

CÉSAR HENRIQUE JENDREIECK

**PROJETO DE CÍRCULOS DE CONTROLE DE QUALIDADE NA
COOPERATIVA AGRÁRIA**

Projeto Técnico apresentado como requisito à
obtenção de titulação de Pós-Graduado em
Gestão da Qualidade – Setor de Ciências
Sociais Aplicadas Departamento de
Administração Geral e Aplicada - CEPPAD -
Centro de Pesquisa e Pós Graduação,
Universidade Federal do Paraná.

Professor Orientador: João Carlos da Cunha

Guarapuava, novembro de 2005.

AGRADECIMENTO

Como parte do meu aprendizado pessoal este projeto foi um fator motivante para a implantação dos Círculos de Controle da Qualidade na empresa onde trabalho.

Agradeço a todos que fazem e/ou fizeram parte do meu “círculo de vivência profissional”, nesta jornada da vida estive em algumas empresas e espero a amizade cultivada nos dias de trabalho se mantenham com o tempo. Também em especial a minha família, que sempre me incentivou aos estudos e a minha companheira Elisandra Polaquini, que me apoiou nesta experiência que foi este curso de Pós-Graduação em Gestão da Qualidade.

Aos mestres e ao meu Orientador Prof. João Carlos da Cunha, agradeço a dedicação e o prestígio de poder ter sido um aprendiz de vocês.

Espera-se com o CCQ, que haja um engrandecimento do país e progresso empresarial, acompanhado por uma melhoria do nível de vida espiritual e material com uma conseqüente contribuição para a felicidade de toda a humanidade. (KAORU ISHIKAWA, 1980)

RESUMO

Este projeto Técnico busca uma melhor forma para a implantação dos Círculos de controle da Qualidade na Cooperativa Agrária Mista Entre Rios LTDA.

Os Círculos de Controle da Qualidade (CCQ's) foram iniciados no Japão, tendo uma filosofia básica semelhante ao 5Ss. O desenvolvimento humano, a administração participativa e a melhoria contínua são os principais objetivos.

Retrata-se alguns pontos importantes no processo de implantação do CCQ na empresa, dentre os fundamentais, a motivação dos colaboradores em participar destes. Sendo o conceito: "Grupo de pessoas, que de forma voluntária, reúnem-se para a solução de problemas dentro de suas áreas e/ou processos relacionados".

No Brasil, desde sua chegada, os CCQ's se moldaram conforme a cultura de cada empresa e diferem em alguns pontos da metodologia usada no Japão. Apesar da pouca difusão de eventos relacionados à área, o Brasil tem aumentado o número de "circulistas" com o crescimento do número de empresas voltadas a Qualidade Total.

Espera-se com o CCQ, que os colaboradores se motivem e tenham um canal para poderem participar da solução de problemas e melhorias na Cooperativa. Apresentado o programa ainda em nível de chefias, este vêm a colaborar com a disseminação e engrandecimento da Cooperativa voltada a Qualidade Total.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO CCQ | 2 |
| 2.1 CÍRCULO DE CONTROLE DA QUALIDADE - JAPONÊS | 2 |
| 2.2 PRINCÍPIOS GERAIS DO CCQ..... | 3 |
| 2.2.1 História do CCQ..... | 3 |
| 2.2.2 Explicando o CCQ..... | 6 |
| 2.2.3 Filosofia básica..... | 6 |
| 2.2.4 Amadurecimento do CCQ..... | 8 |
| 2.2.5 Objetivo das atividades do CCQ..... | 10 |
| 2.3 PROCEDIMENTOS DE OPERAÇÃO DO CCQ..... | 13 |
| 2.4 O CCQ NO BRASIL | 21 |
| 2.4.1 Aspectos gerais..... | 21 |
| 2.4.2 A reintrodução do CCQ no Brasil na década de 90..... | 23 |
| 2.4.3 Situação atual e perspectivas futuras..... | 25 |
| 2.5 A SOLUÇÃO DE PROBLEMAS ATRAVÉS DE MÉTODOS..... | 27 |
| 2.5.1 Método típico para a solução de problemas recomendados ao CCQ no Brasil | 27 |
| 2.5.2 Abordagem “Ver e Agir” | 30 |
| 2.5.3 Aspectos comuns a todas as abordagens de soluções de problemas..... | 32 |
| 3. DIAGNÓSTICO NA EMPRESA | 36 |
| 3.1 HISTÓRICO DA COOPERATIVA AGRÁRIA..... | 36 |
| 3.2 SITUAÇÃO ENCONTRADA EM 1999..... | 39 |
| 3.3 PRINCIPAIS AÇÕES DA NOVA DIRETORIA | 39 |
| 3.4 IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA AGRÁRIA DE QUALIDADE TOTAL – PAQT | 40 |
| 3.4.1 Ordem factual na implementação do Programa Agrária de Qualidade Total..... | 42 |
| 3.5 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL | 45 |
| 3.6 SITUAÇÃO ATUAL..... | 47 |
| 3.7 O PROGRAMA CÍRCULOS DE CONTROLE DE QUALIDADE NA AGRÁRIA | 47 |
| 3.7.1 Problemas que devem ser analisados para desenvolvimento do Programa CCQ..... | 48 |
| 4. PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DOS CÍRCULOS DE CONTROLE DA QUALIDADE NA COOPERATIVA AGRÁRIA | 50 |
| 4.1 OS OBJETIVOS GERAIS DO PROGRAMA CCQ NA COOPERATIVA AGRÁRIA | 50 |
| 4.2 IDÉIAS BÁSICAS POR TRÁS DAS ATIVIDADES DE CCQ..... | 51 |
| 4.3 DISSEMINAÇÃO DOS CONCEITOS DA QUALIDADE | 52 |
| 4.4 CURSOS SOBRE QUALIDADE | 53 |
| 4.5 NOTÍCIAS DA QUALIDADE..... | 53 |
| 4.6 SEMÁFORO DA QUALIDADE..... | 53 |
| 4.7 ORDEM FACTUAL PARA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA CCQ NA AGRÁRIA | 55 |
| 4.8 ANÁLISE DE RISCOS E MEDIDAS PREVENTIVAS/CORRETIVAS DO PROJETO | 55 |
| 5. CONCLUSÃO | 57 |
| 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 58 |
| 7. BIBLIOGRAFIA..... | 59 |
| ANEXO 01 – NORMA PARA O FUNCIONAMENTO DOS CÍRCULOS DE CONTROLE DA QUALIDADE - C.C.Q..... | 61 |

1. INTRODUÇÃO

Hoje a Agraria esta trabalhando com um sistema de Gestão baseado no TQC japonês. Possui implantados: 5S, Gerenciamento da Rotina (procedimentos e indicadores), Gerenciamento das Diretrizes (indicadores e planejamento estratégico, gráfico 3 gerações) e Análise de falhas e MASP. Também tem certificado o sistema APPCC no Moinho e esta em fase de certificação na norma ISO17025 o laboratório de análises.

Com o intuito da disseminação e crescimento do Programa Agrária de Qualidade Total , a implantação dos Círculos de Controle de Qualidade será uma ferramenta importante.

Para o desenvolvimento do trabalho foi feita uma analise e busca na literatura existente sobre o CCQ, descritas no próximo capítulo. Também buscou-se fazer uma avaliação da situação atual da Cooperativa (Diagnóstico da empresa) e a forma de implantação propriamente dita.

Espera-se que o trabalho possa contribuir para implantação do programa CCQ na Cooperativa e obter o sucesso para os objetivos almejados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO CCQ

As atividades de CCQ (Círculos de Controle da Qualidade) surgiram no Japão na década de 60, alcançando uma alta difusão entre as empresas japonesas. Na década de 80, o CCQ foi identificado como um dos principais fatores que contribuíram para o desenvolvimento do Japão, tornando-se, por isso, motivo de cópia pelas empresas de diversos países. Foram visualizados como proposta inovadora à solução de problemas, sem que fossem necessárias alterações significativas na organização.

O desenvolvimento humano, individual e coletivo no CCQ, é feito por meio da solução de problemas em equipe. Para tal usa-se uma versão instrumental do método científico chamada PDCA, geralmente em oito passos, e algumas ferramentas específicas, tais como: diagrama de Pareto, diagrama de causa e efeito, histograma, cartas de controle, diagrama de correlação, estratificação e folha de verificação. A aplicação destas ferramentas ou de outras técnicas irá depender do nível de formação de cada grupo e do treinamento oferecido pela empresa.

2.1 CÍRCULO DE CONTROLE DA QUALIDADE - JAPONÊS

A evolução dos círculos de controle da qualidade no Japão tem estreita ligação com o movimento de controle da qualidade. Após a Segunda Guerra Mundial, o controle de qualidade desempenhou importante papel tanto no Japão quanto nos países ocidentais. Na Alemanha destruída iniciou-se a construção pautada na imagem positiva do “MADE IN GERMANY”, porém, no Japão a situação era outra, pois, os seus produtos tinham uma imagem negativa (baratos e sem qualidade), o que compeliu o mesmo a lutar para mudar essa imagem.

Após 1945, os japoneses, assim como os europeus, seguiram os ensinamentos dos americanos, os quais, em seu alto desenvolvimento na indústria bélica, haviam empregado as doutrinas de Taylor e Fayol. Alemães e japoneses interessaram-se em especial, pelo controle de qualidade dos americanos.

No caso da Alemanha foi possível utilizar mão-de-obra estrangeira relativamente barata, o que atenuou a necessidade de racionalização dos custos. Quanto ao Japão, com superpopulação, impôs-se a utilização dos seus próprios operários, bem como

racionalizar e automatizar onde houvesse falta deles, ou seja, fizeram a opção de minimização dos custos.

O sucesso japonês fundou-se, antes de tudo, na utilização de mão-de-obra nacional - a mesma língua, a mesma cultura e uma atitude positiva em relação ao trabalho - acompanhada também por uma boa instrução escolar e o aprendizado desde cedo sobre o “Controle Estatístico de Qualidade”. Aprendizado este lançado pelo Dr. W.E. Deming após a Segunda Guerra Mundial, intensificado pela criação da JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) em 1948, e em 1949 com a execução no Japão do primeiro treinamento em “Controle de Qualidade Estatística”. Os japoneses recordam com respeito do Seminário de oito dias sobre Controle de Qualidade apresentado historicamente pelo Dr. Deming em julho de 1950, bem como o seminário sobre “Administração do Controle de Qualidade”, apresentado em 1954 pelo Dr. Juran. O professor Ishikawa afirmou que o período entre 1955 e 1960 correspondeu àquele em que o Controle de Qualidade foi empregado pela primeira vez de maneira sistemática.

Pode-se notar que o trabalho motivador do CCQ se deve ao fato dos japoneses reconhecer e praticar logo o que é fator motivacional real - um trabalho gratificante, apoiado pela empresa e sempre estimulado juntamente com o espírito inato de cooperação japonesa. Isso possibilitou que tanto o indivíduo quanto a Administração pudessem auferir as vantagens de se levar em consideração às necessidades humanas reais, de acordo com as suas condições de existência.

2.2 PRINCÍPIOS GERAIS DO CCQ

A implementação do CCQ tem como objetivo expandir a capacidade intelectual dos participantes, bem como criar um ambiente agradável onde se possa sentir satisfação pela vida.

2.2.1 História do CCQ

Após a Segunda Guerra Mundial presenciou-se no Japão o nascimento do CQ (Controle da Qualidade), tentando adaptá-lo ao estilo japonês, como é o caso do

CWQC – Company Wide Quality Control (Controle da Qualidade por toda a Empresa). Surgiu assim, o conceito de “Participação Total” e, em 1962, o periódico “Gemba to QC” o qual começou a preparar o caminho do CCQ.

O CCQ na sua origem, nada mais é do que um grupo simples, voluntário, organizado e de porte pequeno que tem, entre seus objetivos, o de formar grupos de estudo para analisar o periódico “FQC” (Quality Control for Foreman) e aplicar tal conhecimento no dia-a-dia para tornar eficaz a condução das atividades com um melhoramento contínuo do ambiente em questão e com conseqüente crescimento de todos os participantes.

Em 1970, devido a algumas anomalias registradas por causa do grande número existente de CCQ’s, procurou-se através da publicação do livrete “CCQ Koryo – Princípios Gerais do CCQ”, acertar a sua filosofia básica.

Em relação à transferência do CCQ a outros países, acreditava-se que isso só seria possível por meio de modificações significativas, principalmente em países de língua com caracteres não chineses, fato este não confirmado devido ao grande sucesso obtido na implementação do mesmo em diversos países.

Devido à demanda cada vez maior pelos CCQ’s, foi publicada uma versão em inglês do “CCQ Koryo” com o subtítulo “Princípios Gerais do CCQ” onde no prefácio Kaoru Ishikawa se manifesta: “Caro colega! Espero que a sua vida seja mais feliz através das atividades do CCQ Trabalhem juntos por uma causa comum, a fim de promover produtos e serviços de boa qualidade a preços competitivos, enquanto se constrói um mundo para toda a humanidade e uma vida feliz para todos nós!” (ISHIKAWA, 1985).

Um dos fatos relevantes e históricos para o início do CCQ é o seminário proferido pelo Dr. W. E. Deming no Japão, em 1950, intitulado: “Curso de Controle da Qualidade em 8 dias”, para técnicos e engenheiros japoneses, com ênfase no controle da qualidade através da metodologia estatística.

A presença do Dr. J. M. Juran em 1954 foi outro fato marcante. Através do seminário – “Gerenciamento do Controle da Qualidade” – consolidou um

Gerenciamento da Qualidade, após a era metodológica conduzida pelos ensinamentos de Dr. Deming.

QUADRO 1. FASE PREDECESSORA AO CCQ E CRONOLOGIA DO CONTROLE DA QUALIDADE NO JAPÃO

Fonte: Adaptado do original “QC CIRCLE KORYO – General Principles of the QC Circle”.

- Criação do Comitê de Pesquisas Técnicas Estrangeiras na JUSE, tendo como subcomitê o grupo de Controle da Qualidade, posteriormente, evoluindo para QCRG – Grupo de Pesquisas em Controle da Qualidade – o qual serviu de base para a introdução do Controle da Qualidade no Japão. (1940)
- Busca do conhecimento em Controle da Qualidade. (1946)
- Seminário de Controle Estatístico da Qualidade promovido pela JSA.¹ (1949)
- Início de curso básico de Controle da Qualidade, promovido pela JUSE.² (1949)
- Início da publicação do periódico “Controle da Qualidade” pela JUSE. (1950)
- Início das auditorias da qualidade, com a criação do selo de conformidade da JSA, baseado na legislação de normalização industrial. (1950)
- Seminário dirigido pelo Dr. Deming - “Curso de Controle da Qualidade em 8 dias” – promovido pela JUSE. (1950)
- Era Dr. W.E. Deming - Absorção das metodologias de controle Estatístico com aplicação abusiva da sistemática. (1950)
- Criação do Prêmio Deming de Qualidade. (1951)
- Realização do seminário básico de normalização e Controle da Qualidade, promovido pela JSA. (1953)
- Seminário “Gerenciamento do Controle da Qualidade” pelo Dr. Juran com promoção da JUSE. (1954)
- Através do Rádio início do Curso de Controle da Qualidade, promovido pela JUSE. “Experiência em CQ vividas pelos supervisores” – Seminário – publicado no periódico “Hinshitsu Kanri” (Controle Estatístico da Qualidade). (1956)
- Era Dr. J. M. Juran – Consolidação de um Sistema Gerencial para administração da qualidade. (1956)
- Estabelecimento do mês da qualidade, símbolo da qualidade, bandeira da qualidade com adoção em todo país. Livro Controle da Qualidade para Supervisores e Encarregados – publicação JUSE. Edição especial no 10º aniversário do periódico – Controle Estatístico da Qualidade – abordando: Controle da Qualidade (CQ) e as pessoas que trabalham na produção; CQ e a educação a nível colegial e CQ e o consumidor. Seminário – “Instrutores do Curso de CQ para supervisores”. (1960)
- 11º Congresso de Controle da Qualidade – painel “Papel do Supervisor para a Qualidade Assegurada” com a conscientização do controle da qualidade por todos os níveis da produção – nascimento do CCQ (1961).

