

TRABALHO EM EQUIPE: A BASE DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Maria Quitéria L. de Sousa¹, Ana Célia C. F. Campos² e Rubens E. B. Ramos³

UFRN¹

Programa de Pós-graduação em
Engenharia de Produção - Campus
Universitário – Lagoa Nova -
59078-900 Natal/RN.
quiterialustosa@bol.com.br

UFRN²

Programa de Pós-graduação em
Engenharia de Produção - Campus
Universitário – Lagoa Nova -
59078-900 Natal/RN.
anacelia@funpec.br

UFRN³

Programa de Pós-graduação em
Engenharia de Produção - Campus
Universitário – Lagoa Nova -
59078-900 Natal/RN.
rubens@ct.ufrn.br

Resumo. *Este artigo versa sobre o trabalho em equipe como propulsor do processo da melhoria da qualidade nas organizações, baseado em autores como Deming, Juran, Crosby, Albrecht, Ishikawa, Townsend, entre outros. Destaca-se o comprometimento pessoal de todos os membros das equipes e a consciência destes a respeito do autocrescimento e do desenvolvimento organizacional. Também é citada a contribuição dos Círculos de Controle da Qualidade como o primeiro passo para o entendimento que a solução dos problemas está em todos os níveis da empresa. Apresenta-se as equipes da qualidade e a importância da confiança que deve ser estabelecida entre as pessoas. Finaliza-se o trabalho, ressaltando a idéia central dos Círculos de Qualidade de estabelecer-se o espírito positivo do grupo e a motivação para alcançar as mudanças essenciais na cultura da organização. Estas atitudes são demonstradas através de sentimentos de união, lealdade, pertinência ao grupo, compromisso e realização.*

Palavras-chave: *Qualidade; Trabalho em equipe; Comprometimento; Desenvolvimento organizacional.*

1. INTRODUÇÃO

Muito se tem discutido sobre o processo de melhoria da qualidade. Uma das formas de trabalho que mais tem contribuído para o desenvolvimento deste processo é o trabalho em equipe, o qual tem extensa literatura científica.

O presente trabalho traz algumas discussões acerca do tema abordadas à luz de autores como DEMING, JURAN, CROSBY, ISHIKAWA, ALBRECHT, TOWNSEND, entre outros.

Revisa-se, ao longo do texto, a qualidade como derivada de um comprometimento pessoal de todos que compõe a organização; o trabalho em equipe como propulsor de transformações na mentalidade e nos métodos laborativos; os Círculos de Controle da Qualidade como expoentes da busca pela melhoria contínua através da resolução de problemas de qualidade e produtividade; e as Equipes da Qualidade como exemplo de sentimento de identificação que todos os empregados têm para com a empresa, estabelecendo confiança entre os participantes.

As tentativas de se conseguir o apoio e o empreendimento completo de todas as pessoas que formam as organizações demonstram que os caminhos mais trilhados são os que levam a marca da distribuição da responsabilidade pelo crescimento organizacional, bem como do reconhecimento do trabalho de todos os membros das equipes.

Torna-se clara a mudança de pensamento organizacional no que tange a natureza das relações e, principalmente, a aquisição da consciência de que, qualquer que seja a revolução, é imprescindível levar em conta o ser humano como sua peça-chave.

Ao final, considera-se as contribuições dos autores referidos, exibindo comparações entre as teorias, com destaque para as semelhanças encontradas, denotando que o trabalho em equipe realmente ocupa um grande e significativo espaço na construção de mecanismos em prol do sucesso organizacional.

2. QUALIDADE E COMPROMETIMENTO PESSOAL: uma revisão de literatura

De acordo com Philip [16], melhorar a qualidade exige uma mudança de cultura. Não basta um programa ou um entusiasmo. É necessário que se trabalhe a cada dia. Porém, é difícil se mudar idéias preconcebidas, noções inflexíveis na cabeça de uma pessoa. A qualidade é provocada pela prevenção e não pela avaliação.

Ainda segundo Ref. [16], o processo de melhoria da qualidade tem como parte fundamental entender as coisas de maneira idêntica. Portanto todas as pessoas de dada empresa precisam ter uma educação que explique a elas qual o seu papel pessoal.

