliário, matéria-prima, política da empresa, processos, remuneração, equipe, benefícios entre outros).

É necessário refletir sobre o contexto da qualidade de vida no trabalho e a relação existente do ambiente de trabalho, uma vez que atualmente, a saúde não é apenas considerada como a ausência de doença em si, mas também determinada pelas inúmeras influências externas que se vive no dia a dia e do equilíbrio que está relacionado à harmonia em todos os âmbitos que envolvem a vida do trabalhador. Dessa forma, se faz importante o papel das empresas em fomentar atividades que promovam o bem-estar do seu colaborador, através da coexistência equilibrada entre as metas e as atividades pessoais do funcionário, oferecendo também tempo suficiente para reposição das energias, assim como tempo livre para o lazer e sua família.

Segundo Alves (2011), o termo qualidade de vida precisa ser inserido no contexto profissional, pois o local de trabalho é onde os trabalhadores dedicam um percentual significativo do seu tempo. É importante relatar ainda que essa preocupação com a qualidade de vida no trabalho está ligada diretamente à competitividade de mercado, pois a realidade de mercado hoje é de um público cada vez mais exigente e tecnológico, o que acaba exigindo que o trabalhador

seja uma potência. Sendo assim, para que se tenha profissionais com grande potência é necessário que se trabalhe continuamente a motivação. Nesse aspecto, Alves (2011) diz que é fundamental, trabalhar a promoção da Qualidade de Vida nas empresas para que se consiga manter a motivação e o comprometimento dos trabalhadores.

Para Chiavenato (2004, p. 448) qualidade de vida no trabalho é:

[...] uma ferramenta que implica profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as Organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições.

Dessa forma é possível entender que os conceitos de qualidade de vida no trabalho permeiam por inúmeras reflexões, e não somente em torno do objetivo da satisfação dos funcionários, mas sim, das consequências benéficas para as empresas, que conseguem alcançar através da motivação dos seus funcionários um alto nível de qualidade e produtividade.

4.1 Opressão no ambiente de trabalho

Para Weil (1991), citada por Leite (2004), a opressão é uma realidade de muitos ambientes de trabalho, e isso acontece quando a empresa, com intuito de eliminar as necessidades naturais, avança os limites, passando a esmagar os trabalhadores com regras rígidas e desrespeitosas.

Fato é que os seres humanos, em sua grande maioria, não encontram um ambiente favorável, no universo do trabalho contemporâneo, onde possam manifestar sua capacidade de criação, dessa forma, consequentemente temos muitas circunstâncias de opressão e que impactam diretamente na sua insatisfação.

Essa opressão se deriva muitas vezes, da ausência de um juízo prévio sobre o fim a que os trabalhadores se propõem e do não encadeamento dos meios próprios que levam a esse fim. Levando em consideração que os trabalhadores não possuem acesso a decisão da gestão de seu trabalho, seja no processo coletivo de criação, ou no contexto geral, consequentemente isso vem afetar diretamente a qualidade de vida nesse ambiente laboral.

É necessário que a gestão da empresa entenda que cada vez mais os indivíduos têm adoecido por estarem condicionados a um ambiente de trabalho tóxico, o que acarreta maiores números de atestados médicos, tratamentos de saúde, exaustão e doenças oriundas desse esgotamento que muitas vezes podem se transformar em processos trabalhistas, rescisões indiretas e a perda desse profissional. Sendo necessário ainda levar em consideração dos prejuízos

indiretos que isso acarreta como a desmotivação, o baixo rendimento, e a ausência do encantamento dos clientes.

Um processo de gestão precisa ser planejado com foco na qualidade de vida no ambiente de trabalho, precisa ser pautado no bem-estar do seu colaborador, pois é necessário compreender que para se ter o melhor resultado, os melhores números, a melhor marca é preciso ter a melhor equipe, pois por de trás do sucesso de qualquer empresa se tem uma equipe preparada, treinada, qualificada e principalmente motivada.

4.2 A Gestão dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho

No que se refere a qualidade de vida no trabalho, Rodrigues (2006), a define como uma metodologia que envolve pessoas, trabalho e organização, tendo como objetivo a busca do bem-estar, a participação, a integração do trabalhador aos objetivos organizacionais e a eficácia organizacional, através da melhor qualidade e maior produtividade.

