

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

UB-00048401-1

Waldir Rechziegel (*)
Rosângela Maria Vanalle (**)

Resumo: *Este artigo analisa a relação entre a filosofia de qualidade de vida no trabalho e a administração de qualidade total, onde considerações sobre o fator humano, principal fator de discussão, são considerados hoje, como fator de sucesso das companhias. Primeiramente, traça-se um breve relato sobre a evolução de qualidade total, alguns conceitos e pontos de vista para a participação do trabalhador no processo. O trabalho analisa em profundidade os pontos comuns e as contradições entre capital e trabalho, levando em consideração os objetivos de atender aos primeiros desejos dos trabalhadores.*

Palavras-Chave: *Qualidade de vida de trabalho, administração da qualidade total, Recursos humano.*

1. INTRODUÇÃO

Com o aumento da competitividade provocada pelas transformações da economia mundial, inovações tecnológicas e globalização dos mercados, ocorreram grandes processos de mudanças nas organizações, visando melhorar as condições de competitividade, lucratividade e qualidade dos produtos e serviços.

A busca de parcerias com clientes, fornecedores e funcionários tornou-se fundamental nesse processo.

Para obterem êxito nos programas de qualidade, as empresas voltaram a sua atenção para o envolvimento dos funcionários, considerados parceiros, que passaram a ter um papel muito importante nessa relação, pois são eles os responsáveis pela produção e inspeção da qualidade dos produtos. Só que para isso, torna-se necessário criar condições favoráveis para os trabalhadores desempenharem suas funções.

Neste sentido, a filosofia da Qualidade de Vida no Trabalho busca humanizar a organização, no sentido de criar melhorias nas condições e nas relações de trabalho, trazendo como resultado para os trabalhadores, melhores condições de trabalho, e para as empresas, aumento de produtividade.

O que pode ser observado é que alguns dos fatores da Qualidade de Vida no Trabalho também estão incluídos no Gerenciamento da Qualidade Total, como a concessão de maior autonomia, participação nas decisões e melhoria do ambiente de trabalho.

A partir disso, o objetivo deste trabalho é identificar alguns dos fatores de qualidade de vida no trabalho que estão inseridos na gestão da qualidade total.

2. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE TOTAL - TQM

A qualidade já era uma preocupação na época da produção artesanal, quando já procurava-se atender da melhor forma os anseios dos consumidores. Ela adquiriu maior importância na produção em massa, com a inspeção do produto no final do processo produtivo. Com o desenvolvimento de novos modelos gerenciais, a qualidade foi sendo focalizada ainda durante o processo produtivo, através de técnicas estatísticas, dando origem ao modelo gerencial de Controle da Qualidade Total (TQC). O acirramento da competição entre empresas, o início da flexibilização da produção, o aumento da fragmentação dos mercados, a incorporação de elementos comportamentais e novas práticas gerenciais consagraram a implantação do Gerenciamento da Qualidade Total - TQM (Wood Jr., 1995).

Os principais princípios e práticas do TQM foram desenvolvidos por um grupo de estudiosos, também conhecidos como mestres ou gurus da qualidade, que são: Edward Deming, Philip Crosby, Armand Feigenbaum, Kaoro Ishikawa e Joseph Juran.

A principal contribuição de Deming foi a introdução da estatística no controle da qualidade, além disso, seus 14 pontos enfocam algumas questões essenciais à administração, como: liderança, orientação para o cliente, treinamento, eliminação de barreiras e melhoria constante dos sistemas, o que requer profundas transformações no relacionamento entre a empresa, seus clientes, fornecedores e empregados.

Crosby criou o conceito de zero defeito, sendo que o fator essencial é fazer certo da primeira vez, contrapondo-se

(*) Mestrando em Eng. De Produção na Universidade Merodista Piracicaba - Centro de Tecnologia - Campus Sta. Bárbara d'Oeste - SP

(**) UNIMEP/Centro de Tecnologia - Universidade Merodista Piracicaba - Centro de Tecnologia - Campus Sta. Bárbara d'Oeste - SP E-mail: rvanalle@zaz.com.br

à estatística de Deming por considerá-la de difícil compreensão e que pouco contribui para o gerenciamento quotidiano da qualidade nas empresas (Wood Jr., 1995).

