

CÍRCULOS DE CONTROLE DA QUALIDADE E CAIXA DE SUGESTÕES: TÉCNICAS SIMILARES?

Rosângela deFátima Stankowitz Penteadó - (UTFPR) zanza2007@gmail.com

Hélio Gomes de Carvalho – (UTFPR) helio@utfpr.edu.br

Cezar Augusto Romano - (UTFPR) caromano@utfpr.edu.br

Isaura de Lima Alberton - (UTFPR) alberton@utfpr.edu.br

Resumo: Esse artigo tem por objetivo apresentar uma comparação entre os Círculos de Controle da Qualidade e as Caixas de Sugestões. Comparando os objetivos e o propósito de implantação desses programas participativos, relatando alguns casos de sucesso em que essas técnicas contribuíram para o desenvolvimento e competitividade empresarial. Em relação ao tema tratado, esta pesquisa foi de natureza qualitativa, foram realizadas pesquisas na literatura e em eventos científicos, em *sites* e documentos normativos. O Círculo de Controle de Qualidade e a Caixa de Sugestões foram adotadas como técnicas gerenciais no fim dos anos de 1970 como programas participativos, tendo como objetivo, o envolvimento dos funcionários no processo produtivo e a melhoria nos canais de comunicação entre os funcionários e a gerência para que de alguma forma, fosse possível melhorar o ambiente de trabalho, e principalmente difundir o conceito de Qualidade.

Palavras-chave: Círculos de Controle da Qualidade, Caixas de Sugestões.

CIRCLES OF QUALITY CONTROL AND SUGGESTION BOX: ARE SIMILAR TECHNIQUES?

Abstract: This paper aims to show a comparison between the Quality Control Circles and the Suggestion Box. Comparing the objectives and implementation purposes of these participatory programs, reporting some success cases showing these techniques have contributed to the development and competitiveness of the business. About the treated subject, this research was qualitative by nature, were made research on academic literature and scientific events, websites and normative documents. The Quality Control Circle and Suggestion Box were adopted as management techniques in the late 1970s as participatory programs, aiming the involvement of employees in the productive process and on the improving communication channels between employees and management to somehow, it was possible to improve the labor environment, and especially to expand the Quality concept.

Keywords: Quality Control Circles, Suggestion Box.

1. Introdução

Quando se estuda sobre Círculos de Controle da Qualidade (CCQ), é inevitável falar a respeito do contexto que teve início nos anos 70. Segundo Fleury e Fleury (1999), era um novo conceito sobre qualidade e participação, em termos de administração. Vieram atender as expectativas da evolução e exigências, tanto do homem como das novas tecnologias. O modelo de substituição de importações estava em crise, dando origem a novos padrões de competitividade internacional, exigindo o aumento das exportações. A reestruturação do parque tecnológico juntamente com a busca de inovações tecnológicas com vistas a aumentar a eficiência, a qualidade dos produtos e a produtividade nas empresas, requisitou a

colaboração de todos os participantes desse processo, inclusive a participação dos próprios funcionários.

De um lado, promoveram-se melhorias nas relações de trabalho, o consenso, a harmonia, o comprometimento e a cooperação. Do outro lado, aumentou a produtividade, a qualidade e também refletiu na redução dos custos de produção. Fatores preponderantes para a competitividade nas organizações.

O modelo de gestão da qualidade, *Total Quality Management* (TQM), usado em empresas japonesas, disseminou a qualidade dos produtos, dos processos e novas maneiras de gerir e organizar a produção e o trabalho. O sucesso deste novo modelo, concomitantemente à eficiência e a competitividade, estabeleceu novos padrões organizacionais. Os gestores tiveram que repensar nos aspectos globais de eficiência, qualidade, custos e confiabilidade dos seus produtos. O modelo considera a necessidade de investir nos funcionários para capacitá-los tecnicamente e preconiza o envolvimento destes nos problemas diários do trabalho. Uma das ferramentas utilizadas pelo TQM é o CCQ (Círculo de Controle de Qualidade), onde diversos grupos de pessoas se envolvem na discussão de melhorias das atividades produtivas (BIANCO & SALERNO, 2001).

É neste cenário que as organizações começaram a introduzir as técnicas japonesas de produção e gerenciamento, por intermédio da difusão dos CCQs e dos Sistemas de Sugestões (SS), utilizados para incentivar e aumentar a participação dos funcionários e melhorar a comunicação interna (DONADONE, 2001).

Esse artigo tem por objetivo realizar um comparativo entre os CCQs e os SS como técnica de gestão participativa e identificar as similaridades dos dois programas. A análise ocorre em relação aos objetivos e ao propósito de implantação, relatando alguns casos de sucesso em que estas técnicas colaboraram para o desenvolvimento e competitividade organizacional contribuindo para delinear o desenvolvimento acadêmico e aperfeiçoar o conhecimento sobre essas ferramentas.