Para Richard [18], é útil classificar os negócios quanto à intensidade da personalidade, isto é, a qualidade é essencialmente resultado do desempenho de pessoas em situações específicas. E os participantes da organização precisam ter uma capacidade humana bem administrada. Para tanto, é necessário identificar e explorar as capacidades e as fontes de energia das pessoas. Também é essencial que se conscientize os funcionários da importância do serviço e de seus papéis a fim de estabelecer harmonia e apoio mútuo no ambiente de trabalho em prol de objetivos comuns.

Conforme Karl [12], os programas de qualidade em serviços, em sua maioria, fracassam porque a dificuldade está na mentalidade, não no método. É preciso, então, que se adquira um novo modo de pensar e uma reconceituação a respeito do cliente, dos serviços, da liderança e gerência e da cultura das organizações. Mas, esta quebra de paradigma é difícil. E as mudanças não ocorrerão facilmente. Cabe trabalhar na formação do novo paradigma que inclui a natureza humana e pessoal da revolução da qualidade. E esta deve ser a idéia motriz por trás da existência da existência da organização.

Débora [6] afirma que a necessidade crescente de se criar comprometimento deriva do novo fundamento das atividades que se realizam nas organizações que correm para o futuro com vontade de acertar. O novo cenário demanda mudanças das crenças e valores que permearam a cultura organizacional e demandam, mais do que nunca, colaboradores comprometidos que se identifiquem com os objetivos organizacionais e que atuem na empresa como seu próprio negócio.

Karl [13] afirma que a interação entre os funcionários como equipe é importante para o entendimento conciso entre as partes e, por conseguinte, a possibilidade de que se consiga atender aos requisitos previamente esclarecidos.

Willian [22] ressalta que a administração ocidental deve mudar para que não continue em declínio. Deve despertar para a crise e agir. Para isso, não se pode contar com máquinas e sim com o homem, a fim de realizar as transformações necessárias.

Ainda segundo Ref. [22], os funcionários devem estar satisfeitos com seu trabalho e orgulhosos de seu desempenho. E algo significativo para eles é a possibilidade de realização profissional que surge por meio da remoção de barreiras contrárias a ela. Isto se dá com a administração que participa com aconselhamentos e com iniciativas baseadas em sugestões.

Segundo Walter [21] quando se fala em qualidade deve-se levar em consideração o lado subjetivo desta, pois, como se está tratando de medir a melhoria de uma coisa, é impossível pensar numa melhoria independente dos desejos humanos.

Cynthia [5] afirma que os executivos dos Estados Unidos, em vez de procurar uma solução interna, culpam as diferenças “culturais”, geralmente a propensão japonesa ao trabalho em equipe. Talvez não se use muito o trabalho em equipe nos Estados Unidos, mas a cultura da empresa que foi formada pela administração é culpada. A autora cita Thomas G. Gunn, que afirma que a “qualidade total é uma abordagem que muda a cultura da empresa”.

De acordo com a ISO 9004:2000 [7], é essencial o compromisso e o envolvimento pessoal de todos em prol do desenvolvimento de melhoria contínua, principalmente do gerente que deve demonstrar claramente sua liderança e

encorajar esforços dos empregados. Estes, por sua vez, precisam ter interesse no trabalho para obter satisfação e desenvolvimento pessoal. Há a necessidade, então, que se invista em treinamento, desenvolvimento de habilidades e em educação continuada. É importante que a alta gerência promova continuamente políticas e objetivos para aumentar a consciência, a motivação e o envolvimento de todo o pessoal para alcançar os resultados da organização.

O Prêmio Nacional Malcolm Baldrige [3] também prevê que, na organização, o líder deve comprometer-se com o desenvolvimento de toda a força de trabalho e estimular a participação, a inovação e a criatividade de todos os empregados.

3. O TRABALHO EM EQUIPE

Conforme Peter [15] à medida que as organizações se envolvem mais com o movimento da qualidade, descobrem as vantagens de ter pessoas de todos os níveis trabalhando juntas em equipes. Os gerentes, geralmente em grupos, aprenderão e planejarão qualidade. Identificarão muitos processos ou problemas necessitados de melhoria e formarão equipes de projeto encarregados de encontrar soluções.

