

# 13

GESTÃO EMPRESARIAL  
GESTÃO DA QUALIDADE

## OS CÍRCULOS DE CONTROLE DE QUALIDADE

# 13

## GESTÃO DA QUALIDADE OS CÍRCULOS DE CONTROLE DE QUALIDADE



### **OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM**

Explicar como funciona os Círculos de Controle de Qualidade.



### **COMPETÊNCIAS**

Avaliar a possibilidade dos Círculos terem a mesma eficácia em empresas brasileiras.



### **HABILIDADES**

Descrever o funcionamento dos Círculos de Controle de Qualidade.

## APRESENTAÇÃO

Em algumas organizações, infelizmente, as ideias, as propostas e as sugestões dos funcionários não são conhecidas pela alta gerência. Isso não combina com os esforços para a melhoria contínua da qualidade. A formação de grupos de funcionários encorajados a pensar sobre qualidade é uma alternativa. Por isso, na UA de hoje vamos ver como funciona os CCQs, ou seja, os Círculos de Controle de Qualidade, metodologia desenvolvida em empresas japonesas que destaca o valor da participação dos funcionários na tomada de decisão.

## PARA COMEÇAR

### **Empresa que fabrica iPhone contrata psicólogos para conter suicídios**

Uma fabricante de eletrônicos de Taiwan anunciou nesta segunda-feira (24) que está contratando profissionais de saúde mental, entre eles psicólogos, para tentar conter uma onda de suicídios de funcionários de suas fábricas na China.

(...)

Uma ONG da China, que faz campanha pelos direitos dos trabalhadores, criticou a empresa por manter o que considerou ser “uma administração estilo militar e condições de trabalho ruins” e pediu que a empresa “inicie uma análise aprofundada da vida nas suas linhas de produção”.

Esta empresa de iPhone exagerou, não é?

Imagine como deve ser o clima organizacional numa empresa em que 11 funcionários tentam o suicídio e nove obtém sucesso nessa empreitada.

Enquanto isso, empresas japonesas obtém o comprometimento e a participação de seus funcionários. Isso

porque, um dos mais importantes objetivos dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) é construir um local de trabalho que possibilite a satisfação no trabalho.

Tudo bem, você pode estar pensando: os CCQs resolvem os problemas da empresa, diminui os custos e aumenta o rendimento. Mas, não é somente a empresa que ganha. Ganham os funcionários também.

Imagine como deve ser trabalhar em uma empresa na qual a gerência não só incentiva a participação como também valoriza essa participação. Já imaginou o que isto significa para a nossa realização pessoal?

Nesta UA vamos conhecer essa importante ferramenta da Gestão da Qualidade ao estilo japonês e, como se trata de uma metodologia que envolve a participação das pessoas, vamos discutir esse aspecto em relação à cultura organizacional brasileira, que pelo menos não é dada ao suicídio, não é?

## **1. A ORIGEM DOS CÍRCULOS DE CONTROLE DE QUALIDADE (CCQS)**

Garvin (1992) nos conta que por volta de 1957, os engenheiros japoneses da JUSE (*Union of Japanese Scientists and Engineers*) escreveram um relatório com as seguintes observações: a alta administração não tem contato com funcionários além do nível dos encarregados; a comunicação ascendente é muito pobre. Ideias, propostas e sugestões não são relatadas para a alta gerência.

Após muitas discussões, em 1962 foram propostas as seguintes metas:

- Facilitar a educação, o treinamento e a propagação de técnicas de controle de qualidade;
- Encorajar todos os funcionários, inclusive operários, a fazer assinatura de revistas na área da qualidade;
- Organizar um grupo coordenado por um encarregado e composto por seus subordinados e encorajá-los a estudar o controle de qualidade.

Assim surgiram os CCQs. Para participar destes círculos, pequenas equipes voluntárias de trabalhadores eram convidadas formalmente a partir de então para discutir a melhoria da qualidade e a elevação da produtividade.

Quem visitasse o Japão nessa época se encantava com o que via e não imagina que estes círculos pudessem funcionar em empresas ocidentais. No entanto, uma empresa norte americana, já em 1974, ao copiar essa forma de trabalho, conseguiu colher bons resultados.

Há vários autores, entre eles Juran, que acreditam que a contribuição dos círculos é muito pequena, em torno de 15% dos problemas de uma fábrica. O resto somente a gerência é capaz de resolver.