É muito importante que a gestão de pessoas das organizações tenha cautela no momento das contratações, procurando selecionar profissionais com perfil da empresa. Dessa forma, segundo Gehringer (2013), pode-se ter a garantia de que os profissionais estejam em consonância com a empresa.

Ainda sobre a temática da gestão da qualidade de vida no trabalho, existem inúmeras abordagens, Rodrigues (2012), em sua abordagem diz que é necessário ter equilíbrio entre as expectativas dos funcionários juntamente com os objetivos da empresa.

Com o intuito de evitar situações extremas, se faz necessário que as empresas tenham um processo de Gestão de Qualidade no Trabalho que seja estruturada. Ainda em Rodrigues (2012) é ressaltado que a Gestão da Qualidade no Trabalho precisa ter fatores diretivos no que se refere às crenças da empresa e que o nível ideal, está associado ponto de excelência do “trinômio”, que é (Motivação – Desempenho – Satisfação).

Ainda em Rodrigues (2012), o mesmo apresenta que o sucesso dos programas de Gestão da Qualidade no Trabalho precisam da participação efetiva dos trabalhadores, descrevendo que “o sucesso dos processos de melhoria está diretamente associado às ações e posturas dos colaboradores, não existindo programa de qualidade bem-sucedido onde não há a preocupação efetiva pela qualidade de vida dos colaboradores”.

É muito importante ressaltar que para a implementação da Gestão da Qualidade de Vida no trabalho não se faz necessário grandes investimentos. Chiavenato (1999), cita que não é necessário a empresa ter muitos recursos econômicos, com empresas grandes, pode-se implementar essa gestão através de outras perspectivas como: cuidado com a alimentação, exercícios físicos, programas de incentivo de dietas alimentares, controle de pressão, incentivo ao esporte, atividades de lazer, entre outras que podem melhorar o clima organizacional e

que não precisa de tantos recursos econômicos para serem colocadas em ação, com o intuito de gerar benefícios à vida laboral do trabalhador.

Para Limongi-França (2002), a responsabilidade do desenvolvimento desse processo caberia ao setor de Recursos Humanos, relata ainda que todas as ações que envolvem empresa/empregados se desenvolvem através da busca pela integração biológica, psicológica e social com o intuito de controlar os riscos dessa relação através da QVT. Cita ainda como principais programas desenvolvidos (práticas esportivas; eventos, projetos culturais, atendimentos voltados à família, processos que bonificam o desempenho do trabalhador, incentivo a carreira, programas de participação nos lucros entre outros), o que claramente influencia diretamente a qualidade de vida dos trabalhadores.

Fato é que independente de quem tenha a responsabilidade em implementar os processos de Gestão na Qualidade do Trabalho em uma empresa, é necessário que se tenha conhecimento e consciência do que é necessário fazer e como implementar essa nova diretriz. Rodrigues (2012) descreve que o primeiro passo é identificar as posições que não estão satisfatórias, posteriormente identificar categorias a serem analisadas e criar programas voltados para a melhoria contínua de acordo com a realidade da empresa.

Dessa forma pode-se dizer que se os programas voltados para Qualidade de Vida no Trabalho alcançarem sucesso, isso impactará diretamente na competitividade da empresa, uma vez que ela conseguirá através da QVT reter talentos. Dessa forma, Rossi (2011) descreve que um dos objetivos ocultos das empresas que desenvolvem programas de QVT é conseguir reter talentos, pois através da oferta de condições de trabalho diferenciada ela consegue alcançar o equilíbrio entre os interesses organizacionais e individuais. Portanto, pode-se concluir que o investimento em programas voltados para Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho pode ser acima de tudo uma decisão lucrativa e de grandes benefícios para ambas as partes.

4.3 Dificuldades na implantação de Programas de QVT

É necessário relatar também através deste artigo que ainda que se tenham inúmeros benefícios na implementação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho, existem também dificuldades.

Existem alguns aspectos que se tornam barreiras no desenvolvimento desses programas nas empresas, estes aspectos muitas vezes estão relacionados à cultura organizacional, a forma de conduzir os processos internos, à política da empresa e ao grau de vínculo existente entre o trabalhador e sua empresa.