Esse mesmo autor considera que uma única pessoa usando práticas de melhoria da qualidade pode fazer uma grande diferença em uma organização. Mas raramente uma única pessoa possui conhecimento ou experiência suficientes para compreender tudo o que está envolvido em um processo. Portanto importantes aumentos de produtividade e qualidade resultam, geralmente, de equipes – um grupo de pessoas que reúne suas habilidades, talentos e conhecimento. Com treinamento adequado, as equipes podem geralmente atacar problemas complexos e crônicos, descobrindo soluções eficazes e permanentes.

As equipes têm outra clara vantagem, diz Ref. [15], sobre os esforços isolados: o apoio mútuo que surge entre seus membros. O sinergismo que vem de pessoas trabalhando juntas de maneira produtiva em um projeto importante é em geral suficiente para manter o entusiasmo e apoio, mesmo em tempos difíceis. Quando o espírito de equipe invade uma organização, todos os empregados começam a trabalhar juntos visando à qualidade – sem barreiras, sem facções, “todos em uma única equipe”, movendo-se juntos na mesma direção.

Ainda de acordo com Ref. [15], numa equipe os membros devem resolver suas diferenças pessoais, encontrar forças para prosseguir, harmonizar os compromissos para com o projeto com as demandas de suas tarefas diárias e aprender como melhorar a qualidade. O tratamento das necessidades internas do grupo, consequência dessas pressões, é tão importante quanto à tarefa externa do grupo de fazer melhorias. Quando uma equipe funciona harmoniosamente, os membros podem concentrar-se em sua meta principal de melhorar um processo.

Ref. [22] salienta que para alcançar as mudanças quanto ao estilo da administração, é essencial o trabalho em equipe e bons líderes de equipe unindo esforços consistentes e conhecimentos. Este autor inclui em seus 14 princípios para a transformação, a eliminação de barreiras entre os departamentos, de modo que as pessoas possam trabalhar em equipe a fim de preverem problemas de produção e de utilização do produto ou serviço. Outro princípio fundamental é o do engajamento completo de todos os funcionários, ou seja, a transformação é da competência de todos. A participação dos funcionários é crucial, inclusive nas decisões, estabelecimento de metas e acompanhamento do desempenho. Assim, cada membro da equipe assume um grau de responsabilidade pela performance da empresa.

A edição 2000 do PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade) considera que o sucesso da organização depende do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação da sua força de trabalho, ou seja, das pessoas que necessitam de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades. A promoção da participação das pessoas destaca-se como um elemento fundamental para a obtenção da sinergia entre equipes. Pessoas com habilidades e competências distintas formam equipes de alto desempenho quando lhes é dada autonomia para alcançar objetivos bem definidos.

Quanto ao sistema de liderança, o PNQ leva em conta as necessidades de todas as partes interessadas. Os líderes devem buscar o comprometimento de todos no processo rumo à excelência do desempenho. Este sistema promove a lealdade e o trabalho em equipe baseada nos valores e na busca do atendimento dos propósitos comum. Encoraja e apóia a iniciativa, a criatividade e o gerenciamento dos riscos. Oportunidades para inovação e compartilhamento de conhecimentos e habilidades podem ser criadas através do uso de equipes de trabalho e equipes de solução de problemas, temporárias ou permanentes, departamentais ou multidepartamentais, autogerenciadas ou não.

Armand [1] destaca que a qualidade é, em essência, o resultado do trabalho humano, trabalho este, individual e de equipe. É fundamental para a qualidade uma boa gestão de liderança de pessoas na mobilização destas, no conhecimento, nas habilidades e atitudes de todos da organização.

Para Ref. [16], o processo de melhoramento da equipe é um evento de aprendizagem e que, se todos da empresa participassem de uma equipe ao mesmo tempo, não mais ocorreria problemas de comunicação. Quando as palavras usadas são imprecisas, existe confusão e diluição dos esforços. Desta forma, há a necessidade de se utilizar requisitos adequados juntamente com os significados tangíveis a todos. É essencial que as empresas mudem sua cultura para melhor, de maneira permanente. Assim, a melhoria da qualidade torna-se duradoura.

Alexandre [2] salienta que os princípios da qualidade procuram levar as pessoas a trabalharem de maneira integrada entre os diversos setores ou departamentos. Incluem esforços contínuos de educação e de treinamento para que ocorra verdadeiro crescimento das pessoas na empresa.