A importância dos círculos, dizem eles, estaria em seu papel histórico como instrumento de conscientização necessária aos trabalhadores em relação aos conceitos e técnicas do controle de qualidade na década de 1960.



---

### ATENÇÃO

CCQs são formados por um pequeno grupo voluntário de funcionários pertencentes ou não à mesma área de trabalho, treinados da mesma maneira, com compreensão da mesma filosofia e os mesmos objetivos, a fim de melhorar o desempenho, reduzir os custos, aumentar a eficiência, especialmente no que se refere à qualidade dos seus produtos ou de seu trabalho.

---

Hoje, de acordo com Garvin (1992), os círculos estão amplamente difundidos no Japão. Lá os funcionários são treinados em técnicas estatísticas como: gráficos de Pareto, diagrama de causa e efeito, estratificação, folhas de verificação, histogramas, diagramas de dispersão e gráficos de controle. Grupos de cinco a dez empregados com essas habilidades em estatística são recompensados com prêmios, publicidade e distinções não financeiras para melhorar processos e produtos. O objetivo dos CCQs é a construção de um bom ambiente de trabalho que proporcione a vontade de participar e de criar.

## 2. A METODOLOGIA DOS CCQs

De acordo com Juran (2009), os círculos são constituídos de funcionários voluntários que recebem treinamento para a solução de problemas relacionados ao trabalho.

Sua utilização em empresas japonesas mostra que a maioria dos trabalhadores de lá possui educação, conhecimento do trabalho e criatividade para poder contribuir para o planejamento da qualidade, desde que a gerência lhes dê oportunidade.

São providenciados facilitadores (treinadores) para acompanhar as equipes.

A atividade dos círculos se dá durante o horário normal. Essas reuniões costumam durar no máximo 1 hora e se repetem com uma frequência semanal ou quinzenal, devendo ser cuidadosamente planejadas. E as recomendações da equipe precisam ser aceitas pela gerência antes de serem implementadas.



---

### ATENÇÃO

O TQC (Controle da Qualidade Total), na abordagem japonesa, é a conjugação de métodos gerenciais que são difundidos a todas as pessoas da empresa como o desenvolvimento de um clima que conduza à emoção pelo trabalho (CAMPOS, 1992, p. 149).

---

### 3. CCQS É UM PROGRAMA PARA A MELHORIA DA QUALIDADE?

Para as empresas ocidentais sim.

Quando encarado como um programa para melhoria de processos e produtos, seus objetivos são:

- Aumentar a motivação e autorrealização dos funcionários, através da oportunidade de participação na solução dos problemas da empresa;
- Concorrer para a formação de uma mentalidade de qualidade ao disseminar a filosofia de autocontrole e prevenção de falhas;
- Garantir a qualidade do produto;
- Obter novas ideias;
- Aumentar a produtividade do trabalho;
- Reduzir custos e diminuir perdas;
- Melhorar a comunicação e o relacionamento humano, tanto no sentido horizontal quanto vertical.

E como benefícios para os funcionários, de acordo com Vieira Filho (2007), entre outros temos:

- Aprendem a trabalhar em equipe;
- Permite o autodesenvolvimento e a autoconfiança;
- Aumenta a satisfação com o trabalho.

Para a empresa temos:

- Melhoria da qualidade do produto e do processo;
- Aumento da produtividade e redução de custos;
- Melhoria do ambiente de trabalho.

Não obstante, podemos pensar: os CCQs só trazem benefícios?

#### 4. INTERESSES INVESTIDOS

Juran (2009) explica que cada um dos atores organizacionais pode ter interesses frustrados e, assim, serem possíveis focos de resistência à implantação dos CCQs.

- Os **gerentes** ficam preocupados com a “perda” de poder e com o tempo “gasto” pelos funcionários discutindo ao invés de produzir. Este é o caso do gerente brasileiro, como vimos na UA 5;
- Os **assessores** (especialistas) enfrentam concorrência com os funcionários dos CCQs em planejamento e análise e, perdem assim a chance de ganhar sua remuneração;
- Os **sindicatos** temem a perda de influência, já que os funcionários passam a ser mais leais à empresa;
- Os **funcionários** temem a perda do emprego pela não adaptação a essa nova atividade. Além disso, Juran (2009) relata o caso de uma sugestão dada em uma determinada empresa que eliminou um posto de trabalho. Para a empresa resultou em redução de custos, para o funcionário lhe custou o emprego.

