

CCQ - CÍRCULOS DE CONTROLE DA QUALIDADE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E CRESCIMENTO DO SER HUMANO

QCC - QUALITY CONTROL CIRCLES PROFESSIONAL DEVELOPMENT AND HUMAN BEING GROWTH

Antônio Mendes BARROS FILHO¹

RESUMO

Este artigo propõe, a partir de uma experiência vivida na Mineração Rio do Norte SA - MRN, uma reflexão sobre a participação de todas as pessoas da organização na promoção da qualidade de seus processos e produtos, sob a premissa de que todos pensam, todos podem e todos devem participar.

Dentre diversos programas desenvolvidos com o objetivo de democratizar a gestão nas empresas, tratamos neste texto do CCQ (Círculos de Controle da Qualidade) como forma de desenvolvimento das pessoas e ferramenta de eliminação de fatores agressivos e condições desfavoráveis de execução do trabalho, levada a cabo, de forma voluntária e autônoma, pelos próprios executantes.

Palavras-chave: *Qualidade Total, Círculos de Controle da Qualidade, Motivação, Desenvolvimento das pessoas*

ABSTRACT

This article proposes, to start from a practical experience had at Mineração Rio do Norte S/A - MRN, a reflection of the participation of all organization people on the promotion of quality of its processes and products, on the premises that everyone thinks, everyone can, and everyone should participate. From among several programs developed with the objective of democratizing the management of companies, we have dealt with this QCC text (Quality Control Circles) as a way of people development and an elimination tool of aggressive factors and unfavorable conditions of work performance, carried out, in a voluntary and autonomous way, by the workers themselves.

Key words: *Total Quality, Quality Control Circles, Motivation, People development.*

¹⁾ Funcionário da empresa Mineração Rio do Norte S.A. em Porto de Trombetas-PA, e aluno do curso sequencial de Administração de Recursos de Produção ministrado pela PUC-Campinas.

APRESENTAÇÃO

Este texto retrata a experiência da Mineração Rio do Norte S.A. (MRN) com o programa de CCQ - Círculos de Controle da Qualidade. Este programa, especificamente, foi iniciado na MRN em 1997, porém calcado num aprendizado das questões da Qualidade Total que remonta ao início dos anos 90.

Ocupando o cargo de Assessor da Qualidade nesta empresa desde 1995, tive a oportunidade, juntamente com a equipe da assessoria, de coordenar a implantação de diversos programas voltados à Gestão da Qualidade. Um dos resultados deste trabalho, o programa 5S, transformou-se no livro "Praticando os Cinco Sentidos" publicado pela Qualitymark e escrito em parceria com os amigos Reginaldo Pedreira Lapa e José Flávio Alves.

Dentre todas as experiências que vivi por força do cargo, reputo como a mais gratificante a implantação do CCQ - Círculos de Controle da Qualidade, devido à emoção que se experimenta diante o lampejo de orgulho que cada circulista transmite, entusiasmadamente, ao final de um projeto de melhoria bem concluído, de forma autônoma e voluntária.

Além disso, a cultura da Qualidade, à época já consolidada, associada a uma administração transparente, cuja liderança respalda-se na valorização das pessoas, torna o ambiente da nossa organização altamente favorável ao desenvolvimento de atitudes voltadas à democratização da gestão; tal qual é o programa de CCQ.

A história do CCQ na MRN vem sendo cunhada nos anais da empresa por todos as suas pessoas: executantes, gerentes e diretores. Transcrevo-a como agente de implantação e testemunha, acrescentando a ela uma análise pessoal do conteúdo filosófico do programa.

INTRODUÇÃO

No início deste século, Frederick Winslow Taylor, engenheiro da Bethlehem Steel, criou a

"Gestão Científica", com o objetivo de aumentar a produtividade das fábricas.

Em função das características dos operários da época - em sua quase totalidade provenientes do campo e sem qualquer especialização ou instrução, a filosofia de administração de Taylor os colocava como uma classe não pensante no processo produtivo. A eles restava obedecer, cumprindo pequenas atividades sob padrões rígidos e engessantes. Estabelecia-se, portanto, o conceito do operário como, essencialmente, "mão-de-obra".

Porém, no decorrer dos anos de aplicação deste sistema de gestão, o próprio Taylor detectou uma carência que enunciou da seguinte forma: "Há outro tipo de investigação científica (...) que deve ser objeto de especial atuação: Trata-se de estudo cuidadoso dos **motivos** que determinam a conduta dos homens".

Sem dúvida, Taylor referia-se à **motivação**, a partir da observação de comportamentos diferentes no ambiente de trabalho, levando, obviamente, a resultados também diferentes.

Essas questões, porém, não sensibilizaram os gestores da época e a preocupação relativa às pessoas no ambiente de trabalho só se tornou um tema importante nos anos 50, a partir de um grupo de pensadores norte-americanos, entre eles, Abraham Maslow e Frederick Herzberg.

Ainda na década de 50, a chegada dos norte-americanos Deming e Juran ao Japão marcou o início do movimento pela Qualidade Total, estabelecendo o envolvimento de todas as pessoas da organização com a qualidade dos seus processos e produto. Era um rompimento com uma das principais características da Administração Científica de Taylor: os operários constituem a classe não pensante das organizações, cabendo-lhes apenas executar o trabalho.

