

Relato sobre a Implantação de um Círculo de Controle de Qualidade para o estímulo da adoção de princípios de Gestão Socioambiental na Administração Pública

Kellen Dayelle Endler^a, Marcos Flávio Pinto Moreira^b

^a Universidade Federal do Paraná (Avenida Pref Lothario Meissner, 3400 - Jardim Botânico, Curitiba - PR, 80210-170), kellen_dayelle@hotmail.com.

^b Professor da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (R. da Faculdade, 645 - Jardim La Salle, Toledo - PR, 85903-000), marcosfpmoreira@gmail.com.

Resumo.

Frente aos vários desafios socioambientais presentes na administração pública, uma das formas mais efetivas de abordagem baseia-se no sistema de gestão participativa, onde todos os agentes envolvidos participam no processo decisório, compartilhando méritos e responsabilidades. É nesse contexto que são formados os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), que consistem em grupos de funcionários de um mesmo local de trabalho designados a repensar sobre determinados assuntos. O presente trabalho tem por objetivo relatar a experiência de implantação de um círculo de controle na prefeitura municipal de Toledo- PR para tratar sobre os eixos temáticos da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P). A A3P é um programa criado pelo Ministério do Meio Ambiente, cujo objetivo consiste em estimular os gestores públicos a incorporar princípios e critérios de gestão socioambiental em suas atividades rotineiras relacionados aos 5 eixos temáticos: gestão adequada dos resíduos gerados, uso racional dos recursos naturais e bens públicos, qualidade de vida no ambiente de trabalho, capacitação e sensibilização dos servidores e licitações sustentáveis. Verificou-se que a gestão participativa foi amplamente aceita pelos funcionários mais jovens, os quais prontamente se candidataram para a constituição do círculo. O treinamento foi adequado e o grau de formação dos circulistas ajudou muito na obtenção dos resultados atingidos pelo círculo de controle. O primeiro eixo temático abordado pelos circulistas foi o da qualidade de vida no trabalho.

Palavras chave: Administração Pública, Administração de Recursos Humanos, Qualidade de Vida, Agenda Ambiental na Administração Pública.

Report of the Implementation of a Quality Control Circle to stimulate the adoption of principles of social and environmental management in Public Administration

Abstract.

Faced with various socioenvironmental challenges present in public administration, one of the most effective ways to approach is based on the participative management system, where all stakeholders participate in decision-making, sharing merits and responsibilities. It is in this context that are formed Quality Control Circles (QCC), which consist of groups of employees from the same

workplace designated to rethink about certain subjects. The present study aimed to implement and evaluate a QCC in municipality of Toledo-PR to handle on the themes of the Environmental Agenda in Public Administration (A3P). The A3P was created by the Ministry of Environment, aiming to encourage public managers to incorporate principles and criteria for social and environmental management in their routine activities. The work is carried out in four stages: planning, conception, training and monitoring of QCC at city hall. The circle had many positive results, which is due to the characteristics of multidisciplinary and commitment of its members. For future work, it is suggested to expanding circles to other segments of society, so that each participant could contribute their experiences in improving their working conditions, which would be directly or indirectly reflected in the society.

Key-words: Public Administration, Personnel Management, Quality of Life, Environmental Agenda in Public Administration.

1. Introdução.

A administração pública tem como objetivo assegurar a satisfação das necessidades coletivas variadas, tais como a segurança, a educação, a cultura, a saúde e o bem estar das populações. O próprio contexto de coletividade assegura a carga de responsabilidade sob as ações tomadas em suas atividades.

O Ministro de Estado do Meio Ambiente (durante o período de 2008 até 2010), Carlos Minc (BRASIL, 2009), é mais enfático, ao afirmar que a Administração Pública, como grande consumidora de bens e serviços e cumpridora responsável das políticas públicas e com o poder de compra que possui por meio das licitações “precisa dar o exemplo das boas práticas nas atividades que lhe cabem”. Em vista disso, o Ministério do Meio Ambiente propôs por meio da A3P (Agenda Ambiental na Administração Pública), uma revisão dos padrões de produção e consumo e a adoção de novos referenciais em busca da sustentabilidade socioambiental.

Frente aos vários desafios lançados, que cada vez mais se tornam diferenciais da nova gestão pública, uma das formas mais efetivas de abordagem baseia-se no sistema de gestão participativa. Esse modelo de gestão valoriza a participação de todos no processo decisório, partilhando méritos e responsabilidades. Parte do princípio de que o encarregado de uma determinada tarefa é quem mais tem condições de identificar as principais oportunidades e dificuldades relacionadas à sua execução, propondo soluções para resolvê-las.