Quanto ao trabalho em equipe, Ref. [2] ressalta que, em muitas empresas, não há equipes de trabalho, mas verdadeiros bandos, realizando trabalhos sem nenhuma sinergia. Transformar bandos em equipes é uma forma eficiente de criar sinergia e maximizar os esforços individuais. Uma forma de tornar os funcionários mais comprometidos com os

resultados é fazer com que eles participem do processo de decisão. Assim, os mesmos se mobilizam mais em função dos objetivos da empresa. Para tanto, recorre-se à gerência participativa que se trata de uma mudança de atitude na comunicação, estimulando a participação dos funcionários.

Ainda segundo Ref. [2], as empresas estão cada vez mais estimulando a formação de equipes internas de trabalho. Para melhorar o desempenho destas é necessário:

- a) Dizer claramente o que se espera da equipe;
- b) Enaltecer o valor do trabalho em equipe;
- c) Estabelecer confiança na equipe, estimulando-a, orientando-a para a execução de um trabalho factível;
- d) Dar *feedback*;
- e) Dar recompensas e reconhecimento pelo bom desempenho.

Conforme Vicente [20], para ser competitiva, a empresa deve cultivar uma equipe de elevada habilidade, ou seja, promover o crescimento do ser humano. Para tanto, é importante cultivar a adesão das pessoas e conscientizá-las de que o gerente não é melhor que os trabalhadores como ser humano – ele apenas tem um papel diferente.

Ainda segundo Ref. [20], o responsável pela vida da equipe é o líder e, a essência do trabalho deste é fornecer suporte ao trabalho de sua equipe e cobertura aos seus pontos fracos. Para fornecer este suporte, é preciso treinamento em grupo, treinamento no trabalho, autodesenvolvimento e mútuo-desenvolvimento.

De acordo com Carmen [4], para democratizar a forma de gerenciamento das empresas é necessário criar equipes de trabalho capazes de se desenvolver sozinhas e aprender continuamente e dar-lhes acesso às informações da empresa. Um exemplo da utilização desta forma de trabalho foi realizado numa unidade de refinamento de petróleo da Shell no Canadá. Os trabalhadores, no caso, discutem continuamente o que significa para o funcionário ser considerado responsável e confiável e o que representa uma organização de trabalho que encoraja a iniciativa e o desenvolvimento das habilidades até a realização de seu potencial máximo. O sistema dá voz ativa aos funcionários em todas as questões, com exceção daquelas referentes a decisões empresariais estratégicas.

Problemas menores tendem a ser resolvidos informalmente dentro da própria equipe. Mas, caso não sejam solucionados, são levados ao Team Norm Review Board (Conselho de Análise das Normas para Equipes), composto por representantes de cada uma das seis equipes e da força-tarefa de manutenção, além do vice-presidente do sindicato e três representantes da gerência. Esse comitê reúne-se para tomar conhecimento do problema e tentar resolvê-lo de forma consensual. Raramente as queixas menores requerem uma decisão da gerência da unidade.

Na construção de equipes, primeiramente deve-se procurar membros que participarão ativamente. É necessário então que ocorra um processo de mudança e, apesar de existirem vários tipos de equipes, todas requerem comunicação, redução de conflito e aumento da coesão e do comprometimento entre os membros do grupo. No grupo, um dos fatores fundamentais é seu comportamento, o qual é um campo amplo para pesquisa e, os gerentes devem ficar atentos às novas pesquisas na área.

4. OS CÍRCULOS DE CONTROLE DA QUALIDADE

Os trabalhos dos Círculos de Controle da Qualidade (CCQ), segundo Joseph [10], são uma invenção japonesa e um método que possibilita a participação na melhoria da qualidade através de discussões em grupo.

Segundo Willian [22], como exemplo de trabalho desenvolvido por equipes (no caso, de cinco a quinze funcionários) está o conceito de Círculo da Qualidade que encontra aplicação generalizada. Este conceito torna-se presente numa equipe de espírito positivo, lealdade intensa e elevada motivação, através de uma comunicação eficaz da administração. A utilização dos círculos deve ser precedida de um trabalho longo com o administrador, para lançar os alicerces das chances de sucesso.

Izumi [8] comenta sobre a história dos círculos da qualidade que foram criados no Japão baseados nos seminários da secção de Comunicação Civil dos Quartéis Gerais do Estados Unidos; do seminário de Deming e das leituras de J. M. Juran. Estes círculos são pequenos grupos de funcionários que estudam sistematicamente e discutem o controle da qualidade. Através destes trabalhos de grupo, facilita-se a educação, o treinamento e a propagação das técnicas da qualidade.