Conforme o quadro, os conceitos e a metodologia do Controle da Qualidade e o TQC (Controle Total da Qualidade – Total Quality Control), desenvolvido nos Estados Unidos, proliferaram-se gradativamente nas empresas com um esforço por todos os níveis da organização – principalmente área de produção.

Dentro da perspectiva criada a partir de 1960, parte da conscientização de estender o controle da qualidade a todos os níveis da produção, o corpo editorial do

1 JSA: Japanese Standard Association

2 JUSE: União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses

“Hinshitsu Kanri” (Controle Estatístico da Qualidade) criou o “Gemba to QC” depois FQC em 1973, com o primeiro número em abril de 1962 em uma linguagem a preço acessível aos operários em geral e com a orientação para atingir um objetivo, ou seja:

- Conteúdo voltado para a educação, treinamento e implementação da metodologia de Controle da Qualidade (CQ), capacitação maior e melhor sistemática de controle da qualidade pelos supervisores na linha de frente da produção. O preço popular tem como objetivo atingir não só os supervisores, mas todos os operários. Tais procedimentos convergiram ao objetivo real: criação de um grupo, tendo como líder o supervisor ou encarregado da área e participação dos operários, a fim de estudar o periódico e aplicar o conhecimento no Controle da Qualidade na área, dando a este o nome de CCQ.

2.2.2 Explicando o CCQ

O CCQ é um pequeno grupo de pessoas, de uma mesma área de atuação, formação voluntária, e que regularmente desenvolve atividades de controle da qualidade, proporcionando assim, melhorias com o auxílio de métodos de controle da qualidade, permitindo também um auto e mútuo desenvolvimento de forma contínua e com a participação de todos.

2.2.3 Filosofia básica

Sendo o CCQ uma parte das atividades do Controle da Qualidade por toda a empresa, sua filosofia básica consiste de:

- Contribuir para a melhoria estrutural e organizacional e o desenvolvimento da empresa.
- Proporcionar satisfação e respeito à natureza humana, através da criação de um ambiente feliz nos limites de atuação do grupo.
- Desenvolver a potencialização do ser humano em suas possibilidades infinitas da capacidade mental, permitindo também a sua aplicação.

QUADRO 2 - CRONOLOGIA DE CCQ NO JAPÃO A PARTIR DE 1962 – 1º NÚMERO DO “GEMBA TO Q.C.”

Fonte: Adaptação tabela 2.3 – Sequência cronológica das atividades do CCQ no Japão – Livro “QC CIRCLE KORYO – General Principles of the QC Circle” (1970).

- 1º Congresso de CQ para Supervisores e Encarregados, promovido pela JUSE. (1962)
- Publicação do periódico “Gemba to Q.C.” pela JUSE, periodicidade trimestral e depois mensal em 1964. (1962)
- Registro do 1º CCQ oficial – o Círculo Matsuyama de Equipamentos de Transporte, da Japan Telephone & Telegraph Co. (1962)
- 1º Congresso de CCQ em Sendai. (1963)
- Criação de regionais de CCQ em Kanto, Tokai, Hokuriku e Kinki. (1964)
- Criação das regionais de Chugoku e Shikoku. (1965)
- Visita do Dr. Juran ao Congresso Japonês de CCQ (1966).
- 10º Congresso da EOQC – European Organization for Quality Control, com realização em Estocolmo – Suécia, realizado por sugestão do Dr. Juran a fim de divulgação do CCQ para o mundo. (1966)
- Publicação pela JUSE de coletâneas dos monogramas de CQ na área de trabalho. (1966)
- Início do “curso básico de CQ para Supervisores”. (1967)
- Registro 10.000 de CCQ: Círculo P-23 da Kansai Paint Ltda. (1967)
- 1ª delegação de CCQ ao exterior, promovida pela JUSE. (1968)
- Criação da regional de Kyushu. (1968)
- 100º Congresso de CCQ em Tokyo. (1969)
- 1º Congresso Internacional de Controle da Qualidade em Tokyo com apresentação de várias teses relativas ao CCQ dentre outros trabalhos sobre o assunto em questão. (1969)
- Registro do CCQ de número 20.000: Círculo Akamatsu, da Nippon Air Brake Ltda. (1969)
- Publicação do CCQ Koryo – Princípios gerais de Círculos de Controle de Qualidade. (1970)

QUADRO 3 - CRONOLOGIA DE CCQ NO JAPÃO A PARTIR DE 1971 ATÉ 1980

Fonte: Adaptação tabela 2.3 – Sequência cronológica das atividades do CCQ no Japão – Livro “QC CIRCLE KORYO – General Principles of the QC Circle” (1970). Continuação.

- Criação da regional Hokkaido. (1971)
- 1º Seminário Marítimo de CCQ, promovido pela JUSE. (1971)
- 200º Congresso de CCQ, em Sendai. (1971)
- CCQ nº 40.000: Círculo Kusutoner 123, da Universidade de Yokohama da Snow Brand Dairy Co. (Yukijirushi). (1971)
- Publicação dos “Fundamentos para Coordenação das Atividades do CCQ” (1971)
- Realização da 1ª Competição Nacional de CCQ (1971).
- Realização do 1º Curso de extensão universitária de verão em CCQ, em Koyazan e promoção da JUSE. (1972)
- CCQ de número 50.000: Círculo Aoki, unidade de Numazu da Ricoh Co. (1972)
- Mudança da denominação do periódico “Gemba to Q.C.” para “FQC”. (1973)
- 300º Congresso de CCQ em Fukushima. (1973)
- 2º Seminário Marítimo de CCQ (1973).
- Criação da Regional de Tohoku. (1974)
- 60.000 Círculos: Yukuhashi Kagami A, da Toto Kinki. (1974)
- 3º Seminário marítimo de CCQ (1974).
- Seminário de CQ em homenagem ao 10º aniversário da regional Kinki. (1974)
- 400º Congresso de CCQ em Matsue. (1974)
- Seminário de CQ em homenagem ao 10º aniversário da regional HOKURIKU. (1974)
- Seminário CCQ em homenagem ao 10º aniversário da regional Kanto. (1975)
- CCQ nº 70.000: Círculo Spark, da Matsushita Kogyo. (1975)
- 15º Congresso anual de CQ para Supervisores. (1976)
- 500º Congresso de CCO, em Saga. (1975)

- Conferências em 17 cidades, comemorando 15º aniversário do periódico “FQC”. (1977)
- 700º Congresso de CCQ, em Nagoya. (1977)
- CCQ de nº 90.000: Círculo Tomiyama, da unidade de Kimitusu de Nippon Steel Co. (1978)
- 1ª Convenção Internacional em CCQ (ICQCC). (1978)
- 800º Congresso de CCQ, em Shimonoseki. (1979)
- CCQ nº 100.000 - Círculo A, da Seção de tecnologia de prensagem do Kanto Auto Works Ltd. (1979)
- Início do “Curso de CCQ para departamentos técnicos, vendas e de atendimento” promovido pela JUSE. (1979)
- 900º Congresso de CCQ, em Shizuoka. (1980)

2.2.4 Amadurecimento do CCQ

Desde o 1º Círculo de Controle da Qualidade, surgido em 1962, apareceram diversas maneiras de coordenação, apresentadas a seguir.

No princípio, a liderança do CCQ era exercida pelo supervisor, evoluindo para a perspectiva de subcírculos ou minicírculos com o surgimento de novos líderes, aquisição de novas experiências e uma eficaz harmonia coletiva.

Com a experiência adquirida, surgiram problemas mais complexos e de características interdepartamentais com a necessidade de união dos círculos em torno de um tema comum.

Após o domínio da metodologia e a melhoria da habilidade dos circuístas, os temas se ampliaram havendo às vezes detalhamento ou orientações superiores e ultrapassando os limites da área de trabalho.

Ao dominar as técnicas mais simples, os circuístas gradativamente foram dominando as mais complexas. As sofisticções puderam levar às soluções de porte maior, porém, tal procedimento eficaz teve como condição anterior, o domínio perfeito das técnicas convencionais. Verifica-se, portanto, nesta etapa, a ampliação e desenvolvimento das metodologias, porém, existem casos em que os círculos são conduzidos unicamente através do esforço ou devoção, sem nenhum suporte metodológico e técnico.

É importante ressaltar as palavras de Kaoru Ishikawa: “É importante lembrar que uma das características de importância dentro da condução das atividades do CCQ é a de desenvolvimento intelectual e aquisição de experiência através de uso de técnicas e metodologias simples” (ISHIKAWA, 1970).

Com o crescimento dos círculos em subcírculos e minicírculos, a liderança passa a ser exercida pelos próprios operários, bem como as atividades de rotina do dia-a-dia pertinentes à condução dos círculos. Isso libera os supervisores ou encarregados de tais tarefas e, conseqüentemente, amplia a participação de todos os operários nas atividades dos CCQ's.

Um fato marcante que permitiu a realização efetiva e assegurada dos círculos foi que os principais líderes reuniam-se para planejar voluntariamente a sistemática de administração dos círculos e a condução dos diversos programas. Tais reuniões, para efeito de planejamento, eram também conduzidas atreladas ao organograma formal. A esta estrutura organizacional democrática dos CCQ's foram atribuídos diversos nomes como: grupo de facilitadores de CCQ, Conselho de CCQ, de líderes ou ainda de Administração do CCQ, dentre outros.

Com o passar do tempo o CCQ extrapolou os seus limites, da área de produção para as diversas áreas da organização, com resultados também significativos de acordo com as apresentações em concursos e congressos.

O desenvolvimento e aceitação da metodologia fizeram surgir trabalhos conjuntos entre grupos de CCQ da empresa-mãe e de suas associadas, afiliadas ou contratadas.

Outro fato importante é a combinação do CCQ com o Sistema de Sugestão, onde os grupos participam com grande número de sugestões, com premiação variando de empresa para empresa, observando assim, após a adoção desta sistemática, um aumento considerável de sugestões.

Como cada empresa possui características próprias, o intercâmbio entre as mesmas torna-se um pouco difícil, porém, as que efetivaram esta sistemática conseguiram resultados muito eficazes. Portanto, foi fato interessante o intercâmbio com outros círculos integrados por profissionais do mesmo ramo de atividade ou, ainda, entre empresas de atividades similares e participação em concursos, proporcionando assim, um amadurecimento mais efetivo dos CCQ's.

A atividade regional é constatada como a responsável pelo aumento de seminários de apresentação, de programas de intercâmbio e de estudo conjunto entre

empresas, bem como, a condição principal para efeito de crescimento e divulgação dos CCQ's.

Em relação ao ensino, muitos dos trabalhos de CCQ's apresentados em congressos ou em concursos internos, tiveram as visitas de professores e estudantes convidados, com o objetivo de agradecimento aos professores pelos ensinamentos transmitidos e resposta quanto ao progresso dos seus ex-alunos. Outro objetivo foi subsidiar os professores para efeito de aprimoramento do ensino e aprendizagem.

É interessante ressaltar que o periódico "Hinshitsu Kanri", em seu 10º aniversário de publicação, apresentou o tema "CQ e a Educação no Nível Colegial", porém, sem apresentar grandes progressos desde então. Eis uma opinião incisiva de Ishikawa em relação ao ensino: "Acredito ser necessário uma revisão do currículo escolar para preparar condignamente as pessoas que engajarão no mercado de trabalho, principalmente a fase de sistemática de trabalho envolvendo atividades em grupo, como o CCQ" (ISHIKAWA, 1970).

2.2.5 Objetivo das atividades do CCQ

Em 1962 o objetivo proposto originariamente em relação às atividades de CCQ era "aprimorar a liderança das pessoas que atuavam na linha de frente do sistema produtivo, encorajando-as ao autodesenvolvimento com a participação de todos, inclusive operários, no movimento CCQ". Tal participação, acreditava-se, elevaria o moral e a conscientização em relação à qualidade, com a conseqüente implantação desta em todos os níveis da área de trabalho. Com a concretização desse objetivo, o CCQ se converteria em um núcleo de irradiação do espírito CWQC – Company Wide Quality Control ao nível do processo produtivo.

Serão destacados, a seguir, três tópicos fundamentais para o entendimento do CCQ proposto pela JUSE, como parte do Controle da Qualidade por toda a Empresa.

2.2.5.1 Contribuição do CCQ para melhoria e desenvolvimento da empresa

O CCQ insere-se no CWQC (Company Wide Quality Control) - Controle de Qualidade por toda a Empresa, cujas características principais são apresentadas a seguir:

- Todos da organização são responsáveis pelo Controle da Qualidade, ou seja, produzir bens que atendam as exigências do usuário, praticando o CQ para se atingir as metas de forma racional.

- Deverá existir uma coordenação geral e sincronizada entre os diversos setores e em cada nível da organização.

- A qualidade deve ser buscada conjuntamente com os demais itens de controle importantes para a organização, tais como: redução do custo, produtividade, tempo de entrega, segurança, vendas, eficiência, etc.

- Deverão ser aplicados novos conceitos e técnicas de Controle da Qualidade de forma adequada nas diversas atividades empresariais.

Concluindo, para haver uma real contribuição do CCQ para a melhoria e desenvolvimento da empresa, deve haver um perfeito sincronismo com os trabalhos desempenhados pelos diversos setores ou ainda com outros níveis hierárquicos.

2.2.5.2 Geração de ambiente de trabalho agradável, onde haja satisfação pela labuta e respeito à natureza humana

Independente do grau de automação, desde que haja a presença do ser humano, este deve ser respeitado através da consideração de sua natureza humana. O CCQ deve ser visto como uma forma de promover o desenvolvimento saudável da personalidade através das atividades voluntárias e do próprio trabalho, enaltecendo o respeito ao ser humano e evitando a sua alienação, a depressão da personalidade e a sua robotização.

Dentre as atividades em prol do respeito à pessoa humana destacam-se:

- Imagem do trabalhador desvinculada da máquina e que seja capaz de realizar um trabalho digno para a satisfação pelo trabalho e pela vida.

- Promoção de meios de realização de trabalhos que utilizem a inteligência e o desenvolvimento da criatividade.

- Estimular o aumento da capacidade mental desenvolvendo habilidades através de trabalhos que concretizem tais realizações.

- Basear-se nas relações humanas harmoniosas através da criação de grupos que criem e consolidem um espírito coletivo que permitam uma auto-educação e aparo das arestas, além de reconhecimento pelos colegas, supervisores e subordinados.

Resumindo, criar um ambiente saudável, onde haja satisfação, é de suma importância para obtenção de resultados realmente eficazes. O salário compensador apenas não basta, é necessário criar um ambiente salutar de convivência acompanhado por uma efetiva assistência social.

Os desejos das pessoas são múltiplos, ou seja, ser reconhecido pela sociedade, pelo trabalho realizado, pelo desenvolvimento pessoal, dentre outros, os quais podem ser concretizados através da condução eficaz dos CCQ's.

2.2.5.3 Potencializar a Capacidade Criadora Humana para projeção de possibilidades infinitas do ser humano.

O CCQ bem aplicado procura potencializar a capacidade intelectual individual através do uso de metodologias e elevação da moralidade e do moral, atendendo as necessidades do ser humano, o que proporcionará a aquisição de novos conhecimentos e de confiança, através do despertar da capacidade adormecida, com conseqüentes trabalhos de maior complexidade.

2.2.5.4 Reforçando o entendimento quanto aos objetivos do CCQ

Além dos diversos fatores já citados, ressalta-se a importância do CCQ para fazer despertar a iniciativa e a criatividade no ser humano, o que pode ser feito com ênfase nos fatores e suas formas de otimização vistos a seguir.

