

MARCELO PADILHA DA COSTA

**PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL
NA EMPRESA HOLLOBYTE**

*Projeto Técnico apresentado à Universidade
Federal do Paraná para obtenção do título de
Especialista em Gestão da Qualidade.*

Orientador: Prof. João Carlos Cunha

CURITIBA, PR

2009

O senhor é o meu nada me faltará, deitar-me faz em verdes pastos, guia-me mansamente pelas águas tranquilas, refrigera a minha alma guia-me pelas veredas da justiça por amor do teu nome, ainda que andasse pelo vale da sombra da morte, não temeria mal algum, porque tu estás comigo, a tua vara e o teu cajado me consolam, preparas uma mesa perante mim, na presença de meus inimigos, unges minha cabeça com óleo e o meu cálice transborda certamente que a bondade e a misericórdia me seguirão todos os dias da minha vida e habitarei na casa do senhor por longos dias.

(Salmo 23)

AGRADECIMENTOS

À Deus, por me mostrar a todo instante o caminho correto, a despeito de tanta injustiça;

Ao professor Doutor João Carlos Cunha meu orientador, pelo empenho, dedicação e habilidade com que me orientou durante a elaboração deste trabalho;

A Empresa Hollobyte, por me conceder o espaço para realizar minha pesquisa;

À minha mãe por me motivar e ajudar em todos os momentos da minha vida;

À minha querida e esposa Geiely, cujo amor e a confiança dão-me força para continuar meus estudos.

RESUMO

O trabalho relata a experiência de uma proposta do Programa Qualidade Total na Hollobyte como uma filosofia baseada na satisfação dos clientes externos e internos envolvidos na empresa. São descritas as estratégias utilizadas para implantação que visam promover a alteração do comportamento das pessoas e transformar o ambiente das organizações. A implantação do Programa proporcionou uma reorganização na Empresa, provocando uma mudança nas questões organizacionais, ajudando a melhorar a auto-estima do pessoal, auxiliando o relacionamento entre os setores e a Satisfação dos Clientes. As ações implementadas apresentaram resultados efetivos, tais como: combate ao desperdício, motivação, flexibilização nas relações entre o chefe e a equipe, espírito de equipe, elevação do moral dos funcionários e maior comprometimento com o Trabalho. Percebeu-se que a mobilização de todos se deu mais pelo prazer do que pelo dever, resultando em um ambiente de qualidade com gestão participativa.

Palavras chave: Qualidade total, Excelência na prestação de serviços, Satisfação dos clientes.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1. METODOLOGIA UTILIZADA.....	46
FIGURA 2. ORGANOGRAMA FUNCIONAL.....	47
FIGURA 3. ORGANOGRAMA PROPOSTO.....	48
FIGURA 4. FLUXOGRAMA TREINAMENTO.....	53

LISTA DE TABELAS

TABELA 1. IDADE DOS COLABORADORES.....	33
TABELA 2. SEXO DOS COLABORADORES.....	33
TABELA 3. GRAU DE INSTRUÇÃO.....	34
TABELA 4. TEMPO DE SERVIÇO.....	35
TABELA 5. ALTA ADMINISTRAÇÃO.....	36
TABELA 6. MISSÃO DA EMPRESA.....	36
TABELA 7. CULTURA DA EMPRESA.....	37
TABELA 8. CANAIS DE COMUNICAÇÃO.....	38
TABELA 9. PERFORMANCE DA EMPRESA.....	38
TABELA 10. ESTRUTURA DA EMPRESA.....	39
TABELA 11. ATRIBUIÇÕES DO SETOR.....	40
TABELA 12. NOVOS PROCEDIMENTOS.....	40
TABELA 13. TREINAMENTO.....	41
TABELA 13. CONHECIMENTO DO PROGRAMA.....	42
TABELA 14. DISPONIBILIDADE DE CONTRIBUIÇÃO.....	43
TABELA 15. MELHORIAS NAS ATIVIDADES.....	43

SUMARIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2	OBJETIVOS.....	11
1.2.1	OBJETIVO GERAL.....	11
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1	HISTÓRICO DA GESTÃO DA QUALIDADE.....	14
2.1.1	INSPEÇÃO.....	15
2.1.2	CONTROLE ESTATÍSTICO DA QUALIDADE.....	15
2.1.3	GARANTIA DA QUALIDADE.....	15
2.2	A QUALIDADE TOTAL.....	23
2.3	GESTÃO DA QUALIDADE.....	24
2.4	PROGRAMA DE GESTÃO PARA QUALIDADE TOTAL.....	25
2.4.1	O CICLO PDCA.....	26
2.4.2	HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO.....	28
3	METODOLOGIA.....	30
3.1	QUESTÕES DE PESQUISA.....	30
3.2	DEFINIÇÃO CONSTITUCIONAL DE TERMOS E VARIÁVEIS.....	30
3.3	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	31
3.4	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	31
3.5	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	32
3.6	COLETA E TRATAMENTO DE DADOS.....	32
3.7	PERFIL DOS RESPONDENTES.....	32
3.7.1	IDADE.....	33
3.7.2	SEXO.....	33
3.7.3	GRAU DE INSTRUÇÃO.....	34
3.7.4	TEMPO QUE TRABALHA NA EMPRESA.....	35
3.8	COMPROMETIMENTO COM A QUALIDADE.....	35
3.8.1	COMPROMETIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO.....	36