Segundo Timossi (2006), as dificuldades na implementação desse modelo de gestão estão diretamente ligadas à aversão que as pessoas possuem diante das mudanças. O autor, fala ainda que essa resistência às mudanças pode estar vinculada à insegurança no que pode estar por vir. Dessa forma, é fundamental que se apresente as mudanças de forma gradativa, com o intuito de minimizar a

resistência de um programa de QVT, e que ele não seja imposto e sim apresentado e trabalhado pouco a pouco evitando dessa forma qualquer tipo de rejeição.

O autor Lisondo (2005), afirma que o processo de aceitação da implementação da QVT pode ser potencializadas ou amenizadas através da cultura da empresa, pelos modelos de gerenciamento e pelo perfil da liderança, principalmente no que se refere a relação existente entre líder e trabalhador.

Através dos relatos de Limongi-França (2002), é possível entender que a cultura organizacional, é inicialmente um dificultador, mas consegue auxiliar a QVT quando entende que a valorização da qualidade de vida no trabalho se faz necessário para aliviar o sofrimento no trabalho, dessa forma, a cultura organizacional coloca de lado as resistências iniciais e foca nos pensamentos produtivos desse programa. Em termos gerais, é possível concluir que a cultura organizacional da empresa deve ser parceira das iniciativas de implementação da QVT.

5. Análise crítica da temática

Ao analisar o mercado de trabalho da atualidade, é possível identificar um fato bastante preocupante, que é a escassez de mão de obra, principalmente de profissionais de mão de obra com baixo valor salarial, isso se deve às pessoas não mais se sujeitarem a jornadas exaustivas, desvio de funções, baixos salários, falta de respeito no ambiente de trabalho ou mesmo por entenderem que o rendimento autônomo em qualquer outra função muitas vezes ultrapassa o salário oferecido pelas empresas e que ainda os impõe inúmeras regras rígidas. Diante desse cenário, as pessoas estão migrando para “trabalhos alternativos”, onde elas mesmas definem seus horários e produtividade, e que conseguem com isso administrar a família e o lazer.

As empresas que não se atentarem para o movimento natural do mercado de trabalho estarão em poucos anos sem profissionais para atuarem em suas empresas, pois é necessário entender que é uma via de mão dupla, onde os profissionais precisam da empresa para ter provimento e a empresa precisa dos funcionários para que consiga se manter no mercado de trabalho, não existe nesse contexto uma peça mais importante que a outra, mas sim uma troca que precisa ser benéfica para ambas as partes.

A empresa que entende esse movimento está à frente da concorrência, pois ela terá sempre os melhores profissionais, e conseqüentemente uma alta produtividade, pois, fato é que pessoas felizes produzem mais e melhor.

No contexto da atualidade, é possível perceber inúmeras empresas que já estão na frente quando o assunto é proporcionar aos seus funcionários um ambiente de trabalho agradável e saudável, pois entenderam esse contexto e já aplicam inúmeras ações de motivação como: sala de jogos, dormitório para descanso, café com diretor, almoços, treinamentos, bonificações, premiações, participação dos lucros, datas comemorativas, Day off de aniversário, ginástica laboral, lanches especiais, comemorações de datas especiais, bonificação por tempo de empresa, incentivo familiar, vale lanche, vale refeição, cestas básicas, cestas de natal, incentivo creche, confraternizações, vale ideia, programa de crescimento profissional, bolsa de estudos, bolsa de idiomas, entre outras inúmeras ações que muitas empresas já praticam para conseguir conter talentos, e mantê-los com alta produtividade.

É necessário que os gestores entendam que as pessoas não mais se submetem a qualquer tipo de situação em troca de um salário, os profissionais estão em busca de um ambiente de trabalho saudável e respeitoso, que preocupe com seu bem-estar, e que proporcione novas experiências, novos desafios, traga aprendizado, novas oportunidades e benefícios.

