CÍRCULOS DE CONTROLE DE QUALIDADE - CCQ

O QUE SÃO?

CONCEITOS:

GUIMARÃES,1983 " CCQ é uma técnica motivacional adotada por grupos e pessoas que se formam voluntáriamente, para identificar, analisar e propor soluções de problemas da organização a que pertencem. Os grupos são compostos, normalmente por 8 a 10 pessoas e se reúnem uma vez por semana. Cada grupo escolhe o seu próprio coordenador. Os participantes dos grupos devem, obrigatóriamente, pertencer ao mesmo nível hierárquico, isto é , aos grupos não podem fazer parte os chefes, supervisores, etc. no entanto qualquer elemento de nível hierarquicamente superior aos componetes do grupo pode participar das reuniões para assessorá-los tecnicamente, desde que solicitado pelo grupo." (p.2).

SALERNO, 1985 "Círculos de controle de qualidade são pequenos grupos de funcionários *voluntários,* que se reúnem periodicamente para analisar e propor idéias no que tange a melhorias e modificações.

Esses grupos são normalmente constituídos de 6 a 10 funcionários, formando uma *equipe de trabalho ou um time.*

O time recebe orientações quanto ao desenvolvimento operacional do sistema e à utilização de recursos metodológicos para análise de problemas e situações.

A motivação básica do CCQ é a participação..." (p.181)

LEITE,1981 "Tatsuo Sugimoto define como CCQ: "O CCQ é um Grupo de poucas pessoas que voluntariamente executam atividades de controle de qualidade no âmbito de suas oficinas (local de trabalho). Este pequeno grupo de pessoas trabalha continuamente como parte do Controle de Qualidade no âmbito empresarial (TQC) ou para o desenvolvimento pessoal e o desenvolvimento mútuo, controlando e melhorando o desempenho da oficina e utilisando técnicas de CQ e a participação de cada membro". (p.26)

"Em um CCQ, o número de pessoas varia de acordo com as disponibilidades, mas fica entre 5 a 7 pessoas e no máximo 10. Há absoluta necessidade de que os participantes do CCQ se inscrevam voluntariamente e a reunião dos mesmos poderá ser no local de trabalho." (p.26)

FREYSSENET E HIRATA,1985 "Estes 'pequenos grupos"- formados em média por 5 a 10 assalariados ...que, segunda a direção reúnem-se "voluntariamente" - ganharam várias formas e denominações: "círculos de controle de qualidade" (CCQ), movimento defeito zero (ZD), autogestão (Jishu Kanri - JK) etc., mas a sua natureza primeira e comum a todos consiste no fato de que são grupos de operários formados nos locais de trabalho paralelamente à organização e a hierarquia formais, para discutir, propor idéias e sugestões, apresentar problemas para serem resolvidos, a partir de suas experiências de produção e no processo de trabalho." (p.5)

YUKI,1988 "Um CCQ é em geral definido como um pequeno grupo de voluntários formado por funcionários pertencentes a mesma área de trabalho, treinados da mesma maneira, com compreensão da mesma filosofia e dos mesmos objetivos, e que tentam melhorar o desempenho, reduzir custos, aumentar a eficiência etc., especialmente no que se refere a Qualidade dos seus produtos ou do seu trabalho."(p.27)

"Círculos de Qualidade são pequenos grupos que põem em execução, por livre e expontânia vontade, as atividades controladoras de qualidade no seu ambiente de trabalho." (JUSE, apud YUKI, 1988,p.28)

A partir dos conceitos anteriores podemos definir CCQ como uma técnica de participação, que consiste em: grupos de trabalhadores de um mesmo setor (5 a 10 pessoas aproximadamente) que se reunem periódica e "voluntáriamente", na busca de soluções para os problemas de produção

Os programas de CCQ são, como coloca Salerno (1985), estruturas paralelas às estruturas formais das organizações, que não se alteram com a introdução destes programas, as relações cotidianas de trabalho e o processo produtivo também não se alteram.