Como dar vida à criatividade

| Fatores | Para otimização |
|---|---|
| - Motivar todos à reflexão conjunta. | - Conscientizar quanto à grandeza dos recursos mentais. |
| - Autodisciplinar-se para efetivo uso da sabedoria. | - Treinar e ensinar em aspectos tecnológicos e metodológicos. |

| | |
|--|---|
| - Proporcionar condições para aplicar a sabedoria. | - Encorajar a participação para enfrentar os problemas e solucioná-los através dos CCQ's. |
| - Mentalizar todos, quanto ao potencial de conhecimentos acumulados. | - Através da preparação dos gerentes, chefes e supervisores. |

Ishikawa (1980), ressalta dez fundamentos para a introdução, implantação, implementação e manutenção do CCQ, a saber:

- Autodesenvolvimento;
- Liberdade;
- Atividade de grupo;
- Participação coletiva;
- Aplicação de técnicas de controle da qualidade;
- Atividade enraizada no trabalho;
- Implementação e perpetuação do CCQ;
- Desenvolvimento mútuo;
- Criatividade;
- Conscientização em relação à qualidade.

2.3 PROCEDIMENTOS DE OPERAÇÃO DO CCQ

A preparação do ambiente para a implementação do CCQ inicia-se quando as pessoas são estimuladas pelo gerenciamento superior/médio/membros da diretoria ou, ainda, quando inspiradas por conferências de CCQ, fórum realizado por pessoas afiliadas ou companhias associadas, outros círculos, leitura de revistas, etc.

Normalmente, quando da primeira vez, o CCQ é introduzido por um chefe ou um encarregado de um pequeno grupo, o qual torna-se o líder, incentivando o estudo de técnicas do Controle da Qualidade, bem como as suas atividades e direção.

Um ponto importante a observar é que os membros da diretoria e supervisores não devem esperar resultados imediatos a partir da criação de um CCQ.

É responsabilidade do líder o ensinamento das idéias básicas, técnicas e outros assuntos pertinentes ao CCQ.

É de suma importância o registro do Círculo na sede, pois esse ato dará a cada um dos membros autoconfiança e sentido de responsabilidade, além de vários benefícios.

A escolha do tema é outro ponto importante. Recomenda-se a escolha de um que seja fácil e familiar para todos os membros do grupo, quando do início das atividades do CCQ. Este tema deverá ser relatado ao supervisor do círculo registrado e deverá ter um objetivo de concretização/solução final entre 3 a 6 meses no máximo.

A utilização das ferramentas estatísticas da qualidade proporcionará uma ajuda extra para efeito da análise e solução do problema.

A padronização do processo deverá ocorrer quando as idéias implementadas obtiverem um grande sucesso, porém, o processo deverá ser mantido sob controle através de itens de verificação, itens de controle como forma de manutenção e não deterioração nos meses seguintes.

Ao alcançar uma meta, deve-se escrever um relatório não importando quão pequeno seja o assunto, pois é importante a divulgação para que assim sirva de aprendizagem e exemplo para os participantes de outros grupos. A meta atingida ou o problema resolvido não significará a extinção do grupo, pois um CCQ existe há tanto tempo quanto a oficina para a qual ele pertence.

A participação nas conferências, visita a outro CCQ e discussão em seminários é que proporcionarão maior estímulo, envolvimento e comprometimento do gerenciamento superior, médio, assistentes, supervisores etc., ou seja, todos da organização, inclusive os que não fizerem parte de grupos de CCQ's.

Um CCQ poderá ser dividido quando cada membro do mesmo torna-se competente, gerando sub-círculos e mini-círculos. Tem-se também outro método efetivo, que é o círculo de junta ou de colisão com outros CCQ's de oficinas diferentes pelo fato de terem problemas relacionados em ambos os CCQ's.

Sabe-se que quando da introdução das atividades do CCQ muitos questionamentos são feitos para esclarecimentos dos mesmos. Os próximos parágrafos procurarão descrever procedimentos gerais que facilitarão tal introdução.

Ao candidato a líder de CCQ recomenda-se visitar outras áreas, companhias onde a atividade de CCQ já foi introduzida, bem como participar de conferências, seminários ou outros eventos que promovam o CCQ. Ouvir outros líderes de CCQ's é também de grande utilidade e a leitura de livros ou outra literatura específica é fator interessante no despertar de interesses sobre o assunto.

Ishikawa (1985) fornece em seu livro algumas informações úteis quanto à condução dos CCQ's, conforme mencionado a seguir:

- Organize um Círculo com os seus subordinados imediatos;
- Estude as atividades do Círculo do Controle da Qualidade;
- Entre em contato com outros Círculos fora da sua empresa, e traga estas experiências para o círculo da empresa como um assunto de discussão;
- Discuta entre os membros do Círculo como eles praticarão as atividades do Círculo;
- Descubra um tema para trabalhar e inicie analisando um problema;
- Considere relacionamentos desejáveis entre Círculos e outros níveis e função da companhia, organização, tais como gerentes, supervisores e auxiliares;
- Estude e aplique as várias técnicas;
- Relate a experiência aos subordinados na forma de estudo de caso e discuta com eles;
- Discuta tais casos com as chefias e assistentes de chefias de outras oficinas.

Existem algumas precauções a tomar quanto às atividades relatadas, ou seja, a liderança deverá manter uma comunicação de forma bilateral para assim manter as pessoas estimuladas a falar e com algum tipo de responsabilidade. Deverá também respeitar a voluntariedade de cada membro. Chefias e assistentes de chefias deverão ter a experiência de organizar e liderar um CCQ. Outro ponto a considerar será que as atividades do CCQ deverão estar ligadas com o dia-a-dia das atividades da área mostrando assim, aos membros, que o trabalho deles e as atividades do círculo são as mesmas.

Em se tratando da seleção e do papel do líder do CCQ podemos relatar que o mesmo pode ser num primeiro momento, o gerente da oficina, chefias e assistentes de

chefias. Pode-se usar também o sistema de rodízio ou ainda a mudança de liderança depois que cada tema for completado.

Quanto às atribuições básicas do líder, as principais são: orientar e dirigir as atividades, facilitar a colaboração entre os membros, criar relacionamentos humanos favoráveis entre os membros do grupo ou de outros grupos, colaborar com a reunião dos líderes e treinar os membros na aplicação da engenharia e técnicas do Controle da Qualidade.

Em relação à seleção do tema (assunto, problema) deverá ser adequada à capacidade do CCQ, sendo familiares e comuns na oficina, o qual esteja perturbando os trabalhadores.

O tema (assunto, problema) deverá ser terminado no menor tempo possível, ou, então ser dividido em temas menores para, com isso, não ultrapassar o tempo máximo desejável (três meses).

O estudo deverá ser uma constante no CCQ, principalmente do líder, o qual deverá aprender realmente o que é o CCQ, quais são as técnicas e métodos de solução de problemas e técnicas de engenharia. Recomendam-se livros, seminários, processo de desenvolvimento recíproco e prática atual do Círculo, como forma de ajudar ao aprendizado do que é realmente um CCQ.

O líder e os membros do Círculo devem estudar os 3 conceitos sobre o Controle da Qualidade³, as sete ferramentas estatísticas da qualidade, alguns mais avançados deverão aplicar a Engenharia Industrial e a Engenharia e Análise do Valor⁴, em complementação às técnicas básicas.

Segundo Ishikawa (1985), existem dez pontos que fazem a introdução bem sucedida de um CCQ:

1. Levar em consideração a cultura e o clima de uma empresa;
2. Exercer a paciência, o tato e o esforço freqüente;
3. Colocar pessoas influentes envolvidas;

³ Conceitos sobre o CCQ: 1- Conceito da qualidade (o próximo processo são nossos clientes); 2 – Conceito do controle e melhoramento (Círculo de Controle ou PDCA); 3 – Conceito estatístico.

⁴ Engenharia e Análise de Valor: técnica de redução de custos através da análise da função do produto – função principal, função estética/estima, função secundária/apoio e função desnecessária.

4. Descobrir os apoios ao Círculo do Controle da qualidade em todos os níveis da companhia;
5. Deixar as formalidades para mais tarde;
6. Manter uma organização eficiente – registro e associação a entidades reguladoras dos círculos;
7. Promover a participação em oportunidades de desenvolvimento recíproco – participação ativa em conferências, seminários, etc.;
8. Fazer com que todos experimentem o papel de líder;
9. Não deixar o líder suportar toda a carga;
10. Motivar as pessoas relutantes ou que se opõem, gradualmente e não à força.

Para se praticar o CCQ não existe um procedimento universal, e sim o uso de julgamento pelos circulistas quanto ao melhor método a ser aplicado.

A composição e as diversas condições de um grupo é que ditarão o caminho a percorrer, pois não existe uma área de trabalho exatamente igual à outra; portanto, métodos e procedimentos adequados para cada área deverão ser encontrados através de estudo das características de cada área.

Usa-se muito o procedimento de aprendizagem a partir dos exemplos de outras áreas; porém, cada CCQ deverá estar preparado para a criação de seus próprios métodos e procedimentos.

Encontra-se com uma certa freqüência algumas pessoas contrárias ao CCQ, o que impulsiona a uma maior evolução por parte dos circulistas, dando maior sabedoria e capacitação para resolver problemas e resistências. É comum uma certa apatia quando as coisas estão fluindo bem, portanto, problemas/resistências são benéficas ao CCQ.

Como alguns fatores básicos das atividades do CCQ, verifica-se ser importante o papel dos líderes por serem o centro das atividades do círculo.

Os líderes deverão conscientizar os membros do grupo da necessidade de praticarem as atividades do CCQ. Estes membros devem ter o desejo de comprometer a si próprios e, para tanto, identificam-se alguns pontos importantes para tal movimentação: trocar de informações através da discussão; tirar vantagem de um desejo para o progresso; criar um ambiente apropriado ao encorajamento de atividades

voluntárias; estabelecer metas de aprendizagem de técnicas de Controle da Qualidade; criar “nós” nas atividades (“nós” ou pontos onde os resultados são revisados); avaliar as atividades do CCQ – verifica-se também que, até agora, os fatores básicos na prática das atividades do CCQ foram descritos como uma das diversas abordagens possíveis.

Quanto ao papel dos gerentes superiores, médios e do grupo assistente (staff), ressaltam-se os seguintes pontos, segundo Ishikawa (1985):

Gerenciamento Superior

- Promover o Controle da Qualidade por toda a Empresa;
- Entender as atividades do CCQ;
- Tornar claro quanto à política da empresa sobre o CCQ;
- Quando do uso de palestras/cursos usar sempre a terminologia do Controle de Qualidade;
- Participar das apresentações dos Círculos tanto internas quanto externas;
- Permitir tempo para dedicação ao estudo sobre CCQ;
- Escolher bem o grupo assistente do Controle da Qualidade;
- Estabelecer um sistema de promoção às atividades do círculo;
- Procurar ler e estar atento ao assunto CCQ.

Gerenciamento Médio

- Devem eles mesmos planejar e implementar o Controle da Qualidade;
- Tomar a liderança das atividades do CCQ;
- Implementar as atividades do CCQ;
- Dar todo o apoio necessário às atividades do CCQ;
- Participar de eventos sobre CCQ fora e dentro da organização;
- Tomar medidas que permitam a realização do CCQ mensalmente ou ainda, preferencialmente, semanalmente;
- Ajustar quando necessário o rumo das reuniões ou do programa;
- Entender a continuidade das reuniões após a sua realização;
- Expressar as instruções necessárias para o combate aos problemas pelos circunistas;

- Divulgar os resultados obtidos nos CCQ's ;
- Emitir relatórios ao superior sobre as atividades executadas no CCQ;
- Após a criação do Círculo, deve-se providenciar o estudo imediato sobre CCQ;
- Procurar fazer atividades de sua própria iniciativa, não dependendo dos outros;
- Convidar os seus superiores à participação, em algumas reuniões do CCQ;
- Escolher bem o líder do CCQ e fazer os outros ficarem conscientes da eficácia do programa CCQ;
- Escolher em primeira mão problemas que estejam mais relacionados com as atividades do grupo e de fácil solução;
- Ler, estudar literaturas sobre ou correlatas ao CCQ;
- Encontrar elos entre o sistema de divulgação e os CCQ's;
- Facilitar o engajamento de todos aos Círculos de Controle da Qualidade.

Gerenciamento Assistente (staff)

- Solicitar assinaturas de revistas e bibliografias específicas sobre CCQ;
- Selecionar os textos necessários à educação dos circulistas;
- Priorizar a educação do CCQ em etapas, privilegiando os conceitos mais básicos no início das atividades;
- Mostrar a importância da alta e média gerência nas reuniões;
- Dar assistência e instrução adequada aos circulistas para efeito de motivação freqüente;
- Adequar os locais de reuniões de acordo com as expectativas do grupo;
- Planejar e promover o programa para o grupo;
- Ter conhecimento que mais ou menos 70% do trabalho do grupo assistente deverá ser voltado ao fornecimento de serviço para a linha;
- Possuir bom entendimento sobre os assuntos relacionados ao CCQ;
- Despertar entusiasmo em todos os membros do CCQ;
- Formular e promover as propostas às atividades do CCQ para efeito de reconhecimento por parte do gerenciamento superior;

- Conduzir eficazmente as atividades de relações públicas dentro do grupo e na empresa, bem como externamente;
- Coletar o máximo de informações possíveis sobre as atividades dos CCQ's a fim de melhorar o programa;
- Fortalecer o CCQ em relação ao sistema de sugestões.

Nos próximos parágrafos será esclarecido como promover sistematicamente as atividades do CCQ de forma prática e aplicável a uma empresa.

O crescimento sustentável dos CCQ's está diretamente relacionado ao nascimento em toda a empresa dos mesmos, intensificando, assim, a força do movimento.

É bom destacar que para os Círculos desenvolverem eficazmente as capacidades exigidas, os seguintes tipos de educação são necessários:

Educação sobre os fundamentos básicos do CCQ;

Educação sobre resolução de problemas, incluindo métodos do controle da Qualidade;

Educação sobre a tecnologia necessária.

Segundo Ishikawa (1985), primeiramente as técnicas básicas e simples como as sete ferramentas devem ser ensinadas. Posteriormente devem-se aplicar, gradualmente, treinamentos relativos com tópicos mais complexos.

Para aprimoramento dessa educação, os circunistas deverão participar de cursos externos sobre Controle da Qualidade e habituarem-se à leitura de livros sobre o assunto.

É comum observar que, quanto mais ativo e experiente um CCQ, haverá um desejo natural de aprender técnicas cada vez mais sofisticadas e maior habilidade/capacidade de assumirem alguns dos serviços de engenharia ou tecnologia especial (diretamente relacionada a cada área específica do CCQ em questão).

Como se sabe, as atividades do CCQ são voluntárias, mas elas não crescerão se forem deixadas à vontade. Uma empresa para promover o CCQ deverá estabelecer que o mesmo fará parte da atividade de Controle da Qualidade em toda empresa para assim, dirigir educação e manter eventos. Para tanto é necessário criar um secretariado

de promoção do CCQ, ou seja, uma organização voluntária e um plano à educação e eventos relacionados ao CCQ.

A secretaria de promoção de eventos deverá ser criada na matriz e nas filiais, sendo conveniente colocá-la junto com a secretaria de promoção do Controle da Qualidade para toda a empresa e, se necessário, poderia ter uma pessoa a cargo da promoção do CCQ em cada divisão. Esta secretaria deverá realizar planos voltados à educação dos membros e líderes do CCQ, ou seja, planos para eventos, conferências, visitas recíprocas, instrução quanto às operações do CCQ, selecionar livros texto sobre o assunto em questão, preparar documentação/formulários específicos ao registro dos círculos, relatórios mensais, relatórios de complementação, estabelecer o processo de avaliação, preparar manuais para a implementação. Sendo também, responsável pela formulação de planos para participação e apresentação nas Conferências do Controle da Qualidade para chefes, fóruns de CCQ's e seminários fora da empresa, dentre outras.