É fundamental que a gestão da empresa consiga entender suas deficiências e faça um planejamento à partir das situações avaliadas, e faça a implementação de uma política de qualidade de vida no ambiente de trabalho, que seja pautada em alguns itens essenciais, como: redesenhar os processos e os protagonistas

envolvidos, focando na necessidade de agir de forma diferente, e trabalhando na transformação das mentalidades e modificando concepções arcaicas no ambiente de trabalho. Assim como, cessar com a comparação existente entre bem-estar e produtividade, uma vez que essa realidade se tratava dos antigos modelos de gestão, que acreditavam ser inconcebíveis a funcionalidade de ambos lado a lado. Atualmente os novos modelos de gestão mostram que são complementares e essenciais. É necessário também focar na prevenção da saúde, proporcionando aos trabalhadores um ambiente saudável e estimulando a produtividade positiva através do bem-estar de todos. Além de estimular a cooperação e o engajamento dos profissionais, líderes e diferentes hierarquias, assim como parcerias setoriais. Construir um espaço que promova a valorização dos trabalhadores evidenciando a importância de um ambiente acolhedor no dia a dia. E claro, modificar a cultura organizacional, focando na importância de ter valores organizacionais que valorizem o potencial criativo dos trabalhadores, dando a oportunidade de participar do planejamento, assim como nas resoluções de problemas e definição de decisões.

6. Considerações Finais

Através deste artigo foi possível compreender que a gestão de qualidade é uma estratégia que busca a melhoria contínua, sempre visando melhorar o desempenho seja das pessoas, dos processos, ou mesmo do próprio ambiente de trabalho. É uma ferramenta que se mostra essencial dentro das empresas e que tem a função de entregar sempre os melhores resultados, focando nos altos padrões e atendendo as expectativas dos clientes. De maneira geral pode-se dizer que ela se divide em dois suportes básicos: a garantia da qualidade e a melhoria da qualidade.

O presente trabalho apresentou conceitos fundamentais para o sucesso de qualquer empresa, englobando os processos, a cultura e as pessoas, tudo que engloba uma empresa. Evidenciou que através da gestão da qualidade é possível alcançar a excelência tornando-se mais competitivo no mercado e que para isso é necessário apenas que os objetivos da empresa estejam alinhados com a missão, visão e valores da empresa e que sejam alcançáveis para que permita que essa evolução seja acompanhada e avaliada.

Através da temática abordada nesse artigo foi possível entender que existem inúmeros benefícios e desafios na implementação da gestão da qualidade, mas que é essencial que os gestores entendam o seu papel nesse contexto, e que conscientize os colaboradores e os envolvam no processo como um todo.

Outra questão importante abordada na literatura estudada é o fato de que é fundamental o envolvimento dos funcionários para o sucesso dos programas de qualidade de vida no trabalho. É necessário que se construa uma relação mútua, onde a empresa entenda a importância do trabalhador dentro do seu contexto, assim como, o trabalhador entenda o seu papel de contribuição na evolução dos processos da empresa. Se faz necessário ainda que a gestão da empresa consiga entender suas deficiências e faça um planejamento à partir das situações avaliadas, e faça a implementação de uma política de qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Concluiu-se então que a Gestão da Qualidade de Vida no trabalho se faz cada vez mais necessária pois é através dela que os trabalhadores vão se sentir em um ambiente mais favorável e saudável, e consequentemente irão produzir mais e entregar maior excelência aos clientes. As empresas por sua vez, precisam perceber que esta atitude acaba por ter repercussão nos seus resultados, uma vez que de fato os trabalhadores têm ocupado papel de destaque na estratégia competitiva das organizações modernas, e que através dessa estratégia é possível reter talentos.

Em termos gerais pode-se dizer que as empresas precisam entender esse novo cenário no mercado de trabalho e implementar a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, pois os trabalhadores contemporâneos não mais aceitam se sujeitar a regras rígidas, ações desrespeitosas, jornadas de trabalhos exaustivas, ou um ambiente de trabalho que compromete sua saúde física ou mental, os

trabalhadores estão em busca de empresas que trabalhem com foco na QVT e os proporcione uma vida mais saudável e com dignidade. As empresas que não se planejarem para introduzir essa estratégia e focarem no novo conceito do ambiente de trabalho ficarão sem mão de obra e sujeitas a escassez de trabalhadores. Somente empresas que possuem foco na valorização de seus trabalhadores conseguirá sobreviver à concorrência e entregar um trabalho de excelência aos seus clientes.