Para tanto, foram pesquisados alguns casos em *sites* em que as empresas implantaram estas ferramentas, de forma a compará-las e verificar os pontos de similaridade e também identificar as principais diferenças das duas ferramentas.

2. Procedimentos Metodológicos

Essa pesquisa possui uma abordagem qualitativa em relação ao tema tratado CCQ e SS, uma vez que o ambiente natural é a fonte de coleta dos dados e o pesquisador é o instrumento. Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como descritiva, pois visa descrever as características de determinado fenômeno para estabelecer relações entre variáveis, e quanto aos meios, é bibliográfica, desenvolvida a partir material já elaborado, tais como, livros técnicos artigos e periódicos, além de consultas aos *sites* empresariais (LAKATOS e MARCONI, 1991 e GIL, 1999).

As fontes para a pesquisa foram as informações levantadas por intermédio dos *sites* organizacionais disponibilizados na *Web*. Procurou-se identificar os principais objetivos dos CCQs e dos Sistemas de Sugestões para, posteriormente identificar os pontos de similaridade entre os dois programas

3. Evolução da Qualidade

Para compreender qualidade, é necessário um breve relato histórico da evolução do conceito. Segundo Shiba; Grahah e Walden (1997), o conceito predominante na Revolução Industrial foi o da inspeção, ou seja, eram ações corretivas. No início do século XX o modelo de

administração predominante foi o Taylorista ou administração científica. Surgiu a figura do inspetor com a responsabilidade de avaliar a qualidade dos produtos. Porém, no modelo fordista é que teve início os sistemas padronizados para medição, especificação e tolerância.

A década de 20 foi marcada pelo “controle da qualidade”, os gráficos de controle estatístico do processo foram criados, modificando a postura corretiva para uma postura pró ativa, de prevenção, monitoramento e controle. Em 1930 têm início às normalizações, e os anos de 1950 foram configurados pela “Garantia”. Tinha uma abordagem sistêmica - *Total Quality Control* (TQC) e influenciou fortemente as normas *International Organization for Standardization* (ISO), cujo pensamento era para facilitar relações entre clientes e fornecedores nos requisitos relativos às questões de qualidade.

E finalmente a “Gestão da Qualidade”, que teve início no Japão no pós-guerra quando especialistas americanos participaram do programa de reconstrução no país, difundindo os conceitos e as técnicas utilizadas no ocidente. Dentro dessa disseminação dos conceitos de qualidade surgiram o CCQ e o Sistema de Sugestões, descritos na seqüência.

3.1 Círculos de Controle de Qualidade (CCQ)

A pesquisa realizada por Fleury e Fleury (1999), demonstra que a introdução de técnicas como o CCQ e caixas de sugestões são recentes, mostrando que a participação dos funcionários para a melhoria na qualidade e no processo produtivo foi de 41% para CCQ e 73% para as caixas de sugestão.

Segundo Donadone (2001), o setor empresarial brasileiro na década de 80 foi marcado por mudanças tecnológicas e organizacionais. Novos conceitos como qualidade e flexibilidade, foram adotados como forma de reestruturação organizacional. Os CCQs surgiram no Brasil, com o objetivo de incentivar e envolver os operários com a produção. Algumas empresas adotaram essa técnica, como por exemplo, a Volkswagen, Johnson & Johnson e a Empresa Brasileira de Aeronáutica (Embraer).

As empresas passaram a fazer uso dos programas motivacionais para incentivar, envolver e aumentar o comprometimento dos funcionários. Um exemplo, utilizado inclusive como *benchmarking* por outras empresas é o Sistema de Sugestões denominado de 3i da empresa Siemens. O 3i significa impulsos, idéias e iniciativas e coleta as sugestões dos funcionários premiando as sugestões implantadas para questões como: segurança, redução de custos, qualidade, melhoria dos processos e o funcionamento da empresa.

Outro exemplo é o CCQ implantado na Arcelor Mittal Inox Brasil, utilizado como ferramenta para aproveitar o potencial criativo dos funcionários. A empresa disponibiliza um espaço para debates sobre problemas técnicos, oportunidades para as soluções e para a melhoria dos processos, proporcionando crescimento profissional e pessoal aos funcionários bem como o compartilhamento e aproveitamento das idéias dos mesmos, e segundo dados divulgados pela empresa, atualmente a taxa de participação do projeto é de 62%.

3.2 O processo de difusão dos CCQs

O período dos anos 90, com a abertura dos mercados e estabilização da moeda, destacou-se pelos esforços da classe empresarial em adotar formas gerenciais compatíveis com a flexibilidade da produção e envolvimento dos funcionários com a qualidade e produtividade. A principal característica dos programas era para melhorar as relações entre as pessoas no processo produtivo. A gestão dos recursos humanos direcionava os esforços para os programas comportamentais, para a postura cooperativa dos funcionários alinhada às estratégias gerenciais (LEITE, 2005).