3.8.2	MISSÃO DA EMPRESA.....	36
3.8.3	CULTURA DA EMPRESA.....	37
3.8.4	INFORMAÇÕES SOBRE CANAIS DE COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE.....	38
3.8.5	PERFORMANCE DA EMPRESA.....	38
3.8.6	ESTRUTURA.....	39
3.8.7	RESPONSABILIDADE/ATRIBUIÇÕES DE CADA SETOR.....	40
3.8.8	INFORMAÇÕES SOBRE NOVOS PROCEDIMENTOS.....	40
3.8.9	TREINAMENTO PARA QUALIDADE NO TRABALHO.....	41
3.9	PROGRAMA QUALIDADE TOTAL.....	41
3.9.1	CONHECIMENTO DO PROGRAMA QUALIDADE TOTAL.....	42
3.9.2	DISPONIBILIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA QUALIDADE TOTAL.....	43
3.9.3	COM A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA QUALIDADE TOTAL, PODE-SE MELHORAR AS ATIVIDADES NO TRABALHO.....	43
3.9.4	MELHORIAS QUE OS FUNCIONÁRIOS DA HOLLOBYTE ACREDITAM QUE PODEM SER ALCANÇADAS COM A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA QUALIDADE TOTAL.....	44
4	PROPOSTA DE INOVAÇÃO.....	45
4.1	METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO.....	46
4.1.1	ORGANOGRAMA DA HOLLOBYTE.....	47
4.1.2	ORGANOGRAMA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE E COMISSÃO GERAL PARA IMPLANTAÇÃO.....	47
4.1.3	ORGANOGRAMA PROPOSTO.....	48
4.1.4	REUNIÃO COM A ALTA DIREÇÃO.....	48
4.1.5	ATRIBUIÇÕES DO COMITÊ DA QUALIDADE.....	49
4.1.6	ESCOLHA DO COORDENADOR.....	50
4.1.7	REUNIÃO GERAL DE SENSIBILIZAÇÃO.....	51
4.1.8	FORMAÇÃO DOS TIMES DA QUALIDADE E GRUPO DE FACILITADORES.....	51
4.1.9	TREINAMENTO.....	52
4.1.9.1	TREINAMENTO DO COORDENADOR.....	54
4.1.9.2	TREINAMENTO DA DIRETORIA.....	54
4.1.9.3	TREINAMENTO DOS FACILITADORES.....	55

4.1.9.4	TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS.....	55
4.1.10	AVALIAÇÃO	56
4.1.11	SISTEMA OPERACIONAL DE AVALIAÇÃO.....	56
4.1.12	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	57
5	CONCLUSÃO	60

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com a qualidade está presente na história da humanidade, especialmente na relação de troca que atenda às necessidades dos indivíduos. Numa sociedade cada vez mais competitiva, onde a população exige mais qualidade no atendimento às suas necessidades, as organizações, para se adaptarem à realidade mundial de competitividade e qualidade, têm procurado identificar quais os fatores que garantem efetivamente a excelência na prestação de seus serviços. O mau desempenho organizacional, como descontentamento profissional, alta taxa de rotatividade, desqualificação profissional, irá refletir no serviço oferecido ao cliente.

O enfoque da qualidade está vinculado à atividade técnica, mas a qualidade sob o ponto de vista do controle total de uma empresa, não depende somente das atividades técnicas, mas mobiliza a organização na sua totalidade. A Qualidade Total tem como objetivo propiciar à sociedade, que é o cliente, o atendimento eficaz de suas necessidades, por meio de um processo de melhoria contínua e permanente dos serviços prestados, com redução de custos e com ganhos de produtividade.

O Hollobyte para considerar seus usuários satisfeitos com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, tem tido a preocupação constante com a qualidade no atendimento das necessidades de seus clientes, a fim de conquistar seu reconhecimento, sua confiança e participação efetiva dentro da área de informática.

O programa Qualidade Total é uma ferramenta que pode auxiliar no processo de melhoria da qualidade, pois proporciona uma mudança nas pessoas, criando um ambiente agradável, harmonioso, melhorando a qualidade de vida no trabalho e conseqüentemente a satisfação dos clientes.

A implantação de um programa de melhoria da qualidade numa empresa passa pela reorganização dos processos internos de trabalho, implicando, muitas vezes, numa mudança da cultura organizacional. De acordo com experiências de empresas que já implantaram o programa, a “chave” não é somente a aplicação dos conceitos, mas a mudança cultural de todas as pessoas envolvidas e a aceitação de que cada um deles é importante para melhorar o ambiente de trabalho e o sistema da qualidade.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diagnosticar e analisar quais as condições existentes na Hollobyte para a implantação do programa Qualidade Total?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Proposta de implantação de um programa de qualidade total na empresa Hollobyte.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar a origem do programa Qualidade Total;
- Identificar os objetivos da Qualidade Total e sua influência na qualidade de vida no trabalho;
- Analisar os benefícios da Qualidade Total em relação à imagem da empresa;

- Diagnosticar a situação atual da qualidade na empresa Hollobyte;
- Identificar a pré-disposição da gerência em implantar o programa Qualidade Total;
- Identificar a opinião dos funcionários sobre a implantação do programa Qualidade Total;
- Propor projeto de Implantação do Programa de Qualidade Total na empresa Hollobyte.

