

# *CÍRCULOS DE CONTROLE DA QUALIDADE (CCQs) NO BRASIL: SOBREVIVENDO AO "MODISMO"*

**José Roberto Ferro**

Professor do Departamento de Planejamento e Análise  
Econômica Aplicados à Administração da EAESP/FGV.

**Márcia Mazzeo Grande**

Engenheira de Produção e Mestre em Engenharia de Produção  
pela Universidade Federal de São Carlos.

**RESUMO:** Durante a década de 80, os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) espalharam-se como moda entre as empresas brasileiras. Muitas empresas no final da década passada abandonaram o CCQ; outras, ao contrário, mantiveram-nos fornecendo-lhes os meios para a sua sustentação. Este artigo analisa a evolução do CCQ nas empresas nas quais houve continuidade na utilização dessa prática. A partir de uma pesquisa em 37 empresas procurou-se identificar como os CCQs se difundiram, quais as mudanças ocorridas na sua estrutura e dinâmica de funcionamento, bem como as perspectivas dessas empresas em relação a essa prática.

**ABSTRACT:** *This article analyses the evolution of Quality Control Circles (QCC) in Brazilian industries where there has been a continuity of this management practice. For this purpose, a survey was carried out in 37 firms. Apart from the process of diffusion, the changes in the QCC's elements were evaluated, as well as the firms' perspectives in relation to this practice.*

**PALAVRAS-CHAVE:** Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), atividades em grupo, qualidade total, modismos gerenciais.

**KEY WORDS:** *Quality Control Circles (QCC), small group activities, total quality, management fads.*

Ainda existem Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) no Brasil? Como em muitos outros países, os CCQs tornaram-se uma prática e uma ferramenta gerencial muito importante no Brasil nos anos 70 e 80. Nesse período, ocorreu, sem dúvida, a mais destacada inovação organizacional difundida no país.

Seguindo o sucesso do então chamado modelo japonês de gestão, esse "modismo" conquistou corações e mentes de inúmeros executivos e empresários. Como estimulador adicional à explosão dessa inovação nas empresas localizadas no país, o movimento sin-

Resolvemos, então, verificar o que aconteceu com esse "modismo" no Brasil frente a essas novas circunstâncias. Uma pesquisa exploratória mostrou que ainda havia inúmeras empresas utilizando-se dos CCQs. Fomos identificar nessas empresas como eles se difundiram, quais as mudanças ocorridas na estrutura e na dinâmica de funcionamento ao longo do tempo, bem como as perspectivas dessas empresas em relação a essa prática.

Realizamos o estudo, baseado em uma amostra de 37 empresas, através de um *survey* longitudinal por meio de questionário enviado pelo correio às empresas que ainda se utilizavam dos CCQs na ocasião da realização da pesquisa.

**Círculo de Controle da Qualidade (CCQ) é um pequeno grupo de cinco a doze pessoas que se reúnem voluntariamente e com regularidade para identificar, analisar e propor soluções para problemas de qualidade e de produção.**

### TEORIA E PRÁTICA DA DIFUSÃO DO CCQ

#### Definição, estrutura e funcionamento<sup>1</sup>

Círculo de Controle da Qualidade (CCQ) é um pequeno grupo de cinco a doze pessoas que se reúnem voluntariamente e com regularidade para identificar, analisar e propor

soluções para problemas de qualidade e de produção.

Existem os grupos formados por pessoas da mesma área de trabalho e nível hierárquico (grupos homogêneos) e aqueles formados por funcionários de diferentes áreas e níveis hierárquicos (grupos heterogêneos).

Os grupos reúnem-se, em média, uma vez por semana em sessões de uma hora. As reuniões podem ocorrer dentro ou fora do horário de trabalho. Seus membros recebem treinamento em ferramentas estatísticas, metodologias de solução de problemas e dinâmica de grupo. O funcionamento dos grupos obedece a um esquema de etapas sucessivas, que compreende a identificação dos problemas, a seleção dos problemas a estudar, a análise dos problemas, a recomendação de soluções à administração (que decide sobre a implantação das mesmas) e a implantação das soluções, em alguns casos.

dical adquiriu contornos de crescente pressão e mobilização sobre uma parcela importante das organizações brasileiras. Dessa forma, a filosofia participativa dos CCQs pareceu cair como uma luva face às necessidades empresariais daquele momento, pois prometia tanto melhorar o desempenho das empresas, como reduzir os conflitos trabalhistas.

Muita coisa mudou desde então. A competição entre as empresas acirrou-se, principalmente com a abertura do mercado em 1990, obrigando-as a melhorar substancialmente os seus níveis de produtividade e qualidade. As atividades de trabalho em grupo multiplicaram-se e assumiram outras formas. O movimento sindical tornou-se mais cooperativo e diversificou seu foco de atuação, ficando menos concentrado em salários e greves. Com isso, os CCQs foram gradualmente perdendo visibilidade e relevância. Mas teriam essas mudanças provocado o fim dos CCQs?

1. Para uma análise mais detalhada, ver ABREU, R. C. L. *CCQ, Círculos de controle da qualidade: a integração homem, trabalho e qualidade total*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991; BEARDSLEY, J. F. *Círculos de qualidade: estratégias, implantação e operação*. Rio de Janeiro: Intercultural, 1983; JUSE. *QC Circle koryo: general principles of QC Circles*. 2. ed. Tokyo: JUSE, 1980.