Esse contexto de cooperação e união de esforços em prol da instituição e da sociedade como um todo, remete a essência do estudo: os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) aplicados à administração pública. Os circulistas geralmente consistem em grupos de funcionários de um mesmo local de trabalho designados a repensar determinados assuntos. O CCQ se diferencia de qualquer outro programa consolidado por enfatizar o trabalho em grupo, priorizando a troca de conhecimento em equipe, melhorando a motivação e o comprometimento dos envolvidos.

O CCQ lançado ao setor público, objetiva envolver os funcionários na discussão de temas relevantes, relacionados a melhorias nos diversos setores. Afinal, “o resultado de uma empresa depende muito mais do desempenho das pessoas do que da excelência de seus manuais ou estruturas de organização” (BELTÃO, H. apud LACOMBE, 2005).

O presente trabalho foi realizado com o objetivo de implantar e avaliar um CCQ

na Prefeitura Municipal de Toledo-PR, acompanhando e descrevendo suas atividades. Para tanto, quatro etapas são cumpridas em seu desenvolvimento: Planejamento, Concepção, Treinamento e Monitoramento do CCQ.

Aos pesquisadores, coube o compromisso de fundar os CCQs, a partir de funcionários públicos voluntários. De modo a disseminar a filosofia do CCQ; instruir quanto às ferramentas da qualidade necessárias para a análise e solução de problemas e quanto ao funcionamento do círculo. Dessa forma, o projeto não cessaria com a ausência dos pesquisadores do local. Pelo contrário, após a implantação do círculo, os servidores tornar-se-iam independentes, sendo que suas atividades seriam também objeto de pesquisa, através do monitoramento dos círculos.

Alguns trabalhos recentes correlatos são citados a seguir. Fonseca e Frota (2016) analisam a produção, o fluxo e a gestão documental dos arquivos administrativos da Secretaria Municipal de Educação do município de Manaus, utilizando ferramentas da TQM – Total Quality Management, dentre elas, o CCQ. Almeida, Gomes e Lourenço (2016) apresentam as formas como são aplicadas as ferramentas da qualidade e os métodos na prática, incluindo o CCQ. Garlet, Godoy e Polacinski (2014) buscaram resgatar a metodologia clássica japonesa de CCQ, nas bibliografias de referência da área e, comparar com uma metodologia congênere mais avançada utilizada em uma empresa do setor de agronegócios, localizada ao sul do país. Silva e Brandão (2017) relatam a aplicação do Projeto CCQ na empresa Panasonic Brasil na área de Lavadora.

Esse trabalho demonstra seu valor, principalmente, pela dificuldade de se encontrar relatos de práticas de CCQ em literaturas pertinentes. Campos (2004) afirma que “embora o CCQ tenha sido objeto de vários estudos, existe uma escassa literatura acadêmica sobre sua aplicação nas empresas”. Além disso, estudos referentes à sua aplicação em organizações públicas são raros (ENDLER, 2013).

O presente artigo está organizado da seguinte forma: na seção 2 são apresentados os conceitos para a compreensão da filosofia do CCQ; a seção 3 trata-se sobre a A3P. A seção 4 contempla os resultados e a sua discussão e, finalmente, na seção 5, são apresentadas as conclusões e sugestões para futuros trabalhos.

2. Círculos de Controle da Qualidade.

2.1 Abordagem Histórica.

O CCQ nasceu no Japão após a II Guerra Mundial, afinal, as coisas ficaram bastante difíceis e os japoneses não tinham outra saída: “os produtos japoneses eram tidos como de má qualidade e não tinham boa aceitação no mercado interno e externo” (SOUZA, 1996). Quem levou a “ideia” do CCQ para o Japão foram os americanos, através de dois cientistas famosos, Dr. Edward Deming e Dr. Josephy Juran, conforme relata Barros (1988) que foram convidados a ajudar o Japão, destruído após a guerra.

É interessante lembrar que as organizações americanas não valorizaram, na época, os ensinamentos de Deming e Juran – “estudiosos que revolucionaram o Japão” segundo Chaves (2000). Afinal, viviam um tempo de paz, produzindo bens de consumo para os quais havia uma grande procura e nenhuma concorrência.

No início dos anos 60, em todos os setores da indústria japonesa, começaram estudos sobre o Controle da Qualidade. Os resultados obtidos com a aplicação de conceitos estatísticos ao gerenciamento eram surpreendentes, mas alguns anos depois já era percebida a necessidade de envolver os operadores (CHAVES, 2000). Assim, no ano de 1962, mais precisamente, realizou-se a 1ª Conferência sobre Controle de Qualidade, na JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers). Esse evento foi considerado segundo Souza (1996) o início do CCQ.