1.3 JUSTIFICATIVA

A implantação do Programa Qualidade Total proporciona a reorganização na Hollobyte, provocando uma mudança no ambiente físico, nas questões organizacionais, ajudando a melhorar a auto-estima do pessoal e auxiliando o relacionamento entre os setores da empresa. As ações implementadas apresentam resultados efetivos, tais como: motivação, flexibilização nas relações entre o chefe e a equipe, espírito de equipe, elevação da moral dos funcionários e maior comprometimento. Qualificar o profissional e treinar o funcionário são os desafios que exigem muito mais boa vontade e determinação da alta administração, do que investimento financeiro. O Programa tem como característica principal o não investimento em tecnologia e máquinas sofisticadas, que por si só não garantem maior rentabilidade em nenhum processo produtivo.

O processo traz envolvimento da organização como um todo, agindo na cultura e passando, com o tempo, a se manter automaticamente. Um processo pode ser melhorado, tendo a tendência de contínuo aperfeiçoamento. O segredo está na mudança comportamental, sendo que as lideranças devem agir como catalisadoras na sua implantação agindo como verdadeiros multiplicadores, onde o principal é usar as atitudes e ações como exemplo em concordância com o discurso.

Com a implantação do programa de Qualidade Total na empresa Hollobyte é possível obter resultados significativos como: melhor qualidade e aumento da produtividade para a empresa. O aumento da competitividade, a qualidade nos produtos, layout, preço, pontualidade na entrega, segurança na fabricação, relações

entre cliente e fornecedor, é um diferencial para as organizações e só permaneceram no mercado aqueles que estiverem dentro dos padrões exigidos pelo mercado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados assuntos relacionados à qualidade, como surgiu, qual o impacto sofrido pelas empresas na época, porque se deve ter e produzir com qualidade e quais as filosofias adotadas pelos estudiosos para agregar valor aos produtos e clientes.

2.1 HISTÓRICO DA GESTÃO DA QUALIDADE

Segundo Slack et al (1996), a noção da administração da qualidade foi introduzida por Feigenbaum, em 1957. E a partir de então tem sido desenvolvida pelos chamados “estudiosos da qualidade”, como Deming, Juran, Ishikawa, Taguchi, Crosby, etc.

Do ponto de vista histórico, as maiores mudanças, ocorreram no decorrer dos últimos vinte anos.

Segundo Garvin (1992), as mudanças no conceito de qualidade podem ser divididas em três eras da qualidade: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade.

2.1.1 Inspeção

A inspeção passou a ser necessária a partir da produção em massa, pois até então só havia uma inspeção informal, já que a produção era artesanal e em pequena escala. A partir do momento em que a produção foi aumentando, foi utilizado um sistema de inspeção mais sofisticado. A partir daí, esse processo foi se desenvolvendo e cada vez mais relacionado com o controle da qualidade.

2.1.2 Controle Estatístico da Qualidade.

Com a Segunda Guerra Mundial, foram necessárias outras técnicas para combater a ineficiência e impraticabilidade da inspeção 100% na produção em escala ou em massa.

Neste período surge a técnica de amostragem criada por Dodge e H. Romig, nos Estados Unidos, e tiveram muita aceitação. Programas de capacitação de pessoal começaram a ser oferecido em larga escala, para controle de processo e técnicas de amostragem.

No fim dos anos 40, então, o controle da qualidade já estava estabelecido como disciplina reconhecida.

2.1.3 Garantia da Qualidade.

Os quatro principais movimentos que compõem essa era são: quantificação dos custos da qualidade, controle total da qualidade, engenharia da confiabilidade e zero defeito.

- *Custo da Qualidade:*

Em 1951, Juran publicou o livro *Quality Control Handbook*, que mostrava como os custos das falhas eram elevados, já que podiam ser evitados investindo em melhoria da qualidade.

Segundo Slack et al (1996), Crosby é bastante conhecido pelo seu trabalho sobre custo da qualidade e diz que muitas organizações não sabem quanto gastam em qualidade, e por isso deveriam mensurar seus custos. Ele procurou destacar os custos e benefícios da implementação de programas de qualidade através da apresentação de um programa de defeito zero.

- *Controle da Qualidade:*

Em 1956, Armand Feigenbaum propôs o controle total da qualidade. Esse modelo propunha um tipo de controle baseado na prevenção, desde o projeto até o produto entregue ao cliente.

Feigenbaum definiu sua filosofia básica: “a alta Qualidade dos produtos é difícil de ser alcançada se o trabalho for feito de maneira isolada”. Desta forma era necessário o envolvimento de todas as áreas da empresa para garantir a qualidade do produto e serviço, “... o primeiro princípio a ser reconhecido é o de que qualidade é um trabalho de todos”.

- *Engenharia da Confiabilidade:*

A Engenharia da Confiabilidade tinha por objetivo garantir um desempenho aceitável do produto ao longo do tempo. Visava prevenir ocorrência de defeitos. Também dava atenção para a qualidade durante todo o processo de projeto.