OBJETIVOS

-Melhoria da Qualidade
-Produtividade
-Redução dos custos

Ao lado destes objetivos principais é importante salientar que os CCQ tem sido introduzidos visando a *motivação* dos funcionários para o trabalho e o desenvolvimento de um clima de *harmonia* e *cooperação* na empresa através da *participação* e *identificação* dos empregados com os problemas da mesma

Toledo (1987) coloca que quando implantados inicialmente no Japão os CCQ tinham objetivos que revelavam "...uma preocupação com o aperfeiçoamento da mão-de-obra e ainda o desenvolvimento de uma mentalidade voltada para a obtenção da qualidade."(p.120)

Silva (1990) também destaca QUALIDADE como objetivo central do CCQ, envolvendo uma série de aspectos: ambiente, relacionamento humano, comunicações, métodos, ferramentas segurança, produto, organização industrial, qualidade de vida, higiene, etc. Divide ainda os objetivos em:
-objetivos para o pessoal- auto-realização, novas oportunidades de progresso, participação na vida industrial e reconhecimento.
-objetivos para a empresa- produtividade, qualidade, redução dos custos e relações industriais.
-objetivos de interesse da sociedade- defesa do consumidor, qualidade para exportação e prestígio da indústria.

BASE TEÓRICA DOS CCQ

Os CCQ, segundo Toledo (1987) apoiam-se em princípios teóricos desenvolvidos pela Escola de Relações Humanas e pela Teoria Comportamental da Administração, entre os quais se destacam: a Hierarquia de Necessidades de Maslow, os fatores Higiênicos e Motivacionais de Hezberg e a Teoria X e Y de McGregor. Também existe uma associação entre os círculos e a Teoria Z de Ouchi.

Hierarquia de Necessidades

Maslow desenvolveu uma teoria a respeito das nescessidades que motivam o comportamento humano, estabelecendo uma hierarquia onde cada necessidade surge sómente após a satisfação da anterior. Nesta hierarquia estão estabelecidas cinco tipos de necessidades:

1. N. fisiológicas- ligadas diretamente a sobrevivência da pessoa: fome, sede, frio, sono, etc. Podem ser satisfeitas através do salário.
2. N. de segurança- que levam as pessoas a buscarem proteção para si e seus familiares: desejo de estabilidade, fuga ao perigo, etc. Podem ser satisfeitas através da estabilidade no emprego, planos de seguros e pensão, etc.
3. N. sociais- tem relação com o desejo das pessoas de serem aceitas e se relacionarem com os outros. A sua satisfação está relacionada com a possibilidade dos indivíduos de integrarem nos grupos a que pertencem.
4. N. de estima- ligadas ao desejo que o indivíduo tem de ser aceito e valorizado pelos outros. Podem ser satisfeitas na medida que o indivíduo tem possibilidade de ver suas capacidades reconhecidas.
5. N. de auto-realização- diz respeito às necessidades das pessoas de desenvolverem seu potencial com criatividade.

Os CCQ possibilitariam que os participantes satisfizessem não só as necessidades primárias (fisiológicas e de segurança), mas também as necessidades secundárias (sociais, estima e auto-realização).

Fatores Higiênicos e Motivacionais.

Hezberg propõe a existência de dois tipos de fatore ligados a motivação no trabalho:

1. Fatores Higiênicos: sem os quais o indivíduo não pode ser satisfeito no trabalho, dizem respeito a: salário, condições de trabalho, segurança, política administrativa,etc.
2. Fatores Motivacionais- que levam a satisfação no trabalho, tais como: o reconhecimento, o desenvolvimento pessoal e a responsabilidade decorrentes da própria função ou tarefa executada.

O autor propõe o "enriquecimento de cargos", ou seja, a ampliação das reponsabilidades e atribuições do trabalhador, como forma de motivá-lo para o trabalho. O CCQ poderia ser considerado uma forma de enriquecer o cargo do trabalhador, através da tranferência para ele de responsabilidades pelo controle de qualidade da sua produção.