O *Total Quality Management* (TQM) originado no Japão, no final da Segunda Guerra Mundial, foi um movimento que buscou melhorar os padrões de qualidade e produtividade e redução dos custos de produção. O modelo divulga práticas e técnicas para a redução e até mesmo eliminação de retrabalhos, novas formas de planejamento dos processos organizacionais, utiliza o *benchmarking* e busca a análise contínua dos resultados por meio de uma relação de proximidade com os fornecedores. É uma abordagem que tem por objetivo principal, a melhoria contínua, a eficiência e a flexibilidade organizacional como fatores de competitividade. É composta basicamente pelo planejamento, organização e compreensão das atividades a serem realizadas.

Para Slack et al (1997) e Pinto (2007), são os funcionários que realizam e conhecem as tarefas, eles são os detentores da experiência. Têm acesso às redes de informações formais e informais e conseqüentemente são os mais afetados nos processos de mudança. Podem formar um grupo de comando para planejar e implementar o programa. O autores notam ainda, que estes grupos precisam do apoio técnico, gerencial e emocional pois, independentemente da complexidade da tecnologia, o grupo exerce influência nos demais integrantes envolvidos nos problemas a serem solucionados. E são esses funcionários que pregam o respeito e a valorização dos todos os outros colaboradores. Essas características deram origem aos pequenos grupos, denominados de Círculos de Controle da Qualidade.

Segundo Ishikawa (1993), um CCQ obtém êxito quando os gerentes e funcionários assumem responsabilidades no processo, quando consultadas as pessoas de linha de frente, uma vez que são elas que conhecem bem os fatos. O autor lembra ainda que o programa retrata a capacidade da alta direção e da gerência em administrar a participação dos funcionários neste processo de qualidade, e acrescenta que se não houver círculo de qualidade, não haverá CQT (controle da qualidade total). Então, qual o conceito e objetivo de um CCQ?

Slack (1997) destaca que o objetivo básico dessas técnicas é para eliminação de erros. Ishikawa (1993) afirma que o CCQ é um pequeno grupo que executam atividades de controle de qualidade voluntariamente em um mesmo local. A estrutura é simples, este grupo dá continuidade nas atividades para toda a organização com o objetivo de autodesenvolvimento, controlar e melhorar os procedimentos requisitando a participação de todos os funcionários. Os grupos buscam melhorar o desempenho, reduzir custos, aumentar eficiência, supervisionar as atividades, que incluem um plano de educação em controle da qualidade, conferências, sistemas de premiação e ainda o recebimento de sugestões. Para Ishikawa (1993), os principais objetivos destes grupos são:

- Fazer crescer a motivação e satisfação dos funcionários por meio da participação na solução dos problemas;
- Formar mentalidade voltada à qualidade;
- Garantir qualidade dos produtos;
- Obter novas idéias;
- Aumentar a produtividade do trabalho;
- Reduzir custos e perdas;
- Promover a autoconfiança;
- Aprimorar a comunicação e as relações humanas.

Geralmente os grupos são pequenos, de 5 a 10 participantes da mesma área de trabalho. O líder tem a função de registrar a constituição do grupo, orientar e encaminhar as sugestões. O secretário faz todas as anotações, convocações e na falta do líder, pode substituí-lo. Aos membros cabe a tarefa de participar com as idéias e divulgar o CCQ. As reuniões são planejadas e feitas no local de trabalho. Os assuntos destas reuniões são anotados em atas e os

resultados são apresentados em relatórios que posteriormente são encaminhados aos setores competentes para avaliação e implantação.

3.3 Núcleo Catarinense do Círculo de Controle da Qualidade

Em Santa Catarina em 1999, foi criado o Núcleo Catarinense de Promoção do CCQ. É uma empresa sem fins lucrativos com a finalidade de promover o intercâmbio sobre as práticas gerenciais relacionadas com programas participativos. Dissemina conhecimentos de práticas exemplares de sistemas de gestão para os integrantes do núcleo e estimula, promove e contribui com a manutenção dos programas participativos nessas organizações. O Núcleo é formado por 17 empresas e engloba empresas das regiões: norte, oeste sul e de Florianópolis. Promove o intercâmbio de informações e experiências, enfocando os temas relacionados aos Sistemas de Gestão. Tem por missão “desenvolver e valorizar o potencial criativo do ser humano, disseminando e promovendo as práticas dos Programas Participativos”. O Quadro 1 apresenta as empresas que compõem o Núcleo Catarinense de CCQ, a data e os objetivos de implantação do programa nessas empresas.