Alguns programas que compõem a base da Qualidade Total, como a padronização de tarefas elaborada de forma participativa, o 5S que permeia o chão de fábrica e os Círculos de

Controle da Qualidade - CCQ consolidaram o envolvimento de todas as pessoas com a gestão nas empresas japonesas: todos pensam, todos podem e todos devem participar.

Dentre esses programas mencionados, por ser objeto deste trabalho, detalharemos a seguir os Círculos de Controle da Qualidade - CCQ.

CÍRCULOS DE CONTROLE DA QUALIDADE - CCQ

Conceitos básicos

São pequenos grupos de empregados que praticam a qualidade em seu ambiente de trabalho, de forma **voluntária e autônoma**.

Através do trabalho em equipe, utilizando os métodos do controle da qualidade para solucionar problemas, os Círculos - como são chamados os grupos de CCQ, buscam **eliminar fatores agressivos e condições desfavoráveis de execução do trabalho**.

A palavra **círculo** na definição dos grupos estabelece o princípio de que nenhum dos membros é mais importante que o outro.

Na relação dos Círculos com a chefia, **cabe ao chefe estimulá-los, orientá-los e reconhecer-lhes o trabalho bem concluído, tornando a relação entre a linha de comando da empresa e o chão de fábrica amigável e sadia**, colocando por terra a figura do capataz outrora estabelecida e outra forte característica do taylorismo: o chefe tem o direito de mandar e tem o direito de ser obedecido.

O conceito de autonomia, na definição do **CCQ, implica a delegação e descentralização das decisões**, ou seja, **é um fator de democratização da gestão** dos processos produtivos.

Objetivos do CCQ

Na forma da sua concepção, o CCQ elimina um grande desperdício estabelecido nos modelos de administração do passado, que é a sub-utilização do homem nas organizações. O CCQ possibilita o máximo da utilização do potencial das pessoas, ao contrário do velho conceito do homem como mão-de-obra.

A agregação deste valor à gestão passa pela compreensão e aceitação de um fato: **O objetivo do CCQ é o crescimento das pessoas** (e ponto final).

Se a intenção não for essa, ou seja, se a chefia enxergar no CCQ uma forma de manipulação das pessoas, o programa estará fadado ao fracasso. Tem sido este o motivo de tantos insucessos verificados na implementação do programa.

O resultado desse processo, sem dúvida, é uma maior contribuição das pessoas para o fortalecimento e desenvolvimento da empresa e também da sociedade, pois o desenvolvimento do profissional implica o **crescimento do ser humano**, dada a indivisibilidade absoluta das suas diversas funções.

Através da busca da melhoria do ambiente de trabalho e da eliminação de condições desfavoráveis, invariavelmente, a produtividade, o clima organizacional, as questões ambientais e de segurança também melhoram. O cidadão também cresce, pois o operário é agora alguém capaz de identificar a realidade que o cerca e conhece métodos e ferramentas de alterar a realidade por sua força e dos seus vizinhos.

Resultados do CCQ

O CCQ habitua seus participantes a identificarem problemas e a buscarem solução para eles. Vale notar que, muitas vezes, condições desfavoráveis de trabalho existentes desde o início das operações de uma instalação, com nítidos prejuízos às pessoas e ao processo, vêm à tona somente a partir da implantação do programa de CCQ na empresa.

Não se trata de mágica ou negligência da administração. Os gerentes, pressionados que são por produção e custo, não têm tempo para “pequenos” problemas. Seus subordinados, por falta de autonomia e capacidade de análise, acabam por “aprender” a conviver com esses problemas no seu dia-a-dia. Evidentemente que as adaptações para esse convívio, via de regra, têm um preço: acidentes de trabalho, perdas de produção e produtividade, etc.

“Rapidamente todos, gerentes e circulistas, aprendem que a soma de pequenas boas obras leva a um grande resultado” - *Antônio Eduardo, líder do grupo Círculo Proativo - área de beneficiamento da MRN.*

O aprendizado decorrente da solução de problemas em equipe (relacionamento, mútuo desenvolvimento e auto desenvolvimento) torna as pessoas mais participativas, criativas, voltadas ao bem comum, conscientes da sua capacidade e **motivadas para o trabalho.**