2.4 O CCQ NO BRASIL

2.4.1 Aspectos gerais

Em palestra de abertura no Encontro Nacional de CCQ 2002⁶, o Dr. Ricardo Leon Toutin Acosta, Presidente do Conselho Curador da FDG, destaca que o CCQ tem crescido cerca de 20% ao ano no Brasil. Vicente Falconi Campos afirmou, no mesmo evento, que “o CCQ é uma ferramenta moderna, pois o aprendizado se dá por meio da solução de problemas em grupo. Para o Professor Falconi, o CCQ é uma máquina de aprendizado que transforma a empresa numa escola”.

No Brasil, muitas empresas introduziram o CCQ de forma pontual, a fim de resolver problemas específicos, sem se preocuparem com uma abordagem sistêmica de acordo com objetivos da gestão empresarial. Este fato culminou, no final dos anos 80, com o aparecimento de relatos sobre o fracasso do CCQ em algumas empresas. Em 1992, o sindicalista Vicentinho, da Central Única dos Trabalhadores, chegou a afirmar

⁶ Encontro Nacional de Círculos de Controle da Qualidade da UBQ, 17º, 2002, Ouro Preto. Anais... OURO Preto: UBQ, 2002.

que o CCQ havia sido derrotado pelos trabalhadores, que lhe deram um tiro de misericórdia. Na sua interpretação, ele teria funcionado como mais um inteligente mecanismo de extração da mais valia do trabalhador.

Segundo avaliação da INDG, o desgaste do CCQ no Brasil foi atribuído a alguns fatores como: isolamento do programa, desvinculado das estratégias empresariais; resistência das gerências intermediárias, pois acreditavam ser uma ameaça à sua autoridade, e, também, devido à resistência por parte dos sindicatos que consideravam o CCQ uma estratégia capitalista enfraquecedora da sua influência junto aos trabalhadores.

Doray levanta a hipótese de que o CCQ nada mais é que: Nova preocupação do patronato com a psicologia, surpreendente em época de crise, e, de forma geral, a atenção patronal para com as idéias, as expressões, as representações concretas dos trabalhadores (CCQ, grupos de expressão, recrutamento de psicólogos), são um indicio de transformações profundas no dispositivo produtivo. (Doray)⁷.

Só com o passar do tempo – uma década – desde a difusão mais ampla do programa no país, é que se pôde elaborar um estudo de apreciação, histórica, o qual buscou compreender o processo de introdução e as suas diversas adaptações as praticas organizacionais.

Verifica-se também, que passado o desgaste sofrido pelo programa no final da década de 80, em função dos fracassos ocorridos em algumas empresas e pelas explicações relacionadas anteriormente, mesmo assim, no início da década de 90 muitas empresas resolveram investir no CCQ. Tal fato pode ser justificado pelo momento em que atravessam as nossas empresas, as quais buscam meios de capacitar e comprometer seus empregados na resolução de problemas a fim de propiciar melhorias de qualidade, produtividade e competitividade em um mercado globalizado.

Nota-se mudanças substanciais na década de 90 – introdução de novos métodos, técnicas e princípios de gestão – os quais culminam com o interesse do reahecimento dos programas de CCQ acompanhado por uma redefinição de seu papel.

⁷ B. Doray “Individualize et subjectivite: mode ou enjem? Cahiers de I Institut de Recherches Marxistes, out, nov, dec, 1985 apud Lima, Maria Elizabeth Antunes, Os Equívocos da excelência – Petrópolis, RJ Vozes 1995”.

2.4.2 A reintrodução do CCQ no Brasil na década de 90

Num primeiro momento, o CCQ teve bastante sucesso no Brasil, notadamente na década de 1970, devido à formação de uma rede de organizações para a sua implementação. Procurou-se criar nos estados mais fortes, as UBQ's – União Brasileira para a Qualidade, coordenadas pela UBCCQ – União Brasileira de Círculos de Controle da Qualidade. Entretanto, devido a vários fatores, a UBCCQ foi extinta e, com ela, o próprio movimento de CCQ foi enfraquecido, porém, o CCQ continuou forte no Japão, além de ter sido introduzido em mais de 40 países.

No Brasil, o movimento tem sido alimentado continuamente pela UBQ (União Brasileira para a Qualidade) e pela FDG (Fundação de Desenvolvimento Gerencial). Como exemplo, a FCO – Fundação Christiano Ottini, antecessora da FDG na direção do Movimento Nacional pela Qualidade, constituiu, em 1993, um grupo com o objetivo de estudar a situação do CCQ no Brasil e propor um plano para orientar a implantação do mesmo nas organizações. Plano este que começou a ser implantado a partir de 1994, com bons resultados. Já em 1998, a FDG continuou a difundir o CCQ no Brasil, porém, com algumas alterações na metodologia devido à mudança no cenário e avanços da gestão.

A FDG, percebendo a lacuna entre o CCQ e o sistema gerencial existente nas organizações, criou um novo modelo integrado à gestão e, principalmente, sintonizado com os demais sistemas, contribuindo assim com a realização dos objetivos da organização.

De acordo com dados estatísticos fornecido pela FDG (Fundação do Desenvolvimento Gerencial), até maio de 2003 havia, no Brasil, 101 empresas adotando o CCQ sob sua orientação, com um total de 8.276 círculos, perfazendo um total de 53.641 circulistas. A título de comparação quanto ao crescimento do movimento, em 1996 havia 19.250 circulistas e 2.962 círculos o que mostra a sua aceitação pelas empresas do nosso país.

Pode-se notar na fala das empresas que adotaram o CCQ no Brasil que o movimento é uma “revolução silenciosa” no ambiente de trabalho, onde todos os

envolvidos atingem um conhecimento integral sobre os procedimentos operacionais, ocasionando maior motivação a partir do momento que os circulistas passam a ser encarados na empresa como sendo mais capacitados e maduros para a resolução de problemas de uma forma geral.

Segundo Neuza Maria Dias Chaves⁸, “até a década de 80, as empresas eram configuradas na hierarquia e na obediência. Em 20 anos houve muitas mudanças. Segundo dados da Confederação Nacional da Indústria (CNI), o desempenho Brasileiro é 20 vezes superior e a produtividade média das companhias cresce 8% ao ano. Apesar deste avanço as margens são menores e isto faz com que todos funcionários da empresa, independente da função que ocupem, tenham que se juntar para produzir os melhores resultados se quiserem competir com concorrentes internacionais”.

Tal citação mostra a importância da implementação pelas empresas do movimento de CCQ, pois as pessoas que trabalham na linha de frente, a grande maioria, são as dominadoras do processo e, portanto, devem estar motivadas e comprometidas em participar da gestão da organização.

Verifica-se, na reintrodução do CCQ no Brasil, uma forte tendência de tratar o CCQ dentro de uma concepção sistêmica e organizada de gestão a partir da integração de meta e método. O sistema de gestão é o responsável por fazer leituras do meio ambiente, reorientar o programa de CCQ e, por assim dizer, mantê-lo conectado à realidade. Esta conexão é necessária para que os Círculos não apenas enfoquem o social ou a criatividade de forma desorientada, pois só através da reorientação sistêmica se conseguirá atingir o objetivo de crescimento para níveis mais elevados e eficazes.

Outro aspecto muito reforçado pelos praticantes do CCQ é a importância que se deve dar à aplicação do “Método de Solução de Problemas”. Na nova arrancada do CCQ chama-se a devida atenção quanto a existir um método científico para resolver problemas e nunca procurar resolvê-lo de forma intempestiva. Deve-se aplicar um

⁸ ©Consultora e líder de projetos de Círculo de Controle da Qualidade (CCQ) na Fundação de Desenvolvimento Gerencial (FDG). Autora dos livros “Solução em equipe” “o caderno de campo das equipes de melhorias contínuas”

método estruturado como o PDCA⁹, o qual ajudará de forma eficaz à solução de problemas e a capacitação dos circulistas para diagnósticos mais apurados e específicos, aos recursos e metas programados pela gestão.

2.4.3 Situação atual e perspectivas futuras

Pode-se notar que a prática do CCQ tende a democratizar o conhecimento, permitindo assim que colaboradores de níveis não gerenciais possam ampliar a visão quanto à resolução dos problemas nas organizações. Existem atualmente tendências da utilização do método não só nas empresas, mas também nas famílias e na sociedade, principalmente com abordagem social. Há, em boa parte das empresas, incentivos aos grupos de CCQ para que apliquem a metodologia de solução de problemas para resolver problemas da comunidade.

A intenção de tal compartilhamento – empregado e comunidade – tem a intenção de obter o crescimento das pessoas, um ambiente melhor para se viver e resultados de qualidade (custos, meio ambiente, segurança e moral).

Dentro destas perspectivas do exercício da cidadania, os grupos de CCQ desenvolvem temas como: educação, saúde, saneamento básico, segurança, meio ambiente, utilização de recursos através da eliminação de desperdícios, organização e limpeza – lixo seletivo – e alternativas de atividades de auto satisfação (geração de renda para comunidades carentes).

Pode-se, portanto, perceber um incentivo das empresas à formação de grupos de CCQ com o objetivo de adoção de uma política de responsabilidade social, inclusive com a liberação de circulistas para atividades voluntárias nas comunidades, mesmo durante o expediente normal de trabalho.

Por parte dos circulistas que realizam atividades nas comunidades, pode-se verificar um certo nível de satisfação e auto realização - satisfação em promover o bem comum formando, assim, verdadeiras equipes de CCQ no exercício da cidadania.

⁹ PDCA: Iniciais das palavras inglesas Plan, Do Check e Action. Planejar, Executar, Verificar e Atuar de acordo com o resultado obtido. Método Científico que trabalha com fatos e dados na busca da solução de um problema.

Outra tendência verificada nas empresas é a valorização das idéias dos operários na solução de problemas internos, investindo, assim, no potencial criativo dos funcionários e na sua capacitação para a gestão participativa.

Este é um momento favorável para o desenvolvimento de CCQ porque os gestores estão conscientes de que o diferencial está realmente nas pessoas. Empresas que adquirem equipamentos de um mesmo fornecedor podem obter rendimentos diferentes por causa das pessoas (Chaves)¹⁰.

A cada dia, mais e mais empresas estão conseguindo enxergar no CCQ, uma forte alternativa para a geração de riqueza coletiva, através da comparação e medições dos resultados do negócio e do clima organizacional favorável, pois as equipes formadas por operadores provocam mudanças substanciais em toda a cadeia, trazendo resultados eficazes. Pode-se concluir que o CCQ proporciona a formação de verdadeiros grupos ativos na geração de riqueza, onde as pessoas se motivam pelo desafio - ficam felizes quando podem se superar – dando algo além do habitual e, portanto, angariando ganhos para a organização.

Nota-se uma aplicação cada vez maior da metodologia de solução de problemas à segurança no trabalho, diminuição de custos, relacionamento com a sociedade, melhorias de processos e questões ambientais e uma gama cada dia mais atuante dos círculos nos projetos de ação social.

Para uma melhor avaliação da retomada do CCQ no Brasil, segundo a consultora da FDG - Neuza Maria Dias Chaves - “começamos em 2000 com 33.115 pessoas envolvidas em 5.247 grupos de CCQ nas empresas clientes da Fundação de Desenvolvimento Gerencial e um compromisso de início de várias outras empresas”. Neuza explica ainda que, o CCQ não é modismo, pois já vem desde 1971 e, em 18 de outubro de 2002 – O Encontro Nacional de CCQ – já estava em atuação em 109 empresas, 8.497 círculos, 54.420 circulistas, considerando apenas as empresas que têm ligação com o INDG.

¹⁰ Chaves, Neuza Maria Dias – Coordenadora do programa CCQ na Fundação de Desenvolvimento Gerencial (FDG) ex-presidente da UBR (União Brasileira da Qualidade) e autora dos livros: Solução em Equipe – CCQ e Caderno de Campo do CCQ.

É interessante ressaltar que atualmente já não se busca um modelo de CCQ japonês, brasileiro, europeu, etc., pois um produto feito no Brasil é único em qualquer país devido às novas situações de mercado globalizado. O importante agora não é onde o CCQ surgiu ou em qual modelo ele se baseia, mas sim questionar o quanto o mesmo se alinha à gestão da organização.

Apesar da superação de diversos problemas ocorridos durante toda a existência do CCQ até os dias atuais, sabe-se que a continuidade do programa irá depender da capacidade de nossas empresas em reavaliá-lo continuamente, reestruturando-o e colocando-o como uma iniciativa a mais a ser estudada dentro dos programas de mudança e de um contexto integrado pela gestão empresarial.

2.5 A SOLUÇÃO DE PROBLEMAS ATRAVÉS DE MÉTODOS

2.5.1 Método típico para a solução de problemas recomendados ao CCQ no Brasil

O método típico para a solução de problemas recomendado ao CCQ no Brasil consta essencialmente na estratificação das etapas do ciclo PDCA – ciclo de Deming – Plan, Do, Check e Action (Planejamento, Execução, Verificação e Atuação Corretiva). Este método também chamado QC STORY (versão original no Japão) é utilizado para eliminar os desvios quando pretende “Manter a Qualidade” e redirecionar o processo quando pretender “Melhorar a Qualidade”, isto tudo dentro de uma perspectiva de “Planejamento da Qualidade” onde se estabeleceu padrões e procura-se manter ou melhorar.

O Método de Solução de Problemas adotado no Brasil é baseado no método japonês da JUSE (Union of Japanese Scientist and Engineers) chamado “QC Story”.

Convém destacar as considerações de CAMPOS (1992) EM SEU LIVRO “TCQ – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)” quando relata que existem muitos cursos que ensinam “as sete ferramentas da qualidade para solução de problemas” e chama a atenção para o fato de que as ferramentas não solucionam problemas, mas sim o método. Falconi explicita, ainda, a diferença entre método e ferramenta.

O método é a seqüência lógica para se atingir a meta desejada. A ferramenta é o recurso a ser utilizado no método. De nada adianta conhecer várias ferramentas (sete ferramentas do controle da qualidade, sete ferramentas da administração, planejamento de experiências, análise de variância, tecnologia de processo etc) se o método não é dominado (CAMPOS, 1992)

É importante observar as recomendações de CAMPOS (1992) quanto à forma adequada da condução do método de solução de problemas no quadro a seguir:

QUADRO 5: Recomendações especiais de Vicente Falconi Campos na utilização do método de solução de problemas

- a) – Inicie a utilização do método com problemas pequenos e simples, ao nível de sua própria seção.
- b) – Siga o método fielmente, ainda que isto possa lhe parecer inicialmente desnecessário.
- c) – Não evite o processo de OBSERVAÇÃO. Ele é importantíssimo. Faça a Análise de Pareto completa seguindo o 5W1H (tempo, local, tipo, sintonia, indivíduo, etc.)
- d) – Na apresentação do problema dentro de sua empresa ou instituição, mostre sempre a etapa do método que está sendo analisada.
- e) – Na fase de aprendizado não deixe de ler a coluna de observações” em cada etapa de cada processo.

Fonte: Campos, Vicente Falconi. TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês) Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992 (Rio de Janeiro: Bloch Ed.)

A seguir, está apresentado o método de solução de problemas extraído do livro TQC – Controle da Qualidade Total de Vicente Falconi Campos, adaptado para melhor visualização através do

quadro.