Para Juran, o uso dos métodos estatísticos propostos por Deming são ferramentas úteis, mas não fundamentais. Juran amplia o conceito focalizando basicamente o planejamento, o fluxo organizacional, a responsabilidade gerencial para a qualidade e a necessidade de estabelecer metas e objetivos de melhoria.

Feigenbaum deu origem ao conceito de controle da qualidade total, entendido como um modo de vida para as empresas, uma filosofia de compromisso com a excelência dos produtos e serviços, que necessita envolver todos dentro da organização para atingir os objetivos.

Ishikawa implantou os Círculos de Controle da Qualidade - CCQ, que transferiu para as mãos dos trabalhadores a responsabilidade pela qualidade, antes sob custódia de especialistas.

O Gerenciamento da Qualidade Total é definido por CAMPOS (1992), como *"um sistema gerencial que parte do reconhecimento das necessidades dos clientes e estabelece padrões para o atendimento dessas necessidades, a partir de uma visão estratégica aliada a uma abordagem humanista, entendendo-se por cliente todos aqueles afetados pela existência da empresa: consumidores, empregados, acionistas e sociedade"*.

Para ISHIKAWA (1993), *"praticar um bom controle de qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade: mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor, através da participação de todos os departamentos e todos os funcionários"*.

Os valores centrais que compõem o TQM são: a satisfação dos clientes; melhoria contínua; qualidade do projeto e de conformidade dos produtos e serviços; gerenciamento baseado em fatos; e desenvolvimento, bem-estar e satisfação dos funcionários.

Tem como objetivo o aumento da qualidade e da produtividade nas empresas, através da eliminação de desperdícios com materiais, diminuição de refugos, do custo com a mão-de-obra, do custo final do produto e, a busca de uma maior participação dos trabalhadores nas decisões operacionais, que pode ser conseguida através do Gerenciamento do Ser Humano, que CAMPOS (1992, p.155) define como: *"um conjunto de princípios e práticas adotadas pela organização como forma de utilizar cada vez mais a mente do indivíduo e não somente a força braçal"*. Compreende atividades como: aprimoramento do recrutamento e seleção, educação e treinamento, estabilidade das pessoas no quadro da empresa, de maneira que a empresa faça parte do projeto de vida de cada trabalhador, criação de situações que levem o empregado a se orgulhar da empresa e lutar por ela, e também, manter a "moral" do grupo (satisfação média) elevada, enfim, desenvolver entre os funcionários um clima que conduza à emoção pelo trabalho (Campos, 1992), que são fatores de quali-

dade de vida no trabalho.

A relevância do papel do trabalhador é sempre destacada nas novas tecnologias de gestão, sendo considerada como o grande fator diferenciador para o sucesso das empresas nas próximas décadas.

3. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - QVT

De acordo com RODRIGUES (1994), *"a Qualidade de Vida no Trabalho-QVT tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência. Com outros títulos, em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa"* (p. 76).

O movimento de Qualidade de Vida no Trabalho teve sua origem em 1950 em Londres, com a abordagem sócio-técnica estudando formas de melhorar a organização do trabalho, com o objetivo de tornar a vida dos operários no trabalho mais agradável e satisfatória.

Os trabalhos sobre QVT vinham sendo desenvolvidos até 1974, quando ocorreu a grande crise energética e a alta inflação, principalmente nos Estados Unidos, direcionando todos os esforços das empresas para a sua própria sobrevivência, abandonando o interesse pelo tema.