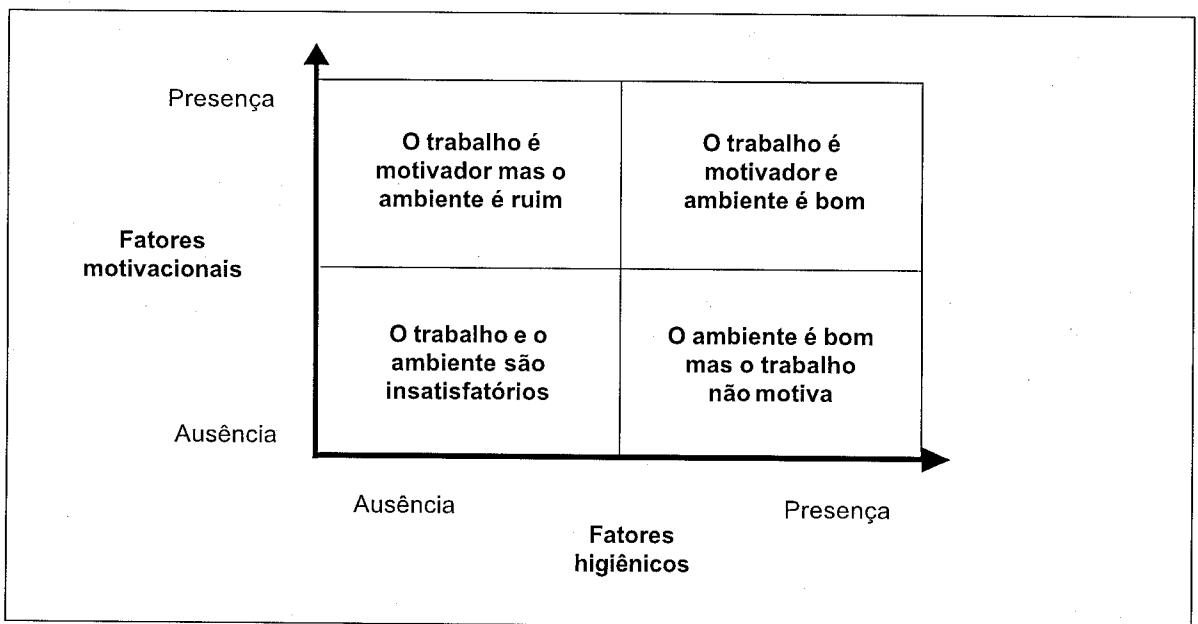
Vale a pena abrir parênteses nessa seqüência, para elucidar melhor a questão da motivação. É adequada ao entendimento da questão CCQ e Motivação a sua associação à

teoria dos dois fatores de Herzberg e, portanto, trataremos dela, sucintamente.

A Teoria dos dois Fatores

Através de entrevistas realizadas com trabalhadores, perguntando-lhes que situações ocorridas na empresa lhes haviam proporcionado maior ou menor satisfação, Herzberg concluiu que os aspectos satisfatórios diziam respeito, principalmente, ao conteúdo do trabalho, ou seja: o trabalho em si, a realização de algo importante, o exercício da responsabilidade, o reconhecimento e a possibilidade de crescimento. Herzberg chamou estes aspectos de fatores intrínsecos ou motivacionais.

Por outro lado, ele verificou que os aspectos insatisfatórios diziam respeito ao contexto do trabalho, ou seja: remuneração baixa, ambiente de trabalho barulhento, quente ou desarmônico, etc. Esses aspectos foram chamados de fatores extrínsecos ou higiênicos, cuja simples remoção não leva à motivação. Para que ocorra a motivação para o trabalho, segundo Herzberg, é preciso, portanto, que haja a combinação do ambiente de trabalho com o conteúdo do trabalho.



Combinação dos fatores higiênicos e motivacionais. Figura do livro: Introdução à Administração, de Maximiano, A. C. A. - Editora Atlas.