2.2 Características do CCQ.

O CCQ consiste num sistema para promover o trabalho em equipe, possibilitar o crescimento humano por meio de uma constante troca de ideias e conhecimentos entre seus componentes. As soluções, sejam corretivas ou inovadoras, são consequência do esforço organizado de várias pessoas (CHAVES, 2003).

Por definição, o CCQ consiste em uma pequena equipe de funcionários voluntários, pertencentes a uma mesma função ou áreas de trabalho, que se reúnem periodicamente para identificar, estudar e aperfeiçoar situações de trabalho; ou que desenvolve atividades que ajudam a melhorar resultados em qualidade intrínseca, custos, moral, meio ambiente e segurança (CHAVES, 2000; ABREU, 1991).

Segundo Chaves (2000), esta equipe atua de modo contínuo com a participação total de cada membro, em reuniões que ocupam no máximo 4 horas por mês, preferencialmente durante o horário de trabalho, exercitando o controle da qualidade. Dessa definição, parte-se para a abordagem de conceitos básicos:

a) Por que pequena equipe?

O uso do círculo como a figura representativa do trabalho em equipe traz em sua filosofia o significado de igualdade. Para tanto, é interessante observar que quanto maior o número de pessoas, mais difícil se torna a participação de todos, “levando uns a monopolizarem as atenções e outros a não terem oportunidade de participar ou a se omitir nos trabalhos” (PALMIERI; PEREIRA, 2012). Segundo Chaves (2000) “a percepção simultânea em torno de uma mesa de reunião se dá com até 10 pessoas”, além desse número, segundo a autora, produzem-se fenômenos de percepção seletiva e formação de subequipes. Essa proposta de tamanho do círculo também é defendida por Abreu (1991), que sugere de cinco a 10 participantes. Já Ferro e Grande (1997) discorre sobre um grupo de cinco a 12 pessoas.

Outra contribuição refere-se à formação de equipes ímpares. Chaves (2000) afirma que “equipes ímpares têm mais possibilidade de funcionar que equipes pares. O número ótimo seria cinco ou sete (...)”. Sendo importante ressaltar que equipes muito pequenas, como as de três pessoas, também não são recomendáveis, pois as trocas e contribuições ficam pobres. Equipes ímpares contribuem para o exercício do consenso, que é fundamentado no debate e não na unanimidade, afinal, as diferenças colaboram para que o resultado seja surpreendentemente criativo.

b) Por que pessoas de mesma área?

O fato das pessoas pertencerem a uma mesma área facilita a integração das mesmas, e “faz com que a identificação de problemas e preposição de soluções esteja dentro de seu nível de autonomia, garantindo a implantação mais rápida da solução” (CHAVES, 2000). Ou seja, diante da formação de grupos pequenos e pertencentes a uma mesma área de trabalho, permite-se que todos possam

participar da análise e discussão de problemas que são do seu inteiro conhecimento e a respeito dos quais se tem experiência.

c) Por que pessoas voluntárias?

O voluntariado é um dos fatores mais importantes do CCQ, pois caracteriza-se por uma participação espontânea, valorizando o máximo uso da criatividade de cada membro e um profundo respeito às características individuais (PALMIERI; PEREIRA, 2012). O voluntariado deve ser despertado, não ocorre espontaneamente, sendo necessário um estímulo inicial. Chaves (2000) chama atenção ao papel do líder nessa etapa: “[A voluntariedade] deve ser despertada pelo líder, estimulada e alimentada continuamente até se atingir um estágio de maturidade que favoreça a espontaneidade das equipes”. Ou seja, na medida em que vai atuando no processo o participante vai adquirindo confiança, deixando de lado a atitude passiva.

d) Por que Controle de Qualidade?

O funcionamento do CCQ contempla as mesmas características do sistema gerencial, exigindo, portanto, método e ferramenta, desde a identificação do problema até a sua conclusão (CHAVES, 2000).

e) Por que continuamente?

Para Abreu (1991 apud COSTA, 2006) as equipes formadas não se desestruturam após a implantação dos primeiros projetos, ao contrário, ao término de cada trabalho, o próximo já fica pré-definido. Cada melhoria realizada torna-se um incentivo para novos trabalhos, e cada trabalho reconhecido leva à motivação e ao reconhecimento profissional, principal resultado esperado pelo circulistas.