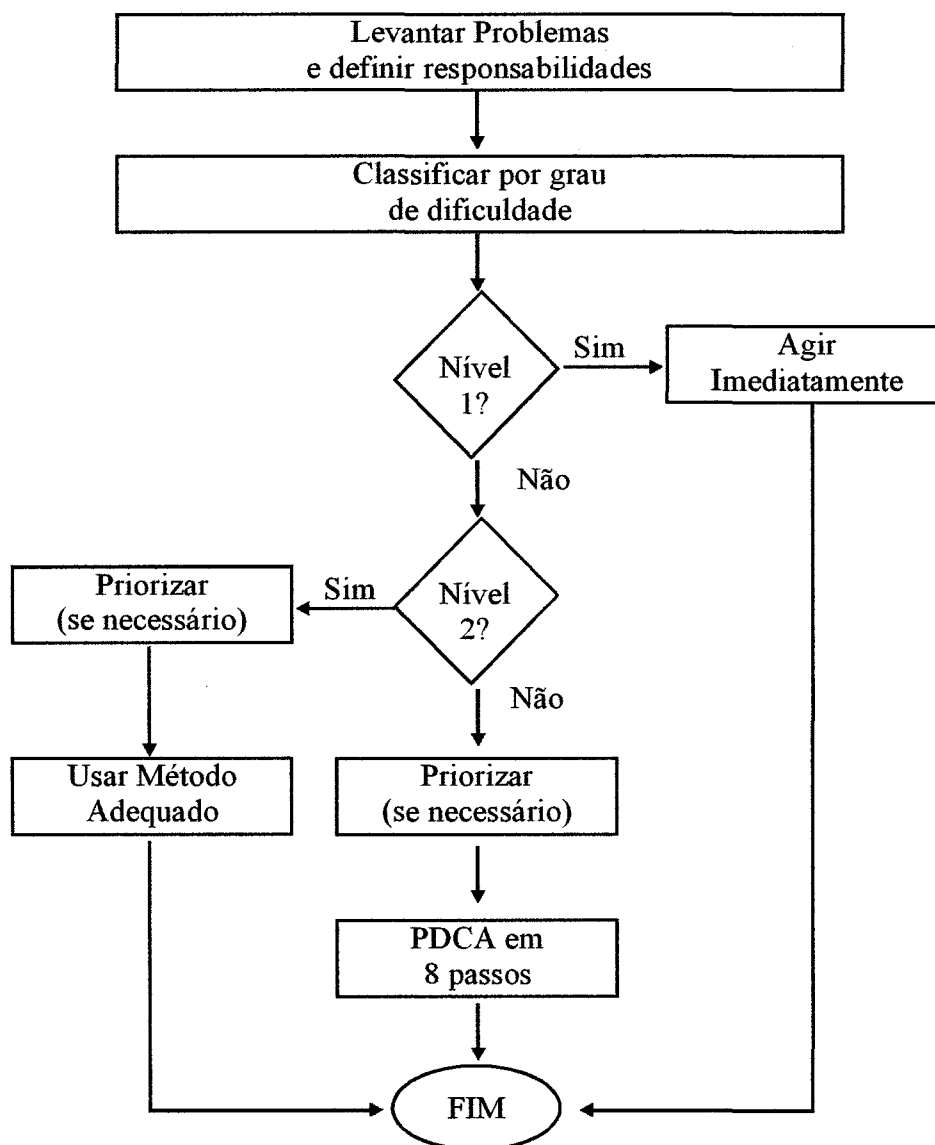
| PDCA | PROCESSO | FLUXO | TAREFAS |
|----------------------------|----------------------------|-------|--|
| Execução (Do) D | 5 - Ação | | 1 - Treinamento 2 - Execução da Ação |
| Checar (Check) C | 6 - Verificação | | 1 - Comparação dos resultados. 2 - Listagens dos efeitos secundários. 3 - Verificação da continuidade ou não do problema. ? - Bloqueio foi efetivo? |
| Ação (Action) A | 7 - Padronização | | 1 - Elaboração ou alteração do padrão. 2 - Comunicação 3 - Educação e Treinamento 4 - Acompanhamento da utilização do padrão. |
| | 8 - Conclusão | | 1 - Relação dos problemas remanescentes. 2 - Planejamento do ataque aos problemas remanescentes. 3 - Reflexão. |

Fonte: Campos, Vicente Falconi. TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês) - Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992 (Rio de Janeiro: Bloch Ed.) - Adaptação.

2.5.2 Abordagem “Ver e Agir”

É importante mencionar as informações de SILVA (1996) em seu livro: O ambiente da qualidade na prática – 5S; o qual dá uma conotação inovadora ao método quando diz que os problemas deverão ser classificados em graus crescentes de dificuldade, numa escala de 1 a 3. Segundo Silva, para os problemas de nível 1, cuja solução é conhecida por todos, pode-se usar um método mais simples e objetivo como “Ver e Agir”. Quanto aos de “nível 2” são os simples, porém com uma frequência de repetição freqüente, devido a não eliminação de sua causa fundamental, portanto sugere SILVA (1996) usar a técnica dos “Por quês?” a qual consiste em perguntar “ Por quê ?”, diversas vezes, até se chegar à causa fundamental e erradicá-la definitivamente. Os problemas de “nível 2” devem ser resolvidos por técnicas simplificadas, enquanto aqueles de nível 3 exigiriam a aplicação do PDCA em oito etapas, usando-se as ferramentas típicas para a solução de problemas usadas pelos CCQ’s.

Silva esboçou um esquema apropriado para evitar que se invista tempo e recursos na solução de problemas sem antes fazer uma ‘varredura’ preliminar, apresentado a seguir, a que ele chamou de Macrofluxo para a Solução de Problemas.

FIG. 5 - Macrofluxo para Solução de Problemas

Fonte: Silva, João Martins da
O ambiente da qualidade na prática 5S. Belo Horizonte: Christiano Ottoni, 1996.

De acordo com as informações anteriores, percebe-se dois métodos de solução de problemas com características distintas. O primeiro dentro de uma rigidez elaborada e seguida por um “Método Científico” para solução de problema, de acordo com a JUSE e o QC Story Japonês, apresentado por Vicente Falconi Campos em seu livro TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). Um segundo método é pautado dentro do mesmo método científico, porém com um linguajar mais simples, objetivo e que vai diretamente ao encontro das necessidades da realidade da grande maioria de nossas

empresas. Este método foi usado a partir de 2001 para dar um novo impulso aos CCQ's, abrindo espaço para apresentações nas convenções dos círculos a um método no qual se convencionou chamar de "Ver e Agir", além do tradicional Método PDCA.

Como foi visto, a abordagem "Ver e Agir" tem o objetivo de solucionar os problemas considerados simples, como o próprio nome sugere, problemas que são para "Ver e Agir". A solução do problema, não dependerá de nenhuma aquisição de conhecimento novo, pois está evidente ou como caracteriza SILVA (1996) "... os problemas estão boiando, cuja solução todos conhecem, geralmente do tipo VER E AGIR".

2.5.3 Aspectos comuns a todas as abordagens de soluções de problemas

A diferença fundamental entre a ciência e outras formas de conhecimento refere-se à existência de uma organização lógica, um método científico aceitável, palpável e voltado à procura da verdade.

Entre os diversos 'métodos', verifica-se um empenho em organizar um conjunto de afirmações relacionadas com a intenção da busca da verdade – solução do problema – atendendo assim as aspirações dos responsáveis pela solução do problema em questão. Deve-se levar em consideração que a engenharia, contrariamente à ciência, não se preocupa com uma verdade absoluta. Basta que o problema seja resolvido de forma a remover suas causas aparentemente fundamentais para que não reincida e traga retrabalho.

A análise lógica da linguagem na qual estão expostas as diversas, permite identificar uma certa vivificação de procedimentos voltados aos princípios do ciclo de Deming – PDCA (Plan – Do – Check – Action).

O ponto de vista sustentado pelos diversos autores está sustentado pelo método científico tradicional, que consiste em linhas gerais: identificar o problema, observá-lo, extrair dados, medir ou registrar as causas identificadas, ordená-las, estudá-las, compará-las, selecioná-las, elaborar um plano de ação, executá-lo, checá-lo e tomar ações corretivas ou de padronização, concluindo assim, a resolução do problema. Nota-se, portanto, uma certa lógica de pesquisa nas diversas abordagens que seguem

uma certa linha natural, centrada no PDCA. Em nenhum dos casos sustentou que se tratava de um método pronto para resolver todos os tipos de problema, embora o PDCA constitua um roteiro intuitivo obrigatório contido em todas as abordagens, até mesmo na abordagem ‘Ver e Agir’.

A idéia de uma abordagem correta de solução de problemas é extremamente problemática, pois pode ser a melhor para determinada equipe e, ao mesmo tempo, não ser aceitável à outra, o que caracteriza a importância da equipe em conhecer diversas abordagens, a fim de extrair conhecimento mais completo sobre o caminho mais eficaz a percorrer para a resolução de um determinado problema. Em algumas abordagens analisadas verifica-se a perspectiva do uso do “senso comum”, porém submetido ao critério da experimentação, o que lhe dá uma validade pragmática.

O “Ver e Agir” prega a liberdade do indivíduo na condução da resolução de problemas simples o que, efetivamente, é praticado no dia a dia pelas pessoas.

Dentro desta perspectiva de liberdade é importante considerar a liberdade de escolha na metodologia a ser usada para a resolução de problemas, assegurando aos participantes da equipe suas liberdades e não uma ideologia imposta a eles contra sua vontade, evolução esta, percebida com a permissão do uso do “Ver e Agir” e a não obrigatoriedade do uso da Metodologia de Análise e Solução de Problemas através do PDCA, na sua forma detalhada.

A pergunta essencial seria: a resolução de problemas é uma atividade racional, que opera de acordo com algum método ou métodos especiais? Ou deve-se ter uma certa liberdade criativa para se conseguir resultados mais rápidos e favoráveis de acordo com a situação específica? O filme O Óleo de Lorenzo, nos faz refletir sobre tal questionamento e, ao mesmo tempo, quanto às colocações: “A ciência é baseada no que podemos ver, ouvir, tocar etc. Opiniões ou preferências pessoais e suposição especulativas não têm lugar na ciência. A ciência é objetiva. O conhecimento científico é conhecimento confiável porque é conhecimento provado objetivamente” (CHALMERS, 1993).

O Óleo de Lorenzo, mostra a vulnerabilidade do Método Científico, quanto ao fator tempo e aos aspectos psicológicos que ocorrem em uma resolução de problemas

e ao mesmo tempo questiona a Ciência do mesmo modo que Feyerabend a questiona segundo Chalmers (1993).

Reforçando tais colocações, ressaltam-se as citações de Gerald Holton ao introduzir o conceito de *thémata* e sua interdependência estilística, uma contribuição à liberdade criativa em ciência, bem como a abertura a um terreno novo a ser explorado. Este aspecto novo – eixo z – trata-se, como visto nas colocações de Holton, como uma terceira dimensão, que é a das pressuposições fundamentais, noções, termos, julgamentos metodológicos e decisões – como as impressões digitais, podem caracterizar um cientista ou uma equipe em questão num dado momento – colocações estas, que proporcionam uma nova perspectiva na criatividade científica, remetendo-se aos aspectos cognitivos, para o papel das imagens visuais e para a relação entre os modos inconscientes e conscientes de pensar na resolução de problemas, fato este não caracterizado nas outras abordagens analisadas, mas de primordial atuação em qualquer situação em que a tomada de direção do método esteja relacionada com a análise e decisões humanas.

Concluindo, o exclusivismo de um método único, o método para descobrir a real solução de um problema, retira do ser humano a sua capacidade criadora e imaginária, em determinadas situações, faz a diferença em uma solução de problema realmente eficaz, pois muitas verdades escapam ao filtro lógico do método. Deve-se deixar fluir a criatividade como se fosse uma via de acesso às verdades indemonstráveis, através da linguagem imaginária tão bem estudada e reafirmada pelos trabalhos de Gerald Holton. Portanto, os circulistas (membros da equipe) devem, desde o início da resolução de problemas, serem submetidos a exercícios sistemáticos de imaginação, visualização e contemplação de cenas amigáveis e altamente estimulantes com liberdade de ação e autonomia na condução do melhor método ou caminho, às vezes idealizado pela própria equipe, que levará ao sucesso do trabalho. Só assim, conseguirão as equipes atingirem o “belo” ao lado da razão e da percepção usual, penetrando com uma nova ordem de realidades, ou seja, privilegiam antes a intuição e não apenas o lado da razão através de um método científico e crucificante que não permite o penetrar profundo na imaginação – outro universo do pensamento humano –

trazendo uma perspectiva selvagem quanto ao método científico adotado, porém, infinitamente respeitável e precioso em uma resolução de problemas.

3. DIAGNÓSTICO NA EMPRESA

3.1 HISTÓRICO DA COOPERATIVA AGRÁRIA

O Sudoeste da Alemanha (antiga Suábia) é uma das principais regiões de Origem dos Suábios do Danúbio, assim como a Alsácia-Lorena (fronteira da França com Alemanha).

Por cerca de 250 anos, os suábios habitaram regiões da Europa do Leste, na antiga Iugoslávia, Romênia e Hungria.

Durante a II Guerra Mundial foram expulsos de sua terra natal e refugiaram-se principalmente na Áustria. Em 1949, a entidade filantrópica Ajuda Suíça para a Europa encarregou uma comissão de encontrar, no Brasil, terras apropriadas para a agricultura, atividade econômica tradicional dos suábios. A comissão, sob a direção do engenheiro Michael Moor, após estudar vários projetos, decidiu adquirir porção de terra de 22 mil hectares, na região de Entre Rios, em Guarapuava (PR).

A Ajuda Suíça disponibilizou financiamento para a compra das terras, máquinas, transporte e construção das casas. Entre junho de 1951 a fevereiro de 1952, chegaram ao Brasil cerca de 500 famílias (2.446 pessoas) em 7 etapas. Freiras dominicanas vieram da Suíça, para atuar na saúde e educação durante os primeiros anos de colonização.

No dia 6 de junho de 1951, chegaram os primeiros imigrantes suábios a Guarapuava. Em sistema de mutirão, deram início à construção de 5 povoados, denominados Vitória, Jordãozinho, Cachoeira, Socorro e Samambaia, recebendo cada família cerca de meio hectare para a construção de sua moradia, assim como 1 hectare na periferia. A Cooperativa Agrária foi fundada (e estabelecida na Vitória) para apoiar o projeto de colonização, sendo Moor seu primeiro presidente. Apesar do trabalho de coordenação da produção, os suábios enfrentavam condições difíceis: solos e clima diferentes causaram frustrações das safras de arroz, um dos primeiros produtos cultivados na região.

A diretoria eleita em 1966, sob a liderança de Mathias Leh, decidiu colocar em prática projetos objetivando a compra de terras. Era necessário aumentar o tamanho

das propriedades para se elevar sua rentabilidade. O Conselho de Administração conscientizou os agricultores para a necessidade de se criar fontes de financiamento para os planos: os cooperados concordaram em comprar fertilizantes da cooperativa pagando um acréscimo no preço, que serviu para a formação de um fundo para a compra de novas terras. Foram beneficiados em especial os jovens agricultores.

A ajuda recebida por parte de parceiros comerciais e financeiros brasileiros, de um lado, e da Alemanha, por outro, também foi fundamental para a superação da crise: como resultado de um acordo de cooperação técnica entre o governo alemão e o Brasil, chegaram a Entre Rios, entre 1968 e 1970, fertilizantes, colheitadeiras e outros equipamentos, repassados pela Agrária a seus cooperados a preços de mercado e em condições favoráveis de pagamento.

Agrônomos, oriundos da Alemanha, instalaram estações experimentais e repassaram aos agricultores a concepção de se implantar uma visão empresarial de suas propriedades. O cultivo da soja trouxe resultados tão significativos que logo se tornou um dos produtos de maior relevância em Entre Rios. Depois do arroz e do trigo, que começou a declinar a partir de 1972, a produção de soja chega a mais de 100 mil t em 1981. Os suábios partem para a diversificação em outras culturas de inverno, como a cevada cervejeira e intensificam o plantio do milho. Com uma colheita de 162.000 t, em 1991, esse produto supera pela primeira vez a soja, no âmbito das culturas de verão. Mas a base do desenvolvimento agrícola foi à aplicação do plantio direto, possibilitando maior preservação e rendimento do solo.

A Colônia Suábia de Entre Rios situa-se entre os rios Jordão e Pinhão, no Planalto Central do Estado do Paraná a aproximadamente 1.100 metros de altitude, dista cerca de 20 km ao sul da sede do município de Guarapuava.