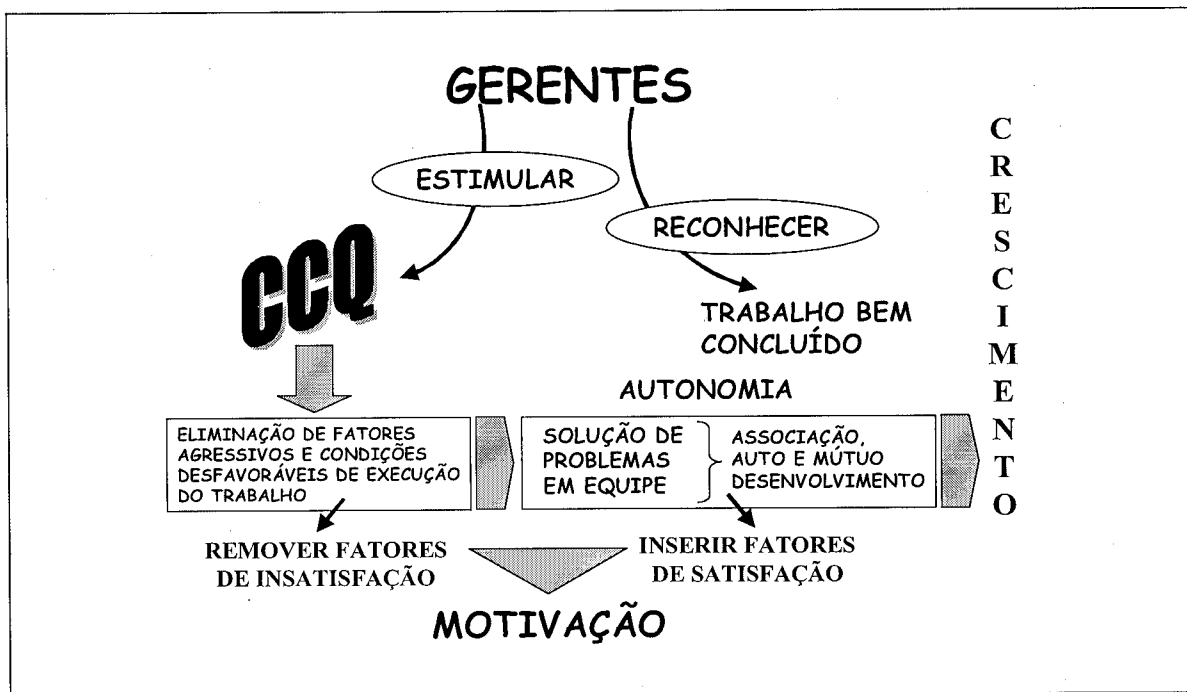
O CCQ e a motivação

A partir deste conceito estabelecido por Herzberg e seus colaboradores, fica fácil a visualização da relação do CCQ com a motivação para o trabalho.

Na busca da eliminação das condições desfavoráveis do trabalho, os circulistas estão eliminando causas de insatisfação. Isto feito em equipe estimula a questão da associação e

permite o crescimento das pessoas envolvidas, pelo desafio que cada projeto significa. Está aí, portanto, a questão da satisfação pelo conteúdo do trabalho. Somando-se a esses fatos a questão da autonomia dispensada aos grupos e novo papel do gerente (estimulador e reconhecedor do esforço do grupo), fecha-se o conceito.

Desenvolvemos a figura seguinte no intuito de esclarecer melhor este ponto de vista:



O CCQ e a motivação

Sobre a importância da motivação

“Não há mais escolha. É preciso motivar, treinar, incentivar e injetar adrenalina no único componente capaz de fazer sua empresa vencer todos os desafios que vêm por aí: seus talentos humanos. São eles os grandes realizadores individuais, que devem contribuir com suas habilidades, criatividade, conhecimentos e competências, para o sucesso das empresas. A eficiência para o êxito requer motivação. Muita motivação” - Wilson Mileris

Em qualquer tipo de trabalho, pessoas motivadas constituem a principal condição para que os objetivos sejam alcançados. Mesmo quando o trabalho é organizado e bem sistematizado, a qualidade almejada pode não ser atingida, se as pessoas não estiverem comprometidas com os propósitos do processo.

A relação entre chefe e subordinado muitas vezes era vista como conflito. A partir do momento que se compreendeu a importância da motivação, isso mudou bastante, chefes e subordinados passam a ser parceiros e, essa nova forma de

relacionamento, refletiu diretamente nos resultados da empresa.

A questão do Reconhecimento

A questão do reconhecimento aos grupos de CCQ é de extrema importância. Cabe lembrar que esta atitude fomenta a auto-estima dos circulistas, contribuindo para o aspecto motivacional do programa.

Esta é, também, uma questão muito polêmica. Algumas empresas têm práticas puras de reconhecimento. Outras estabelecem processos de premiação sobre o que cabe uma advertência:

“Muitos procedimentos utilizados para conseguir maior qualidade e produtividade, tais como a premiação, oferecem um enganoso sucesso inicial, com perigosas conseqüências futuras. Vale lembrar que as premiações não substituem uma administração consistente, e transparente. Os prêmios são apenas

estimuladores de respostas de melhoria da qualidade e produtividade” - *Cecília Whitaker Bergamini, doutora em Administração da USP.*

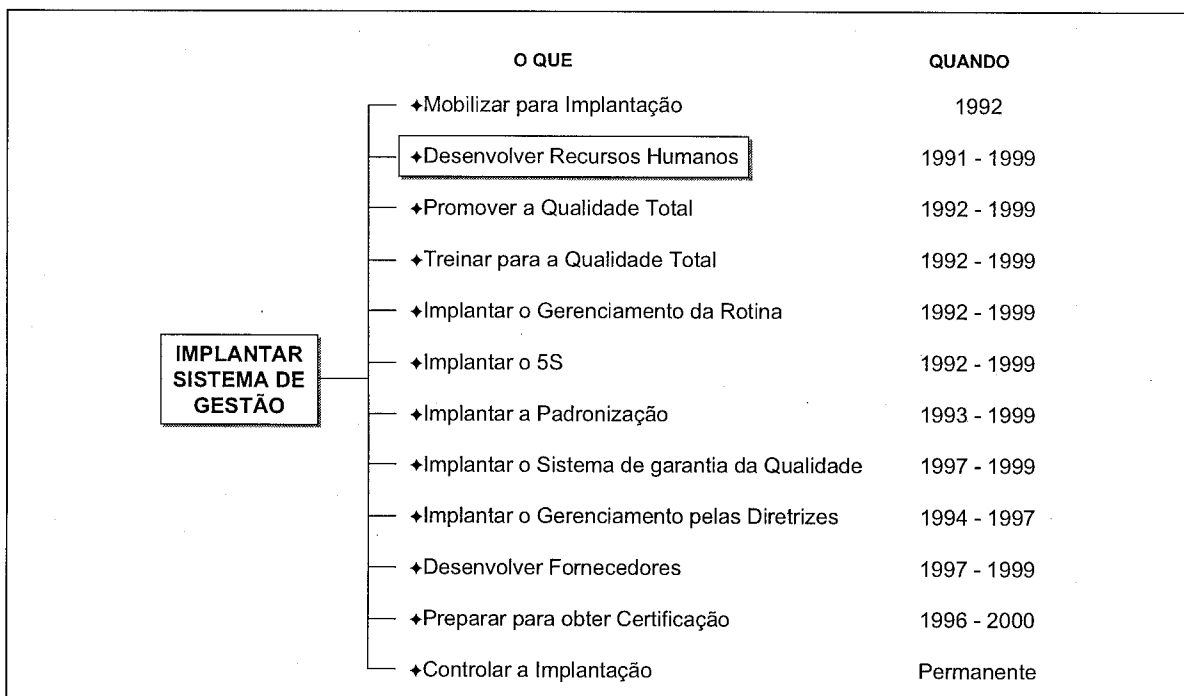
Portanto, as empresas que buscarem implantar o CCQ precisam refletir muito cuidadosamente sobre os procedimentos de reconhecimento.