2.3 *Objetivos dos CCQs*

Os CCQs têm como objetivo aprimorar tudo o que cerca seu trabalho, contribuindo definitivamente para seu crescimento pessoal e melhoria da qualidade dos produtos e serviços do país (SOUZA, 1996). Os três principais objetivos dos CCQs, segundo Chaves (2000), estão descritos a seguir:

- a) Propiciar o crescimento das pessoas, estimulando a máxima utilização do seu potencial: Na forma de sua concepção, os CCQs eliminam um grande desperdício estabelecido nos modelos de administração do passado, que é a subutilização do homem nas organizações.
- b) Respeitar a natureza humana e gerar um ambiente onde haja satisfação no trabalho: A filosofia do CCQ almeja gerar um ambiente saudável e agradável a quem exerce as funções, propiciando a convivência harmônica entre os membros de determinada instituição.
- c) Contribuir para o fortalecimento da organização e desenvolvimento da sociedade: Os CCQs promovem o crescimento da empresa e das pessoas e, conseqüentemente, da sociedade. Afinal, trata-se de uma atividade desenvolvida em equipe para garantir a melhoria dos processos e das atividades.

2.4 *Implantação e Formação dos Grupos*

A implantação dos CCQs é uma fase muito importante para uma organização, pois está totalmente relacionada com o sucesso ou fracasso desse programa em

seu meio. Devem-se considerar todas as condições necessárias para que os grupos possam se desenvolver com êxito. Para tanto, Costa (2006) cita duas condições extremamente importantes: o voluntariado e a não obsessão por resultados instantâneos. Segundo Abreu (1991), voluntariado significa que a participação no programa deve ser espontânea e sem qualquer tipo de pressão, já a não obsessão por resultados significa que não se pode exigir dos circulistas resultados imediatos e de grande vulto.

Para que se concretize de forma efetiva a implantação do CCQ, faz-se necessária a elaboração de um bom plano de atividades, de modo que se evitem desperdícios. Chaves (2000) reforça a importância do planejamento: “ele deve ser muito bem pensado antes de iniciar, pois se trata de um método fortemente influenciado por componentes emocionais. Uma interrupção ou condução inadequada poderá causar grandes estragos nas pessoas e na organização, naturalmente”.

3. Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P).

A A3P surgiu em 1999 como um projeto do Ministério do Meio Ambiente que buscava a revisão dos padrões de produção e consumo e a adoção de novos referenciais de sustentabilidade ambiental nas instituições da administração pública. Em 2002, a A3P foi reconhecida pela Unesco devido à relevância do trabalho desempenhado e dos resultados positivos obtidos ao longo do seu desenvolvimento, ganhando o prêmio “O melhor dos exemplos” na categoria Meio Ambiente.

A A3P consiste em um programa que visa promover a responsabilidade socioambiental e inserir critérios de sustentabilidade nas atividades da administração pública. A inserção desses critérios envolve mudanças nos investimentos, compras e contratação de serviços pelo governo até uma gestão adequada dos recursos naturais utilizados, além da promoção da melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho (BRASIL, 2009).

Como resultados esperados, destacam-se:

- a economia para os cofres públicos, pela redução do consumo, preservação do patrimônio público e compras sustentáveis.
- Maior produtividade do servidor, a partir da melhoria da qualidade de vida no trabalho e da mudança de valores e atitudes.
- Diminuição dos impactos no meio ambiente – o serviço público cumprindo com suas metas, diretrizes e a sua responsabilidade social.

A A3P foi estruturada em cinco eixos temáticos prioritários, sendo eles: **(i)** Uso racional dos Recursos naturais e bens públicos; **(ii)** Gestão adequada dos resíduos gerados; **(iii)** Qualidade de vida no ambiente de trabalho; **(iv)** Sensibilização e capacitação dos servidores e **(v)** Licitações Sustentáveis.

Qualquer instituição da administração pública, de qualquer uma das esferas de governo, pode e deve implantar a A3P, basta decidir e promover as ações. Para auxiliar o processo de implantação da agenda o Ministério do Meio Ambiente propõe aos parceiros interessados a sua institucionalização por meio da assinatura do Termo de Adesão que tem por finalidade integrar esforços para desenvolver projetos destinados à implementação da agenda. A assinatura do termo demonstra o comprometimento da instituição com a agenda socioambiental e a gestão transparente.

4. Resultados e Discussões.

4.1 Etapas da Implantação do Círculo.

As etapas do processo de implantação do círculo estão apresentadas no esquema da Figura 1, o qual ilustra a ordem cronológica do andamento das atividades desenvolvidas.