- *Zero Defeito:*

O Programa Zero Defeitos teve origem nos Estados Unidos, em 1961 na construção dos mísseis Pershing, inspirado nos trabalhos de Philip Crosby. Sua abordagem filosófica era fazer certo na primeira vez, desta forma evitava-se o retrabalho, os custos perdidos, etc. Foi considerada a importância da iniciativa do fator humano através do treinamento, definição de objetivos e divulgação de resultados da qualidade e o reconhecimento pelo resultado.

A qualidade como gestão começou a ser incorporada à produção industrial a partir da década de 1920, para impedir que produtos defeituosos chegassem às mãos dos clientes. Com o advento da produção em massa, para atender a mercados em crescimento, foram sendo introduzidas técnicas de controle estatístico da qualidade.

Após a 2ª Guerra Mundial, e com o desenvolvimento da indústria aeronáutica, começou a ser adotado o controle de processos, englobando toda a produção, desde o projeto até o acabamento. A obtenção da qualidade nos processos de produção visava, principalmente, a segurança e o alcance de "zero defeito".

Esse conceito evoluiu para a garantia da qualidade, que consiste na demonstração, perante clientes e público em geral, de que determinados produtos, e serviços possuem qualidade. A garantia da qualidade envolve a empresa como um todo, incorporando visão de planejamento e de sistemas. Ela é requisitada freqüentemente em relações comerciais entre cliente e fornecedor (SEBRAE-MG, 2007).

A partir da década de 1960, segundo o (SEBRAE-MG, 2007) o ambiente de negócios começa a mudar:

- Os mercados nos países desenvolvidos começam a saturar e os clientes demandam produtos diferenciados;
- Alta tecnologia começa a ser adotada nos processos produtivos;
- As barreiras do comércio internacional são reduzidas;
- A competição internacional se intensifica.

Em conseqüência, assumem a liderança de mercado empresas que colocam produtos altamente diferenciados a preços competitivos.

De acordo com o SEBRAE-MG(2007), a qualidade é: "Conjunto de características de todo produto e serviço ou relação planejada, praticada e verificada, visando superar as expectativas de satisfação das pessoas envolvidas".

Por que Qualidade?

- *Possibilidade de Lucro;*

A qualidade total gera um aumento na satisfação dos clientes atuais e na quantidade de novos clientes. Isso acarreta maiores receitas para a empresa.

A redução de custos associada ao bom ambiente interno gera um grande ganho de produtividade em todos os processos e produtos.

O resultado desses dois fatos (aumento de receita e ganho de produtividade) é um grande aumento nas possibilidades de lucro para a empresa, permitindo maiores investimentos e crescimento constante.

A Qualidade Total tem como resultado o aumento da satisfação dos clientes da empresa. Conforme essa satisfação vai aumentando, a tendência é que eles se tornem clientes fixos da empresa, pois confiam na sua qualidade.

Com isso, a micro e pequena empresa pode manter uma carteira fixa de clientes que pode lhe dar uma grande segurança econômica (SEBRAE-MG, 2007).

- *Clima Organizacional Saudável*

Os benefícios de um programa de qualidade Total bem implantado não são apenas materiais.

A própria organização do controle de qualidade representa importante canal de comunicação entre todos os membros da empresa, que, imbuídos do mesmo espírito da qualidade, passam a ter interesse comum e a trocar informações sobre seus esforços e sucessos na busca do objetivo comum. Assim, transformando em canal de comunicação, o TCQ acaba gerando maior integração entre os diversos grupos e efetiva participação de cada membro da empresa (CERQUEIRA NETO, 1993).

Qualidade Total implica em gerência participativa, delegação, reconhecimento da autoridade de quem faz, aperfeiçoamento contínuo, valorização do ser humano e do conhecimento. Os funcionários participam do destino da organização, propiciando sinergia e clima organizacional positivo (SEBRAE-MG, 2007).

- *Competitividade;*

A busca da vantagem competitiva, portanto, como postura declarada da empresa, que decide investir em tecnologia industrial básica, faz com que seja necessário desenvolver metodologia para planejar e implantar essa filosofia. Há que se definir a postura estratégica da empresa para obter vantagem competitiva. Não basta estabelecer busca de vantagem competitiva como postura. Antes, deve-se

definir um conjunto de dados que ela vai utilizar em seu processo produtivo de bem e riquezas.

A busca da vantagem competitiva como postura declarada da empresa obriga, portanto, pelo menos a desenvolver e implantar um conjunto de ações planejadas e sistemáticas necessária para fornecer adequada confiança que produtos e serviços atendem a requisitos declarados quanto à qualidade. Em resumo, desenvolver e implantar, pelo menos, a garantia da qualidade de produtos e serviços.

Somando-se os fatores já mencionados, a empresa pode tornar-se altamente competitiva, fornecendo produtos e serviços de alta qualidade e a preços mais baixos (SEBRAE-MG, 2007).

- *Redução de Custos;*

A empresa que implanta a Qualidade Total pode reduzir significativamente seus custos de produção, seja pela redução de desperdícios e retrabalho, seja pela racionalização dos processos, ou ainda eliminação de controles desnecessários e burocracia (SEBRAE-MG, 2007).