CCQ na MRN

Histórico

Um dos principais motivos de fracasso na implantação do CCQ nas empresas é a sua dissociação da Gestão da Qualidade. Não existe CCQ sem a GQT e, segundo Ishikawa, não existe GQT, se não houver atividades de CCQ.

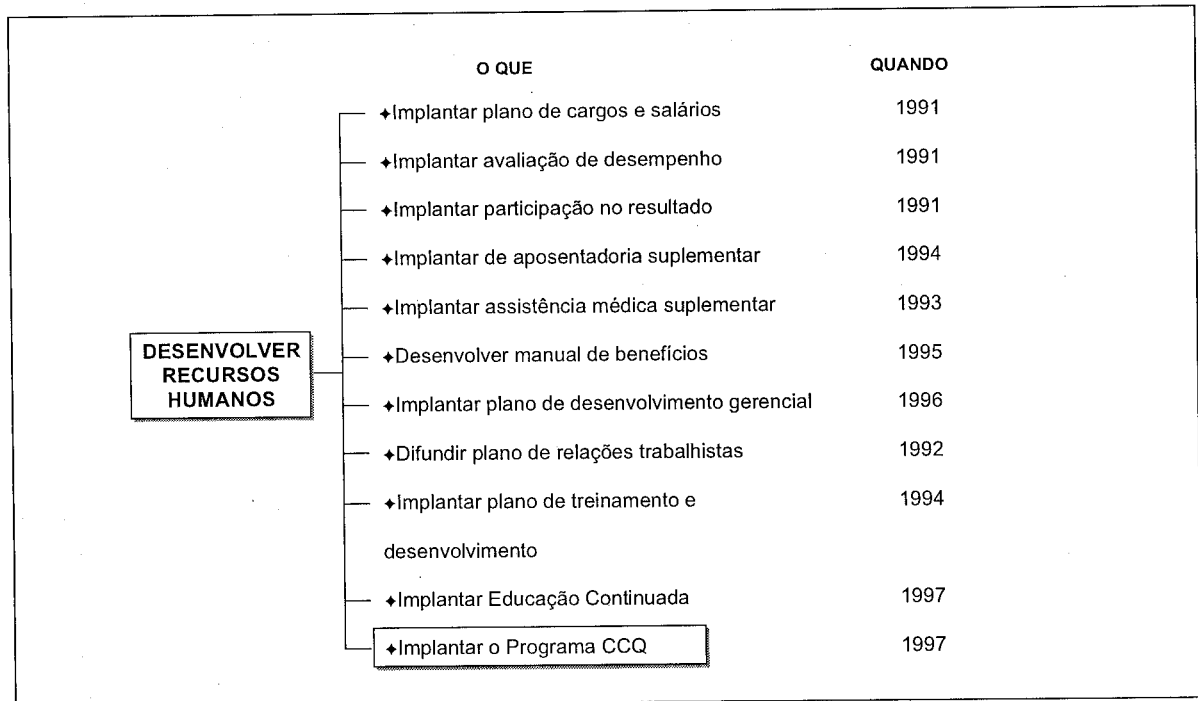
No caso específico da MRN, é preciso focar o programa CCQ no contexto da implantação da Qualidade Total, iniciada em 1991.



Implantação da Qualidade Total na MRN

Cada um dos títulos apresentados na figura acima foram detalhados no seu plano específico. A implantação do programa de CCQ

constou como um detalhe do título destacado "Desenvolver Recursos Humanos", conforme mostra a próxima figura.



Implantação da Qualidade Total na MRN

Como podemos ver, o programa de CCQ na MRN foi corretamente tratado como um processo de **desenvolvimento das pessoas**. Sem dúvida, o sucesso que temos experimentado é decorrente desta percepção.