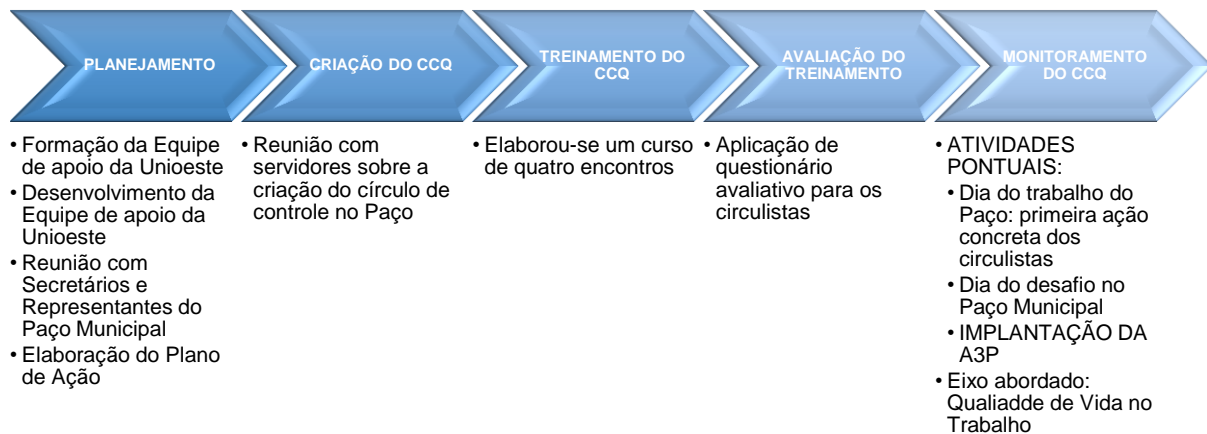


Figura 1 – Esquema das atividades desenvolvidas com o CCQ do Paço

4.2 Planejamento

O projeto de implantação do círculo de controle na prefeitura municipal de Toledo estava diretamente ligado à Secretaria de Administração. O primeiro passo foi o planejamento do projeto em uma reunião que contou com a presença do prefeito municipal, do secretário de administração e da equipe da Unioeste, dentre outros.

Coube à equipe da Unioeste elaborar um curso de quatro dias a fim de instruir os participantes a respeito da A3P, dos círculos de controle e também fazê-los começar a atuar como circulistas.

Para a constituição do primeiro círculo decidiu-se fazer uma reunião com os servidores municipais a fim de apresentar o projeto e assim conseguir voluntários para o início do programa. A reunião foi realizada ao final do expediente no anfiteatro localizado no paço municipal, o qual ficou lotado conforme pode ser visto na Figura 2. Depois da apresentação detalhada da proposta fez-se o convite de participação aos funcionários e doze servidores se apresentaram para a formação do primeiro círculo.



Figura 2 – Reunião com servidores sobre a criação do círculo de controle no Paço
Fonte: Endler (2013)

Todos os voluntários (circulistas) apresentavam idade na faixa de vinte a trinta e cinco anos e possuíam curso superior completo. Esses dois fatores foram muito importantes para o bom andamento do círculo, pois pessoas mais jovens estão geralmente mais abertas a mudanças e quanto maior o grau de instrução, maior é o conhecimento adquirido, o que permite maior poder de modificação das realidades.

4.3 Treinamento do CCQ

O treinamento dos voluntários (circulistas) ocorreu em quatro encontros realizados em quatro sextas-feiras consecutivas ao final do expediente havendo um intervalo de 15 minutos para o “coffee break” gentilmente cedido pela Cozinha Social do município. A estrutura dos encontros baseava-se em uma acolhida inicial dos participantes para que se sentissem mais confortáveis no ambiente, logo depois realizava-se ginástica laboral e depois começava a abordagem dos temas através da utilização de vídeos motivacionais, apresentações e apostila. A Figura 3 apresenta fotos dos encontros.