Devido à altitude, o clima da região é subtropical, proporcionando duas safras por ano. No verão são cultivados o milho e a soja e no inverno, o trigo, a cevada e a aveia.

O departamento técnico, em conjunto com a Fundação Agrária de Pesquisa Agropecuária - FAPA, dedica-se ao desenvolvimento de projetos experimentais, visando melhor qualidade das lavouras. A importância da atividade experimental

ultrapassou as fronteiras da região e levou a uma cooperação intensa com instituições públicas e privadas, buscando informações técnicas e conhecimento científico para orientar a produção.

Através da incorporação das sobras, da reaplicação dos resultados de negócios e da retenção do total de 2% dos produtos entregues pelos associados, para aumento permanente do capital e cobertura das despesas de comercialização, a Cooperativa Agrária incrementou, constantemente, a sua capacidade armazenadora para atingir o total de 500.000 t estáticas, exigidas pela crescente produção.

A Cooperativa Agrária beneficia grande parte de suas safras em complexo agro-industrial avançado tecnicamente. Possui moinho de trigo, fábrica de rações e uma indústria de esmagamento de soja, a Coopersul - Cooperativa Central Agropecuária Campos Gerais Ltda. A maltaria Agromalte é o empreendimento mais importante da Cooperativa. Entrou em funcionamento no ano de 1981. Produz cerca de 100.000 t de malte por ano. A Agromalte também serviu de estímulo para que o plantio de cevada aumentasse, no sul do Brasil.

Em 1993 iniciou-se o projeto suinocultura, que hoje desponta como uma das mais bem estruturada e tecnificada suinocultura industrial do país, dispondo de um complexo de 8 granjas, entre elas, Granja Núcleo, Granjas Multiplicadoras e Comerciais, alojando um plantel de 2.800 matrizes.

Em outubro de 1998 a Cooperativa Agrária registrou a marca Agraflores para comercializar a produção local, iniciada como um projeto de diversificação da atividade agrícola. A produção variada de flores, que atingiu alta qualidade e durabilidade, está atendendo hoje o mercado florista do Paraná, Rio Grande do Sul e São Paulo. Atualmente a Cooperativa possui cerca de 500 associados, dos quais a grande maioria são agricultores para quem obtém créditos, adquire artigos de consumo, oferece atendimento técnico e se encarrega de armazenar e vender a produção. Nos 100.000 Hectares de área cultivada, as culturas de verão permitem colheitas de mais de 300.000 toneladas de milho e 200.000 toneladas de soja. A cidade alemã Rastatt, cidade co-irmã de Guarapuava, e os estados alemães de Baden-Württemberg e da Baviera também prestaram auxílio importante para a colonização de

Entre Rios. A Agrária é um dos maiores empregadores e geradores de impostos em Guarapuava.

3.2 SITUAÇÃO ENCONTRADA EM 1999

No ano de 1999 a Cooperativa Agrária Mista Entre Rios Ltda. encontrava-se com um alto endividamento bancário, tanto a Cooperativa como seus Cooperados. Esta dívida era em sua grande parte de curto prazo. O que caracterizava uma altíssima dependência financeira dos agentes bancários.

Também neste mesmo ano eram constatados problemas de assistência técnica, ambientais, de informatização, de fluxo de caixa.

Outro fato que foi constatado nesta época era a ausência de padronização e de controles. A gestão não possibilitava o levantamento de um sistema orçamentário eficiente.

3.3 PRINCIPAIS AÇÕES DA NOVA DIRETORIA

A Diretoria que assumiu a Cooperativa no ano de 1999, encontrou uma série de problemas. Decidiu buscar a excelência em gestão, com um auxílio de uma consultoria, tomou uma série de medidas. Dentre estas podemos destacar:

- Uma renegociação das dívidas da Cooperativa e dos cooperados com os bancos. Criando um ambiente possível para a reestruturação.
- Uma reestruturação no sentido de voltar-se ao foco do negócio. Assim foram estabelecidos a Missão e a Visão da Cooperativa.
- Implantação de um sistema orçamentário informatizado (SOI). Buscando uma gerencia eficiente e eficaz no sistema financeiro da Cooperativa.
- Uma securitização interna, em relação ao sistema gerencial e das tecnologias da Cooperativa.
- Um projeto de regularização ambiental.
- Investimentos em pesquisa, educação e treinamento.

- A implementação de um sistema de gestão da Qualidade Total. Sendo este foi batizado por Programa Agrária de Qualidade Total (PAQT).

3.4 IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA AGRÁRIA DE QUALIDADE TOTAL – PAQT

Em virtude do tamanho e da complexidade das atividades da Agrária, um grupo de trabalho formado por gerentes e alguns coordenadores, sugeriu a implementação de um programa de gestão pela qualidade total, como forma de prover à Cooperativa um sistema moderno, eficiente e integrado de gestão.

Os objetivos gerais do Programa Agrária de Qualidade Total desta forma são:

- Fortalecimento da Cooperativa;
- Maximização de Resultados;
- Aumento da Produtividade;
- Melhoria da Competitividade;
- Satisfação dos Públicos (Cooperados, Clientes, Colaboradores, Fornecedores e Comunidade);
- Ampliação e manutenção de Mercados.

Os objetivos específicos do Programa Agrária de Qualidade Total são:

- Mudança Cultural;
- Educação e Treinamento;
- Eficiência Gerencial (Técnicas de Gerenciamento Visual);
- Aperfeiçoamento Contínuo;
- Difundir Valores da Cooperativa;
- Planejamento e Controle das Atividades conforme Objetivos e Metas

A missão da empresa foi definida como: "Desenvolver, Produzir e Comercializar produtos agro-industriais e serviços, agregando valor com tecnologia adequada e qualidade superior, visando a satisfação dos clientes, respeitando o indivíduo, os princípios do cooperativismo e o meio ambiente". E a visão da empresa para o ano de 2008 foi definida: "Ser referência nacional em tecnologia de produção agro-industrial e gestão cooperativista, através do trabalho diferenciado de sua equipe, aumentando a área de atuação e participação do mercado, capitalizando a Cooperativa e seus cooperados".

Também foram revistos os valores da empresa, sendo estes:

- Conduta **ética** na execução das atividades.
- Busca constante da **inovação** tecnológica.
- **Qualidade** diferenciada sempre.
- **Respeito** e valorização do ser humano.
- **Humildade** para reconhecer nossas limitações.
- **Comprometimento** de todos para o crescimento contínuo.
- **Responsabilidade** com a preservação da cultura, tradição e história do grupo que a mantém.
- **Trabalho em equipe** buscando soluções e fortalecendo o cooperativismo.

Para a implementação do Programa criou-se dentro da estrutura organizacional da empresa um Comitê Diretivo da Qualidade e um Departamento da Qualidade Total. Sendo que estes com auxílio de uma consultoria tiveram a incumbência da implantação do Programa.

As atribuições de cada um se dividiram da seguinte forma:

- Comitê da Qualidade:
 - Definir diretrizes da qualidade;

- Facilitar a implementação de ações.
- Qualidade Total:
 - Divulgar as diretrizes da qualidade;
 - Acompanhar as ações;
 - Elaborar documentos da qualidade;
 - Ministrando treinamentos da qualidade;
 - Programas específicos (BPF, APPCC, ISO).
- Consultoria Externa:
 - Assessoria e treinamentos.

O método de implantação se deu conforme a abaixo:

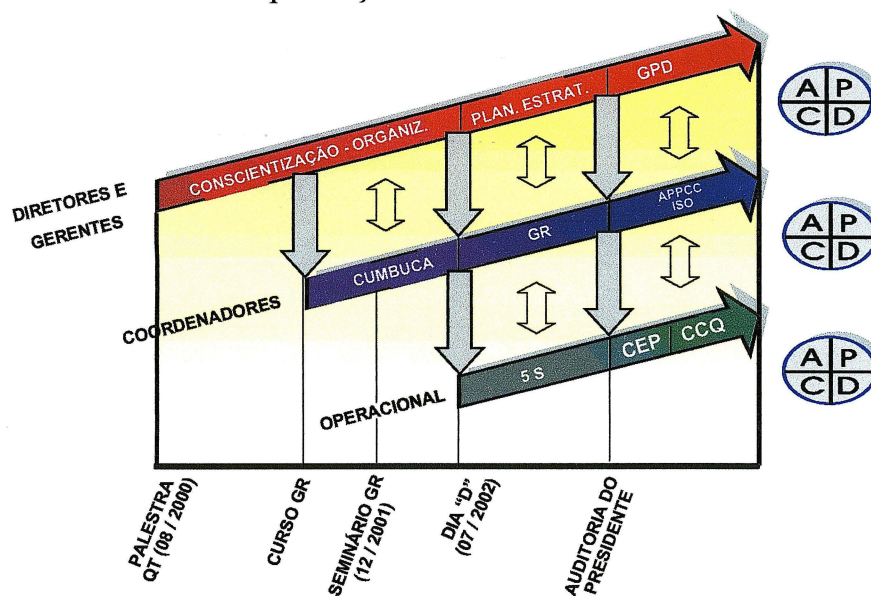


Figura 2.4.1 - Método de Implantação do Programa da Qualidade Total

3.4.1 Ordem factual na implementação do Programa Agrária de Qualidade Total

- Avaliação Inicial

Nesta foram feitos um diagnóstico inicial da empresa. Afim de uma homogeneização nas informações de como os processos eram feitos até o momento.

Para isto visitou-se todas as unidades e foram entrevistados colaboradores de alta, média e baixa gerência.

– Sensibilização, Planejamento e Organização

Antes do início da Implantação de novas ferramentas da Qualidade foram apresentados a todos através de um seminário, os resultados da avaliação inicial e a consolidação do plano de implementação. Este seminário teve por finalidade a conscientização e o envolvimento (comprometimento) de todos para a implantação do Programa Agrária de Qualidade Total.

– Implantação do Gerenciamento da Rotina

Em um primeiro momento foi disseminado o Gerenciamento da Rotina através de cursos e assessoria externa. O método de cubuca também foi utilizado, o qual incentiva aos colaboradores a estudar e discutir seus pontos de vista sobre os assuntos relacionados. Após a fase de estudo iniciou-se a padronização da empresa. A partir destes padrões e das funções executadas em cada área foram levantados os itens de controle e verificação. Para o gerenciamento estes indicadores vieram a facilitar o planejamento, a execução e tomada de medidas para corrigir e eliminar as anomalias. Após a padronização se deu início a implantação da utilização das ferramentas de Análise de Falhas e Método de Análise e Solução de Problemas (MASP). Estas vieram a facilitar as análises das anomalias, mas principalmente ao ter um problema atuar sobre a causa dos mesmos, não apenas sobre seus efeitos.

– Implementação de Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico se deu início a partir de um workshop, onde a diretoria, alta gerência e alguns colaboradores da média gerência fizeram um estudo “SWOT” da Cooperativa. A partir deste estudo criou-se os manuais de

divulgação/confidenciais, acompanhamento dos projetos estratégicos e uma matriz de Postura Estratégica.

– Implantação do Gerenciamento das Diretrizes

Iniciou a utilização do “Gerenciamento Pelas Diretrizes” para aprimorar a “Gestão Estratégica” da Cooperativa Agrária e suas Coligadas. O Gerenciamento Pelas Diretrizes - GPD - é um Sistema de Gestão que concentra toda a força intelectual da Alta Administração e dos colaboradores, focalizado no atingimento das metas de sobrevivência da organização, através de projetos de melhoria relativos aos temas prioritários.

– Implementação do “5S”

O Programa 5S foi implantado com o intuito de que todos os colaboradores da empresa trabalhassem com a idéia qualidade. No inicio, para engajar os colaboradores no 5S realizou-se um concurso para escolha do Mascote. Foi estruturada e implementada uma sistemática de Avaliação do 5S, onde os avaliadores recebem treinamento e participam de reuniões para reciclar conhecimentos sobre os critérios de avaliação. Assim todos são treinados com as ferramentas do programa. Além desta avaliação desta equipe a própria área também avalia a partir de uma auto-avaliação. No final de cada ano, o programa é avaliado e as melhorias sobre o mesmo são feitas.

– Normalização no moinho de trigo (AAPPC)

A partir de uma exigência de um cliente o moinho de trigo da Cooperativa buscou a certificação na norma holandesa HACCP. A validação do “Plano APPCC” tem objetivo de assegurar que as fontes de risco originalmente identificadas pela equipe APPCC estejam completas e corretas, e que estarão efetivamente controladas pelo plano proposto. A validação deve ser realizada sempre que o “Plano APPCC” é

revisado. A equipe de validação, composta por membros da equipe APPCC e revisores independentes dos departamentos de qualidade total, laboratório e auditoria interna.

– Controle Estatístico de Processo (CEP)

Afim de melhorar os controle e principalmente buscando otimizar e tornar mais eficiente e eficaz, se deu o inicio de controle estatístico de processo. Sendo que algumas áreas da Cooperativa estão usando esta ferramenta.

– Normalização no laboratório (ISO/IEC 17025)

Afim de atender as especificações internacionais o laboratório da empresa esta em fase de implantação da ISO 17025.

3.5 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O objetivo da pesquisa consiste em traduzir os sentimentos dos colaboradores acerca de diversos aspectos que compõem a Gestão da Cooperativa Agrária, identificados pelos seguintes grupos:

- Identidade e Imagem Corporativa;
- Liderança;
- Comunicação;
- Relacionamento e Trabalho em Equipe;
- Desenvolvimento Profissional;
- Satisfação no Trabalho;
- Sistema de Recompensa;
- Segurança no Trabalho;
- Qualidade de Vida;
- Benefícios;

- Credibilidade do Instrumento/Pesquisa;

A pesquisa de clima organizacional, realizada anualmente, intitulada "Pesquisa Linha Aberta Agrária", em diversas unidades da empresa e nas coligadas: Colégio, Fapa e Fundação Cultural. A intenção é que participem no mínimo 85 % dos colaboradores da empresa afim de possuir uma quantidade de dados estatísticos suficientes para representar a Cooperativa.

Nos últimos dois anos foram identificados alguns aspectos que precisam de melhoria. Sendo que para estes, foram elaboradas sugestões pela área do R.H. para poder aumentar a satisfação dos colaboradores. Entre estas:

- As lideranças devem procurar criar um ambiente de trabalho motivador, através de suas percepções, relacionamentos e contatos diretos com seus subordinados, evitando, reduzindo ou eliminando o estresse; estando presente nas áreas e tendo interação informal com os colaboradores em geral;
- Implantação do Programa Boas Idéias, fazendo parte da estratégia de endomarketing da Agrária, que tem por objetivo abrir canal de comunicação e reconhecimento, onde as pessoas tenham liberdade de expressão, através de participação e sugestões. Divulgando internamente os funcionários que tiverem suas sugestões implantadas nas áreas, para valorizar a participação, motivá-los e também para incentivar outros colaboradores a participarem com sugestões;
- Deve-se criar um clima onde as pessoas possam se elogiar e se parabenizar pelos bons resultados obtidos;
- Reavaliar constantemente os processos e as metodologias de trabalho, visando torná-los menos burocráticos e mais eficientes, ou seja, criticar as formas de fazê-los e o fluxo de seus processos, introduzindo melhorias que gerem ganhos de produtividade e tempo;

- Estimular as chefias para que cada vez mais apoiem o crescimento profissional de seus colaboradores, incentivando-os a participarem de recrutamento interno; identifiquem potenciais e indiquem treinamentos, visando qualificá-los para novas oportunidades dentro da Cooperativa;

3.6 SITUAÇÃO ATUAL

A Cooperativa hoje enfrenta uma situação econômica e gestão muito diferente do ano de 1999. As renegociações das dívidas proporcionou a Cooperativa sair de uma situação de pré-insolvência para uma situação financeira adequada para um crescimento da mesma.