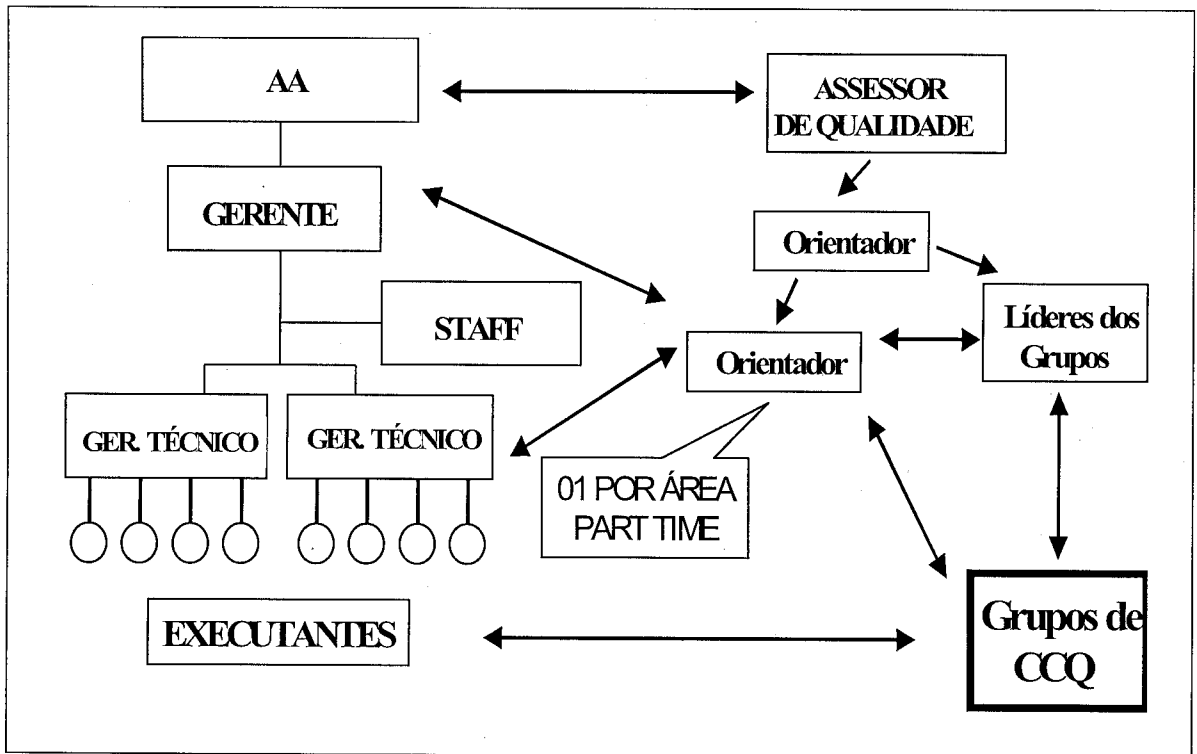
Aspectos do programa de CCQ na MRN

Os nossos primeiros passos, orientação inicial e treinamento da Linha de Comando, decorreram de parceria estabelecida com a Fundação de Desenvolvimento Gerencial-FDG, representada pelo Sr. Ruarinho Freitas, que nos foi extremamente útil. A partir desta orientação inicial, através de discussões internas envolvendo a alta administração da empresa, estabelecemos iniciar o processo a partir de área-piloto. Esta estratégia é útil desde que a área-piloto seja utilizada como um laboratório para o aprendizado e amadurecimento dos envolvidos.

• Escolha da área-piloto

- Definir uma área na Mina e uma área no Porto, de forma que os 2 grupos de funcionários (Mina e Porto) tenham contato mais próximo com a novidade.
- Escolher áreas que retratem a maioria das condições de trabalho e público, para que facilite estender o programa após a experiência piloto.
- Escolher áreas que reflitam o melhor ambiente para o sucesso do programa, ou seja, alto nível de envolvimento o programa de Qualidade Total:
- Desenvolvimento do 5S.
- Gerenciamento da Rotina.
- Aplicação do GPD.
- Relação com Voluntariedade e Autonomia.

• Estrutura de apoio ao programa



• Formas de Promoção

- Seminários internos (nas áreas).
- Seminário anual de CCQ da MRN.
- Coquetel anual do CCQ para os circulistas, cônjuges e gerentes, para entrega dos troféus aos destaques.
- Mostra anual de CCQ, realizada no clube da cidade, com envolvimento da comunidade.
- Participação de grupos de CCQ na SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes).
- Jornal mensal do CCQ, com circulação interna (empresa) e na cidade.

• Práticas de Reconhecimento

- Visita mensal do Gerente da Área a um grupo de CCQ, para apreciação dos seus trabalhos.
- Visita bimensal do Diretor Presidente e do Diretor Administrativo a um grupo de CCQ, para apreciação dos seus trabalhos.
- Apresentação de 2 grupos de CCQ a cada reunião de acionistas.
- Envolvimento, para orientação e apoio, dos gerentes diretos com os projetos dos grupos.
- Publicação dos trabalhos (Jornal e Quadros de Aviso)
- Troféus para os destaques.
- Representação da MRN em seminário ou mostra de CCQ fora de Porto Trombetas (um grupo por ano).