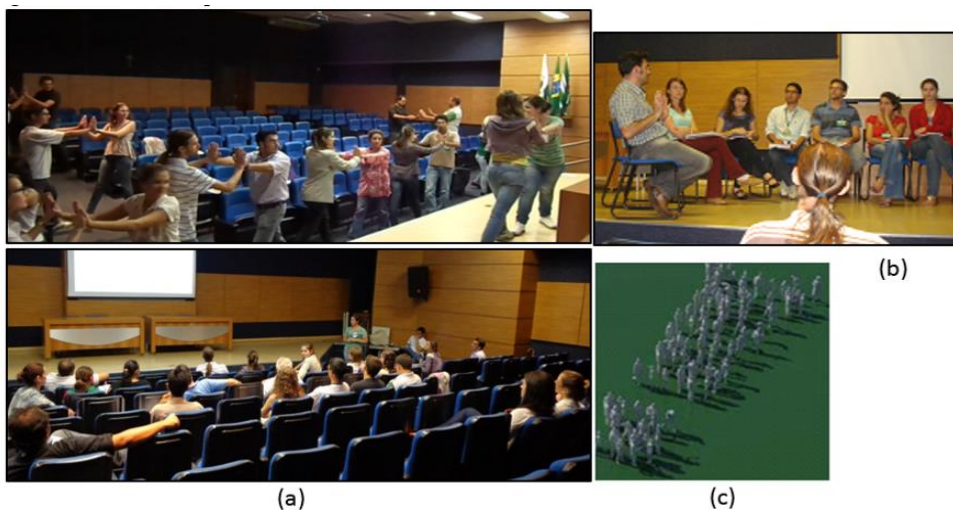


Figura 4 – Encontros para treinamento dos circulistas.

No último encontro, ocorrido no dia 3 de maio de 2013, o círculo foi efetivamente constituído por seis membros. Foram definidos o coordenador (líder), o secretário, o nome do círculo e seu logotipo (veja Figura 4c). O nome escolhido para o círculo foi *Círculo do Paço: dê o Primeiro Passo*.

O Quadro 1 apresenta as atribuições básicas de cada um dos participantes do círculo. Cabe salientar que acima do círculo na hierarquia estava a Secretaria de Administração na pessoa do secretário de administração do município e o apoio da alta administração é de fundamental importância para o sucesso do programa.

Quadro 1 – Atribuição de cada participante do círculo formado

Participantes	Atribuição
Coordenador (Líder)	<ul style="list-style-type: none"> Coordenar e acompanhar as etapas de desenvolvimento dos trabalhos; Motivar o grupo, com o objetivo de desenvolver uma consciência de solução participativa de problemas e aproveitamento de oportunidades. Providenciar um ambiente físico adequado as reuniões e o material necessário; Orientar o grupo a manter as discussões dentro do tema em estudo; Articular-se com o Grupo de Apoio da Prefeitura, para orientação e para encaminhar sugestões decorrentes de estudos realizados.
Secretário	<ul style="list-style-type: none"> Registrar e arquivar registros sobre o andamento dos trabalhos do CCQ; Substituir o líder em suas faltas ou impedimentos;
Demais integrante do círculo	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar na coleta de dados e informações sobre os temas em estudo; Contribuir com ideias e sugestões para o desenvolvimento dos temas; Participar da implantação das soluções e da divulgação dos resultados;

A fim de avaliar na prática o desempenho dos circuilistas foi designado a eles realizar um evento no paço municipal aberto aos funcionários e ao público em geral em comemoração ao Dia do Trabalho. A Figura 5 apresenta algumas fotos desse dia.



Figura 5 – Dia do trabalho: primeira ação concreta dos circuilistas.

No último encontro de treinamento, realizou-se uma avaliação da satisfação quanto ao treinamento realizado, através de um questionário com 11 questões. Verificou-se através das respostas que os participantes gostaram do curso, apontando que o número de encontros deveria ter sido maior. Todos mostraram-se motivados a enfrentar os desafios relacionados ao trabalho que viria pela frente. Além disso, a valorização do funcionário como protagonista em seu próprio ambiente de trabalho – pois circuilistas não são meros executores de ideias prontas, mas sim geradores de novas ideias - foi algo comentado pelos circuilistas.

4.4 Monitoramento do CCQ

Após o final do treinamento dos circuilistas, o círculo formado passou a se reunir mensalmente com a presença de um observador da equipe da Unioeste a fim de monitorar o andamento do círculo. Várias atividades foram desenvolvidas pelos circuilistas no período. A seguir estão relatadas algumas delas.

i) Avaliação da Qualidade de vida no ambiente de trabalho

Como visto, a A3P possui 5 eixos temáticos, dentre os quais, está a ‘Qualidade de vida no ambiente de trabalho’. Esse foi o primeiro eixo a ser escolhido para ser trabalhado por parte dos circunistas, pois é o eixo que mais diretamente os afeta. Não permitir que os circunistas optassem por iniciar por esse eixo poderia levar à desmotivação do grupo e ao final do círculo, pois os funcionários não tem como obrigação participar de um círculo para a implantação da A3P.