Teoria X e Y

A preocupação central de McGregor diz respeito ao exercício da autoridade na administração. Para o autor existem dois estilos básicos de administração: a teoria X, que supõe que o indivíduo só é motivado para o trabalho sob controle coercitivo; e a teoria Y que enfatiza a persuasão e administração participativa; esta última seria o estilo de administração mais adequado. Neste sentido o CCQ estaria situado dentro de uma estratégia de administração participativa, e portanto dentro do estilo Y.

Teoria Z

A proposta de Ouchi envolve essencialmente a busca de consenso e a negação do conflito dentro das organizações, tal como as teorias anteriores; preve, ainda, o desenvolvimento de "...de uma nova cultura empresarial fundada na aceitação de um corpo comum de valores e crenças, ou seja, na concordância sobre a filosofia e os valores da organização."(Toledo, 1987, p.130) Este tipo de filosofia empresarial está presente dentro das propostas deCCQ, que supõem uma identidade de interesses entre todos os participantes da organização.

Ao incorporar pressupostos das teorias acima "...o CCQ traz como principal inovação, o fato de ser uma proposta prática que tenta combinar aspectos de Relações Humanas com aspectos práticos do trabalho, particularmente com técnicas de Controle de Qualidade, oferecendo desta maneira, uma possibilidade concreta de atuação de grupos de discussão de problemas da produção no próprio ambiente de trabalho. Além disso, embora o CCQ não se constitua nenhuma novidade em termos de seus propósitos e de sua base teórica, ele apresenta, ao contrário de esquemas semelhantes, uma sistemática bastante definida e prática para sua implantação." (Toledo, 1987, p.133)

DESENVOLVIMENTO NAS EMPRESAS

IMPLANTAÇÃO

O funcionamento adequado dos CCQ está diretamente relacionado com a sua implantação que começa com o convencimento e conhecimento da técnica pelos dirigentes e depois por toda a empresa. Leite (1981) coloca alguns princípios básicos definidos pela JUSE(União Japonesa de Cientistas e Engenheiros) que devem estar presentes na implantação dos círculos.

-Consciência: dos problemas, da importância da ação voluntária, da necessidade de qualidade e de melhorar.
-Educação e treinamento.
-Interesse dos supervisores
-Condução eficaz dos CCQ: acreditar, compreender a essência e os objetivos, fazer reuniões eficazes, promover atividades, etc.
-Evitar o desinteresse e manter a motivação.
-Reconhecer o mérito.

Silva (1990) coloca alguns critérios importantes a serem observados na implantação dos CCQ:

-Conhecimento da técnica.
-Participação voluntária do empregado.
-Os CCQ são atividade informais que não cabem no organograma da empresa. Cada grupo se subordina ao líder devendo-se evitar que este seja o chefe da seção.
-Quando em funcionamento a análise das sugestões deve ser feita rápidamente para evitar desestímulo.

-Alerta para as sugestões criativas, não permitindo que sejam "roubadas".
-Criar mecanismos para arquivar a história e o desenvolvimento de cada grupo, possibilitando comparações e premiações.
-Conscientização do funcionário de que sua produção (quanidade e qualidade) dependem dele mesmo e não da supervisão.

Guimarães (1983) faz algumas sugestões para implantação dos círculos:

1º Preparar a cúpula da empresa para aceitação do CCQ.
2o Preparar as chefias e supervisores através de treinamento de técnicas de conscientização.
3o Divulgação da idéia entre o pessoal de linha. O treinamento básico deve incluir: relações humanas,criatividade e metodologia do CCQ.
4o Implementação em uma ou duas unidades da organização, cujas chefias voluntáriamente se ofereçam para isso.
5o Estender lentamente às outras unidades da empresa.
6o Deve-se levar em conta a relação com o sindicato, alguns especialistas defendem a conscientização deste para evitar conflitos, outros pensam que este procedimento gera desconfiança. Guimarães (1983) sugere que cada empresa escolha a melhor forma, embora refira que os sindicatos no Brasil tem de uma forma geral combatido os CCQ.