Um coordenador é geralmente designado para fazer a ligação dos Círculos com os setores da empresa, bem como orientar, acompanhar e motivar os participantes.

Os membros recebem algum tipo de recompensa, que pode ser simbólica, financeira ou ambas, pelos resultados benéficos da atuação dos grupos.

**A difusão internacional**

Os CCQs correspondem a uma das atividades de pequenos grupos que apareceram no Japão no início da década de 60, destinadas à mobilização dos recursos humanos das empresas para a melhoria da qualidade e produtividade. Eles foram introduzidos pela JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) como parte do Sistema de Controle da Qualidade implantado nacionalmente nas empresas japonesas. Alcançaram um alto nível de difusão entre as empresas da-

dos processos produtivos foram atribuídas, em grande parte, ao CCQ e tornaram-no objeto de imitação de empresas de outros países;

- facilidade na implantação e baixos custos: o funcionamento do CCQ baseia-se na utilização de métodos estatísticos de resolução de problemas facilmente compreendidos, que transcendem os aspectos culturais e lingüísticos de qualquer país. Os custos de implantação envolvem treinamento da mão-de-obra e outros gastos pequenos;
- pouca alteração nas estruturas das empresas: o CCQ pode ser implementado sem alterar profundamente a estrutura organizacional ou a organização do trabalho existente, minimizando potencialmente as resistências às mudanças;
- atendimento às demandas sociais: as atividades de CCQ aumentam o senso de participação dos seus membros no processo decisório.

Dessa forma, elas atendiam à demanda por melhoria da qualidade de vida no trabalho e ao aumento da participação dos trabalhadores nas decisões da empresa, existentes desde meados da década de 60 em alguns países.

Posteriormente, alguns desses fatores foram reavaliados. Apesar da pouca alteração

**Durante as décadas de 70 e 80, os Círculos de Controle da Qualidade começaram a ser adotados por empresas de diversos países da Ásia, Europa, América do Norte e América Latina.**

na estrutura das empresas, a introdução dos CCQs implicam, com freqüência, em mudanças profundas de valores nas organizações. Eles pressupõem que as pessoas têm condições de participar e de dar sugestões para melhorar os processos produtivos. Essa premissa, no entanto, choca-se com o padrão predominante de organização do trabalho e de poder das empresas, nas quais as decisões são tomadas de cima para baixo e as gerências procuram monopolizar o conhecimento. Em função disso, os Círculos enfrentaram grande resistência das gerências intermediárias, que os encaravam como uma ameaça a sua autoridade.<sup>4</sup>

Além disso, o funcionamento dos CCQs baseia-se no trabalho em grupo e na utilização de produtos e a maior eficiência

quele país e foram apontados como um dos principais fatores responsáveis pelo desempenho superior das empresas japonesas.

Durante as décadas de 70 e 80, os Círculos de Controle da Qualidade começaram a ser adotados por empresas de diversos países da Ásia, Europa, América do Norte e América Latina.<sup>2</sup>

Essa rápida expansão dos Círculos por diversos países deveu-se a inúmeros fatores,<sup>3</sup> tais como:

- imitação do Japão: devido à maior competitividade das empresas japonesas através da alta qualidade e preços competitivos, a qualidade tornou-se uma questão ainda mais central. As melhorias da qualidade de produtos e a maior eficiência

2. O fenômeno intensificou-se no início dos anos 80, como pode ser observado através do aumento do número de países participantes nas convenções internacionais de CCQ realizadas em Tóquio, passando de 13, em 1981, para 23, em 1985. Ver ONGLATCO, M. L. U. The universality of QC circle. In: -----, *Japanese quality control circles: features, effects and problems*. Tokyo: Asian Productivity Organization, 1988. p. 117-38.

3. A importância de cada um desses fatores variava de acordo com as características sociais, culturais, históricas e políticas de cada um dos países. Ver COLE, R. E. *Estrategies for learning: small groups activities in American, Japanese and Swedish industry*. Los Angeles: University of California, 1989.

4. DRAGO, R. Are quality circles a fad? A look at some new evidence. *The Quality Circles Journal*, v. 8, n. 3, p. 12-7, sep. 1985; HILL, S. Why quality circles failed but total quality management might succeed. *British Journal of Industrial Relations*, v. 29, n. 4, p. 541-68, dec. 1991; LAWLER III, E. E. M., MOHRMAN, S. A. Quality circles after the fad. *Harvard Business Review*, v. 63, n. 1, p. 65-71, jan./fev. 1985.

ção de técnicas estatísticas de resolução de problemas, o que exige um grande esforço das empresas em treinamento, tanto dos membros dos grupos quanto das chefias.<sup>5</sup>

### A difusão do CCQ no Brasil

Os CCQs foram introduzidos no Brasil no início da década de 70. Mas, a exemplo do que ocorreu em outros países, foi durante os anos 80 que um grande número de empresas em todo o país os adotaram.<sup>6</sup> Eles ganharam destaque a ponto da JUSE ter considerado o Brasil o "quarto país em termos

**Os CCQs implicam, muitas vezes, em mudanças profundas de valores nas organizações, pois pressupõem que as pessoas têm condições de participar e de dar sugestões para melhorar os processos produtivos.**

de desenvolvimento do CCQ".<sup>7</sup> Os dados sobre a difusão são confusos, porém, em 1987, estimava-se que cerca de 1.000 empresas brasileiras haviam implantado o CCQ.<sup>8</sup>

Naquele período, vários estudos procuraram explicar a proliferação do CCQ.<sup>9</sup> O argumento principal era que o interesse dos empresários e executivos brasileiros pelos CCQs demonstrava uma reação à crise econômica e às mudanças sociais pelas quais passava o país, com o início da redemocratização das instituições políticas e a revigoração do movimento sindical, pois eles permitiam a:

- participação dos funcionários na resolução de problemas no local de trabalho, atendendo assim a demanda por democratização e, como consequência, enfraquecendo o movimento sindical;
- criação de uma consciência para a qualidade e eficiência, aspectos estes não tidos, até então, como tão relevantes no país.