Através de um procedimento metódico, os circunistas decidiram medir a a qualidade de vida no ambiente de trabalho, mostrando assim um rigor científico a fim de suportar cientificamente os resultados que seriam encontrados. Optaram por utilizar um modelo baseado no QWLQ-bref (Quality of Working Life Questionary – forma abreviada) abordando os seguintes aspectos: físico/saúde, psicológico, pessoal e profissional. O questionário foi elaborado a partir do consenso dos integrantes em relação às questões que mais retratariam a realidade do paço e foi aplicado a 98 funcionários escolhidos aleatoriamente dentre os 256 no total.

ii) Ginástica laboral

Na análise dos questionários, os circunistas verificaram que o domínio físico/saúde representava um dos domínios de maior preocupação na qualidade de vida no ambiente de trabalho. Verificaram também que uma das ideias mais sugeridas neste aspecto era a de ginástica laboral. Dessa forma, os circunistas levaram até os secretários de recursos humanos e de administração esses resultados, que auxiliariam na implantação de ginástica laboral no paço municipal a fim de reverter a pontuação baixa no domínio físico/saúde.

iii) Dia do Desafio

O Dia do Desafio surgiu no Canadá em 1983. Atualmente a movimentação é realizada todos os anos na última quarta-feira do mês de maio, em todo o mundo, e cresce em número de cidades e em total de participantes. Em 2010, o evento completou 15 anos no Brasil e tem oferecido a oportunidade de mobilização coletiva em torno da atividade física para pessoas do Continente Americano.

No ano de 2013 o Dia do Desafio no paço municipal de Toledo, ocorrido no dia 29 de maio, foi resultado da iniciativa e do empenho dos circunistas do paço. Conforme o planejamento dos circunistas, todos os servidores do prédio da prefeitura de Toledo foram convidados a participar do Dia do Desafio. Os circunistas entregaram o convite pessoalmente aos servidores, relatando sobre a importância de exercícios físicos e aproveitando para convidar novos integrantes para o círculo. A atividade foi realizada na frente do paço municipal Alcides Donin, às 17h, onde centenas de servidores municipais se fizeram presentes na atividade, dentre eles o prefeito e vários secretários. Além de fazerem exercícios físicos, os participantes tiveram bons momentos de descontração (veja a Figura 6b).

iv) Curso de brigada de incêndio

Nesse mesmo questionário elaborado pelos circunistas, vários funcionários deixaram como sugestão a possibilidade de participar cada vez mais de cursos e treinamentos para capacitação ao trabalho. Um curso sugerido foi o de Brigada de Incêndio. Dessa forma, como mais uma iniciativa dos circunistas, planejou-se (veja a Figura 6a) esse curso inicialmente para os funcionários do paço municipal.



Figura 6 – Atividades realizadas pelos circulistas. Fonte: Disponível em:

<<http://www.toledo.pr.gov.br/noticia/servidores-do-paco-municipal-participarao-do-dia-do-desafio>>
Acesso: 02 jun. 2013. Nota: (a) Reunião sobre a Brigada de Incêndio; (b) Dia do desafio.

5. Conclusão

A agenda sócio-ambiental (A3P) do Ministério do Meio Ambiente é um programa de fundamental importância para a qualidade de vida do funcionário público e para a contribuição no uso racional de recursos. Um programa como esse exige uma modificação profunda nos atores envolvidos no processo, mudança essa que pode ser mais facilmente atingida quando há a participação coletiva. Essa foi a ideia desse projeto relatado nesse artigo, utilizar os círculos de controle formados por servidores municipais para a discussão dos eixos temáticos da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) na prefeitura municipal de Toledo-PR.

Um dos grandes desafios desse projeto foi adaptar a filosofia do círculo de controle ao ambiente público, pois o círculo de controle teve sua origem vinculada à indústria e aplicações voltadas a instituições privadas. Um dos fatores a serem levados em conta nessa análise é a questão da estabilidade que os cargos públicos fornecem, o que pode criar uma zona de conforto aos servidores, levando-os a um estado de acomodação. Em vista disso, acredita-se que, além de se utilizar os círculos de controle para uma discussão satisfatória da A3P, deve-se iniciar a discussão pelo eixo da qualidade de vida no ambiente de trabalho como aconteceu neste projeto.

Um ponto imprescindível para que o círculo de controle tenha sucesso é o apoio da alta direção. No caso estudado, os objetivos do círculo de controle estavam alinhados com a estratégia da organização. Afinal, a adesão a critérios de gestão socio-ambiental em atividades rotineiras, cada vez mais se torna um diferencial da nova gestão pública.