FUNCIONAMENTO

Os programas de CCQ tem uma estrutura independente da estrutura formal da organização, e geralmente são compostos pelas seguintes funções:
-Comissão Coordenadora- composta pelos gerentes das áreas envolvidas e pelo coordenador geral, cujas funções são: divulgar a filosofia e a forma de funcionamento,promover a expansão dos círculos e o treinamento dos integrantes, manter registro das atividades e resultados, fornecer orientações quanto ao funcionamento, fixar esquemas de premiações e programas motivacionais, promover o acompanhamento e a avaliação permanente do movimento e de seus resultados, informar os resultados à direção da empresa.
-Coordenador: pessoa chave na implantação e funcionamento adequado do sistema, coordena as atividades acima.
-Líder: cada círculo elege o seu,é quem toma a frente as atividades do grupo, deste o registro formal do mesmo até o estímulo e a integração dos integrantes. Cabe a ele coordenar as reuniões, providenciar as condições necessárias para o bom andamento do trabalho e fazer os encaminhamentos das sugestões aos orgãos competentes, deve também manter contato com os outros líderes.
-Secretário: também eleito pelos participantes, sendo encarregado da parte administrativa juntamente com o líder podendo substituí-lo na sua ausência. Cabe a ele o registro dos trabalhos, a convocação e o relato das reuniões,bem como o arquivo dos registros feitos.
-Membro: todos os integrantes dos círculos são chamados de membros ou circulistas. Suas atribuições são: participar na identificação , seleção, e desenvolvimento dos temas, buscar aperfeiçoamento da participação, participar da implantação das soluções e divulgação dos resultados.

As atividades dos círculos passam, segundo Silva (1990), por três fases:

1o fase - Escolha do nome do grupo, líder e secretário.
- Registro do grupo.
- Informações gerais: freqüência, reuniões, objetivos, etc.
- Promove o entrosamento e a descontração do grupo.

2o fase.-.Escolha e desenvolvimento de projetos simples.
3o fase - Escolha e análise de projetos mais complexos.
- Intercâmbios com outros CCQ e visitas.
- Participação dos membros que se destacaram em congressos e simpósios.
- Apresentação dos trabalhos e aperfeiçoamento cultural.

Existem três tipos de situações, relativas a sua área de trabalho, nas quais os círculos podem atuar:
- problemas - que afetam a qualidade dos produtos ou serviços ou a própria qualidade total da organização;
- condições - que se referem ao conforto, segurança, higiene e condições de trabalho;
- desvios - tudo que é identificado como estando fora dos padrões, das normas e procedimentos vigentes na empresa.

Os membros dos círculos devem ser treinados a operar de acordo com a metodologia de Ishikawa:
1o) Identificação do tema: a partir das sugestões das pessoas envolvidas no trabalho, utilizando técnicas como o Brainstorming (tempestade de idéias).
2o).Escolha do tema a ser estudado.
3o) Definição dos objetivos e planejamento das ações: definir quem, quanto, onde, como, quando, é necessário para alcançar o objetivo.
4o) Levantamento de dados.
5o) Análise dos dados e identifição das causas.
6o) Levantamento das alternativas e elaboração da solução.
7o) Recomentação e aprovação: escolhida a alternativa elabora-se um relatório, apresentando o problema e justificando a escolha, que é encaminhado aos órgãos competentes para aprovação.
8o) Implantação, teste, avaliação e correções: aprovado o projeto o grupo deve acompanhar sua implantação,avaliando e empreendo as correções que se fizerem necessárias.
9o) Relatório final: inclui todas as etapas do trabalho e análise dos custos e benefícios resultantes.

Como se pode observar pela metodologia acima "... os trabalhos dos círculos tem um caráter indicativo para julgamento superior. O círculo não tem poder formal de implantar suas próprias sugestões." (Salerno, 1985,p.182)

A metodologia dos CCQ pressupõe a utilização, além do Brainstorming, de técnicas estatísticas de controle de qualidade, que o operário deve aprender a manejar. As técnicas mais utilizadas são:
- Histograma - diagrama de barras que mostra a freqüência de ocorrências;
- Estratificação - decomposição de um problema em partes e agrupamento dos dados de diversas maneiras para a análise;
- Gráfico de Controle - consiste na definição dos limites superior e inferior dentro dos quais deve se situar a variável que está sendo controlada;
- Análise de Pareto - diagrama de barras que ordena as ocorrências de maior a menor,conforme a prioridade para a empresa;
- Diagrama de causa e efeito ou Ishikawa seqüencial ou "Espinha de Peixe"- diagrama de processo, que expressa a série de causas de um efeito (problema).
- Diagrama de Correlação - gráfico cartesiano que representa a relação entre duas variáveis;
- Lista de Verificações - planilha para coleta de dados.