No início da década de 80, pesquisadores perceberam que começou a haver insatisfação e uma queda do compromisso por parte dos empregados com seu trabalho, fazendo voltar à tona a Qualidade de Vida no Trabalho especialmente nos Estados Unidos, onde a preocupação com o aumento da competitividade em nível mundial levou os americanos a se preocuparem com os novos estilos gerenciais desenvolvidos pelos japoneses, e com a relação entre programas de produtividade centrados no empregado e os esforços de QVT.

Atualmente em países como Estados Unidos, Canadá, França, Suécia, Alemanha, Itália, Dinamarca, Noruega e Holanda, os estudos sobre a QVT encontram-se bastante desenvolvidos e encontram maior aceitação, devido a fatores culturais. No Brasil o assunto qualidade de vida no trabalho é um tema relativamente novo, embora algumas pesquisas estejam sendo desenvolvidas, principalmente na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidade Federal de Minas Gerais e na Embrapa de Brasília, que já tem grupos de estudos sobre o tema constituídos há vários anos.

Apesar de os estudos sobre a QVT ainda serem escassos no Brasil, VIEIRA (1996) cita várias pesquisas já realizadas, como a de Siqueira e Coleta (1989) com trabalhadores de empresas industriais e comerciais de Uberlândia, MG; Rodrigues (1989) que investigou a qualidade de vida no trabalho a nível gerencial em indústrias de confecções no Ceará; Fernandes e Becker (1988) investigaram a QVT nos CPDs; Macedo (1992) diagnosticou a qualidade de vida e estresse em chefias de 12 empresas mineiras do setor público e privado; Tannhauser

No Brasil o assunto qualidade de vida no trabalho é um tema relativamente novo, embora algumas pesquisas estejam sendo desenvolvidas, principalmente na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidade Federal de Minas Gerais e na Embrapa de Brasília

(1993) investigou as contribuições reais e ideais do psicólogo organizacional para a melhoria da QVT dos empregados; Moraes (1988) pesquisou a QVT dos administradores que atuam com computador; Vieira (1993) investigou a QVT dos enfermeiros de um Hospital de Ensino em Porto Alegre; Lima (1994) analisou a percepção dos operários de uma empresa de construção de edificações em Porto Alegre sobre a QVT; Fernandes e Gutierrez (1988) realizaram um estudo na empresa JH Santos de Porto Alegre, objetivando levantar os fatores que contribuíram para a melhoria da QVT dos funcionários.

Esse tema também é objeto de uma pesquisa que está sendo desenvolvida como Dissertação de Mestrado junto a funcionários de indústrias de autopeças na região de Piracicaba, SP.

O objetivo principal dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho são as reformulações a nível do trabalho, visando garantir maior eficácia e produtividade e, ao mesmo tempo, o atendimento das necessidades básicas dos trabalhadores. Walton citado por FERNANDES (1996, p. 36), afirma que, quando adequadamente proposto, um programa de QVT tem como meta "gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia a nível do cargo, recebimento de recursos de "feedback" sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo".

Por ser considerado um tema ainda recente no Brasil, não há uma definição consensual na literatura sobre o significado exato de QVT, mas o ponto comum a todos é que "a meta principal de tal abordagem volta-se para a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao mesmo tempo que melhora a satisfação do trabalhador, melhora a produtividade da empresa. FERNANDES (1996, p. 43).

Para WERTHER & DAVIS (1983) "os esforços para melhorar a qualidade de vida no trabalho procuram nos dar cargos mais produtivos e satisfatórios. Embora sejam usadas muitas

técnicas diferentes sobre o título, a maioria dos métodos acarreta reformulação de cargos, com a participação dos trabalhadores afetados". (p. 71)

De acordo com VIEIRA & HANASHIRO (1990) o conceito de QVT é amplo e contingencial, podendo ser definido como "melhoria das condições de trabalho com extensão a todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham, juntamente com políticas de Recursos Humanos condizentes, humanizar o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para os empregados como para a organização. Isto significa atenuar o conflito existente entre o capital e o trabalho" (p. 45).