Os CCQs apresentavam diversos padrões quanto a sua estrutura e funcionamento. Podiam ser controlados pela área de Controle da Qualidade ou de Recursos Humanos<sup>10</sup>. Os grupos podiam ser formados por pessoal da mesma área ou de diferentes áreas. Os prêmios eram dados em dinheiro, de forma simbólica ou, até mesmo, não existiam. A participação podia ser voluntária ou obrigatória, ou então voluntária mas limitada pela gerência.<sup>11</sup>

Igualmente ao que se verificou em outros países, os CCQs se difundiram entre as empresas brasileiras desvinculados de outras práticas e conceitos do sistema de controle da qualidade japonês. Foram aplicados isoladamente sem que houvesse preocupação em articulá-los com outras estratégias empresariais para a melhoria da qualidade, da produtividade e dos recursos humanos.<sup>12</sup>

Esse isolamento foi, sem dúvida, um dos principais problemas enfrentados pelos CCQs. Além disso, outras dificuldades foram:

a resistência das gerências intermediárias, que os encaravam como uma ameaça a sua autoridade; a resistência dos sindicatos, que os consideravam uma estratégia capitalista para enfraquecer a atuação dos sindicatos; e, ainda, a falta de apoio e compreensão da alta administração.<sup>13</sup> Aspectos como esses contribuíram para o desgaste dos CCQs no final da década de 80, quando então muitas empresas desativaram-nos.

### Sucesso na difusão do CCQ

Para compreendermos a potencialidade dos CCQs como prática de gestão, precisamos entendê-los dentro da dinâmica da gestão empresarial e de sua articulação com as outras práticas e valores gerenciais que convivem simultaneamente nas organizações.

Sua adoção deve, portanto, ser encarada do ponto de vista da introdução de uma nova tecnologia. Uma introdução bem-sucedida

5. ABREU, R. C. L., op. cit.; JUSE, op. cit.; PICZAK, M. W. Quality circles come home. *Quality Progress*, v. 21, n. 12, p. 37-9, dec. 1988.

6. Já na década de 70, começaram a surgir as associações de CCQ com o objetivo de promover o intercâmbio de informações, o estudo e a divulgação dos Círculos. Criou-se, no início dos anos 80, um órgão de atuação nacional, a União Brasileira de Círculos de Controle da Qualidade (UBCCQ), para articular uma dezena de associações regionais. No final da década, a UBCCQ foi substituída pela União Brasileira para a Qualidade (UBQ). As associações também alteraram os seus nomes, expandindo a atuação a outros aspectos da qualidade, passando a formar seccionais da UBQ.

7. Apud FARIA, J. H. Círculos de controle de qualidade: a estratégia recente de gestão capitalista de controle e modificação do processo técnico do trabalho. *Revista de Administração*, v. 19, n. 3, p. 9-16, jul./set. 1984.

8. FIGUEIREDO, L. F. O coordenador de CCQ na empresa. In: CONGRESSO NACIONAL DE CCQ, 4, 1989, Ipanema (SC). *Anais... Ipanema (SC)*, 1989, 185 p., p. 51-7.

9. COSTA, M. F. S. *A experiência dos círculos de controle de qualidade: um estudo de caso*. Rio de Janeiro: PUC, 1985. (Dissertação de Mestrado); FURTADO, C. *Círculos de controle de qualidade: um estudo de caso*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1986. (Dissertação de Mestrado); SALERNO, M. S. *Produção, trabalho e participação: CCQ e kanban numa nova imigração japonesa*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1985. (Dissertação de Mestrado); TOLEDO, J. C. *Qualidade industrial: conceitos, sistemas e estratégias*. São Paulo: Atlas, 1987.

10. Essa situação determinava a ênfase do CCQ na empresa: programas controlados pelo Controle da Qualidade tendiam mais a se ocupar de aspectos como melhoria da qualidade, redução de custos, etc., enquanto que os controlados pelo Recursos Humanos tendiam mais para as questões de motivação e integração do trabalhador. Ver TOLEDO, J. C. Op. cit.

11. FARIA, J. H., op. cit.; FARIA, M. G. D. *O sindicato, os trabalhadores e as políticas de gestão de trabalho: o caso dos círculos de controle da qualidade na região de Campinas*. Campinas: IFCH/UNICAMP, 1989. (Dissertação de Mestrado); TOLEDO, J. C. Op. cit.

12. ESCRIVÃO, E. F. *CCQ e "just-in-time": uma análise integrada*. São Paulo: PUC, 1987. (Dissertação de Mestrado); ABREU, R. C. L. Op. cit.