O funcionamento adequado dos círculos envolve, segundo Leite (1981) cinco pontos básicos:
a) boa comunicação entre os integrantes,para se entenderem claramente;
b) divisão das funções entre todos os membros, para tornar cada um indispensável;

c) participação ativa de todos.
d) aprendizado constante de cada um e de todos nos assuntos referentes a CQ;
e) personalidade do líder do grupo.

CCQ NO JAPÃO E NO BRASIL

SURGIMENTO NO JAPÃO

A partir da 2o Guerra Mundial as indústrias japonesas começaram a se preocupar com controle de qualidade, como forma de superar a crise econômica e a falta de credibilidade dos seus produtos e serviços no mercado internacional. Esta preocupação foi profundamente marcada pelos conhecimentos introduzidos no Japão pelos norte-americanos W.E. Deming e J. M. Juran na década de 50 e se transformaram num movimento nacional pela qualidade.

Os CCQ surgem no Japão a partir da JUSE (União Japonesa de Cientistas e Engenheiros) em especial do engenheiro Kaoru Ishikawa (considerado o pai dos CCQ), que passou a difundir a idéia no país.

Toledo (1987) coloca que a proposta dos círculos não envolvia a analise das relações sociais e econômicas mais amplas do país no momento.

"Ao que tudo indica, a implantação da proposta no Japão teria resultado de um esforço com forte componente doutrinário, recorrendo-se a todos os meios possíveis de comunicação e treinamento em massa, com a finalidade de preparar a mão-de-obra para uma nova estratégia de gerência do trabalho a nível nacional."(Toledo.1987, p. 123)

Formalmente o surgimento dos círculos ocorre em abril de 1962 com o lançamento do primeiro número da revista GEMBA-TO-QC-Controle de Qualidade para os Mestres, onde é estimulada a formação dos CCQ, logo a JUSE passa a registrar todos os CCQ. A primeira empresa a registrar um CCQ foi uma subsidiária da Japan Telephon & Telegraph Corporation em maio de 1962. Leite (1981) e Yuki (1988) registram a partir daí, embora os números de ambos não coincidam, o crescimento fantástico dos círculos no Japão, apoiado por publicidade e conferências nacionais e regionais. A expansão do movimento também ocorre em outros países, em especial: Coréia do Sul, Tailândia, Brasil e Estados Unidos.

IMPLANTAÇÃO NO BRASIL

As primeiras empresas a introduzir os CCQ no Brasil foram: a Volkswagem do Brasil em 1971, a Johnson & Johnson em 1972. e a Empresa Brasileira de Aeronáutica - EMBRAER- em 1974. A partir daí os círculos foram bastante difundidos no país, sendo implantados em outras empresas. Em 1974 foi criada a Associação Valeparaibana de Controle de Qualidade, que passou a contribuir com a difusão dos CCQ.

O Brasil foi o primeiro país do Ocidente a implantar programas de CCQ, sendo considerado pela JUSE o quarto país em nível de desenvolvimento destes programas, Em 1988 Yuki refere a existência de aproximadamente 500 empresas que implantaram os círculos e 8 associações envolvidas nesta atividade.

Freyssenet e Hirata (1985) escrevem duas formas contrastantes de utilização dos CCQ no Brasil. Através da tentativa de reprodução das condições existentes no Japão: garantia de emprego aos participantes dos círculos e aproximação entre chefias e empregados, utilizando salas e/ou uniformes comuns, como forma de compensar os desníveis salariais entre chefias e empregados existentes no país. Outra forma é

a modificação da condições de existência e reprodução dos CCQ, como por exemplo através da premiação em valores consideráveis, quando no Japão os prêmios para as melhores soluções são sempre simbólicos.