Quadro 1 - Empresas do Núcleo Catarinense de CCQ

Empresa	Data implantação	Nome do Programa	Objetivos
Eliane Revestimentos Cerâmicos	1997	GES - Grupos de Estudos e Sugestões	Viabilizar gestão participativa, desenvolvimento pessoal e profissional, melhoria e inovação em processo, produto, serviço, ambiente, segurança e qualidade.
Marisol S/A	1988	PODA - Programa de Organização e Desburocratização Administrativa	Racionalizar e desburocratizar as atividades de escritório.
Intelbras	2003	EMI - Equipes de Melhoria Intelbras	Crescimento pessoal e profissional e desenvolvimento da empresa e melhorias no ambiente de trabalho.
Anjo Tintas e Solventes	1999	GMP - Grupo de Melhoria de Processo	Aumentar produtividade, reduzir custo, melhoria do ambiente de trabalho, meio ambiente e ações sociais.
Artefama	2005	TMA - Times de	<i>Desenvolvimento dos colaboradores e da Melhoria da empresa.</i>
Adlin Plásticos	2007		Utilizar a metodologia Ver e Agir e PDCA
Condor S/A	2003	GMC's – Grupos de Melhorias Condor	Implantação de melhorias, fortalecer o crescimento profissional e pessoal, desenvolver a criatividade, liderança, organização, análise e resolução de problemas.
Duas Rodas Industrial Ltda	1997	Programa Participativo Grupos de Melhorias	Soluções de problemas, melhorias nos processos, evolução da empresa e promover o crescimento do ser humano.
Mannes Ltda	2005		Incentivar e valorizar o potencial humano buscando a melhoria contínua dos processos.
WEG	1982		Melhoria na qualidade, produtividade, saúde, segurança, ambiente de trabalho, serviços e sistemas administrativos.
Vanzin Industrial auto peças Ltda	1994		Crescimento profissional e pessoal das pessoas, bem como, melhorias nos processos,

Valesul	1994		produtos, meio ambiente e segurança.
Embraco S/A	1997		Buscar soluções para os problemas, estimular o trabalho em equipe, gerar motivação e aprendizado contínuo.
Esmalglass			
Senai			
Whirlpool	1982		Melhoria do ambiente de trabalho e para resolução de problemas.
Menegotti	1993	Criando Com Qualidade	Propiciar o crescimento das pessoas; gerar ambiente de satisfação no trabalho; contribuir para o fortalecimento da organização e desenvolvimento da sociedade.
			Melhoria contínua dos Processos e Produtos, melhorias no ambiente de trabalho e bem estar do colaborador.

Obs.: espaço em branco significa ausência (não apresenta) de informações.

Fonte: Elaboração do autor.

3.4 Evolução do Sistema de Sugestões

A prática de pedir sugestões aos funcionários remonta de muito tempo atrás. Na Escócia um armador solicitou aos seus funcionários que sugerissem uma forma de reduzir os custos na construção de seus navios. Nos Estados Unidos, um funcionário da Kodak recebeu dois dólares de prêmio pela sugestão de lavar as janelas na área de trabalho, isso aumentou a luminosidade do ambiente. Estes países, Europa e Estados Unidos tinham as características reconhecidas atualmente, tais como a avaliação das sugestões sob critérios estabelecidos com gratificações monetárias (JHRA, 1997).

Em 1950, após visita numa empresa dos Estados Unidos, uma companhia têxtil japonesa, imitou a “caixa de sugestões” dos americanos. Entretanto, a participação nos sistemas de sugestões japoneses era somente dos técnicos e gerentes. O TWI (Treinamento dentro da Indústria) realizado pela forças de ocupação americanas, na recuperação do país após a guerra, estendeu o sistema de sugestões a todos os funcionários. À medida que os chefes e supervisores foram ensinando as tarefas aos funcionários, estes foram aprendendo a realizar as mudanças e sugestões. Mas a adoção de um programa ocidental no oriente enfrentou um sério problema. Os funcionários hesitavam em participar individualmente do programa. A cultura de grupo, impedia as sugestões. Então a administração ou equipe responsável pelo sistema de sugestões fazia campanhas e incentivava a participação coletiva dos funcionários (JHRA, 1997).

Em meados dos anos 60 a maioria das empresas apresentavam menos de uma sugestão por funcionário ao ano. A solução encontrada foi a formação de pequenos grupos, adaptando o programa ao comportamento baseado em grupo. Aumentou a comunicação e autonomia dos supervisores e líderes que passaram a solicitar sugestões aos membros do grupo. “O sistema de sugestões japonês, que enfatiza a participação, logo se tornou parte de outras atividades em grupo. Este fato levou os funcionários a uma cultura voltada à procura, sugestão e correção dos problemas encontrados” (JHRA, p.220, 1997).

3.4.1 O Sistema de Sugestão como Instrumento de Motivação

O maior desafio dos gestores está em desenvolver as potencialidades de seus funcionários. Desde o século XIX, estudos em administração e comportamento humano buscam estratégias para motivar funcionários a aumentar a produtividade. A padronização de tarefas é eficiente,

porém, quando há um significado para a realização destas tarefas e, principalmente quando este significado é descoberto por quem as realiza, sabe-se que o resultado é surpreendente. Um dos motivos de sucesso industrial no Japão foi a redução da unidade de atividade a um pequeno grupo possibilitando a melhoria da comunicação. Outro resultado sob a forma de sugestões, permitiu maior interação e comunicação aumentando a cooperação e a satisfação do trabalho (JHRA, 1997).