13. FREYSSINET, M., HIRATA, H. S. Mudanças tecnológicas e participação dos trabalhadores: os círculos de controle de qualidade no Japão. *RAE—Revista de Administração de Empresas*, v. 25, n. 3, p. 7-20, jul./set. 1985; ABREU, R. C. L. Op. cit.

vai depender da capacidade das empresas em adaptá-la às suas particularidades. Esse processo ocorre de forma gradual: primeiramente, aplica-se um padrão que, aos poucos, vai sendo reinterpretado e adaptado às práticas e rotinas da organização.<sup>14</sup>

Estudando os CCQs, Chevalier<sup>15</sup> identificou um ciclo de vida para os Círculos. Na primeira fase desse ciclo (fase de lançamento), as empresas costumam iniciar o programa lentamente, com poucos grupos, e observar os primeiros resultados. Na sequência, verifica-se um período de entusiasmo (fase de desenvolvimento), quando os investimentos com o CCQ aumentam e o número de grupos cresce rapidamente. No entanto, após esse período de entusiasmo, inicia-se uma fase de declínio, na qual o CCQ enfrenta muitos problemas, principalmente de resistência nos níveis organizacionais intermediários. Essa fase, entretanto, pode ter diferentes desdobramentos: o CCQ desaparece definitivamente; ou sobrevive, porém de forma bem restrita; ou então vence a fase de declínio e se integra à organização.<sup>16</sup>

Chevalier<sup>17</sup> percebeu que as empresas que venceram a fase de declínio e evitaram que os Círculos desaparecessem, foram aquelas que lhes deram flexibilidade, permitindo que absorvessem mudanças e se adaptassem às novas situações.

Assim, a adaptabilidade dos Círculos é o mais importante fator de sucesso. As empresas que conseguem perceber a necessidade de mudanças na estrutura e funcionamento dos Círculos são aquelas capazes de mantê-los e de aproveitar seus benefícios.

**MÉTODO DE PESQUISA**

O estudo realizado caracterizou-se por um *survey* longitudinal que possibilitou identificar o processo de mudança através do tempo em uma amostra de empresas. Os dados foram coletados basicamente através de questionário fechado enviado pelo correio a uma amostra de 72 empresas que desenvolviam atividades de CCQ na época da realização da pesquisa, em 1994.

A amostra de empresas foi obtida através de consultas a associações de controle da qualidade e grupos difusores de CCQ. Trata-se, portanto, de uma amostra inten-

cional de empresas, procedimento particularmente útil em situações nas quais o universo é praticamente desconhecido.<sup>18</sup> As empresas pesquisadas apresentavam variações quanto ao estágio atingido e ao grau de sucesso alcançado na adoção dos Círculos. Como nosso objetivo era estudar somente empresas que estavam utilizando os CCQs regularmente, não foram consideradas aquelas que os introduziram, mas interromperam-nos posteriormente.

Dos 72 questionários enviados, 37 foram respondidos. O perfil das empresas investigadas (localização, setor econômico e número de funcionários) está apresentado na tabela 1.

**Tabela 1 — Perfil das empresas estudadas (n = 37)**

<b>Localização</b>	São Paulo (89%) Minas Gerais (8%) Santa Catarina (3%)
<b>Setor econômico</b>	metal-mecânico (49%) eletro-eletrônico (11%) serviços (5%) químico (5%) outros (30%)
<b>Número de funcionários</b>	até 500 (14%) de 500 a 1.500 (38%) de 1.500 a 3.000 (24%) acima de 3.000 (24%)

Os responsáveis pelo preenchimento dos questionários incluíam gerentes de qualidade ou produção (25%), supervisores (14%), analistas de treinamento (22%) e pessoas que ocupavam cargos relacionados às atividades de Círculos, como técnicos de CCQ, assistentes de CCQ, coordenadores de programas participativos etc. (39%).

O questionário foi dividido em quatro grandes blocos:

⇒ **dados gerais:** informações sobre setor econômico, número de funcionários e a situação da empresa em relação a Programas da Qualidade antes da introdução dos CCQs;

⇒ **fase de estudos:** o ano da introdução dos CCQs nas empresas, sua origem e os motivos que levaram as empresas a adotá-los;

14. COLE, R. E. Op. cit.

15. CHEVALIER, F. Os círculos de qualidade são ainda um tema atual? *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 4, p. 8-14, jul./ago. 1995.

16. Esse ciclo de vida foi identificado através do estudo da evolução do CCQ em doze empresas francesas durante sete anos. *Idem*, *ibidem*.

17. *Idem*, *ibidem*.

18. KERLINGER, F. N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

⇒ **fase de implantação e evolução:** estratégia de implantação dos CCQs, o esforço despendido em treinamento, a evolução em termos de número de grupos, percentual de participação dos funcionários, número de sugestões implantadas, investimentos e ganhos com os CCQs, objetivos pretendidos, sua estrutura e suas características (sistema de recompensa, mecanismo de escolha dos temas etc.). A maior parte das questões desse bloco foram formuladas de maneira a se observar as alterações que as empresas promoveram ao longo do tempo. Para isso, consideramos a situação dos CCQs na empresa em dois momentos distintos: na ocasião da implantação e na ocasião da realização da pesquisa;

⇒ **decorrências:** como as empresas estão utilizando os CCQs atualmente, a existência de outros tipos de atividades de pequenos grupos e as perspectivas das empresas com relação a essas atividades.