Segundo (CERQUEIRA NETO, 1993) as grandes empresas se empenham na implementação de programas de controle da qualidade, cujos resultados não só garantem a plena satisfação dos clientes como também reduzem os custos de operação, minimizando as perdas, diminuindo consideravelmente os custos com serviços externos e otimizando a utilização dos recursos já existentes.

- *Entrada em Novos Mercados;*

Ao implantar a Qualidade Total, a empresa abre as portas para outras empresas, principalmente se for fornecedora de bens intermediários.

Hoje em dia, as grandes corporações já desenvolvem programas de capacitação em qualidade entre seus fornecedores. Além disso, o fornecedor pode certificar-se por uma entidade independente ou junto a grandes compradores. Neste caso, adquire um status, diferenciando-se dos seus concorrentes.

A Qualidade Total propicia o reposicionamento estratégico da empresa, em virtude do enfoque permanente no cliente, suas necessidades e aspirações. Podem surgir daí inúmeras oportunidades de novos negócios. Para se obter sucesso na

busca da QUALIDADE TOTAL, deve-se observar rigorosamente o cumprimento dos dez princípios que levarão sua empresa a uma posição de destaque, segundo o SEBRAE-MG (2007).

1º.) Busque a plena satisfação dos clientes

A empresa precisa prever as necessidades e superar as expectativas do cliente. A total satisfação dos clientes é a mola mestra da gestão pela qualidade. Os clientes são a própria razão de existência de uma organização.

A gestão pela qualidade assegura a satisfação de todos os que fazem parte dos diversos processos da empresa: clientes externos e internos, diretos e indiretos, parceiros e empregados.

2º.) Administre de forma participativa

Estabeleça um vínculo de parceria entre seus colaboradores, sejam empregados, prestadores de serviço e fornecedores, para que todos estejam comprometidos com ações voltadas ao sucesso da operação.

A participação fortalece decisões, mobiliza forças e gera o compromisso de todos com os resultados. Ou seja: responsabilidade. O principal objetivo é conseguir o "efeito sinergia", no qual o todo é maior que a soma das partes.

3º.) Estimule a competência em seu quadro funcional

É possível ter o máximo controle sobre os colaboradores, determinar normas rígidas, supervisionar, fiscalizar. Mas nada será tão eficaz quanto o espírito de colaboração e iniciativa daqueles que acreditam no trabalho.

4º.) Estabeleça propósito claro e bem definido

O papel da administração é fundamental no acatamento e na prática dos mandamentos da Qualidade Total. A prioridade de qualquer projeto é sempre determinada pelas atitudes e cobranças dos dirigentes. Além disso, determina comprometimento, confiança, alinhamento e convergência de ações dentro da empresa.

Estabeleça um propósito desafiador para seus resultados de todo mês.

Busque envolver e contagiar toda empresa com tais propósitos estabelecidos.

Acompanhe diariamente os resultados obtidos; faça ajustes e correções imediatamente quando isto se fizer necessário.

Reconheça os resultados atingidos e valorize quem os realizou.

5º.) Melhore continuamente tudo, sempre

O avanço tecnológico, a renovação dos costumes e do comportamento, leva a mudanças rápidas as reais necessidades dos clientes.

Acompanhar, e até mesmo antecipar as mudanças que ocorrem na sociedade, é uma forma de garantir mercado e descobrir novas oportunidades de negócios.

6º.) Gerencie por processos: veja as partes e enxergue o todo

A empresa é um grande processo com a finalidade de atender às necessidades dos clientes/usuários, através da produção de bens e serviços, gerados a partir de insumos recebidos de fornecedores e beneficiados e/ou manufaturados com recursos humanos e tecnológicos.

Os processos se interligam formando cadeias cliente fornecedor. A partir do cliente externo, os processos se comunicam: o anterior é o fornecedor; o seguinte, cliente.

Para que as vendas aconteçam, deve haver uma integração adequada entre pedidos, estoques, crédito, atendimento, embalagem e entrega. Se um dos processos falhar, falham os demais.

7º.) Permita autonomia e exija responsabilidade

O melhor controle é aquele que resulta da responsabilidade atribuída a cada um. É impossível ao empresário estar sempre presente em todas as situações, em todo o lugar e com todos ao mesmo tempo. A saída é delegar competência.

Mas é necessário saber delegar: transferir poder e responsabilidade a pessoas que tenham condições técnicas e emocionais para bem assumir o que lhes for delegado. É preciso contar ainda com ágil sistema de comunicação, capaz de proporcionar respostas rápidas. Assim, é possível vencer medos, barreiras, preconceitos associados à divisão de poder e responsabilidade.

8º.) Tenha qualidade nas informações

A implantação da Qualidade Total tem como pré-requisito transparência no fluxo de informações dentro da empresa. Todos devem entender qual é o negócio, a missão, os grandes propósitos e os planos empresariais.

A participação coletiva na definição dos objetivos é a melhor forma de assegurar o compromisso de todos com sua execução. Serve também para promover maior conhecimento do papel que a atividade de cada um representa.