No entanto, os benefícios superam essas “desvantagens”.

#### 5. OUTROS PROGRAMAS DE ENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

Schomberger (1992) afirma que quando uma empresa inicia um novo programa interno, há sempre alguém para dizer: “Já tentamos isso antes, só que tinha o nome de...”.

Isto acontece também com os Círculos de Controle da Qualidade, por isso vale lembrar alguns desses programas para não confundir com os círculos.

- **Zero defeitos:** este programa se assemelha aos círculos porque são os trabalhadores que geram ideias para a eliminação das causas dos erros. No entanto, essa atividade não prevê a discussão em grupo, as sugestões são dadas individualmente.
- **Sugestões de funcionários:** aqui também as sugestões provêm de pessoas individualmente, além de conceder prêmios em dinheiro, procedimento que está ausente nos círculos.
- **Qualidade de vida no trabalho:** este programa, desenvolvido na General Motors, apresenta objetivos amplos para promover a motivação e fortalecer o moral, mas somente às vezes chegam também a abranger os métodos de trabalho, a qualidade e o projeto dos produtos, que são objetos de discussão dos círculos.

- **Engenharia de valor:** a análise de valor, criada na General Electric em 1947, é um processo pelo qual se analisam os projetos dos produtos a fim de aumentar seu valor para o cliente e reduzir os custos para a empresa. A grande diferença deste programa com os círculos está na ampla participação de especialistas e muito pouca participação dos funcionários.

É a simplicidade dos círculos nos quais trabalhadores auxiliam os gerentes de linha a aprimorar o processo que reside a sua singularidade.



---

#### DICA

As empresas não precisam de uma série de programas de aperfeiçoamento coordenados ou dirigidos por especialistas de gabinete: os gerentes da produção e os trabalhadores podem aperfeiçoar-se sozinhos.

---

Finalmente, destacamos que os CCQs, tão disseminados em empresas do Japão, para eles não constituem um programa; o programa é o controle da qualidade total. Os círculos constituem-se num meio para o alcance da qualidade total, juntamente com as ferramentas da qualidade como os diagramas de Ishikawa, lista de verificação e diagrama de Pareto.





2. Gilberto de Moraes.

Fonte: [RH.com](http://RH.com)

## Como realizar reuniões eficazes<sup>2</sup>

Tanto você e eu, que já participamos de algumas reuniões, sabemos que, na maioria das vezes, elas não costumam produzir o efeito desejado, deixando nos participantes a sensação de que a vida, de fato, não passa de um espaço aborrecido entre as refeições, no caso, entre um coffe-break e outro. Isso sem falar no tempo perdido, nas ameaças veladas e no sono. Por isso, resolvi pensar em algumas dicas para quem ainda pretende marcar uma reunião com os subordinados. Vamos a elas?

Primeiro, verifique se a reunião é mesmo imprescindível. Lembre-se que há outras formas, bem mais criativas e menos traumáticas, para resolver problemas na empresa, tais como: conversas individuais, troca de e-mails ou, em penúltimo caso, o clássico “finja-que-nada-está-acontecendo-e-que-o-problema-acaba-se-resolvendo-sozinho”.

Verifique, também, se a reunião não está sendo marcada porque algum gerente da empresa precisa encontrar um problema urgente para resolver. No caso, qualquer problema, pois se sabe que uma empresa sem problemas é uma empresa sem gerentes!

Mas se você precisa mesmo marcar uma reunião, porque tem um problema difícil e que só pode ser resolvido em grupo, então você precisará de uma pauta. Pauta é aquela relação de assuntos que você deveria abordar durante a reunião, mas que já sabe que isso é impossível de ser feito. E não se preocupe com o fato de você não ter conseguido terminar uma reunião antes do horário previsto. Preocupe-se com o fato de você, que diabo, ter conseguido terminar a reunião antes do horário previsto. Nesse caso, você corre o risco de ficar desmoralizado perante os subordinados, os quais já separaram todo o período da manhã, da tarde ou ambos para a reunião e agora devem voltar para o trabalho, sem a menor ideia do que farão para matar o restante do tempo.

Prepare um farto “coffe-Break”. Algo que seja inesquecível e que, realmente, impressione o pessoal, a ponto de fazê-los carregar as sobras para comer durante o expediente ou levar para casa.