Um círculo da qualidade é um pequeno grupo, pertencente a uma mesma área de trabalho orientado por uma filosofia comum (Romeu [19]). A formação dos círculos é espontânea e de iniciativa dos empregados. As reuniões são realizadas preferencialmente durante a jornada de trabalho. Os circunistas são treinados previamente. Prioritariamente os grupos dedicam-se a temas e problemas de suas próprias áreas. Um CCQ não tem poder decisório. Limita-se a sugerir alternativas ao seu gerente, a quem compete decidir. Os CCQ's são um movimento:

1. De recursos humanos;
2. Característica grupal;
3. Voluntariado autêntico;
4. Envolvimento e participação;
5. Integração;
6. Liberação ao potencial inovador e criativo;
7. De longa duração.

Quanto ao resultado, este será intimamente ligado ao da sinergia. Cada uma das partes possui este componente em potencial, em pequenas parcelas, mas só a sua conjugação harmônica e coordenada conseguirá produzir algo que é dinâmico e maior que a soma das partes.

De acordo com Kaoru [11], é necessária a participação de todos no programa de controle de qualidade da empresa. Mas, são três os estágios de participação de todos os membros. O primeiro estágio é fazer com que todos integrem um círculo específico de controle de qualidade. O segundo estágio é fazer com que todos assistam às reuniões do círculo. O estágio final é participar das atividades, onde cada membro recebe uma tarefa em particular.

Kaoru Apud (Ref. [22], p. 102) diferencia um CCQ americano do japonês. Nos Estados Unidos, um CCQ geralmente é organizado como uma organização formal, enquanto no Japão é um grupo informal de trabalhadores. Um administrador no Japão serve como assessor ou consultor. Nos Estados Unidos, um gerente de produção, para se livrar do trabalho, indica facilitadores, para cuidarem da qualidade do trabalho, envolvimento e participação dos funcionários e CCQ, cujas atividades sempre se desintegram. Nos Estados Unidos, a recompensa monetária por uma sugestão vai para o indivíduo. No Japão, essa recompensa é distribuída entre todos os empregados. O reconhecimento das realizações do grupo substitui a recompensa monetária para o indivíduo.

Quanto às limitações do uso do CCQ, Kano Apud (Ref. [22], p. 103) comenta que não há dúvida de que os CCQ são uma força poderosa para resolver problemas de qualidade e produtividade em um nível operacional, porém, deve ficar claro que estes círculos não são a panacéia universal. Os defeitos não são causados apenas por operação inadequada dos trabalhadores, mas também, geralmente mais seriamente e mais freqüentemente, os projetos inadequados, especificações inadequadas, e assim por diante.

Segundo Senge Apud (João [9], p. 77), os CCQ morreram nos Estados Unidos por falta de visão sistêmica do empresariado americano. O mesmo pode ter acontecido no Brasil.

Para Ref.[9], ter visão sistêmica implica trabalhar em equipe, e não em bando, ou em grupo apenas. A equipe é um conjunto de pessoas que se aplicam a um trabalho. Na equipe não se dá atenção apenas às tarefas, mas, sobretudo, às relações entre as pessoas. A equipe mantém a sua união pela confiança mútua, amizade e solidariedade. Cada membro da equipe contribui para a coletividade com aquilo que tem de melhor.

5. EQUIPES DE QUALIDADE

As Equipes de Qualidade são descritas, por Patrick [14], como um aperfeiçoamento dos círculos de qualidade. O conceito original das Equipes de Qualidade era, em grande parte, baseado na teoria dos círculos de qualidade japoneses, mas círculos que incluíam todos os funcionários. Esta experiência foi realizada na empresa americana Paul Revere que uniu os esforços das Equipes de Qualidade e os grupos de Análise de Valor, formando a base para o processo chamado Qualidade Tem Valor. A Análise de Valor deriva daquilo que costuma ser chamado de gerência de valor, formada por grupos de quatro a oito tomadores de decisões de uma só unidade organizacional, liderados por um facilitador, que determina a melhor maneira de atingir seu propósito essencial.