A promoção da auto-motivação ocorre no momento em que o funcionário percebe que o seu trabalho é importante para a organização, que a sua tarefa é motivo de sucesso para a empresa. A principal função de um sistema de sugestões é ser utilizada como ferramenta de incentivo. Fazer com que ele veja de forma clara o seu trabalho, fazer com que ele perceba que faz parte da estrutura da organização e que o seu crescimento faz parte dela. Neste contexto, percebe-se que o sistema de sugestões é um instrumento que eleva a moral, desenvolve recursos humanos e fortalece a organização.

Segundo o Livro das idéias que estuda o moderno sistema japonês de melhoria e envolvimento dos funcionários, o conceito de “Sistema de sugestões é o processo através do qual as próprias soluções são adotadas pela equipe administrativa”(JHRA, p.17, 1997). Esses sistemas normalmente são implantados pela alta administração, pois é ela quem pode gerar uma atmosfera favorável para desenvolver o potencial dos funcionários, prover os recursos financeiros e capacitar as pessoas para manutenção do programa, disseminando a filosofia para todos os níveis da organização.

Nesse contexto, o principal desafio é obter idéias que solucionem problemas específicos, tais como, redução de custos ou de tempo, aumento de produtividade e segurança, trabalhos administrativos, invenções ou até mesmo mudanças no próprio método de trabalho. Identificados os problemas, as empresas podem direcionar a criatividade dos colaboradores para obter sugestões de acordo com as necessidades e prioridades do negócio, informando a equipe dos principais desafios e sugerindo os temas para as idéias.

O programa de sugestão possui uma estrutura simples, as idéias são registradas e avaliadas e caso aprovadas, são premiadas. Os funcionários que tiveram suas idéias selecionadas e implantadas são recompensados e reconhecidos por isto (RIJNBACH, 2005). Segundo Souza e Yonamine (2002), a metodologia do programa de sugestão percorre o seguinte caminho:

- Registro da idéia, todos os funcionários participam individualmente ou em grupo.
- Análise da viabilidade técnica, as idéias são analisadas e divididas em idéias mensuráveis, cujo retorno pode ser quantificado, e idéias não mensuráveis onde as avaliações são qualitativas.
- Premiação, as idéias mensuráveis recebem premiação em valor previamente estipulado. As idéias não mensuráveis recebem pontos que podem ser trocados por prêmios não financeiros no setor que coordena o programa.

As idéias mensuráveis podem ser quantificadas, ou seja, o retorno da sugestão pode ser medido, e em alguns casos, os funcionários recebem um percentual em dinheiro da economia líquida anual gerada pela idéia. As idéias não mensuráveis, como por exemplo, sugestões ligadas ao meio ambiente, segurança, ergonomia, etc, representam avaliações qualitativas, no qual os funcionários recebem pontos que posteriormente podem ser trocados por brindes.

Os Sistemas de Sugestões que buscam redução de custos podem quantificar facilmente seus resultados, entretanto, uma empresa também pode obter inúmeros ganhos não quantificáveis como o aumento na motivação dos seus colaboradores (SOUZA e YONAMINE, 2002). Os funcionários aprendem a gerar idéias e a transformá-las em projetos, conscientizam-se dos

custos e desperdícios, aprofundam as aplicações práticas dos conceitos da qualidade (BARBIERI, 2004).

Neste ambiente, as idéias surgem nas atividades de trabalho, as pequenas mudanças auxiliam no processo ou até mesmo eliminam dificuldades, pois quando pequenos problemas são solucionados, o benefício total é maior.

A regra que delimita a elegibilidade da sugestão faz parte do escopo do programa, explicitando quais as sugestões que podem ser premiadas e quais as que não serão, definindo claramente as pessoas que podem participar do programa a fim de evitar problemas de julgamento. As regras de premiação seguem alguns parâmetros, como a proporção do valor que a empresa prevê economizar, estabelecendo uma fórmula clara para que todos os colaboradores possam entender. Existem tipos diferenciados de premiações e reconhecimento: nomeações, placas de reconhecimento, dinheiro, mercadorias, etc. (BARBIERI, 2004).

As idéias são encaminhadas para a aprovação e posteriormente ao gestor da área responsável pela efetivação para a análise do retorno financeiros e benefícios proporcionados pela idéia. Caso a proposta seja aprovada, a próxima etapa é premiar o funcionário e implantar a idéia (SOUZA e YONAMINE, 2002).

O modelo japonês de um Sistema de Sugestões enfatiza a participação, leva os funcionários a uma cultura voltada à procura e correção dos problemas encontrados. O Quadro 2 lista os efeitos diretos, educacionais, interpessoais e os efeitos no relacionamento com a administração das “caixas de sugestões”.

