

# Os Recursos Humanos e o TQM

Considerações Iniciais  
Círculos de Controle de Qualidade  
Trabalhos em equipes



PPGEP / UFRGS  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

# Os Recursos Humanos e o TQM

- TQM
  - conjugação de métodos gerenciais + desenvolvimento de um clima que conduza à “emoção” pelo trabalho.
  - baseado na **educação e treinamento** dos RH
  - Mudança de mentalidade:
    - Por exemplo: operador de máquina.

*“Eu era um **operador** de máquina. Hoje **gerencio a máquina.**”*



## Os Recursos Humanos e o TQM

- No **Gerenciamento total** da qualidade é importante:
  - Aprimorar o **recrutamento e seleção** para ter um quadro mínimo mas ótimo.
  - **Educar e treinar** as pessoas de tal forma a transformá-las nos “melhores do mundo” naquilo que fazem.
  - **Reter** essas pessoas nos quadros da empresa.
  - Criar condições para que cada pessoa tenha **orgulho de sua empresa** e um forte desejo de lutar pelo seu futuro diante de quaisquer dificuldades.



## Os Recursos Humanos e o TQM

- A **educação e o treinamento** são um **meio** para o **crescimento do ser humano**
  - Tem por objetivo:
    - Desenvolver o **raciocínio** das pessoas=> responder o “porque” das coisas
    - Desenvolver a **sensibilidade e a tenacidade** para mudanças => tudo no mundo pode ser mudado para melhor



## Os Recursos Humanos e o TQM

### Uma Historinha....

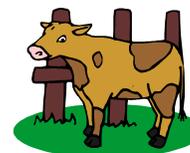
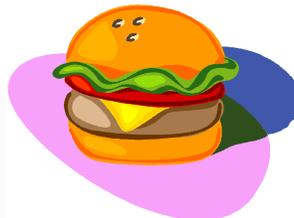


- Uma vez uma pessoa viu alguns homens cortando pedras. Chegou a um deles e perguntou:
  - O que você está fazendo?
- O homem respondeu:
  - Estou cortando pedras
- Fez então a mesma pergunta para o outro e ele respondeu:
  - Estou construindo uma catedral

5

## Motivação e Participação

- Como motivar:
  - trazer à **participação**
- Participação leva ao envolvimento e ao **comprometimento**
- Como trazer a participação:
  - envolvendo as pessoas em atividades que permitam a expressão da:
    - flexibilidade
    - criatividade
    - capacidade de ver à frente.



6

## Princípios da participação



- Programas bem sucedidos exigem **envolvimento gerencial** genuíno
- As **contribuições** das pessoas deverão ser **seriamente consideradas** e colocadas em operação para que o programa tenha valor real
- As idéias devem apresentar **contribuições** contínuas e no longo prazo para a **organização**



## Princípios da participação

- A importância destes programas deve ser a mesma para pessoas do escritório e do chão-de-fábrica



- O programa deve ser organizado de forma **clara e simples**



## Princípios da participação

- As sessões (reuniões) que busquem o envolvimento dos funcionários na melhoria da qualidade devem ser objetivas, do ponto de vista dos participantes, para que possam ser efetivas
  - Cuidar para não ocorrerem sessões consideradas “perda de tempo” pelos participantes
  - **Treinar** sobre participação em grupo, análise e síntese de problemas



## Programas de sugestões

- Objetivo: trazer para a participação todas as pessoas da organização.



### Questões importantes

- Motivar a proposição de melhorias para as organizações
- Possibilitar o envolvimento das pessoas em atividades criativas
- **Deixar claro que maioria das idéias envolve efeitos pequenos**



## Programas de sugestões

- Características
  - São **difíceis de administrar**
  - As idéias devem ser analisadas e classificadas em níveis de **viabilidade** e **importância**
  - Se viáveis e importantes podem ser encaminhadas para execução
  - Pode (e deve) haver **reconhecimento** e **recompensa** pelas idéias.



## Círculos de Controle de Qualidade

- Objetivo: **motivação do ser humano**
- Os grupos desenvolvem atividades de identificar e resolver problemas, que é altamente motivante
- É um programa que pode ser utilizado para desenvolver a **sensibilidade e a tenacidade** para mudanças, promovendo o crescimento do ser humano.



## Círculos de Controle de Qualidade

- Objetivo: **motivação do ser humano**
- Os grupos desenvolvem atividades de identificar e resolver problemas, que é altamente motivante.
- É um programa que pode ser utilizado para desenvolver a **sensibilidade e a tenacidade** para mudanças, promovendo o crescimento do ser humano.