### SOBREVIVENDO AO “MODISMO”

Não houve uma trajetória única na difusão dos CCQs no Brasil, aliás, como era de se esperar. Em seguida, mostraremos a forma como eles foram introduzidos nas empresas e as mudanças e adequações feitas em sua estrutura e funcionamento ao longo do tempo.

### A introdução do CCQ nas empresas

A maior parte das empresas adotou o CCQ no final dos anos 70 e durante a década de 80 (figura 1); mesma época, portanto, em que se verificou a maior difusão internacional dos Círculos. Mas deve-se res-

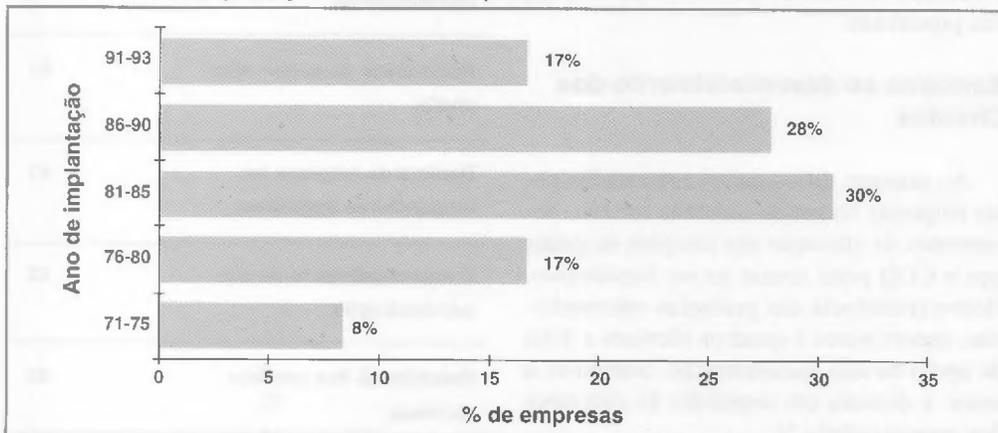
saltar que, mesmo nos anos 90, algumas empresas iniciaram a implantação dos CCQs. A iniciativa da introdução foi, na maioria das vezes (53%), da alta administração. Também houve casos em que a iniciativa coube às gerências médias (32%) e supervisores (6%), especialmente do controle da qualidade e dos recursos humanos.

As empresas alegaram diferentes motivos para a adoção dos Círculos. Algumas declararam problemas específicos, como a necessidade de desenvolver os recursos humanos e de operacionalizar um programa da qualidade. Outras disseram que sofreram pressões para adotá-los, quer por orientação da matriz ou grupo associado, quer pela indicação de clientes. Porém, ficou evidente, independentemente da justificativa dada, que o fato do CCQ ter se tornado uma “moda” foi aspecto dos mais importantes para a sua difusão entre as empresas estudadas. A grande maioria (86%) mencionou, entre os motivos declarados, que adotaram os Círculos por eles terem sido uma experiência bem-sucedida nas empresas japonesas e/ou porque eles estavam sendo implantados por muitas empresas (“fator imitação”).<sup>19</sup>

### Formas de aprendizagem

A adoção das atividades de CCQ deve ser encarada sob a ótica do processo de introdução de uma nova tecnologia e de aprendizado organizacional. Para aprender sobre os Círculos e desenvolver os recursos humanos e organizacionais necessários, as empresas utilizaram-se de várias formas de aprendizagem (tabela 2).

Figura 1 — Ano de implantação do CCQ nas empresas



19. No processo de difusão de novas tecnologias pode-se observar dois efeitos: o da imitação, quando as empresas introduzem novas tecnologias pelo fato delas estarem sendo adotadas por muitas empresas; e o da pressão externa para utilizá-las. No caso do CCQ, esses efeitos foram marcantes na sua difusão, tanto entre as empresas japonesas como entre as americanas. Ver COLE, R. E. Op. cit.

**Tabela 2 — Formas de aprendizagem (n = 37)<sup>20</sup>**

	(%)
<b>Criou grupo interno próprio</b>	<b>78</b>
<b>Realizou visita técnica em empresas que possuíam CCQ</b>	<b>75</b>
<b>Recorreu a associações de CCQ</b>	<b>42</b>
<b>Contratou consultoria externa</b>	<b>34</b>
<b>Contratou pessoa com experiência</b>	<b>6</b>
<b>Recebeu ajuda de cliente</b>	<b>3</b>

Um dos meios de aprendizagem é a empresa adquirir, ela mesma, o conhecimento necessário para a aplicação do CCQ. Isso pode ocorrer através da criação de um grupo interno próprio, com o objetivo de conhecer os conceitos e técnicas do CCQ para depois difundi-los na organização. Esse mecanismo foi usado por 78% das empresas, quase sempre combinado a outros mecanismos que valorizam a experiência de outras empresas com o CCQ.

Nesse sentido, o meio de aprendizagem mais utilizado foi a realização de visitas a outras empresas, nacionais e/ou japonesas, que já possuíam CCQ. Outro meio importante foi a troca de experiência entre empresas via associações de CCQ (ou de controle da qualidade), que se proliferaram por todo o país na década passada. Este último foi considerado por Cole<sup>21</sup> como o meio mais importante para o sucesso da difusão do CCQ nas empresas japonesas.