Quadro 2 – Efeitos do Sistema de Sugestões

Efeitos	Sistema de Sugestões
Diretos	Melhoria no ambiente e métodos de trabalho, qualidade dos produtos, aumento produtividade, eficiência do trabalho administrativo, segurança, redução de custos e acidentes .
Educacionais	Hábitos de pensar; consciëntização dos problemas, custos e da necessidade de trabalhar por sí próprio e percepção do valor próprio;
Interpessoais	Melhoria na comunicação com subordinados, supervisores e colegas de trabalho.
Relação com a administração	Melhoria nos métodos de trabalho, aumento da participação administrativa; fortalecimento das relações entre empresa e funcionário

Fonte: Adaptado de JHRA, 1997

3.4.3 Empresas que adotaram o Sistema de Sugestões

O Quadro 3 apresenta algumas empresas que implantaram o Sistema de Sugestões bem como o nome do programa e seu principal objetivo.

Quadro 3 – Empresas que adotaram o Sistema de Sugestões

Empresa	Data implantação	Nome do Programa	Objetivos
Ripasa	2001	Asas do Talento	Incentivar a participação dos funcionários nos processos de melhoria contínua, reconhecer e recompensar as idéias criativas.
Rodonaves		Idéia 10	Envolver o funcionário nas decisões da empresa, eliminar retrabalho, melhorar a segurança, a qualidade de vida

Faber-Castell			do funcionário, otimizar os processos e reduzir custos.
Siemens	1997	3i -idéia, impulso e iniciativa	Melhoria na produção, no relacionamento interno entre funcionários e direção, aumentar o comprometimento dos funcionários.
Votorantim Metais	2004	Super Ação	Incentivar os funcionários, melhorias no ambiente de trabalho.
Teka		Projeto Colméia	Incentivar os funcionários a participar de melhorias
Bosch		Click	Objetivo de incentivar os colaboradores a buscarem opções de melhoria.
Nokia- Manaus	2004	Programa de implementação de idéias	Inovar dentro de normas como qualidade, custo, necessidades do cliente, segurança, ambiente e motivação.
Aracruz-Guaíba		Programa de Sugestões de Melhoria	Estimular a participação dos funcionários na solução de problemas e na otimização dos procedimentos.
ALL - Curitiba	2005	Idéias e Ações	Reduzir custos e melhorar os processos.
Brasilata	1987	Projeto simplificação	Criar um canal de comunicação entre os funcionários, a administração e a chefia.

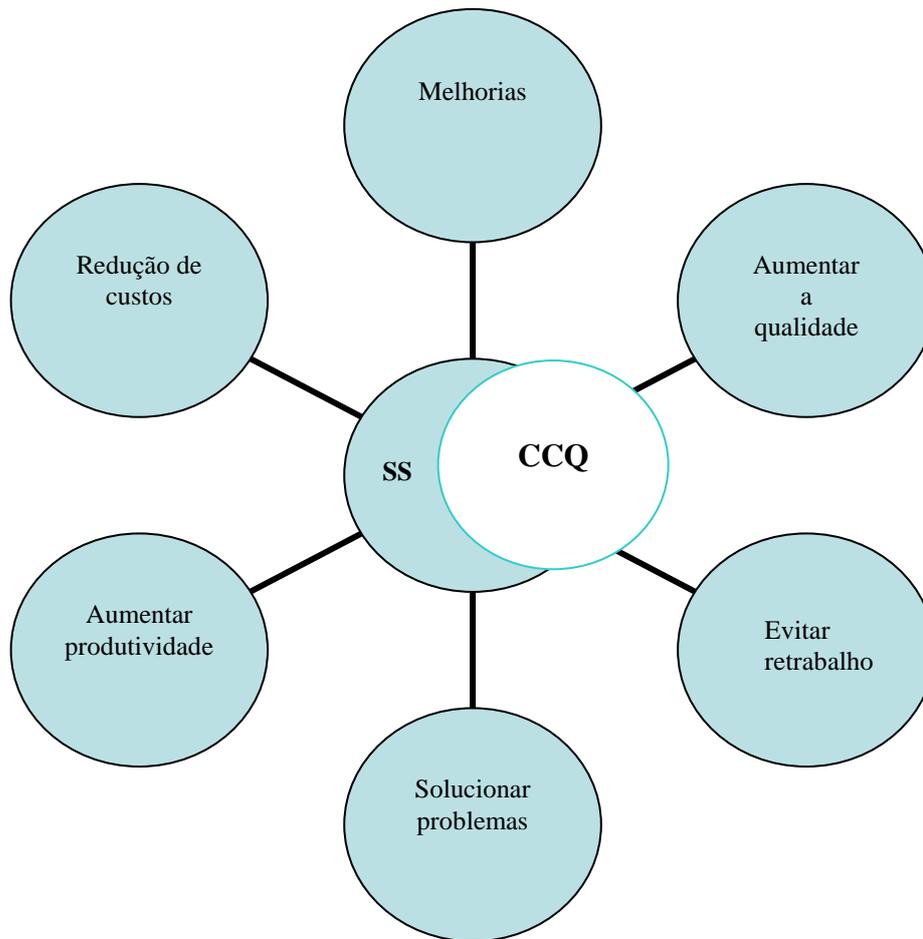
Obs.: espaço em branco significa ausência (não apresenta) de informações.