A decisão de incluir todos os funcionários neste processo orientou muitas das decisões subseqüentes e determinou processos únicos que daí evoluíram. Tomada esta decisão, as semelhanças entre as Equipes de Qualidade e os círculos de qualidade japoneses começaram a desaparecer. A popularidade dos círculos de qualidade pode ser atribuída ao fato de serem a melhor coisa disponível em uma época em que era necessário algo para iniciar o movimento que se envolve novamente os empregados americanos naquilo que estavam fazendo. Mais importante, os círculos de qualidade levaram as gerências na América a admitir o fato de que existe sabedoria nos degraus mais baixos da escada corporativa. Segundo um artigo intitulado “Círculos de qualidade depois da moda” de Edward E. Lawler e Susan A. Mohrman, na Harvard Business Review (janeiro/fevereiro de 1985), um dos maiores problemas dos círculos de qualidade era o baixo índice de voluntários.

Ainda de acordo com Ref. [14], a decisão de fazer as Equipes de Qualidade obrigatórias criou um híbrido que não só está prosperando como evita muitas das dificuldades subjacentes associadas aos círculos de qualidade. O mais evidente obstáculo é o reforço da mentalidade “nós e eles”. Deve-se chegar a ponto de se referir à empresa como “minha empresa”. Estes sentimentos de propriedade dos funcionários são muito mais fortes que aqueles de um acionista médio. É este sentimento – de que “estamos todos juntos nisto” – que o conceito de Equipes de Qualidade reforça e utiliza.

Para Ref. [14], os círculos de qualidade representam um passo definido e progressivo na direção de se conseguir envolver os funcionários na organização e comprometê-los com o melhor desempenho no trabalho, mas, apenas estabelecer esses círculos não basta. O passo seguinte e óbvio é modificar os círculos de qualidade, trazendo a contribuição e o envolvimento de todos na qualidade. As Equipes de Qualidade exigem mentalidade diferente daquela exigida para se estabelecer um programa de círculo de qualidade. Por um lado, a participação 100% significa que os gerentes também se tornam membros da equipe. Por encorajá-los a ser parte do esforço da empresa para melhorar sua qualidade, outra fonte de informações e idéias torna-se disponível.

Outra constatação citada pelo autor é que a principal maneira pela qual as equipes diferem dos círculos de qualidade é forçada pela decisão “todos estão dentro”. Não há apresentações de qualidade à gerência. A palavra operacional é *confiança*. As Equipes de Qualidade são formadas partindo-se da suposição de que todos na organização são capazes de contribuir; todos sabem de algo, a respeito de seu cargo ou do trabalho de sua unidade, que pode ser melhorado. Pode ser um pequeno melhoramento, mas uma série deles, uma série continuada, terá um significativo impacto sobre uma organização, desde que as pessoas recebam a autoridade para realizar mudanças.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a Gestão da Qualidade, entre outros modelos de gestão, trazendo como um de seus princípios o trabalho em equipe, tornou-se mais evidenciada a necessidade de sua aplicação nas empresas, pois são muitas suas vantagens como esforço mútuo para solução de problemas, trabalho integrado em prol da melhoria contínua da qualidade e maior comprometimento e responsabilidade de todos que formam a organização.

Para se construir equipes dedicadas aos objetivos de crescimento da empresa, é fundamental oportunizar a participação dos empregados no processo de decisão para que haja mais mobilização e, conseqüentemente, maximização dos esforços individuais.

No ambiente de trabalho, muitas vezes, as equipes apresentam desentendimentos que entravam a melhoria da qualidade, pois as palavras precisam estar significando o mesmo para todos para que ocorra a completa comunicação.

Também se faz necessário reconhecer o bom desempenho das equipes, motivando-as e estimulando seu desenvolvimento, assim como, conscientizar que todos os funcionários são essenciais para a realização dos propósitos em comum. Desta forma, fica claro que, primeiramente, deve-se tomar atitudes que revoguem a mentalidade individualista do trabalho, acarretando transformações em diversas áreas, quebrando paradigmas.

Reforçando esta idéia de trabalho em conjunto, ISHIKAWA, NORMANN, DEMING, CROSBY, entre outros autores, destacam o trabalho em equipe uma ferramenta primordial no processo da melhoria da qualidade, inclusive para que se possa prever dificuldades e/ou atacá-las logo no início. Para tanto, é imperativo que ocorra o total engajamento de todos, unidos em esforços consistentes e preparados para as transformações emergentes.