**Barreiras ao desenvolvimento dos Círculos**

As maiores dificuldades enfrentadas pelas empresas foram de natureza interna, decorrentes da alteração nas relações de poder que o CCQ pode causar ao ser introduzido. Houve resistência das gerências intermediárias, supervisores e quadros técnicos e falta de apoio da alta administração. Somou-se a esses, a demora em responder às sugestões dos grupos (tabela 3).

A resistência dos sindicatos, apontada como um dos fatores que mais afetou o desenvolvimento dos Círculos nas organizações brasileiras na década passada, não foi considerada uma oposição relevante nos casos estudados. Mesmo outros fatores, como a crise econômica e as demissões, citados na literatura como um impedimento à consolidação do CCQ nas empresas durante a década de 80,<sup>22</sup> parecem não se ter constituído em obstáculo ao seu desenvolvimento na visão das empresas.

**Adequando a estrutura e o funcionamento dos Círculos**

A maior parte das empresas introduziu o CCQ seguindo o modelo estabelecido pela JUSE<sup>23</sup> quanto à composição dos grupos, sistema de recompensa, nome e forma de seleção de temas. Houve também aquelas que o introduziram com adaptações em uma ou outra característica do CCQ. Porém, foram poucas as empresas que continuaram utilizando os Círculos da mesma forma como foram inicialmente estabelecidos. Elas promoveram ao longo do tempo alterações nas formas de conduzi-los, no sentido de superar as dificuldades — resistências internas, reconhecimento inadequado, descontinuidade dos trabalhos, temas pouco relevantes — e de melhor articulá-los com os objetivos organizacionais. Isso se deu independentemente do setor de atuação das

**Tabela 3 — Barreiras ao CCQ na ocasião da implantação (n = 37)**

	(%)
<b>Resistência dos gerentes intermediários</b>	<b>72</b>
<b>Resistência da supervisão/chefia</b>	<b>61</b>
<b>Demora da empresa em responder as sugestões</b>	<b>61</b>
<b>Comprometimento da alta administração</b>	<b>52</b>
<b>Resistência dos quadros técnicos</b>	<b>45</b>

20. A importância relativa de cada um desses mecanismos não pôde ser avaliada pelos dados obtidos. No entanto, a maioria das empresas criou sua capacitação através de mais de um deles, sendo valorizado o aprendizado com a experiência de outras empresas.

21. COLE, R. E. Op. cit.

22. FREYSSINET, M., HIRATA, H. S. Op. cit.; TOLEDO, J. C. Op. cit.

23. JUSE. Op. cit.

empresas, dos meios usados para implantar o CCQ e da forma como inicialmente foram estabelecidos.

⇒ **Denominação:** seguindo a orientação japonesa, 78% das empresas iniciaram as atividades de grupo com o nome de "Círculos de Controle da Qualidade". No entanto, procurando uma denominação mais adequada à sua realidade, muitas empresas promoveram alterações na denominação do CCQ. O percentual de empresas que utilizava o nome CCQ baixou de 78 para 49%. Algumas empresas eliminaram o vo-

normal da empresa.<sup>25</sup> Outros argumentam que é mais razoável organizá-las na hierarquia normal.<sup>26</sup>

Foi possível classificar as empresas estudadas em duas categorias, conforme as estruturas inicialmente estabelecidas: as que vincularam os Círculos a uma área determinada (53%), geralmente ao controle da qualidade ou à área de recursos humanos, e as que criaram uma estrutura própria para administrar as atividades dos grupos (47%). Nesses casos, as estruturas variaram de empresa para empresa. Alguns dos elementos

que mais ocorreram foram: comitê de orientação (formado por gerentes de diversas áreas das empresas com a função orientar os grupos quanto aos projetos a serem desenvolvidos), coordenador (geral e/ou de área) e grupo técnico de apoio (formado por técnicos de diversas áreas para dar apoio às atividades de CCQ).

**A adoção das atividades de CCQ deve ser encarada sob a ótica do processo de introdução de uma nova tecnologia e de aprendizado organizacional.**

cábulo "controle" e adotaram o nome de Círculos da Qualidade. Elas alegaram que o termo tinha conotação de coerção no contexto da empresa e prejudicava o desenvolvimento dos Círculos, principalmente quando eles se estendiam para as áreas administrativas. Outras utilizaram uma grande variedade de nomes, como, por exemplo, Círculos Criativos de Melhorias, Círculos da Qualidade Dinâmica etc. Nesses casos, a justificativa mais freqüente foi que o nome "Círculo de Controle da Qualidade" não demonstrava a real atuação dos grupos. Embora a metodologia de solução de problemas tenha sido mantida, os grupos passaram a se envolver com problemas mais amplos e apareceram relacionados a outras técnicas, como *kanban* e Qualidade Total.

⇒ **Estrutura:** a JUSE<sup>24</sup> não estabeleceu um padrão para esse aspecto do CCQ, mas, na literatura sobre o assunto, existem diferentes e divergentes enfoques sobre a forma como tais atividades devem ser estruturadas nas empresas. Alguns autores acreditam que existem vantagens em se criar uma estrutura própria, paralela à hierarquia

Na ocasião da implantação, os grupos eram organizados somente nas áreas produtivas em 53% dos casos e eram organizados tanto nas áreas produtivas como administrativas em 43% das empresas.