FERNANDES (1996) conceitua QVT como "a 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 da empresa".

Algumas das ferramentas para se avaliar o nível de satisfação dos trabalhadores em relação à QVT são citadas por RODRIGUES(1994), entre elas o modelo de HUSE & CUMMINGS(1985), SHAMIR & SALOMON(1985), HACKMAN et ali (1975), WALTON (1973).

Entre essas ferramentas, destaca-se o modelo de Walton (1973) apresentado no Quadro 1, pela amplitude dos seus oito critérios que afetam de maneira mais significativa o trabalhador no seu trabalho, e que servem como base para uma pesquisa, que pode ser feita através de um questionário ou entrevista com os trabalhadores.

Para cada dimensão dos oito critérios pode ser adotada uma escala de valores que, por exemplo, pode variar de 0 (Muito Insatisfeito) a 5 (Muito Satisfeito), onde o valor médio de 2,50 significa uma posição de neutralidade por parte do trabalhador com o critério ou dimensão considerada. Assim, pode-se obter a média das respostas quanto às dimensões e a partir disso também a média em relação ao critério considerado.

Quadro 1 - Modelo de Walton para aferição da QVT

CRITÉRIOS	DIMENSÕES
1- Compensação justa e adequada	- Renda adequada; - Equidade interna; - Equidade externa
2 - Condições de trabalho	- Jornada de trabalho; - Ambiente físico seguro e saudável
3 - Uso e desenvolvimento de capacidades	- Autonomia; - Significado da tarefa; - Identidade da tarefa - Variedade da habilidade; - Retroinformação
4 - Chances de crescimento e segurança	- Possibilidade de carreira; - Crescimento profissional - Segurança de emprego
5 - Integração social na empresa	- Igualdade de oportunidades; - Relacionamento; - Senso comunitário
6 - Constitucionalismo	- Respeito às leis e direitos trabalhistas - Privacidade pessoal; - Liberdade de expressão - Normas e rotinas
7 - Trabalho e espaço total de vida	- Papel balanceado do trabalho
8 - Relevância social da vida no trabalho	- Imagem da empresa - Responsabilidade social pelos serviços - Responsabilidade social pelos produtos - Responsabilidade social pelos empregados

Fonte: R. E. Walton, 1973

Operacionalmente os critérios do modelo de Walton podem ser definidos da seguinte forma:

1 - Compensação justa e adequada: categoria que visa mensurar a adequação da remuneração ao trabalho feito pelo trabalhador, equidade interna (equilíbrio entre as remunerações na empresa) e equidade externa (comparação da remuneração em relação a outros profissionais do mercado).

2 - Condições de trabalho: considera os fatores jornada de trabalho e ambiente físico, que não sejam perigosos em excesso ou prejudiciais à saúde do trabalhador.

3 - Uso e desenvolvimento de capacidades: refere-se às oportunidades que o trabalhador tem de aplicar seu saber e suas aptidões, desenvolver sua autonomia, obter informações sobre o processo total de trabalho e de retroinformação sobre o seu desempenho.

4 - Oportunidade de crescimento e segurança: visa medir as possibilidades que o trabalho oferece em termos de carreira profissional, de crescimento e desenvolvimento pessoal e de segurança no emprego.

5 - Integração social na organização: refere-se à ausência de grandes diferenças hierárquicas e preconceitos, relacionamento marcado por apoio mútuo, franqueza interpessoal e respeito às individualidades.

6 - Constitucionalismo: observância dos direitos trabalhistas, estabelecimento de normas e regras da organização.

7 - O trabalho e espaço total de vida: objetiva mensurar o equilíbrio entre a vida no trabalho e a vida pessoal (vida familiar, atividades de lazer e comunitárias).

8 - Relevância social da vida no trabalho: atuação da empresa na sociedade pode ser verificada através da imagem, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos e práticas de emprego.