Referências Bibliográficas:

- ALVES, Everton Fernando. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho: possibilidades e limites das organizações. *Revista Eletrônica Fafit/facic*, Itararé – SP. Disponível em: <http://fafit.com.br/revista>. Acesso em: 30 nov 2024.
- BARROS, Elsimar; BONAFINI, Fernanda. *Ferramentas da Qualidade*. São Paulo: Pearson Education, 2015.
- CAMPOS, V. F. *TQC – Controle da qualidade total*. 2. Ed. São Paulo: Bloch 1999.
- CARVALHO, Marly Monteiro de. Histórico da Gestão da Qualidade. In: PALADINI, Edson Pacheco. et al. (orgs.). *Gestão da Qualidade: teorias e práticas*, 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012, pp. 1-23.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas – 2. Ed.* Rio de Janeiro: Campus 2004.
- FERREIRA, M.C & Mendes, A. M, (2004). *Gestão de Pessoas Focada na Qualidade de Vida no Trabalho: Bem-Estar, uma Tarefa de Todos*. Exmpresa X (Org). *Fórum Qualidade de Vida Trabalhando e Vivendo com Qualidade*. Brasília: Empresa X.
- GEHRINGER, Max. O ambiente de trabalho é filho da cultura da empresa. *Mundo Cooperativo: CBN Diário*, São Paulo. Disponível em: <http://cbn.globoradio.globo.com/comentaristas/max-gehringer>. Acesso em 30 nov 2024.
- GUEDES, Simone C ardoso. *Relação entre qualidade de vida no trabalho e indicadores de satisfação profissional*. 2009. 1 v. Dissertação (Mestrado) – Curso de Psicologia, Faculdade De Psicologia E De Ciências Da Educação, Universidade de Lisboa, Lisboa - Portugal, 2009. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10451/875>. Acesso em: 10 nov. 2024.
- LEITE, J. V (2004). *Contemplativo na Ação – Notas Sobre a Questão do Sentido do Trabalho Contemporâneo*. Rio de Janeiro: PUC.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. (2002). *Qualidade de Vida no Trabalho: Conceitos e Práticas nas Empresas da Sociedade Pós-industrial*. São Paulo: Atlas.
- LISONDO, A. (2005) *A subjetividade é construída na intersubjetividade*. Trabalho apresentado na V Jornada de Psicanálise de Aracaju.
- MARINO, Lúcia Helena. *Gestão na qualidade e gestão no conhecimento: fatores chave para a produtividade e competitividade empresarial*. 3. Ed. São Paulo, 2006.
- MARTINELLI, Fernando Baracho. *Gestão da Qualidade Total*. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.

MARQUES, A. S. (2005). Integração Normativa na Gestão da Qualidade (Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia industrial. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10773/4607>. Acesso em: 22 nov 2024.

MARQUES, F. L. B de M. O gerenciamento de processos: a implantação do método no Senac Tecnologias da Informação. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/producaoacademica/o-gerenciamento-de-processos-a-implantacao-do-metodo>. Acesso em 28 nov 2024.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da Qualidade: teoria e prática, 4° ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PRADA, D. F. (2006). Práticas da Gestão de Pessoas no Contexto da Qualidade. São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br>. Acesso em 01 dez 2024.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. Ações para a Qualidade, 4.ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2012.

ROSSI, Lucilene Rossi. O Conceito de Qualidade, 3 ed. São Paulo: Ed Makron Books, 2011.

SANTOS, Aloísio André. Gestão da Qualidade. Belo Horizonte: Grupo Ânima Educação, 2014.

TIMOSSI, Luciana da Silva. Adaptação do modelo de Walton para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. Revista da Educação Física, Maringá, 2006. Disponível em: <http://www.pg.utfpr.edu.br/202009%20%20PERIODICO/18.pdf>. Acesso em: 01 dez 2024.

TOLFO, Suzana da Rosa. PICCININI, Valmiria Carolina. As melhores empresas para se trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. Revista Administração Contemporânea, Curitiba, v. 5, n. 1. Disponível em: <http://rac.anpad.org.br>. Acesso em 10 nov 2024.

WEIL, S. (1991). Aulas de Filosofia. São Paulo: Papirus.