Desde o início da implantação do Programa Agrária de Qualidade Total sempre buscou-se a evolução do mesmo. Não existindo um prazo rígido para a implantação, pois as lideranças envolvidas no Programa sabem que para o sucesso do mesmo é necessário uma mudança cultural da organização. Com esta idéia, os treinamentos na área da qualidade são disseminados desde a alta direção até os níveis operacionais da empresa. Estes vêm contribuindo para uma gestão profissional com maior eficiência e eficácia.

No ano de 2004, a Cooperativa ganhou os prêmios de “**Gestão Profissional**” e de “**Responsabilidade Social**” junto à Organização das Cooperativas do Brasil – OCB e revista Globo Rural. Também evolui nos rankings das “melhores e maiores” da Revista EXAME. Ocupando posições de destaque nacional.

3.7 O PROGRAMA CÍRCULOS DE CONTROLE DE QUALIDADE NA AGRÁRIA

Na continuidade da implantação do Programa Agrária de Qualidade Total, sentiu-se a necessidade de uma maior disseminação na do Programa na Cooperativa, onde uma maior quantidade de pessoas se envolvessem no desenvolvimento de atividades voltadas a Qualidade Total. Também junto a ultimas pesquisas

organizacionais, percebeu-se uma necessidade de abertura onde as pessoas de nível operacional pudessem participar da administração da Cooperativa. Desta forma um programa de idéias foi sugerido, porém o mesmo não foi estruturado e ainda se encontra em fase de projeto. Com a idéia de evolução do Programa da Qualidade, o envolvimento de uma maior quantidade de colaboradores vêm a auxiliar na mudança cultural da organização.

O Programa Círculos de Controle de Qualidade será uma oportunidade para todos poderem participar ativamente nas melhorias propostas em seus setores, assim como poderão fazer estas sugestões que serão analisadas pelo alto escalão da Cooperativa. A diretoria está convicta que precisamos de canais para os colaboradores sugerir suas idéias e fazer a Cooperativa ganhar com isto.

3.7.1 Problemas que devem ser analisados para desenvolvimento do Programa CCQ

Como outros programas da qualidade, o CCQ é desconhecido das lideranças da Cooperativa, fato que pode vir a gerar dúvidas e barreiras no processo de implantação. Também existe algumas áreas da empresa que ainda não vêem a qualidade como uma ferramenta de trabalho, apenas mais trabalho. Isto evidencia uma diferença cultural entre alguns setores.

É importante ressaltar que a participação no Programa CCQ é em grande número de empresas de forma voluntária. As formas de motivar os colaboradores a participar é de grande importância para o sucesso do mesmo.

Existe uma necessidade em alguns casos de alocação de recursos para a implantação de projetos não previstos em orçamento. Estes muitas vezes tem um excelente custo-benefício e podem ser um diferencial para redução de custos e/ou aumento na produtividade em diferentes processos.

O retorno da comissão avaliadora dos projetos propostos é fundamental para manter e dar credibilidade ao programa. Hoje em alguns casos as melhorias sugeridas no 5S não tem retorno sobre os motivos da não-implantação.

Os gerenciamentos dos grupos, assim como, quantidade de idéias, atas, projetos, ganhos, são importantes para o funcionamento do programa. Para tanto é necessário uma ferramenta para este gerenciamento.

O modelo do Programa de outras empresas em muitas vezes não funciona sem ajustes para tornar o mesmo a “cara” da Cooperativa. Desta forma deve-se estruturar o programa para se adequar a cultura da empresa.

A Cooperativa deve buscar o envolvimento das lideranças na empresa para a implantação do Programa CCQ na empresa.

4. PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DOS CÍRCULOS DE CONTROLE DA QUALIDADE NA COOPERATIVA AGRÁRIA

Com a intenção de aumentar a divulgação dos conceitos da qualidade, a implantação do Programa Círculos de Controle da Qualidade (CCQ) é uma das melhores formas de discussão e envolvimento dos colaboradores em prol da Qualidade Total.

Assim como outros Programas da Qualidade, para o funcionamento e principalmente para o Programa CCQ atingir seus objetivos, é importante a modelação do mesmo com a “cara” da Cooperativa. Para isto se faz necessário ainda na fase de projeto, uma disseminação do que é o CCQ e uma coleta de sugestões das diversas áreas com os supervisores, coordenadores e gerentes respectivamente. Estas serão utilizadas na elaboração do procedimento do funcionamento do programa.

Comparando a implantação do CCQ com outros programas na Cooperativa, é importante a mobilização e o envolvimento de facilitadores nas áreas, motivados ao engrandecimento e ao trabalho sobre os programas da qualidade. Esta mobilização e motivação deve ser feita através de palestras e se possível também apresentações de trabalhos executados em outras empresas, mostrando que o programa busca e o desenvolvimento dos colaboradores envolvidos no mesmo.

4.1 OS OBJETIVOS GERAIS DO PROGRAMA CCQ NA COOPERATIVA AGRÁRIA

Estes são as diretrizes fundamentais para o Programa CCQ dentro da Cooperativa:

- Diminuir os erros e aumentar a qualidade. Através do maior comprometimento de todos os colaboradores envolvidos com o Programa da Qualidade Total;
- Promover o verdadeiro interesse pelo trabalho. Buscando formas de “escutar” as idéias dos colaboradores e as valorizando.

- Aumentar e aprimorar o espírito de equipe. Através das atividades em grupo, os envolvidos buscarão junto a solução dos problemas em suas áreas.
- Criar aptidão para resolver e evitar problemas. Com uma visão diferenciada do que é a qualidade e como utilizar a mesma em seus postos de trabalho, os problemas serão evitados. Também quando surgir os mesmos, as pessoas terão ferramentas adequadas para atuar sobre estes;
- Melhorar as condições ambientais no trabalho. Através de melhorias não visadas anteriormente;
- Aumentar a comunicação dentro da empresa. Principalmente no sentido vertical. O Programa visa uma “Administração Participativa”, fazendo as simples idéias chegar aos ouvidos da diretoria;
- Desenvolver relações harmônicas entre a gerência e os colaboradores. Afim de facilitar a comunicação, o aprendizado e o desenvolvimento da Cooperativa;
- Promover o desenvolvimento pessoal e de liderança. Com os grupos, surgirão novos líderes e também desenvolverá todos envolvidos em utilizar ferramentas gerenciais, tornando todos de resolverem questões anteriormente não possíveis.
- Desenvolver uma maior consciência de segurança. Um aspecto muito importante dentro da organização. Todos buscarão melhorias afim de evitar acidentes;
- Reduzir custos. Como todo programa, este ponto é muito importante para a sobrevivência e para a credibilidade do mesmo. Todos os trabalhos que devem visar melhorias, também buscam a redução de custos.

4.2 IDÉIAS BÁSICAS POR TRÁS DAS ATIVIDADES DE CCQ

As idéias básicas por trás das atividades de CCQ, conduzidas como parte das atividades da Gestão pela Qualidade Total, são as seguintes:

- Contribuir para melhorias e desenvolvimento da Cooperativa, respeitando a natureza humana;
- Construir um local de trabalho alegre e brilhante no qual valha a pena viver;

- Desenvolver as possibilidades infinitas da capacidade mental humana e permitir a sua aplicação.

A implantação do CCQ na Cooperativa Agrária se dará com o convite a todos os colaboradores, divididos em turmas, para expor o escopo do Programa CCQ e seu procedimento para o funcionamento.

Para estas apresentações sobre o Programa é importante ressaltar os benefícios que o mesmo trará ao trabalho e a vida dos colaboradores, dentre estes, podemos destacar:

- A participação e reconhecimento nos projetos de melhoria;
- A oportunidade de verem suas sugestões tornarem-se projetos executados;
- A premiação para os melhores projetos;
- A oportunidade dos colaboradores mostrarem seus trabalhos e desta forma ficarem na “vitrine das oportunidades”.

Ao fim da primeira etapa de conscientização e motivação espera-se obter uma adesão de colaboradores, onde seja possível montar 12 grupos com média de 10 pessoas.

Os grupos serão criados basicamente por colaboradores da mesma área, com participação de colaboradores de outras, desde que relacionadas de alguma forma e sempre que tenham contribuições importantes para o processo.

Em anexo apresenta-se a norma elaborada para o funcionamento do CCQ na Cooperativa Agrária Mista Entre Rios Ltda.

4.3 DISSEMINAÇÃO DOS CONCEITOS DA QUALIDADE

A partir do lançamento do CCQ na Cooperativa, procurar-se-á aprimorar a disseminação dos conceitos da qualidade, ou seja, divulgar a todos os colaboradores esta nova revolução que se está vivendo que se chama Qualidade Total.

Optou-se pela programação visual. Em todos os setores, serão distribuídos vários cartazes e faixas com frases motivadoras, sempre com o tema da qualidade. Utilizando o Mural da Qualidade, implantado durante o Gerenciamento da Rotina.

O Mural da Qualidade é um quadro com o objetivo de centralizar informações referentes à implantação da qualidade na Agrária.

Espera-se a reação positiva da maioria, apesar de ser esperado o ceticismo de alguns, que imaginam que o lançamento do processo de qualidade era apenas mais um "modismo da cooperativa".

4.4 CURSOS SOBRE QUALIDADE

Dando continuidade ao processo de disseminação dos conceitos da qualidade, serão preparados dois encontros cursos considerados fundamentais para a implantação do CCQ: Divulgação do Projeto e Treinamento nas Ferramentas do PAQT.

No segundo, procura-se transmitir o significado do 'KAIZEN', como melhoria contínua, em todas os setores da vida humana e sua aplicação no trabalho.

4.5 NOTÍCIAS DA QUALIDADE

Durante a implantação e para manutenção do programa será necessária a utilização do Informativo Interno, para difundir os conceitos da qualidade. Assim sendo, elaborar-se-á uma coluna intitulada "Notícias da Qualidade". Trata-se de uma pequena inserção que veiculará os conceitos e notícias sobre qualidade. Dentre estas, informações de como os grupos estão se desenvolvendo, quantas idéias foram implantadas, etc.

4.6 SEMÁFORO DA QUALIDADE

O Semáforo da Qualidade tem como objetivo ajudar o pessoal de produção a visualizar as não-conformidades encontradas no processo produtivo.

A sistemática caracteriza-se pela ronda dos Coordenadores, Supervisores e Facilitadores pelas áreas procurando desvios. Quando encontrarem, tratarão de repassar verbalmente os problemas aos responsáveis.

Não se sabendo exatamente o que são não-conformidades, a princípio tudo que parecer não estar correto, segundo critérios desses "inspetores", será considerado não conformidade.

Desta forma, até o final do turno, o responsável já terá sido avisado de várias "não-conformidades". O semáforo da qualidade é um Kambam para visualização das não-conformidades, ou seja, sempre que um desvio for encontrado, o "inspetor" fixará uma etiqueta no quadro do semáforo da qualidade. Esta etiqueta possuía duas cores:

- Amarela: Caracterizada por uma não conformidade de grau 1, ou seja, trata-se de um desvio que ainda não está provocando uma não conformidade, porém se nenhuma medida preventiva for realizada, fatalmente ocorrerá um problema de qualidade no produto.
- Vermelha: Caracterizada pela ocorrência de uma não-conformidade no produto em processo, ou seja, quando o "inspetor" verifica que o produto está fora das especificações.

Conforme o tipo de não-conformidade, o inspetor vai adicionando no semáforo da qualidade, em cada área de ocorrência, as etiqueta específicas.

Toda vez que o Supervisor inicia o seu turno dirige-se ao semáforo da qualidade, a fim de tomar conhecimento dos problemas existentes no turno anterior e as pendências que ficaram para encaminhamento no seu turno.

Quando os "inspetores" alimentam o semáforo da qualidade, é emitida para cada não-conformidade uma notificação de não-conformidade. Neste documento estão registrados todos os detalhes da ocorrência. O Supervisor fica com uma via e o "inspetor" com uma cópia, de modo a poder controlar as devidas ações corretivas.

A implantação do semáforo da qualidade trará uma facilidade na comunicação entre qualidade e áreas, até que se pudesse conscientizar a todos de que não há necessidade de inspetores, quando todos agem norteados pelos princípios da qualidade.

4.7 ORDEM FACTUAL PARA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA CCQ NA AGRÁRIA

- Apresentação do Escopo do Projeto à Diretoria, com objetivo de aprovação do projeto.
- Apresentação do Escopo do Projeto às Gerências (coletando sugestões para adequar projeto com a cultura da empresa);
- Apresentação aos Coordenadores (coletando sugestões para adequar projeto com a cultura da empresa);
- Apresentação aos Supervisores Coordenadores (coletando sugestões para adequar projeto com a cultura da empresa);
- Concensar sugestões provindas das Apresentações junto com a Diretoria;
- Apresentação do Programa aos Colaboradores, orientação de como irá funcionar o programa CCQ na Cooperativa. Importante ressaltar as vantagens aos mesmos para incentiva-los a participação;
- Inscrição das Equipes de CCQ, junto ao departamento da Qualidade Total;
- Treinamentos para as Equipes, nas ferramentas do PAQT e técnicas gerenciais;
- Assessoria nas Reuniões;
- Acompanhamento das Atas e Projetos;
- A cada final de período, avaliação e tomada de ações para melhoria do Programa.

4.8 ANÁLISE DE RISCOS E MEDIDAS PREVENTIVAS/CORRETIVAS DO PROJETO

Para uma implantação com sucesso abaixo relaciona-se os riscos para as ações que serão tomadas e as medidas que devem ser tomadas para evitar e/ou corrigir os problemas que podem vir a surgir:

| Riscos | Neutralização |
|--|---|
| Recursos não serem suficientes para projetos aprovados | Ação corretiva: Informar grupo de CCQ qual será o prazo para implementação do projeto. Ação preventiva: Prever no orçamento recursos para o Programa CCQ |
| Falta de inscrição de equipes no Programa CCQ | Ação corretiva: Fazer palestras motivacionais destacando os benefícios aos colaboradores. Ação preventiva: Determinar prêmios (aos melhores projetos e grupos) e viagens para conhecer outras empresas. Também prever apresentação dos projetos no seminário da qualidade da Cooperativa |
| Falta de comprometimento dos líderes dos grupos de CCQ | Ação corretiva: interagir com o grupo para manter o comprometimento com o Programa. Ação preventiva: Criar sistema para gerenciamento do Programa e dos grupos, afim de subsidiar informações para melhorias |
| Falta de “compreensão” das médias gerencias (supervisores) com os grupos | Ação corretiva: mediar pontos de divergência entre o grupo e média gerência. Ação preventiva: Moldar o programa conforme sugestões vindas da média gerência. Convidar os mesmos a participarem dos grupos. |
| Falta de motivação dos participantes dos grupos com o passar do tempo | Ação corretiva: Reunir-se com grupos desmotivados e buscar-se tomar ações para melhoria do Programa e motivação dos participantes. Ação preventiva: Criar formulário para acompanhamento de realização do grupo após realizar os projetos. |

Aqui destacou-se alguns pontos que podem interferir no desenvolvimento do programa. É importante o monitoramento do mesmo e tomar ações sempre que seja necessário para obter-se o sucesso. É previsto na norma em anexo (ANEXO 01) uma avaliação pelo comitê da qualidade semestral.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho mostra uma sugestão para implantação do Programa CCQ. Este difere-se nas empresas brasileiras da metodologia usada no Japão. É importante ressaltar que não é nenhuma “fórmula mágica” ou “método único”. Cada empresa possui realidades diferentes e devido a isto a etapa do diagnóstico da empresa deve ter uma atenção especial.

O estudo teórico dos Círculos de Controle da Qualidade apresenta que este é fundamental para o desenvolvimento das empresas em busca da Qualidade Total. Com esta idéia, o programa ajuda na disseminação dos conceitos e ferramentas da qualidade e exercitar o uso destas em todas as áreas da empresa, motivando os colaboradores de nível operacional a fazerem parte do desenvolvimento das ações para qualidade.