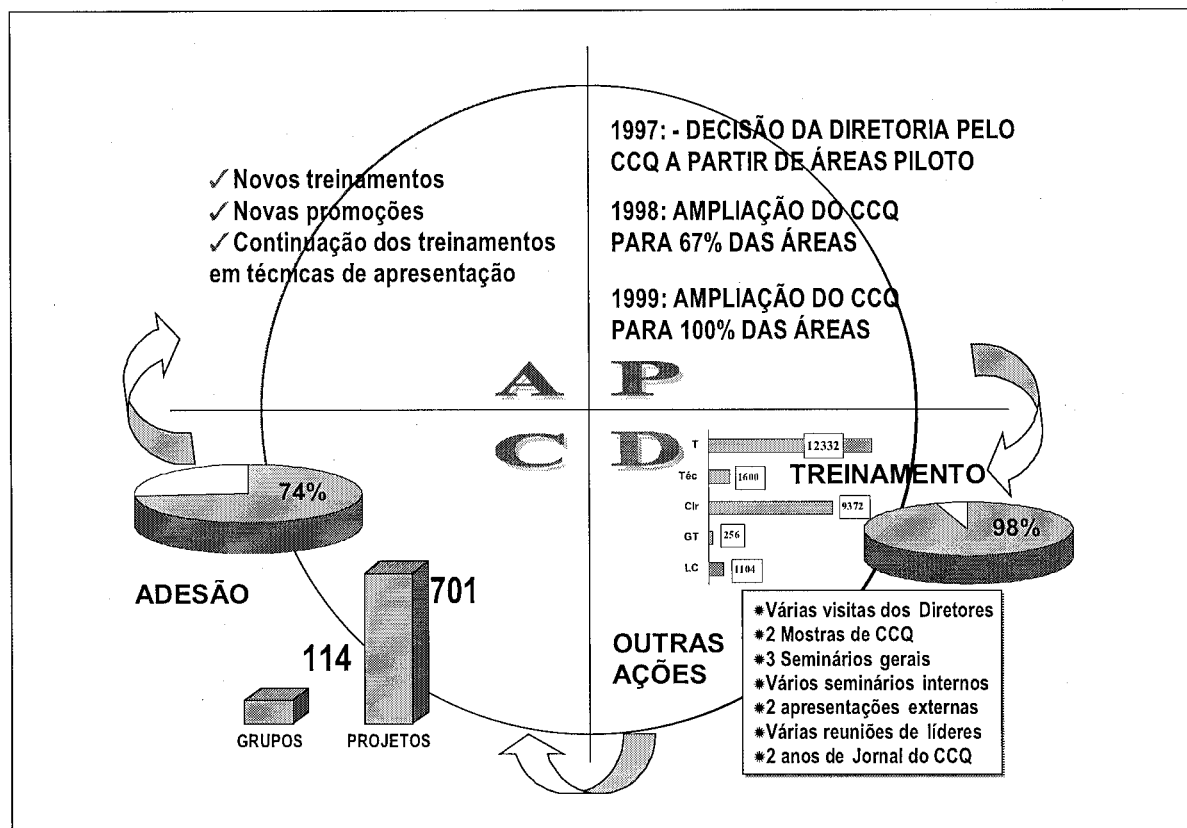
Este item tem sofrido alterações a cada ano, buscando melhorar continuamente estas práticas. Porém, vem-se mantendo o princípio básico da não-premiação:

- Nada substitui uma administração transparente e consistente. Com políticas bem definidas no que se refere a cargos, salários, benefícios, participação nos resultados. Com

uma gestão capaz de verdadeiramente alinhar os objetivos das pessoas com os da organização.

O aprendizado

O PDCA da figura seguinte apresenta o processo decorrente das definições apresentadas neste tópico, assim como seus resultados.



Círculos de Controle da Qualidade - CCQ, na MRN.

O sucesso de nossa experiência foi calcado na crença do ser humano como fator fundamental das organizações, assim como na fidelidade aos princípios e conceitos com o que se edificou o CCQ no mundo.

Naverdade, deparamos-nos com diversas dificuldades ao longo desta trajetória, mas a sistematização de avaliação e melhoria contínua do processo, bem como a habilidade da alta administração mostraram-nos o caminho.

Com base nesta disposição e organização, a maioria das dificuldades tem solução simples

e eficaz. Outras, porém, dependem de maior sensibilidade no seu trato.

Dentre tantas, vale destacar:

1. A questão da insegurança que atinge a média gerência diante da longa lista de não-conformidades e ganhos potenciais na sua área de autoridade, revelada pelos grupos de CCQ.