O modelo acima exposto serve de base para nortear uma pesquisa, pela larga abrangência dos seus critérios, podendo ainda ser enriquecido com outros critérios, levando-se em consideração peculiaridades da empresa ou do ramo de atividade, bem como o contexto sócio-econômico no qual está inserida.

Para obter-se um resultado mais qualitativo na pesquisa, pode-se também fazer o registro de sugestões ou verbalizações espontâneas dos entrevistados, como também de algumas variáveis demográficas (sexo, idade, escolaridade, etc.) e fazer o cruzamento desses dados para verificar a sua relação com o nível de satisfação.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitas empresas buscam na gestão da qualidade total a solução de todos os problemas para obter vantagens com-

petitivas para os seus negócios. Para a implantação e manutenção desse sistema, destaca-se a necessidade de um elevado grau de comprometimento dos funcionários da empresa, que precisam estar predispostos a apoiá-la.

Os ajustes necessários para a adequação à filosofia da gestão da qualidade total, como redução de níveis hierárquicos e subcontratações, vem reduzindo sensivelmente o quadro de funcionários das empresas, e conseqüentemente, aumentando o volume de trabalho para o trabalhador.

Além disso, as habilidades necessárias para os trabalhadores nos programas de qualidade total aumentaram, devido ao aumento das responsabilidades dos funcionários pela produção. Entre os principais requisitos, destacam-se os indicadores de educação, formação profissional e requisitos

personais, como: capacidade de trabalhar em equipe, polivalência, disposição para aprendizado contínuo, criatividade, agilidade de raciocínio, iniciativa, equilíbrio e maturidade.

Nesse contexto, poderia-se questionar como está o nível de satisfação dos funcionários e como estes se sentem em relação à segurança no trabalho.

Algumas empresas conseguiram reduzir significativamente seus custos e aumentar sua produtividade, competitividade e lucratividade com a implantação da

qualidade total, mas o mesmo não pode ser observado em relação aos funcionários, que não obtiveram aumentos reais em seus ganhos nessa mesma proporção, demonstrando que há contradições nessa "parceria".

Esse caráter contraditório já foi observado em estudos sobre a relação da qualidade total com a qualidade de vida no trabalho por VIEIRA (1996, p. 177) que entende que "ao mesmo tempo em que estes indicadores proporcionam melhores condições de vida e trabalho, podem atuar como artifícios que aumentam o envolvimento e submissão do trabalhador".

A participação dos funcionários nas decisões da gestão verificada em algumas pesquisas já realizadas, como a de VIEIRA (1996), de FERNANDES & GUTIERREZ (1988), ainda limita-se a pequenas decisões operacionais no seu local de trabalho.

A melhoria do ambiente físico no local de trabalho pode ser constatada na maioria das empresas que implantaram a qualidade total, representando um ganho para o trabalhador.

A falta de visão de longo prazo e a busca de investimentos que tragam retorno a curto prazo, características da cultura do empresariado brasileiro, fazem com que ainda sejam poucos os que estão realmente comprometidos com a valorização e a qualidade de vida no trabalho de seus funcionários.

O objetivo principal dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho são as reformulações a nível do trabalho, visando garantir maior eficácia e produtividade e, ao mesmo tempo, o atendimento das necessidades básicas dos trabalhadores.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CAMPOS, Vicente F. **Controle da qualidade total: no estilo japonês**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- FERNANDES, Eda & GUTIERREZ, Luis H. Qualidade de vida no trabalho (QVT) - uma experiência brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo, v.23, nº 4, p.29-38, 1988.
- FERNANDES, Eda C. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.
- RODRIGUES, Marcus V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2ª ed., Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996.
- VIEIRA, Débora Feijó V. B. & HANASHIRO, Darcy Mitiko M. Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v.11, nº 2, p. 41-46, 1990.
- WALTON, Richard E. Quality of working life: what is it? **Slow Management Review**. v.15, n.1, p.11-21, 1973.
- WERTHER, William B. & DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- WOOD Jr, Thomaz. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração**. São Paulo: Atlas, 1995.