9º.) Garanta a qualidade em tudo

A base da garantia da qualidade está no planejamento e no rastreamento da informação. Esta, por sua vez, baseia-se, principalmente, na estrutura da documentação escrita, que deve ser de fácil acesso, permitindo identificar o caminho percorrido.

O registro e o controle de todas as etapas relativas à garantia proporcionam maior confiabilidade ao produto. Em qualquer atividade produtiva, fazer certo da primeira vez é o desejável. No setor de serviços, especialmente em consumo instantâneo, acertar de primeira é fundamental. A garantia de qualidade desses serviços é assegurada pela utilização das técnicas de gerência de processos.

10º.) Enxergue os erros e falhas como grande oportunidade para melhoria

O padrão de desempenho desejável na empresa deve ser o de "zero defeito". Esse princípio deve ser incorporado à maneira de pensar de empregados e dirigentes, na busca da perfeição em suas atividades.

Todos na empresa devem ter clara noção do que é estabelecido como "o certo". Essa noção deve nascer de um acordo entre empresa e clientes, com a conseqüente formalização dos processos correspondentes dentro do princípio da garantia da qualidade.

2.2 A QUALIDADE TOTAL

A Revolução da Qualidade Total teve início em 1950 no Japão e foi difundida por todo o mundo, mudando o panorama da competição entre as empresas, que se tornou acirrada e global. As mais ágeis ganharam novos mercados. A sociedade e o mercado se tornaram mais exigentes, punindo as empresas que não atendem suas exigências ao deixarem de adquirir seus produtos e serviços. A empresa para sobreviver neste mercado cada vez mais competitivo se viu obrigada a se voltar para as necessidades de seus clientes.

Segundo Longo e Vergueiro (2003, p. 46) para conquistar um ambiente de Qualidade Total é:

De capital importância satisfazer totalmente seus clientes externos como, também, os internos, pois pessoas insatisfeitas com suas condições e ambientes de trabalho, com pouca valorização profissional e com baixa auto-estima não têm condições de gerar bens e serviços de informação que atendam às necessidades e excedam às expectativas dos clientes.

Pode-se resumir afirmando que Qualidade Total é o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas.

Entrar para o movimento de Qualidade Total é uma decisão crucial para a organização porque dela depende seu futuro.

As metodologias para a implantação da qualidade total são variadas. Dentre elas as mais divulgadas são: **JUST IN TIME** (fabricação da quantidade mínima necessária, no menor tempo possível e somente no momento exato da necessidade), **REENGENHARIA** (redimensionamento da estrutura organizacional com abolição do sistema vigente), **KAIZEN** (melhorias diárias baseadas em educação e treinamento) e **PROGRAMA 5S**.

2.3 GESTÃO DA QUALIDADE

O modelo de Gestão da Qualidade tem como objetivo primordial a sobrevivência das organizações a partir da satisfação total dos clientes e/ou usuários, através da prestação de bens e serviços que atendam às suas necessidades, e de preferência, que excedam as expectativas. Satisfação total implica em ser atendido com garantia de qualidade total (LONGO; VERGUEIRO, 2003). Exige profundas mudanças de atitudes e de comportamento objetivando a melhoria dos processos organizacionais que ocorrerão somente com a efetiva participação de todos os funcionários da organização.

O desenvolvimento do patrimônio humano se dá por meio de capacitação e treinamento para que possa haver mudança não só dos processos organizacionais, mas da cultura organizacional. A motivação só ocorre quando todos os indivíduos têm clareza das metas e objetivos da organização. Passam a agregar valor e contribuem para que os objetivos sejam atingidos, se sentindo mais interessados e responsáveis pelos resultados e suas ações.

Há muitas ferramentas que podem ser utilizadas na implantação da Qualidade Total no processo de gestão da qualidade e produtividade de uma instituição, tais como: Metodologia do Programa 5S, Método PDCA, Diagrama de Pareto, Fluxograma, Diagrama de Ishikawa (Espinha de peixe), Histograma, Formulário de Dados, etc.

A metodologia utilizada para auxiliar no planejamento e na aplicação em todas as etapas pode ser o **Método 5W e 1H**, a saber:

WHY (Por quê?) – Para organizar o setor de trabalho.

WHAT (O quê?) – Mercadorias e material de consumo diário.

HOW (Como?) – Selecionando o que usa e separando o que não usa.

WHO (Quem?) – Todos os funcionários do setor.

WHERE (Onde?) – No próprio setor de trabalho.

WHEN (Quando?) – De 3 a 31 de outubro. (ABRANTES, 2001 p. 101)

2.4 PROGRAMA DE GESTÃO PARA QUALIDADE TOTAL

Um Programa para Gestão da Qualidade Total (PGQT) é a seqüência das etapas necessárias para implementar um processo de mudança na organização. Um PGQT deve conter as ações necessárias dispostas em forma lógica para introduzir ou consolidar numa organização a orientação para satisfação total do cliente, para a gerência dos processos e para a melhoria contínua, de forma a fornecer produtos ou serviços com a qualidade desejada pelos clientes (TOLEDO & MARTINS, 1998).