Fonte: Elaboração do autor.

4. Características do CCQ e PS

A comparação entre as duas técnicas, Círculos de Controle da Qualidade (CCQ) e Sistema de Sugestões demonstra que o foco é voltado aos aspectos técnicos da gestão participativa. A figura 1 representa os pontos de similaridade entre as duas técnicas.

Figura 1 - Similaridades dos objetivos de um CCQ e um SS.



Fonte: Elaboração do autor.

A comunicação entre os funcionários e os gerentes é claramente identificada nos dois programas. O conhecimento e a experiência individual são compartilhados em busca de melhorias, permitindo uma abordagem sistemática na resolução dos problemas. Os SS e os CCQs possibilitam elevar o nível de qualidade por intermédio das idéias que buscam constantemente a melhoria. A empresa incentiva e beneficia o funcionário por meio de gratificações ou prêmios.

De modo geral, as técnicas são similares. Embora ambas as técnicas possuam sistemas de premiação, o CCQ não tem por foco principal bonificar monetariamente o grupo, é mais voltado ao reconhecimento, enquanto os Sistemas de sugestões têm como objetivo obter um grande número de idéias e o principal incentivo à obtenção dessas idéias é o sistema de premiação. O escopo de um SS é bem claro quanto às regras de elegibilidade, uma vez que servem de guia para as sugestões que serão premiadas. Por exemplo, se uma empresa deseja ampliar o espírito de equipe, pode estipular que as idéias sejam apresentadas por equipes, apresentando em conjunto todas as idéias que tiverem. Por outro lado, se o objetivo for ampliar a integração intersetorial, podem estimular as equipes *ad-hoc*, que elegem seus membros e se organizam em função de cada idéia. Um Sistema de Sugestões influencia o espírito participativo dos funcionários, a busca pela qualidade e paralelamente, gerentes e

supervisores ampliam seu papel como educadores. Os efeitos diretos, educacionais e as relações com a administração dos Sistemas de Sugestões apresentados no Quadro 2, podem ser extensivas ao CCQs. Pois como técnicas similares, os efeitos são semelhantes.

5. Considerações finais

O que se percebe em termos de objetivo nos dois programas, é que possuem a mesma lógica, desenvolvem ações participativas no controle da qualidade dos produtos, alteram requisitos como responsabilidade e comprometimento, qualidade e produtividade incluindo maior visão dos processos produtivos.

Um CCQ é um grupo para a obtenção de resultados que satisfaçam as necessidades individuais, grupais, profissionais e empresariais. Outro aspecto básico é a compatibilidade dos resultados com os objetivos, uma vez que são definidos com clareza os objetivos que os CCQ pretendem atingir. Quanto aos objetivos grupais, os resultados referem-se ao crescimento dos componentes dos CCQ, como integrantes de uma equipe. As decisões são tomadas por consenso e há um comprometimento geral com os resultados obtidos.

Já em um Sistema de Sugestões, as propostas voltadas à melhoria são mais individualizadas, as idéias embora possam ser elaboradas em grupos, devido ao sistema de premiação, normalmente as sugestões são depositadas individualmente.

Entretanto há ainda os benefícios educacionais do programa: os funcionários aprendem a gerar e avaliar idéias e a transformá-las em projetos, passam a conhecer melhor outras áreas, conscientizam-se dos custos e desperdícios, aprofundam as aplicações práticas dos conceitos de qualidade.

Referências

- ADLIN PLÁSTICOS LTDA.** Disponível em: www.adlin.com.br. Acesso em 27/09/2008.
- ANJO TINTAS E SOLVENTES.** Disponível em: www.anjo.com.br. Acesso em 27/09/2008.
- ALL - America Latina Logística do Brasil S/A.** Disponível em: www.transportes.gov.br/bit/ferro/all/inf-all.htm. Acesso em: 23/06/ 2008.
- ARACRUZ.** Disponível em: <http://www.aracruz.com.br>. Acesso em: 23/06/ 2008.
- ARTEFAMA.** Disponível em: www.artefama.com.br. Acesso em 27/09/2008.
- BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T.** *Geração e administração de idéias: desafios, propostas e um estudo de caso.* In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 2004, 23. Curitiba. **Anais...** Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica: 2004, 1CD-ROM.
- BIANCO M. F., SALERNO M. S.** *Como o TQM opera e o que muda nas empresas? Um estudo a partir de empresas líderes no Brasil.* Revista Gestão & Produção, v.8, n.1, p.56-67, abr. 2001.
- BRASILATA.** Disponível em: <http://www.brasilata.com.br/pt/index.php 05/06/2008>.
- BOSCH.** Disponível em: <http://www.bosch.com.br/br/boschnobrasil/rh>. Acesso em 05/06/2008
- CONDOR S/A.** Disponível em: www.condor.ind.br. Acesso em 27/09/2008.
- CONPACEL.** Disponível em: <http://www.ripasa.com.br/index.asp>. Acesso em 05/06/2008.
- DONADONE J. C; GRÜN R.** *Participar é preciso! Mas de que maneira?* Rev. bras. Ci. Soc. v. 16 n.47 São Paulo oct. 2001.
- DUAS RODAS INDUSTRIAL LTDA.** Disponível em: www.duasrodas.com.br Acesso em 27/09/2008.
- ELIANE.** Disponível em: www.eliane.com. Acesso em 27/09/2008.
- EMBRACO S/A.** Disponível em: www.embraco.com.br. Acesso em 27/09/2008.
- ESMALGLASS.** Disponível em: www.esmalglass-itaca.com. Acesso em 27/09/2008.