Existem uma série de dificuldades, apontadas pelos autores referidos, para a implantação dos programas de CCQ no Brasil:

-baixo nível técnico dos trabalhadores brasileiros, que dificulta a utilização de técnicas estatísticas de CQ;
-grandes difenças nos níveis de remuneração;
-precárias condições de trabalho;
-autoritarismo tradicionalmente exercido nas empresas brasileiras, que dificulta ao funcionário colocar-se na mesma posição do chefe.
-implantação isolada dos círculos sem modificações no sistema produtivo.
-oposição dos sindicatos.

Apesar destas dificuldades pode-se observar, como já foi colocado, a forte penetração dos CCQ no Brasil. Cordioli (1986) destaca o otimismo dos empresários brasileiros em relação a esta técnicas, que traz retornos econômicos inegáveis, sem a necessidade de intensificação do capital. "O retorno dos recursos aplicados nos CCQ é bem alto, e a média deste retorno para cada unidade aplicada está entre 4 a 6."(Leite, 1981, p.28)

No entanto, Toledo (1987) apresenta dados de empresas visitadas de 1982 a 1984 onde há o número de trabalhadores envolvidos nos programas de CCQ é pequeno. Sendo que o autor considera que a consolidação de um programa só ocorre em empresas onde há efetiva mudança nas relações de trabalho.

COMPARANDO DUAS REALIDADES

Quando é analisada a implantação dos CCQ no Brasil são sempre feitas comparações com a realidade japonesa, e os diversos autores extraem semelhanças e principalmente diferenças.

O ***surgimento*** desta técnica no Japão se deu num momento de crise econômica, após guerra, que seria comparável com a crise econômica brasileira, pós 'milagre' econômico, na década de 70, e até hoje.

Os diversos autores enfatizam as grandes ***diferenças culturais*** entre o Brasil e o Japão. Segundo Cordioli (1986) os valores japoneses incluem o culto a disciplina, forte identificação com a empresa e coesão grupal, sendo que numa escala de prioridade os trabalhadores deste país colocariam em primeiro lugar a Nação, depois a família e por último o indivíduo. "No Brasil uma pesquisa realizada na COSIPA com 15000 funcionários mostrou o contrário. Em primeiro aparece o indivíduo, depois a família e por último a Nação."(p.29)

No que se refere as ***relações de trabalho*** os japoneses tem uma maior proximidade entre o funcionário e a chefia (que sobe na própria empresa),enquanto que nas empresas brasileiras a tradição autoritária gera afastamento entre os diferentes níveis hierárquicos

O ***emprego*** nas grandes empresas japonesas é vitalício, com promoção por tempo de serviço, enquanto que aqui a rotatividade da mão de obra é alta.

No que se refere a ***remuneração***,os japoneses tem um salário individualizado por tempo de serviço, não ocorrendo grandes desníveis salariais, no Brasil os desníveis são grandes e salário varia conforme a função exercida.

A ***formação*** e o ***nível técnico*** dos trabalhadores japoneses é bastante alta, todos tem pelo menos o equivalente ao 2o grau completo. Já no Brasil, conforme já foi colocado, os trabalhadores tem baixa escolaridade e nível técnico, o que dificulta a utilização das técnicas de CQ.

a modificação da condições de existência e reprodução dos CCQ, como por exemplo através da premiação em valores consideráveis, quando no Japão os prêmios para as melhores soluções são sempre simbólicos.

Existem uma série de dificuldades, apontadas pelos autores referidos, para a implantação dos programas de CCQ no Brasil:

-baixo nível técnico dos trabalhadores brasileiros, que dificulta a utilização de técnicas estatísticas de CQ;

-grandes difenças nos níveis de remuneração;

-precárias condições de trabalho;

-autoritarismo tradicionalmente exercido nas empresas brasileiras, que dificulta ao funcionário colocar-se na mesma posição do chefe.

-implantação isolada dos círculos sem modificações no sistema produtivo.