Quanto aos Círculos de Controle da Qualidade, seu conceito tem aplicação, pelo menos como uma forma inicial de se incluir o trabalho em equipe no processo de melhoria da qualidade nas empresas. Através da idéia central dos círculos é possível estabelecer o espírito positivo do grupo e a motivação para alcançar as mudanças essenciais na cultura da organização. Também é útil a maneira como a comunicação é feita proporcionando o maior entendimento entre os membros. Estas atitudes são demonstradas através de sentimentos de união, lealdade, pertinência ao grupo, compromisso e realização.

A principal crítica aos círculos de qualidade diz respeito à não participação de 100% da organização nas reuniões. Ref. [14] recorre à premissa de que é crucial o envolvimento de todas as pessoas no processo da qualidade, inclusive, que os gerentes estejam no mesmo patamar dos empregados para juntos encontrarem as soluções e os caminhos mais viáveis para a empresa. Porém Ref. [11] também aponta para esta necessidade. Provavelmente, neste caso, a única diferença seja que este último autor salienta que todos integrem um círculo específico de Controle de Qualidade, ou seja, seriam formados vários círculos dentro da empresa conforme as especificidades.

Como Ref. [14] discorre, as Equipes de Qualidade representam um avanço, permitindo que o trabalho seja totalmente feito em equipe, trazendo também as decisões para serem tomadas em conjunto, isto é, dividindo as tarefas e as conseqüências, bem como o reconhecimento e as recompensas pelo bom desempenho.

Finalmente, o elemento central do trabalho em equipe é o comprometimento das pessoas. É a parceria que se forma entre os membros, facilitando o desenrolar não só de tarefas, mas também e, principalmente, da consciência de que se pode transformar a realidade e melhorar juntos em busca do sucesso.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Armand Vallin Feigenbaum, Total quality control. McGraw-Hill, 1991.
- [2] Alexandre Rangel, Momento da qualidade. São Paulo: Atlas, 1995.
- [3] Baldrige National Quality Program. Criteria for performance excellence. 1999.
- [4] Carmen Siranni, A organização do trabalho de equipes semi-autônomas em uma planta industrial da Shell. HSM management. Novembro/dezembro 1997.
- [5] Cynthia Green, Os caminhos da qualidade. São Paulo: Makron Books, 1995.
- [6] Débora Dias Gomes, Fator k: conscientização e comprometimento: criando qualidade no ambiente da organização. São Paulo: pioneira, 1994.
- [7] ISO 9004:2000. Quality Management systems guidelines.
- [8] Izumi Nonaka, The history of the quality circle. Quality progress/ September, 1993.
- [9] João Martins Silva, O ambiente da qualidade na prática – 5s. Belo horizonte: fundação Christiano ottoni, 1996.
- [10] Joseph M. Juran, Made in u. S. A.: a renaissance in quality. Harvard Business Review. July-august 1993.
- [11] Kaoru Ishikawa,. Controle de qualidade total: à maneira japonesa. Rio de janeiro: campus, 1993.
- [12] Karl Albrecht, A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro de sua empresa. São Paulo: pioneira, 1993.
- [13] Karl Albrecht, Serviços com qualidade: a vantagem competitiva. São Paulo: makron books, 1992.
- [14] Patrick Townsend, Compromisso com a qualidade. Rio de janeiro: campus, 1991.
- [15] Peter R. Scholtes, Times da qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade. Rio de janeiro: qualitymark, 1992.
- [16] Philip Crosby, Qualidade – falando sério. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- [17] PNQ 2000 – prêmio nacional da qualidade. Critérios de excelência. FNPQ.
- [18] Richard Normann, Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

- [19] Romeu Carlos Lopes de Abreu, CCQ, círculos de controle da qualidade: integração-trabalho-homem-qualidade total. Rio de janeiro: qualitymark, 1991.
- [20] Vicente Falconi Campos, O valor dos recursos humanos na era do conhecimento. Belo horizonte: fundação Christiano ottoni, 1995.
- [21] Walter Andrew Shewhart, Economic control of manufactured product. New York: d. Van Nostrand company, 1980.
- [22] Willian Edwards Deming, Qualidade: a revolução da administração. Rio de janeiro: marques-saraiva, 1990.