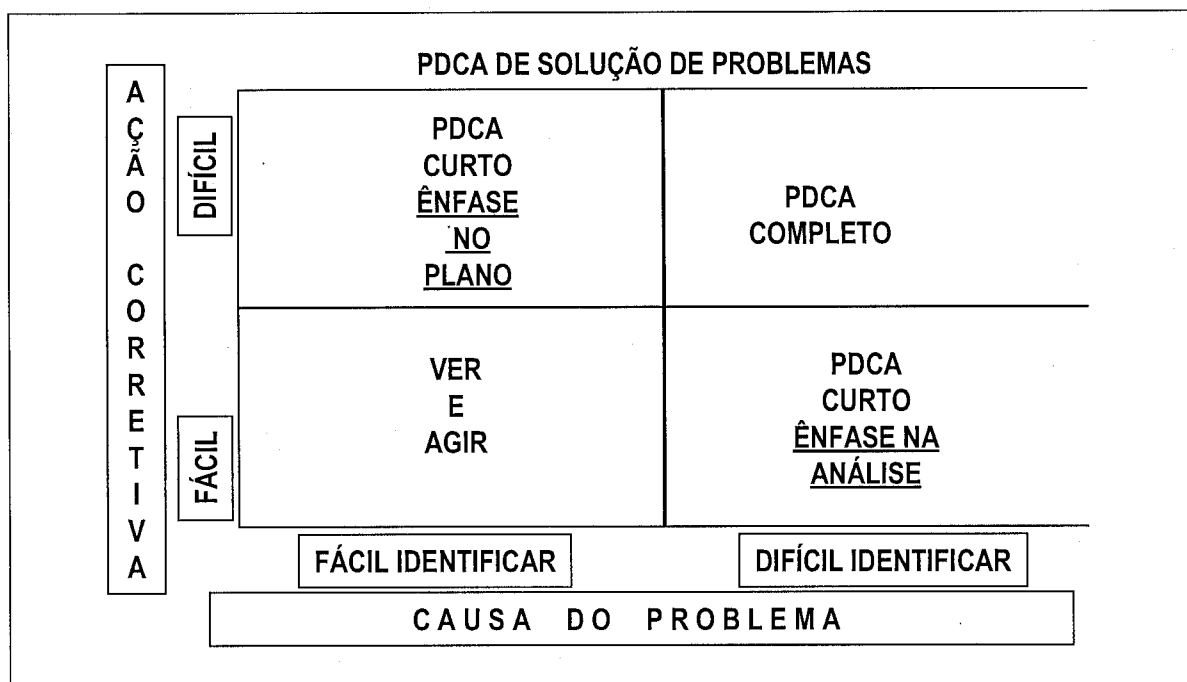
Entendemos como natural este fato, dada a centralização das decisões no gerente e à baixa utilização, decorrente, do potencial de

seus colaboradores. É preciso, portanto, investir no desenvolvimento gerencial em paralelo ao programa. Fazê-los ver que o sucesso do gerenciamento está estritamente relacionado à capacidade de integrar seus subordinados com os objetivos do processo e, que as possibilidades de melhorias detectadas e levadas a termo por seus colaboradores se traduz como habilidade de liderança.

2. A forma como os grupos aplicavam o método de solução de problemas nos seus projetos.

Devido à intimidade dos grupos com os seus processos, percebemos que, em grande parte das vezes, as causas dos problemas tratados eram conhecidas. Em função da metodologia (PDCA de solução de problemas) difundida, os grupos tentavam, e sentiam-se incomodados com isso, “construir” diagramas de Ishikawa, apesar de a solução já estar em andamento.

As perdas de tempo geradas e a possibilidade de descrença no método levou-nos a discutir essa questão e adotar o conceito expresso no gráfico seguinte.



CONCLUSÃO

Através do emprego do PDCA de solução de problemas, os círculos buscam a eliminação dos fatores agressivos e das condições desfavoráveis de suas rotinas. Em outras palavras, os projetos desenvolvidos pelos círculos procuram estabelecer maneiras mais amenas, seguras e produtivas de execução dos trabalhos nos seus respectivos processos.

No rol de temas abordados pelos circulistas estão, portanto, os riscos de acidentes e de saúde das pessoas, os impactos ambientais e a melhoria dos processos operacionais.

A história do CCQ na Mineração Rio do Norte é recente, porém recheada de indicadores que exprimem o seu sucesso.

Das centenas de projetos já concluídos por estes grupos, vários deles equacionaram

problemas de altíssima importância nos seus ambientes de trabalho e, também, fora dele. Sim, curiosamente, os grupos de CCQ da MRN já começaram a buscar e equacionar problemas na área assistencial, voltados para as comunidades ribeirinhas do Rio Trombetas.

O programa de CCQ que, segundo J. M. Juran, tomará a dianteira mundial no campo da Qualidade, estimula as pessoas a resolver problemas, ampliando-lhes a visão da realidade e dando-lhes consciência da sua capacidade de modificá-la. Portanto, é lícito pensar que, além de mais capazes como trabalhadores, o CCQ forma cidadãos mais ativos e conscientes das questões políticas e sociais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CCQ - Círculos de Controle da Qualidade

A. M. Barros Filho, Jussara A. Sousa, Rejane F. Nascimento.

Apostilas de Treinamento elaboradas na MRN.

Motivação

A. M. Barros Filho, Ana Cleide Sarubi, Júlio C. Vasconcelos.

Trabalho Acadêmico sob orientação do Prof.

Durval Castro - Curso Seqüencial de Administração de Recursos e Produção - PUC-Campinas (2000).

Formação de Promotores de CCQ

Ruarinho F. dos Santos - FDG

Qualidade Total no Estilo Japonês

Falconi, Vicente - FDG

Introdução a Administração

Maximiano - Editora Atlas

Motivação

Bergamini, Cecília W. - Editora Atlas

Motivação Humana

Kondo, Oshio - Editora Gente