-oposição dos sindicatos.

Apesar destas dificuldades pode-se observar, como já foi colocado, a forte penetração dos CCQ no Brasil. Cordioli (1986) destaca o otimismo dos empresários brasileiros em relação a esta técnicas, que traz retornos econômicos inegáveis, sem a necessidade de intensificação do capital. "O retorno dos recursos aplicados nos CCQ é bem alto, e a média deste retorno para cada unidade aplicada está entre 4 a 6."(Leite, 1981, p.28)

No entanto, Toledo (1987) apresenta dados de empresas visitadas de 1982 a 1984 onde há o número de trabalhadores envolvidos nos programas de CCQ é pequeno. Sendo que o autor considera que a consolidação de um programa só ocorre em empresas onde há efetiva mudança nas relações de trabalho.

COMPARANDO DUAS REALIDADES

Quando é analisada a implantação dos CCQ no Brasil são sempre feitas comparações com a realidade japonesa, e os diversos autores extraem semelhanças e principalmente diferenças.

O ***surgimento*** desta técnica no Japão se deu num momento de crise econômica, após guerra, que seria comparável com a crise econômica brasileira, pós 'milagre' econômico, na década de 70, e até hoje.

Os diversos autores enfatizam as grandes ***diferenças culturais*** entre o Brasil e o Japão. Segundo Cordioli (1986) os valores japoneses incluem o culto a disciplina, forte identificação com a empresa e coesão grupal, sendo que numa escala de prioridade os trabalhadores deste país colocariam em primeiro lugar a Nação, depois a família e por último o indivíduo. "No Brasil uma pesquisa realizada na COSIPA com 15000 funcionários mostrou o contrário. Em primeiro aparece o indivíduo, depois a família e por último a Nação."(p.29)

No que se refere as ***relações de trabalho*** os japoneses tem uma maior proximidade entre o funcionário e a chefia (que sobe na própria empresa),enquanto que nas empresas brasileiras a tradição autoritária gera afastamento entre os diferentes níveis hierárquicos

O ***emprego*** nas grandes empresas japonesas é vitalício, com promoção por tempo de serviço, enquanto que aqui a rotatividade da mão de obra é alta.

No que se refere a ***remuneração***,os japoneses tem um salário individualizado por tempo de serviço, não ocorrendo grandes desníveis salariais, no Brasil os desníveis são grandes e salário varia conforme a função exercida.

A ***formação*** e o ***nível técnico*** dos trabalhadores japoneses é bastante alta, todos tem pelo menos o equivalente ao 2o grau completo. Já no Brasil, conforme já foi colocado, os trabalhadores tem baixa escolaridade e nível técnico, o que dificulta a utilização das técnicas de CQ.

Nos dois países os trabalhadores deveriam ***participar voluntáriamente*** dos círculos, mas na prática esta participação tende a se tornar obrigatória. No Japão ocorre a penalização de quem não participa através de sanções sociais, como ostracismo, que é significativo para a cultura deste país. No Brasil os circulistas recebem regalias, como por exemplo manterem seus empregos quando ocorrem reduções de pessoal.

Quanto aos ***temas*** tratados observa-se a ênfase na redução dos custos. No Brasil 74% dos temas seriam referentes a redução nos custos e 18% quanto a qualidade (Salerno, 1985). No Japão 45% das propostas apresentadas dizem respeito a redução dos custos e 30% a melhoria dos instrumentos de trabalho (Freyssenet e Hirata, 1985)

O ***papel dos sindicatos*** é bastante diferente nos dois países, no Japão em geral não houve oposição sindical, enquanto que os sindicatos brasileiros tem se mostrado contrários a implantação dos CCQ nas empresas.