- FABER-CASTELL Disponível em: www.faber-castell.com.br. Acesso em 05/06/2008.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY A. *Aprende-se com as Empresas Japonesas? - Estudo Comparativo entre Empresas Brasileiras e Mexicanas*. RAC, v.2, n.1, Jan./Abr. 1998.
- GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- INTELBRAS S/A. Disponível em: www.intelbras.com.br. Acesso em 27/09/2008.
- ISHIKAWA, K. *Controle da qualidade total: à maneira japonesa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- JAPAN HUMAN RELATIONS ASSOCIATION - JHRA. *O livro das idéias: o moderno sistema japonês de melhorias e o envolvimento total dos funcionários*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- MANNES LTDA. Disponível em: www.mannes.com.br. Acesso em 27/09/2008.
- MARISOL S/A. Disponível em: www.marisolsa.com.br. Acesso em 27/09/2008.
- MAY, M. E. *Toyota: A formula do sucesso*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elzevier, 2007.
- MENEGOTTI. Disponível em: www.menegotti.ind.br. Acesso em 27/09/2008.
- NOKIA. Disponível em: www.nokia.com.br. Acesso em 23/06/2008.
- NÚCLEO CATARINENSE DE PROMOÇÃO DO CCQ - *Círculos de Controle de Qualidade*. Disponível em: http://www.webpack.com.br/templates/108/conteudo_visualizar_dinamico.jsp?idConteudo=2998&idUser=5212813&idEmpresa=118&tituloConteudo=TermodeAdes%C3%A3o. Acesso em 27/09/2008.
- LAKATOS, E. M. MARCONI, M. A. *Fundamentos de Metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- PINTO, S. H. B. *Programas de melhoria da qualidade: um estudo em construtoras de grande porte*. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. XXVII ENEGEP - Outubro/2007, Foz do Iguaçu.
- RIPASA S.A CELULOSE E PAPEL. Disponível em: http://www.ripasa.com.br/programas_benef.asp. Acesso em 05/06/2008
- RIJNBACH, V. C. *Como transformar idéias em inovações que geram resultados*. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/in3/Artigos/Como%20Transformar%20Id%C3%A9ias%20em%20Inova%C3%A7%C3%B5es%20que%20Geram%20Resultados.aspx>. Acesso em: 09/05/2008.
- RODONAVES. Disponível em: <http://www.rte.com.br>. Acesso em 05/06/2008
- SENAI. Disponível em: www.senai.com.br. Acesso em 27/09/2008.
- SIEMENS BRASIL. Disponível em: http://www.siemens.com.br/templates/template_imprensa_2004.aspx?channel=6353. Acesso em: 23/06/2008.
- SHIBA, S.; GRAHAN, A.; WALDEN, D. *TQM: Quatro revoluções na gestão da qualidade*. São Paulo: Bookman, 1997.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARRINSON, C. & JOHNSTON, R.: *Administração da Produção*. São Paulo, Atlas, 1997.
- SOUZA, A.; YONAMINE, J. S. G. *Os impactos de um programa de sugestão de melhorias para a lucratividade do negócio e motivação dos funcionários: Um estudo de caso*. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. XXII ENEGEP - Outubro/2002, Curitiba.
- TEKA. Disponível em: www.teka.com.br. Acesso em 05/06/2008.
- VANZIN INDUSTRIAL AUTO PEÇAS LTDA. Disponível em: www.vanzin.com.br. Acesso em 27/09/2008.
- VOTORANTIM METAIS. Disponível em: <http://www.institutovotorantim.org.br/RSC/PraticasSucesso/Paginas/superAcao.aspx>. Acesso em: 05/06/2008.
- WEG. Disponível em: www.weg.com.br. Acesso em 27/09/2008.
- WHIRPOOL. Disponível em: www.whirlpool.com.br. Acesso em 27/09/2008.