A maioria das empresas não promoveu alterações nessas estruturas inicialmente estabelecidas, porém, quando isso ocorreu, foi no sentido de aumentar o envolvimento e compromisso das gerências com as atividades de grupos, permitir a expansão dos grupos e melhor articulá-los com outros programas de qualidade.

A forma como essas alterações ocorreram variou de empresa para empresa. Por exemplo, naquelas que estabeleceram estruturas próprias, algumas criaram coordenações locais designadas aos gerentes e supervisores; outras estabeleceram novas funções na estrutura, como conselhos, comitês ou comissões, que aglutinassem esses níveis hierárquicos. Já nas empresas que vincularam os CCQs em áreas específicas, três promoveram alterações de forma a permitir uma melhor articulação dos Círculos com outros programas de qualidade. Para isso, passaram a vinculação dos Círculos da produção

24. Idem, *ibidem*.

25. ABREU, R. C. L. Op. cit.; BEARDSLEY, J. F., op. cit.; CROCKER, O. L., CHARNEY, S., CHIU, J. S. L. *Quality circles: a guide to participation and productivity*. New York: New American Library, 1986.

26. HILL, S. Op. cit.; OGLIASTRI, E. *Gerencia japonesa y círculos de participación: experiencias en América Latina*. Bogotá: Editorial Norma, 1988.

e dos recursos humanos para as áreas da Qualidade. Outras duas fizeram mudanças mais profundas. Inicialmente, com os Círculos vinculados às áreas de controle da qualidade e recursos humanos, essas empresas acabaram por estabelecer uma estrutura própria. Segundo elas, essa mudança foi necessária para permitir a expansão dos Círculos. Nessas empresas, o número de grupos continuou a aumentar e as atividades de CCQ, que haviam começado somente nas áreas produtivas, estenderam-se também para as áreas administrativas.

**O "modismo" do CCQ permitiu uma grande experiência de aprendizado, principalmente quanto às atividades de grupos, e contribuiu para a mudança nos valores das empresas brasileiras, em direção a formas mais participativas de gestão, tendo se constituído, portanto, em uma importante inovação organizacional.**

Independentemente de terem ocorrido ou não mudanças nas estruturas inicialmente estabelecidas, observamos uma tendência em se estender as atividades de CCQ para as áreas administrativas. Assim, 79% das empresas passou a organizar atividades de CCQ tanto nas áreas administrativas como nas produtivas (tabela 4).<sup>27</sup>

⇒ **Composição dos grupos:** Esse foi o elemento que mais sofreu adaptações em relação ao modelo de CCQ descrito pela JUSE.<sup>28</sup> No início, os grupos eram compostos principalmente por funcionários da mesma área e do mesmo nível hierárquico, seguindo a orientação japonesa. Mas, observamos também, numa parte significativa das empresas, outras composições de grupos, como, por exemplo, Círculos formados por pessoas de várias áreas e níveis hierárquicos. Além disso,

algumas empresas adotaram, simultaneamente, grupos com formações diferentes (tabela 4).

Ao longo do tempo, esse também foi o elemento que mais sofreu alterações. As mudanças ocorreram em dois sentidos: estender as atividades de CCQ a vários níveis hierárquicos, incluindo inclusive as gerências e a supervisão/chefia no processo de funcionamento dos Círculos; e constituir grupos com pessoas de várias áreas.

Assim, a tendência passou a ser a formação de grupos heterogêneos. Mais empresas passaram também a adotar mais de um tipo de grupo simultaneamente. Essa nova situação deveu-se principalmente ao fato de que as empresas que inicialmente utilizavam somente grupos constituídos por funcionários da mesma área e níveis hierárquicos passaram também a formar grupos com pessoal de várias áreas e níveis hierárquicos (tabela 4).

Essas mudanças foram feitas, em algumas empresas, como uma estratégia para reduzir as resistências dos níveis hierárqui-

cos médios às atividades de CCQ. Em outras, tiveram como principal objetivo a formação de grupos multifuncionais, que permitissem a integração de pessoas ligadas a diferentes etapas do processo produtivo para a resolução de problemas.

⇒ **Seleção de temas:** No início, os grupos tinham maior autonomia e os temas eram escolhidos principalmente pelos circuístas através da análise geral de suas situações de trabalho. A participação das gerências nesse processo não era tão evidente e praticamente limitava-se às empresas onde os grupos eram compostos por pessoas de várias áreas e/ou níveis hierárquicos. Os projetos eram, na maioria das vezes, encaminhados às gerências, que decidiam sobre sua implantação, não tendo os grupos poder para decidir sobre essa questão. Em alguns ca-

27. Essa tendência já havia sido observada entre as empresas japonesas em meados da década passada. Ver COLE, R. E. Op. cit.; WATANABE, S. Los círculos de control de la calidad japoneses: razones de su eficacia. *Revista Internacional del Trabajo*, v. 110, n. 2, p. 197-224, 1991.