Não menospreze a inteligência de seus subordinados, achando que eles irão à sua reunião só porque, assim como você, também, concordam que existem problemas urgentes para resolver e que o “Team-Work” e o “Brains-torming”, são ferramentas revolucionárias para incentivar a criatividade em grupo. E, por favor, não se esqueça de levar aquele vídeo bem-humorado ou de preparar qualquer outra bobagem, capaz de fazer com que o tempo passe mais depressa, tirando você do foco das atenções durante todo tempo.

Durante a reunião, deixe que os subordinados falem à vontade. Estimule o comportamento, fazendo que “sim” com a cabeça durante todo tempo. Utilize o velho lema dos estagiários: orelhas bem abertas e a boca bem fechada! E não se esqueça de sorrir. Uma técnica interessante é pensar em algo agradável enquanto você está ouvindo. Morda os lábios de vez em quando, num claro sinal de que você está realmente sensibilizado com aquilo que estão lhe dizendo. Se preferir, arrisque algumas promessas. Fique tranquilo, porque tudo que se promete em grupo é para ser resolvido em grupo. Portanto, não existe a menor chance de ser realizado!

No fim, resista à tentação de pedir para que os subordinados façam um balanço da reunião, o chamado feedback. Aquele exercício de sadomasoquismo, durante o qual as pessoas ficam dizendo sempre a mesma coisa uma depois da outra, até que o último, sem palavras, diz não ter mais palavras, porque todos já disseram tudo aquilo que ele tinha planejado dizer.

Depois, agradeça a todos e não perca a chance de firmar um forte compromisso com o futuro, conseguindo o comprometimento de todos para as próximas reuniões.

Comece pelos subalternos que, por motivo de força maior, deixaram de comparecer à reunião. Aproveite para falar um pouco sobre as vantagens da boa administração do tempo, acrescentando que a empresa sempre precisará de gente comprometida com o grupo e com os

problemas estruturais da organização. E depois de um breve silêncio, durante o qual você olhará bem no fundo dos olhos do seu pessoal, ressuscite um pouco aquelas ideias ultrapassadas sobre reengenharia, downsizing, rightsizing etc., dizendo que os velhos tempos parecem estar voltando e que sempre é preciso ter em mente que a única certeza que devemos cultivar é a certeza da mudança.

Porém, se nem assim você conseguir ser eficaz numa reunião, aí, meu amigo, não tem mais jeito: você deve ser uma dessas pessoas que nasceram para trabalhar!

---



## **E AGORA, JOSÉ?**

Vimos nesta UA que os Círculos de Controle de Qualidade surgiram dentro de empresas japonesas, por volta de 1962, como alternativa para a solução de diversos problemas como a falha de comunicação entre superiores e subordinados; falta de ideias e sugestões para a melhoria de processos e produtos.

As empresas ocidentais veem os CCQs como programas de qualidade a ser implantado. No entanto, no Japão eles não são encarados como programas, simplesmente foi uma solução que combinou com o estilo japonês de ser.

A metodologia dos CCQs inclui a reunião de pequenos grupos de funcionários voluntários que se reúnem uma vez a cada semana ou quinzena para se dedicarem a discutir problemas que ocorreram ou que podem ocorrer no processo produtivo ou no produto. Esses funcionários devem estar devidamente treinados para utilizar as mais importantes ferramentas estatísticas para a melhoria da qualidade.

Nas próximas UAs, você terá a oportunidade de aprender outras ferramentas e procedimentos da qualidade. Por enquanto, na próxima UA você vai conhecer duas metodologias de gestão da qualidade que são os ciclos PDCA e o Plano de ação 5W2H.

## GLOSSÁRIO

**Assessor:** pessoa que tem como função profissional auxiliar um cargo superior nas suas funções. Trata-se de um especialista, que em grandes empresas, é muito bem remunerado.

**JUSE:** *Union of Japanese Scientists and Engineers*, grupo japonês de pesquisa do controle da qualidade.

**Programa de qualidade:** são ações internas da organização para o aumento da produtividade e melhoria da qualidade. Direcionam o seu foco para o lado humano das organizações e prevê o claro comprometimento da alta administração.

## REFERÊNCIAS

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola da Engenharia da UFMG, 1992.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SCHONBERGER, R. J. **Técnicas industriais japonesas: nove lições ocultas sobre a simplicidade**. 4. Ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

VIEIRA FILHO, G. **Gestão da Qualidade Total: uma abordagem prática**. São Paulo: Alínea, 2007.