Um PGQT necessita de algumas informações de entrada que podem ser classificadas em três grupos. A seguir segue a explicação desses grupos segundo Toledo & Martins (1998):

a) Informações pertinentes ao ambiente externo

Diagnóstico do ambiente externo - Este diagnóstico procura levantar as oportunidades e as ameaças que os contextos econômico e tecnológico podem oferecer à organização. O ambiente econômico compreende os clientes, clientes potenciais, concorrência, rede de suprimentos, política industrial e de comércio exterior, política monetária, normas e regulamentações dos mercados nos quais a organização concorre ou pretende concorrer. Por ambiente tecnológico compreende-se inovações tecnológicas de produtos ou serviços, de processos e de gestão que estão em uso atualmente e tendências futuras para a indústria. A importância da organização fazer um diagnóstico de toda a sua rede de suprimentos, desde a matéria prima em seu estado natural até a entrega do produto ou a prestação de serviço ao cliente final, e não considerando apenas seus fornecedores e distribuidores de primeiro nível, visto que um elo fraco na rede poderá torná-la frágil como um todo.

b) Informações pertinentes ao ambiente interno

Diagnóstico do ambiente interno - O diagnóstico interno visa determinar o atual estágio de implementação da Gestão para a Qualidade Total utilizando-se do mapeamento dos processos e do clima organizacional da empresa.

O mapeamento dos processos permitirá identificar como são transformadas as entradas em produtos ou serviços que deverão atender às necessidades dos clientes.

A avaliação do clima organizacional determinará facilidades, dificuldades e possíveis necessidades na implementação dos métodos e ferramentas do TQM em face da cultura existente na organização, além de levantamento das necessidades de capacitação dos recursos humanos com vistas à implementação da Gestão para a Qualidade Total.

Estratégias e políticas da organização - O plano estratégico, as diretrizes básicas e práticas caracterizam as estratégias e políticas da organização. Isto porque a Gestão pela Qualidade Total deve estar alinhada às estratégias e políticas da organização para o aumento da capacidade competitiva da mesma.

c) Informações sobre o conhecimento científico e tecnológico a respeito da Gestão da Qualidade:

Metodologias e ferramentas da gestão da qualidade - Os métodos e ferramentas a serem utilizados por toda organização podem ser identificados de acordo com as necessidades levantadas no diagnóstico interno e externo e desdobradas das estratégias e políticas da organização.

Metodologias e ferramentas da gestão da qualidade - Os métodos e ferramentas a serem utilizados por toda organização podem ser identificados de acordo com as necessidades levantadas no diagnóstico interno e externo e desdobradas das estratégias e políticas da organização.

2.4.1 O ciclo PDCA

A busca da melhoria do desempenho é uma meta constante da Qualidade Total. Com qualidade os produtos e serviços têm mais valor, a produtividade e a competitividade crescem garantindo a sobrevivência da empresa (CALEGARE, 1999). A Organização busca a excelência na prestação de seus serviços através do

aperfeiçoamento contínuo se perguntando: o QUE fazer, COMO fazer e QUEM faz, para que os objetivos sejam atingidos. O QUE fazer é definido com a razão de ser da organização; o COMO fazer é garantido pelo Método Ciclo PDCA e o QUEM faz é o patrimônio humano da organização.

A aplicação do ciclo de aperfeiçoamento contínuo por meio do Método PDCA: **Planejar (Plan), Desenvolver (Do), Controlar (Check) e Aprimorar (Act)**, permite que a empresa mantenha a qualidade e a excelência conquistadas mediante uma filosofia de gerenciamento eficaz (LONGO; VERGUEIRO, 2003).

A motivação será obtida, se durante a implantação do Programa Qualidade Total a equipe fizer reuniões periódicas, balanços e checagem do que foi planejado com o que foi executado. Seguindo as regras do Programa se mantém a motivação, e o aperfeiçoamento advém da aplicação constante do ciclo PDCA.

De acordo com Mears (1993:12), a Gestão pela Qualidade Total é um sistema permanente e de longo prazo, voltado para o alcance da satisfação do cliente através de um processo de melhoria continua dos produtos e serviços gerados pela empresa. Sendo que, de caráter geral, uma gestão pela Qualidade Total que efetivamente tenha controle sobre a qualidade, tem como necessidade a participação de todos os membros da empresa, incluindo supervisores, gerentes, trabalhadores e seus executivos, na busca do objetivo de melhoria contínua.

Segundo Ishikawa (1991:87), podemos focar a gestão pela Qualidade Total de duas maneiras distintas.

A pequena qualidade é aquela que se limita às características de produtos e serviços considerados importantes para seus usuários e compradores. A grande qualidade envolve a satisfação comum de varias pessoas, grupos e comunidades envolvidos na vida de uma organização. A pequena qualidade, no longo prazo, não passa de conseqüência da grande qualidade.

Pelo exposto, nota-se que a grande qualidade tem um enfoque bastante abrangente e total em relação à organização. Esse enfoque envolve uma mudança aguda na filosofia tradicional que se pratica em termos de produção nas empresas, uma mudança de um foco baseado em custo e produtividade para um fundado em qualidade e na visão do cliente/consumidor. Este novo enfoque, segundo Garvin (1992:97) tem cinco pressupostos básicos:

- Qualidade é definida do ponto de vista do cliente;

- Qualidade é relacionada com lucratividade em ambos os lados: do mercado e de custos;
- Qualidade é visualizada como uma arma competitiva;
- Qualidade é construída desde o processo de Planejamento Estratégico;
- Qualidade requer um compromisso que abranja todos os membros da organização.