28. JUSE. Op. cit.

Tabela 4 — Características do CCQ (n = 37)

	Ocasão da implantação (% empresas)	1994 (% empresas)
<b>Composição</b>		
Funcionários da mesma área e nível hierárquico	40	18
Funcionários da mesma área e vários níveis hierárquicos	17	12
Funcionários de várias áreas e mesmo nível hierárquico	11	3
Funcionários de várias áreas e níveis hierárquicos	9	26
Mais de um tipo de grupo	23	41
<b>Seleção de temas para estudo</b>		
Escolhidos pelos grupos	55	34
Escolhidos pelos grupos e negociados com a gerência	25	23
Escolhidos pelos grupos ou indicados pelas gerências	11	17
Indicados pela gerência	6	6
Indicados ou negociados com a gerência	3	20
<b>Aprovação das sugestões</b>		
Sim	67	61
<b>Depende do investimento/mudança</b>		
Não	8	14
<b>Áreas de atuação dos grupos</b>		
Produtivas	53	43
Administrativas e produtivas	43	79
Administrativas	4	-
<b>Sistema de recompensa</b>		
Simbólico	60	46
Simbólico e financeiro	20	38
Financeiro	12	8
Não premia	8	8

tos, nos quais as gerências eram mais participantes no processo de seleção de temas, verificamos uma maior autonomia dos grupos quanto à decisão da implantação das soluções (tabela 4).

Ao longo do tempo, as gerências passaram a interferir mais nesse processo. Embora os grupos continuassem podendo escolher seus projetos, eles passaram, com maior frequência, a negociá-los com as gerências e/ou a trabalhar em temas indicados por elas. Isso sugere um esforço das empresas em direcionar os grupos para projetos das gerências, que devem estar alinhados com os objetivos e metas das empresas (tabela 4).

Apesar dessas alterações, os CCQs continuaram sendo grupos de recomendação de sugestões, sendo pequena a participação no processo de decisão (tabela 4).

⇒ **Sistema de recompensa:** No início, o reconhecimento dado aos membros dos Círculos era, na maioria dos casos, essencialmente simbólico, como recomendado pela JUSE.<sup>29</sup> Os participantes ganhavam prêmios, viagens, direito de participar de palestras etc. Algumas empresas adicionavam incentivos financeiros, porém, foram poucas as que optaram exclusivamente por estes últimos (tabela 4).

Observamos que uma parcela significativa das empresas promoveu alterações em suas formas de recompensar no sentido de buscar uma maior participação e empenho dos funcionários. As mudanças variaram de empresa para empresa. Por exemplo, algumas abandonaram os sistemas exclusivamente simbólicos para adotar esquemas mistos. Outras passaram de um sistema de recompensa financeiro para um simbólico, e houve, ainda, quem deixasse de premiar.

Os esquemas simbólicos continuaram sendo os mais utilizados. Notamos, contudo, que um número maior de empresas procurou, como forma mais efetiva de recompensar os participantes, integrar os incentivos financeiros e simbólicos. Isso ocorreu especialmente entre as empresas que constituíram grupos com pessoas de vários níveis hierárquicos (tabela 4).

⇒ **O CCQ e os Programas de Qualidade Total:** Uma das maiores críticas que se fez ao CCQ na década passada foi o seu isolamento de outras estratégias de qualidade e de recursos humanos das empresas. Procurando superar essa fragilidade, 72% das em-

presas passaram a integrar os CCQs aos Programas de Qualidade Total. Isso permitiu uma revigoração e sustentação dos Círculos, pois possibilitou a inserção dos grupos em um programa mais abrangente e permitiu estabelecer de forma mais clara a relação entre as atividades de grupos e os objetivos e melhoria de desempenho das empresas.<sup>30</sup> Nessas empresas houve, no geral, um aumento do número de grupos e uma redução das resistências internas ao Círculos.

Lembramos que os programas de Qualidade Total passaram a ser disseminados com maior frequência no Brasil no início da década de 90.

Além disso, os Círculos passaram a conviver com outras formas de atividades de grupos. Setenta e oito por cento das empresas desenvolvem outras formas de atividades de grupos complementares às de CCQ, como, por exemplo, força-tarefa, times da qualidade, equipes de projetos etc. Essa integração também é desejável, pois, além de atender às variações de motivação do pessoal para participar, fornece às gerências os mecanismos para dirigir os esforços dos grupos para projetos específicos e possibilita a integração de vários níveis organizacionais na solução de problemas.<sup>31</sup>

## O FUTURO DOS CÍRCULOS

As empresas consideradas neste trabalho introduziram os CCQs basicamente durante os anos 70 e 80. A iniciativa da adoção partiu principalmente da alta administração e o fato deles se constituírem em um fenômeno de “moda” foi um dos motivos mais relevantes para a sua adoção.

Apesar das dificuldades e dos problemas enfrentados no decorrer do tempo, as empresas que mantiveram os CCQs puderam aprender muito sobre o trabalho de grupo e a importância do envolvimento e participação dos funcionários, já mostrados em outros trabalhos sobre a trajetória dos CCQs nas empresas inglesas<sup>32</sup> e francesas.<sup>33</sup>

Assim, o “modismo” do CCQ permitiu uma grande experiência de aprendizado, principalmente quanto às atividades de grupos, e contribuiu para a mudança nos valores das empresas brasileiras, em direção a formas mais participativas de gestão, tendo se constituído, portanto, em uma importante inovação organizacional. □

29. JUSE. Op. cit.

30. HILL, S. Op. cit.

30. CHEVALIER, F. Op. cit.

31. JUSE. Op. cit.

32. HILL, S. Op. cit.

33. CHEVALIER, F. Op. cit.