É interessante também que o círculo seja formado por funcionários concursados que trabalhem no setor onde o círculo será instituído, que o círculo conte sempre com um número mínimo de sete circulistas e que o círculo permita a entrada de novos circulistas com o passar do tempo. O grau de instrução (nível superior de todos os circulistas), a multidisciplinaridade, a faixa etária e o comprometimento foram características muito importantes dos circulistas para a obtenção dos excelentes resultados atingidos nos trabalhos desenvolvidos pelo círculo.

Acredita-se que seria importante o reconhecimento do trabalho dos circulistas, pois as pessoas geralmente têm a necessidade de serem reconhecidas, prestigiadas e aceitas pelo que fazem e pelos resultados que conseguem atingir. No círculo de controle da mesma forma, ao passo que as pessoas contribuem com a instituição,

elas esperam, de uma ou de outra maneira, saírem igualmente beneficiadas. Durante o período analisado, nenhuma forma de reconhecimento havia ainda sido implantada por parte da alta direção. Abreu (1991) sugere algumas formas de reconhecimento, sendo que algumas delas poderiam ser propostas ao ambiente público, tais como: premiações, cursos de aperfeiçoamento em áreas escolhidas pelos circulistas e apresentações públicas dos resultados atingidos pelo círculo.

6. Referências.

- ALMEIDA, M. P.; GOMES, S. C.; LOURENÇO, Y. A. *A utilização de múltiplas ferramentas na gestão da Qualidade Total: um estudo de caso em uma empresa de grande porte do segmento de transformação de plástico no interior de São Paulo*. 2016. 102 f. Trabalho de Curso Bacharel em Administração – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2016.
- BARROS, C. A. C. *Círculos de controle de qualidade*. São Paulo: Nobel, 1988.
- BRASIL, Ministério do Meio Ambiente. *Como implantar a A3P*. 5. ed. Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/images/arquivo/80063/Como%20Implantar%20a%20A3P%20-%202a%20edicao.pdf>> Acesso: 05 jul. 2013.
- CAMPOS, F. A. L. *Uma Investigação sobre a Solução de Problemas a partir da experiência do CCQ: análise da teoria e da prática*, Belo Horizonte, 2004.
- CHAVES, N. M. D. *Caderno de campo das Equipes de Melhoria Contínua*. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2003.
- CHAVES, N. M. D. *Soluções em equipe*. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2000.
- COSTA, K. C. S. *Círculo de Controle de Qualidade: um estudo de caso comparativo do CCQ em organizações públicas e privadas*, São Luís, 2006. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/8464802/CIRCULO-DE-CONTROLE-DE-QUALIDADE-um-estudo-de-caso-comparativo-do-CCQ-em-organizacoes-publicas-e-privadas>> Acesso: 02/07/2013.
- ENDLER, K. D. *Implantação e avaliação de um círculo de controle de qualidade (CCQ) na prefeitura municipal de Toledo*. 2013. 139p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Química) - Universidade Estadual do Oeste do Estado do Paraná, Toledo, 2013.
- FERRO, J. R.; GRANDE, M. M., *Círculos de Controle da Qualidade (CCQs) no Brasil: sobrevivendo ao “modismo”*. AE- Revista de Administração de Empresas São Paulo, v.37, n.4, Out./Dez. 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v37n4/a09v37n4.pdf>> Acesso: 10 mai. 2013.
- FONSECA, D. L.; FROTA, C. D. *A importância da TQM (Total Quality Management) na maximização dos processos operacionais dos arquivos da secretaria municipal de educação: um estudo de caso na Prefeitura de Manaus*. Páginas a&b: arquivos e bibliotecas, p. 40-57, 2016.
- GARLET, E.; GODOY, L. P.; POLACINSKI, E. *Círculos de Controle da Qualidade: uma análise comparativa entre um caso prático e a revisão de literatura*. Revista ESPACIOS| Vol. 35 (Nº 3) Año 2014, 2014.
- LACOMBE, F. J. M. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- PALMIERI, A. F.; PEREIRA JR, H. R. J. *Círculo de Controle de Qualidade (CCQ) - Revista Complexus – Faculdade de Engenharia e Arquitetura – Ceunsp, Salto-SP, Ano. 03, N.5, 2012*. Disponível em: <http://engenho.info/revista/ed05/edartigos/artigo_03.pdf> Acesso: 02 mai. 2013.
- SILVA, G. S.; BRANDÃO, M. H. O. *Melhoria no processo produtivo através do programa de qualidade CCQ (Círculo de Controle de Qualidade)*. Revista Científica e-Locução, v. 1, n. 11, 2017.
- SOUZA, D. L. *CCQ: fazendo acontecer*. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.