AVALIAÇÃO

Os CCQ são considerados uma técnica que propicia maior participação e democratização das relações nas organizações. Neste sentido Salerno (1985) considera as possibilidades de participação dos trabalhadores através dos CCQ bastante limitadas, já que eles não tem poder decisão nem acesso aos níveis mais altos da hierarquia empresarial, só podendo discutir questões diretamente ligadas ao seu trabalho. Cordioli (1986), no entanto, considera que embora "..os CCQ não representem uma ruptura com os princípios clássicos da administração (taylorista), eles podem significar um avanço para o desenvolvimento do trabalhador que, a partir daí, pode colocar em prática um pouco de sua criatividade e potencialidade."(p. 33 e 32)

Quanto a democratização industrial Toledo (1987) relaciona os CCQ com a teoria Z de Ouchi e considera que esta é muito mais um projeto de eficientização e modernização empresarial do que um projeto político de democratização industrial como o encontrado nos modelos escandinavos.

A grande penetração dos círculos no Brasil traz consigo uma forte idealização das condições de trabalho e das empresas japonesas. No entanto, alguns autores como Rattner (1988) e Freyssenet e Hirata (1985) nos alertam para os problemas de trabalho existentes no Japão, tais como: dificuldade para o trabalhador mudar de emprego se quiser; rigidez e austeridade, que caracterizam o estilo militar das empresas japonesas; permanente tutela das empresas, mesmo nos momentos de lazer; forte pressão do grupo sobre os indivíduos; tratamento desigual dos trabalhadores estrangeiros e das mulheres, que não tem os mesmos direitos e remuneração que os outros trabalhadores, etc. Também os direitos conquistados pelos trabalhadores japoneses, como o emprego vitalício, são válidos apenas para as grandes empresas.

Alguns autores como Maurício Tragtenberg fazem sérias críticas, já que consideram que os "...CCQ são uma técnica de empulhação do trabalhador visando: aumento da produtividade à custa da manipulação psicológica; controle de qualidade com a finalidade da maior redução de custos para o empresário." (apud Cordioli, 1986, p.29) Este tipo de crítica, tanto de teóricos como de sindicalistas acaba por considerar os CCQ como uma forma de intensificação do trabalho e aumento da exploração do trabalhador, com benefícios essencialmente para empresa.

Concluindo, a partir da análise dos diversos autores estudados, pode-se pensar que a implantação de programas de CCQ no Brasil não deve ser encarada como uma solução mágica, é preciso avaliar os

programas e adaptar a realidade brasileira. Sendo que esta implantação pressupõe uma reestruturação nos modelos tradicionais das empresas no país.

BIBLIOGRAFIA

CORDIOLI,S. Controle de Qualidade e Produtividade; o que muda com o CCQ. Trabalho apresentado para concurso de prof. assist.. Florianópolis, UFSC, 1986.

FONSECA,J.L. O Círculo de Controle de Qualidade: um esforço participativo. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, 25(3): 5-21, jul/set, 1985.

FREYSSENET,M. e HIRATA,H. Mudanças Tecnológicas e Participação dos Trabalhadores: os círculos de controle de qualidade no Japão. Revista de Administração de Empresas.Rio de Janeiro, 24(4): 23-29, out/dez, 1984.

GUIMARÃES,M. Círculos de Controle de Qualidade. Belo Horizonte, mimio, abril de 1983.

LEITE,P. Círculos de Controle de Qualidade. Problemas Brasileiros, XVIII(205):23-24, nov. 1981.

SALERNO,M. Produção, Trabalho e Participação: CCQ e KANBAM numa nova imigração japonesa. IN: FLEURY e FISCHER (coord.) Processo e Relações de Trabalho no Brasil. São Paulo, Atlas, 1987.

SILVA,S. Estilos de Administração: uma introdução a teoria geral da administração. Rio de Janeiro, EDC, 1990.

TOLEDO,J. Qualidade Industrial: conceitos, sistemas e estratégias. São Paulo, Atlas, 1987.

VALE,A. e BARBOSA,F. Círculo de Controle de Qualidade: o apelo a redução dos custos. Belo Horizonte, mimeo, s/d.

YUKI,M. Uma metodologia para implantação de técnicas e filosofias japonesas na gestão das empresas. Dissertação de Mestrado, Engenharia de Produção, Florianópolis, UFSC, 1988.RATTNER,H. Impactos Sociais da Automação; o caso Japão. São Paulo, Nobel, 1988.