## Círculos de Controle de Qualidade

- **O CCQ é:**
  - Um grupo pequeno – 6 a 10 pessoas
  - Que conduz de forma **voluntária** atividades de controle da qualidade
- **Características:**
  - Continuidade
  - Promove auto-desenvolvimento e mútuo-desenvolvimento
  - Foco na rotina e melhorias
  - Utilizando técnicas de controle da qualidade
  - Conta com a participação de todos os membros



## Círculos de Controle de Qualidade

- A idéia básica por trás das atividades de CCQ é:
  - Contribuir para a melhoria e desenvolvimento da empresa,
  - Respeitar a natureza humana
  - construir um local de trabalho alegre e brilhante no qual vale a pena viver
  - Fornecer às pessoas uma oportunidade de participar criativamente em assuntos relacionados com suas próprias atividades



## Objetivos do CCQ

- Localizar, examinar, analisar e solucionar problemas não só relacionados com a qualidade como também referentes à produtividade, segurança, relações no trabalho, custo, arrumação, limpeza da organização....
- Melhorar a comunicação entre todos os níveis da organização



## Objetivos em relação à empresa

- **Melhorar :**
  - Produtos e serviços
  - Condições de trabalho
  - Segurança
  - Comunicação/  
relacionamentos
  - Imagem da empresa
  - Produtividade
  - Aproveitamento dos  
recursos



## Objetivos em relação ao grupo

- Valorizar o sentimento de equipe
- Facilitar a comunicação
- Desenvolver o sentimento de responsabilidade pela  
qualidade



## Quem pode participar dos CCQs

- todos os colaboradores!!!
- inclusive os estagiários e temporários
- Exceção: componentes do **Comitê Gestor da Qualidade**



## Integrantes do CCQ

- Líder
  - Registra constituição do grupo
  - Orienta o grupo
  - Encaminha sugestões
- Secretário
  - Anota tudo
  - Convoca membros
  - Substituir líder
- Membro
  - Participa com idéias
  - Divulga o CCQ



## Princípio básico

- “A responsabilidade pela qualidade de uma empresa é de todas as pessoas que nela trabalham, independentemente do posto que ocupam, do local onde estejam, ou do serviço que prestam”.

Kaoru Ishikawa



## filosofia da prática dos CCQs

- todos são responsáveis pela qualidade
- cada trabalhador tem muito a contribuir



## As “idéias” do CCQ

- É muito importante que os funcionários contribuam com idéias
- O QUE É UMA IDÉIA?
  - A IDÉIA é a **matéria-prima** da MELHORIA CONTÍNUA
  - A IDÉIA vem da criatividade e da **liberdade de pensar e falar**



## Histórico do CCQ

- origem no Japão em 1962
- criada pelo Professor Kaoru Ishikawa
- No Brasil, o movimento foi iniciado em 1972
  - Johnson & Johnson
  - Volkswagen



## Histórico do CCQ

- Cenário de surgimento dos CCQs
  - Os produtos japoneses eram tidos como de má qualidade
  - Não tinham boa aceitação no mercado interno e externo
  - Houve necessidade de conscientizar todas as pessoas para vencerem esta barreira
- Em 1962 foi realizada a 1ª Conferência sobre Controle da Qualidade, na JUSE, a qual foi considerada o início do CCQ.



## Histórico do CCQ

- O movimento do CCQ chegou ao Brasil na década de 70.
- Inicialmente teve um grande crescimento, seguido de uma estagnação nos anos 80.
- Com a chegada da Qualidade Total, nos anos 90, o CCQ retornou ao seu crescimento, de forma mais definitiva, pois tem o apoio da direção das empresas.



## Características do CCQ

- Voluntariado;
- Sem compromisso com resultados;
- Escolha interna dos líderes e secretários;
- Todos sempre opinam.
- É contínuo, não se dissolve após a resolução do problema.
- Decisões por consenso.



## Consenso

- A vantagem do consenso :
  - proporciona uma solução mais segura dos problemas
  - Quando a solução é encontrada, todos estão mais comprometidos com a sua execução



## Voluntariado em dois níveis

- Organizacional
  - **Teoria:** Os gerentes devem apoiar e prestigiar o CCQ.
  - **Prática:** Nem sempre os gerentes estão dispostos a apoiar o CCQ em sua área.
  
- Individual
  - **Teoria:** Ninguém deve ser compelido a participar dos grupos
  - **Prática:** Funcionários mais capacitados tendem a serem escolhidos pela empresa para participar dos grupos



## Compromisso com Resultados

### Teoria:

- Não tem compromisso com resultados
- Ênfase na criação de hábito de utilização das ferramentas
- Utilizar o aprendizado do uso das ferramentas no dia-a-dia da organização

### Prática

- Muitas vezes são forçados a atingir a meta estabelecida
- Grupos são instituídos só para solucionar problemas ou melhorar práticas da organização



## Escolha do líder e secretário

### Teoria:

- Os cargos de líder e secretário do grupo devem ser escolhidos entre os participantes do CCQ.

### Prática

- O líder é imposto pela empresa
- Normalmente são os participantes de maior nível hierárquico



## Consenso

### Teoria:

- Todas as decisões do grupo devem ser tomadas por consenso.
- Todos devem chegar a um acordo com a decisão tomada

### Prática

- Diferenças de personalidade
  - Integrantes querendo aparecer mais que os outros
  - Integrantes desinteressados no trabalho do grupo.
  - Integrantes com diferença de opinião e de percepção



## Nome dos grupos de CCQs

- Os grupos normalmente são batizados com uma nome, para sua identificação
- São exemplos de nomes:
  - Motivação
  - Boa idéia
  - Duro na queda
  - Vai que é mole
  - "Nóis resolve"
  - Fiel