A realização e a auto-realização dos colaboradores participantes de projetos em grupos de CCQ, aprimoram o envolvimento e a satisfação com as empresas.

Existe algumas empresas que já oportunizam os circulistas a realizar trabalhos em âmbitos sociais, colaborando com as comunidades locais. Este deve ser o futuro e a ampliação deste programa em muitas empresas.

Na Cooperativa Agraria o CCQ ajudará no desenvolvimento do trabalho em equipe, inovação, responsabilidade, comprometimento, qualidade, alguns valores considerados destaques da mesma.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: controle de qualidade total (no estilo japonês)*. 5 ed. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, 1992. p. 229.
- CHALMERS, Alan F. *O que é ciência afinal?* Tradução de Raul Fiker. São Paulo: Brasiliense, 1993. 225 p.
- CHAVES, Neuza Maria Dias. *Caderno de CCQ* Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial. 2000.
- _____. *C. C. Q.: soluções em equipe*. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial. 1998.
- DORAY, B. Individualize et subjectivite: mode ou enjem? Cahiers de I Institut de Recherches Marxistes, out./nov./dec., 1985 *apud* LIMA, Maria Elizabeth Antunes. In: *Os equívocos da excelência*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- HOLTON, Gerald. *A Imaginação Científica*, Rio de Janeiro: Editora Zahar, 1979.
- ISHIKAWA, Kaoru. *CCQ Koryo* : princípios gerais do CCQ Tradução de Márcio Nishimura., 1985.
- _____. *Conferência de: Dr. Kaoru Ishikawa: o mestre da qualidade.*, 1984.
- _____. *How to Operate Q.C. Circle Activities*. Tokyo: JUSE – Japanese Union of Scientists and Engineers. 1985. p. 254.
- _____. *Q.C. Circle Koryo: General Principles the Q.C. Circle*. Tokyo: Edited and Published by Q.C. Circle Headquarters, Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), 1980. 255 p.
- OHMAE. *Óleo de Lorenzo, O* . Estados Unidos: Universal Pictures, 1992. 135 min.
- SILVA, J.M. 5S': O Ambiente da Qualidade: Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996. 160 p.

7. BIBLIOGRAFIA

- CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: controle de qualidade total (no estilo japonês)*. 5 ed. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CHAVES, Neuza Maria Dias. *Caderno de CCQ* Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial. 2000.
- *C. C. Q.: soluções em equipe*. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial. 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- ISHIKAWA, Kaoru. *CCQ Koryo* : princípios gerais do CCQ Tradução de Márcio Nishimura., 1985.
- *How to Operate Q.C. Circle Activities*. Tokyo: JUSE – Japanese Union of Scientists and Engineers. 1985.
- *Q.C. Circle Koryo: General Principles the Q.C. Circle*. Tokyo: Edited and Published by Q.C. Circle Headquarters, Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), 1980.
- *Controle de qualidade total: à maneira japonesa*. Tradução de Lliana Torres. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- CORTEZ, M., ANDRADE, R. *Análise de Problemas Técnicos da Engenharia: Metodologia Científica*. Belo Horizonte: Departamento de Engenharia Mecânica da UFMG, 1999.
- ENGEL, Peter. *Princípios de organização Japoneses(teoria Z): melhor produtividade pelo círculo de qualidade*. Tradução de Stefania Lago. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1982. 174 p.
- OGLIASTRI, Enrique. *Gerência japonesa e círculos de participação: experiência na América Latina*. Tradução de Márcio Hegenberg. São Paulo: Maltese, 1992. 185 p.
- SOUZA, Dennis de Lima. *CCQ fazendo acontecer*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

- UMEDA, Masao. *TQC e administração de recursos humanos no Japão*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996. 87 p.

ANEXO 01 – NORMA PARA O FUNCIONAMENTO DOS CÍRCULOS DE CONTROLE DA QUALIDADE - C.C.Q

ELABORADO POR : César Henrique Jendreieck
GUARAPUAVA - 2005.

Agrária

NORMA PARA O FUNCIONAMENTO DOS CÍRCULOS DE CONTROLE DA QUALIDADE - C.C.Q

1. OBJETIVO:

O objetivo desta norma é descrever a sistemática de funcionamento dos Círculos de Controle de Qualidade na Agrária.

2. RESPONSABILIDADE

A responsabilidade pelo cumprimento desta norma é da Comissão Pró-CCQ, liderada pelo Coordenador da Qualidade Total, desde a fase de elaboração até a implantação de projetos.

2.1. Comissão Pró-CCQ

A Comissão Pró-CCQ é composta pelos seguintes colaboradores:

- Coordenador da Qualidade Total
- Coordenador de Recursos Humanos
- Gerentes
- Superintendente
- Diretoria

3. PROCEDIMENTO

O funcionamento do CCQ se dará da seguinte maneira:

3.1 - Formação dos Grupos

Os grupos serão formados voluntariamente, de 6 à 10 pessoas, criados basicamente por colaboradores da mesma área (podendo ser de outra desde que relacionado de alguma forma e que possa contribuir no processo). Farão suas inscrições com a Comissão Pró-CCQ.

3.2 - Ingresso de Novos Colaboradores

Sempre que ingressar um novo colaborador, este será convocado a participar dos grupos de CCQ (a participação não é obrigatória). No dia da integração este será informado sobre o programa.

3.3 – Treinamentos para Grupos de CCQ

Todos os membros inscritos no programa devem passar pelo treinamento de CCQ. Este será ministrado pela Qualidade Total.

No desenvolvimento dos grupos de CCQ surgirão novas necessidades de treinamento sobre ferramentas da qualidade. Estas deverão ser informadas ao superior imediato da área, que encaminhará ao departamento de recursos humanos.

3.4 - Calendário das reuniões

As reuniões serão quinzenais, de duração máxima de 40 minutos. O grupo deve consensar com o superior imediato o cronograma de reuniões para o semestre. Este deve ser encaminhado à Comissão Pró-CCQ. No mural da unidade estará a programação de todos os grupos.

3.5 – Elaboração da Ata de reunião

Após realizado as reuniões é necessário enviar uma ata ao supervisor da área para este após checar os itens discutidos na reunião e colocar um parecer, enviar para a Qualidade Total.

As seguintes informações são obrigatórias nas atas:

- a. N° da Ata;
- b. Data de realização;
- c. Horário de início;

- d. Horário de término;
- e. Relação de participantes;
- f. Relação de ausentes;
- g. Assuntos abordados;
- h. Parecer do supervisor da área.

É importante incluir o máximo de informações sobre a reunião, pois será útil para relembrar todos assuntos discutidos.

3.6 - Escolha de Líderes e do Secretário

O Líder e o Secretário de cada grupo de CCQ serão escolhidos na primeira reunião do do CCQ. Todos do grupo poderão se candidatar para ser o Líder ou o Secretário.

Sempre que o grupo julgar conveniente, poderá mudar o Líder ou Secretário, apenas expondo em Ata os motivos das mudanças. A Comissão Pró-CCQ poderá indicar nomes para Líder ou Secretário.

3.6.1 - Responsabilidades do líder do grupo de CCQ

Cabem ao Líder do grupo de CCQ as seguintes atividades:

- a. Dirigir as reuniões com metodologia apropriada.
- b. Consensar com o superior direto o cronograma das reuniões.
- c. Convocar os participantes para as reuniões, conforme cronograma.
- d. Enviar ao supervisor/coordenador as atas de reunião.
- e. Encaminhar as propostas de melhoria ao supervisor/coordenador.
- f. Monitorar o horário da reunião.

3.6.2 - Responsabilidades do Secretário de CCQ

Cabem ao Secretário de cada grupo de CCQ as seguintes atividades:

- a. Anotar os assuntos discutidos na reunião e elaborar a ata de reunião (conforme item 3.4).

b. Preencher o formulário de Proposta de Melhorias, tendo o cuidado para ser bem detalhista. Em caso de desenhos, croquis ou qualquer outra forma de informação que ajude a explicar o projeto, deve ser encaminhado em anexo ao formulário.

c. Preencher formulário de Análise de falhas ou MASP, quando necessário.

3.7 - Avaliação das Propostas de Melhoria

As Propostas de Melhoria serão avaliadas primeiramente pelo Coordenador. Para este cabe:

a. Verificar se todas informações sobre o projeto estão descritas e/ou em anexo do Formulário Proposta de Melhoria.

b. Descrever seu parecer sobre o projeto.

c. Enviar à Qualidade Total até 7 (sete) dias após recebimento do grupo.

A Qualidade Total fará um registro do documento e encaminhará para a Próxima reunião da Comissão Pró-CCQ.

A Comissão Pró-CCQ avaliará as propostas, conforme os critérios abaixo descritos:

| Item | Critério |
|------|---|
| 1 | Produtividade/Redução de Custo |
| 2 | Qualidade |
| 3 | Saúde, Segurança e Ambiente de Trabalho |
| 4 | Meio-Ambiente |
| 5 | Criatividade |
| 6 | Custo |
| 7 | Capacidade de retorno de investimento (CustoXBenefício) |

Após avaliação deve encaminhar a documentação devidamente preenchida à Qualidade Total, sendo que está fará um registro e informará o Líder do grupo de CCQ sobre o parecer sobre o projeto.

3.8 - Implantação de projetos

O prazo de implantação do projeto aprovado depende das características do mesmo, devendo o grupo sugerir um cronograma para sua implantação.

4. CCQ - COMPROMISSO DE TODOS

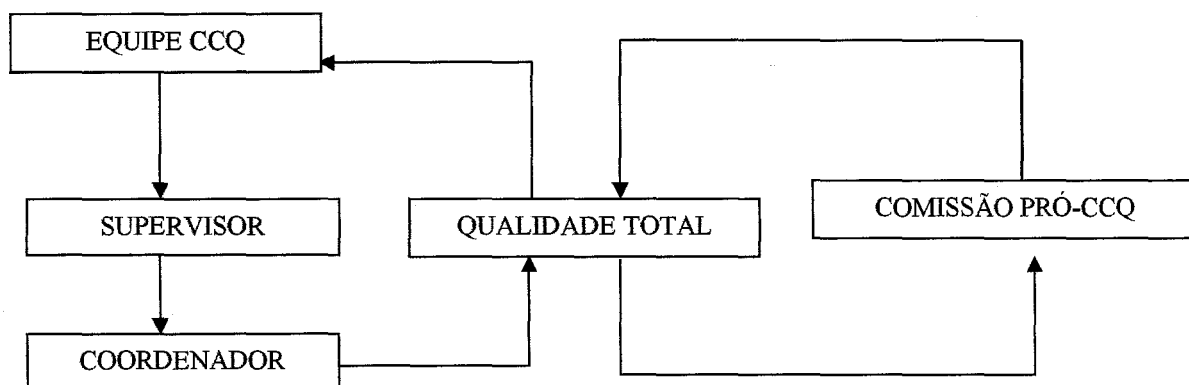
A partir da implantação do CCQ, todos os Supervisores, Coordenadores e Gerentes estão comprometidos com o sucesso do Programa.

Sendo assim, as reuniões de CCQ não poderão deixar de acontecer, pela desculpa de não poder tirar o colaborador da máquina. Para amenizar este problema, todos os Supervisores receberão o cronograma de reuniões, devendo se programar para providenciar as devidas substituições do colaborador na data da reunião.

5. MEDIDAS DE EFICIÊNCIA

Os resultados do funcionamento do CCQ deverão ser avaliados em reuniões das gerências, juntamente com o Comitê da Qualidade, a cada 6 meses, devendo esta avaliação contribuir para a melhoria do Programa.

6. FLUXOGRAMA DE FUNCIONAMENTO



7. PREMIAÇÃO

Ao final de cada ano serão avaliadas todas os trabalhos realizados pelos grupos de CCQ.

7.1 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DAS EQUIPES DE CCQ

Os 3 melhores grupos serão premiados seguindo os seguintes critérios:

| Item | Critério |
|------|---|
| 1 | Produtividade/Redução de Custo |
| 2 | Qualidade (intrínseca do Produto ou Processo) |
| 3 | Saúde, Segurança e Ambiente de Trabalho |
| 4 | Meio-Ambiente |
| 5 | Criatividade |
| 6 | Custo |
| 7 | Capacidade de retorno de investimento (CustoXBenefício) |
| 8 | Cumprimento dos cronogramas de reuniões e elaboração das atas |
| 9 | Aplicação das Ferramentas da Qualidade |
| 10 | % de Projetos Aprovados |
| 11 | % de Projetos Implementados |

7.2 METODOLOGIA DE VOTAÇÃO

Para a votação das equipes, os integrantes da Comissão Pró-CCQ deverão dar nota de 0 à 10 para cada critério. As equipes que obtiverem maiores pontuações serão as merecedoras dos prêmios. Em caso de empate, a Comissão decidirá em conjunto quais serão os grupos ganhadores.


7.3 PRÊMIOS

Os prêmios serão definidos pela Comissão Pró-CCQ e informado a todos no início de cada período do programa.

8. ASSUNTOS RELACIONADOS AO CCQ NÃO DESCRITOS NESTA NORMA

Quaisquer assunto relacionado ao CCQ que não consta dentro desta norma deverá ser questionado à Comissão Pró-CCQ. Esta tomará as medidas cabíveis para cada assunto.

ANEXO 02 – FORMULÁRIO DE PROPOSTAS DE MELHORIA

| | | |
|--|--|------------------------------------|
|  | CCQ – CIRCULOS DE CONTROLE DA QUALIDADE | PROPOSTA DE MELHORIA: DATA: |
| GRUPO: | | |
| PARTICIPANTES: | | |
| INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO: 1 – Preencher todos itens, com máximo de clareza nas informações. Caso aja análise de falhas ou MASP, encaminhar em anexo conforme formulários padrões. Também encaminhar fotos, croquis e ou qualquer outro material que contribua para o esclarecimento da proposta. 2 – Após preenchimento encaminhar para o Supervisor e/ou Coordenador, que encaminhará para a qualidade que por sua vez, levará para o Comitê do CCQ para buscar aprovação. O Líder da equipe pode ser chamado para esclarecer o projeto, caso seja necessário. 3 – Pode-se encaminhar no máximo 3 propostas de melhoria por vez para análise. OBS: Qualquer dúvida entrar em contato com a Qualidade Total. | | |
| 1) DESCREVA A SITUAÇÃO ATUAL E/OU IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA | | |
| a) | | |
| b) | | |
| c) | | |
| 2) PONTOS FRACOS OU DESVANTAGENS DOS MÉTODOS | | |
| a) | | |
| b) | | |
| c) | | |
| 3) SOLUÇÕES ENCONTRADAS (DESCREVA SUAS IDÉIAS) | | |
| a) | | |
| b) | | |
| c) | | |
| 4) VANTAGENS PARA NOVO MÉTODO E PONTOS FORTES (BENEFÍCIOS, OBJETIVOS) | | |
| a) | | |
| b) | | |

| | | | |
|------------------------------------|--------------------|-------------------------|------------------------------|
| c) | | | |
| 5) INVESTIMENTOS X RETORNO | | | |
| a) | | | |
| b) | | | |
| c) | | | |
| 6) OUTROS ASSUNTOS: | | | |
| | | | |
| | | | |
| 7) PARECER DO SUPERVISOR DA ÁREA: | | | |
| a) | | | |
| b) | | | |
| c) | | | |
| 8) PARECER DO COORDENADOR DA ÁREA: | | | |
| a) | | | |
| b) | | | |
| c) | | | |
| <i>LÍDER DO GRUPO</i> | <i>SUPERVISOR:</i> | <i>COORDENADOR:</i> | |
| _____ | _____ | _____ | |
| 9) PARECER DO COMITÊ DO CCQ: | | | |
| | | | |
| | | | |
| () Aprovado | DATA: | COORDENADOR | COORDENADOR DO COMITÊ |
| () Reprovado | | QUALIDADE TOTAL: | DO CCQ: |
| | | _____ | _____ |