De acordo com Cerqueira Neto (1991:43), as grandes empresas de empenham na implementação de Programas de Qualidade Total, cujos resultados, não só garantem a plena satisfação dos clientes como também reduzem os custos de operação, minimizando as perdas, diminuindo consideravelmente os custos com serviços externos e otimizando a utilização dos recursos existentes.

Segundo Serqueira Neto (1991:41), os principais benefícios da Qualidade Total são os seguintes: melhorias na qualidade do produto, melhorias na qualidade do projeto, redução de perdas e de custos de operação, maior satisfação dos empregados em relação ao seu trabalho e a empresa, redução dos estrangulamentos das linhas de produção, aprimoramento dos métodos e nos testes de inspeção, meio de otimização do tempo de realização das tarefas, definição dos programas de manutenção preventiva, disponibilidade de dados relevantes para as atividades de marketing da empresa, fornecimento de uma base factual para padrões de custos contábeis dos refugos, base concreta para retrabalho e inspeção entre outros.

2.4.2 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

Em 02 de Maio de 1997, na cidade de Fraiburgo, a Hollobyte Informática deu início a sua historia de sucesso como prestadora de serviços e fornecedor de equipamentos para informática. Conta hoje com uma equipe especializada, preocupando-se em estreitar o relacionamento com os clientes oferecendo o que um fornecedor pode fazer de melhor: excelência em atendimento, preços competitivos,

pontualidade e qualidade. Confiança, Seriedade e Honestidade são princípios primordiais nas relações comerciais com Clientes, Fornecedores e Colaboradores.

Hoje, a realidade justifica o sonho inicial e a organização, atende boa parte de Fraiburgo e outras localidades indiretamente. Um projeto que não para e impulsiona diretamente a vida de quarenta e dois funcionários.

A Hollobyte tem buscado incessantemente alcançar a satisfação de seus clientes. O sistema de cartão cliente preferencial, o serviço de atendimento ao cliente, premiação a clientes através de sorteio, o serviço de pós venda, a participação ativa na sociedade e a publicidade são itens de importantes diferenciais da empresa.

Está constantemente atento ao mercado, as inovações que surgem através de pesquisas, ligada aos desejos e necessidades da clientela direta ou potencial, podendo-se dizer que a linha de produtos é das mais completas do mercado.

Objetivando a modernizar evoluir ainda mais, a empresa vem passando por um processo de reestruturação organizacional. Estas mudanças estão baseadas em premissas que visam a uma maior autonomia e velocidade nas decisões e ações, bem como uma maior integração entre as áreas, buscando, assim, conquistar melhores condições através de um diferencial de qualidade no ramo de atividade.

Elevando cada vez mais o nome da cidade, no que tange ao ramo de prestadora de serviços e venda de equipamentos de Informática, abrindo novos caminhos para todos os clientes, parceiros e colaboradores.

3 METODOLOGIA

Nesta pesquisa serão abordados assuntos que estão relacionados a um Programa de Qualidade chamado Qualidade Total, quais os benefícios que a empresa tem, o bem estar dos funcionários e como isso influencia na imagem da empresa.

3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

- Como o programa Qualidade Total pode influenciar na Qualidade de Vida no Trabalho?
- Como os funcionários irão receber novos métodos de trabalho, a partir da implantação do programa Qualidade Total?
- Como o programa QT pode trazer influência para a imagem da empresa?
- Quais as melhorias que o programa QT trará a empresa Hollobyte?

3.2 DEFINIÇÃO CONSTITUCIONAL DE TERMOS E VARIÁVEIS

- **Qualidade Total:** é uma técnica de administração multidisciplinar formada por um conjunto de Programas, Ferramentas e Métodos, aplicados no controle do processo de produção das empresas, para obter bens e serviços pelo menor

custo e melhor qualidade, objetivando atender as exigências e a satisfação dos clientes.

- **Qualidade:** sistema de gerenciamento baseado em métodos ferramentas e na participação intensiva dos indivíduos envolvidos no processo, em busca da melhoria contínua e de resultados.
- **Qualidade de Vida no Trabalho:** a Qualidade de Vida está voltada para facilitar, trazer satisfação ou bem estar ao trabalhador na execução de suas tarefas.
- **Imagem da empresa:** é a maneira que o público percebe a empresa ou seus produtos. Uma imagem forte consiste em um ou mais símbolos que despertam reconhecimento da empresa ou da marca.
- **Estrutura:** compreende as organizações funcionais, departamentais ou de competência, bem como os processos e sistemas organizacionais. Refere-se a como a empresa esta amparada quanto às condições dos equipamentos, móveis, e instalações.

3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é voltada para a Área de Ciências Sociais e Aplicadas em nível de Pós Graduação em Gestão da Qualidade; no segmento comercial na área de varejo, na empresa Hollobyte; no espaço geográfico da cidade de Fraiburgo. A pesquisa foi realizada no período de agosto à de outubro de 2009.

3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos fins ou objetivos: pesquisa descritiva. O pesquisador o correlaciona fatos sem manipulá-los. Define um assunto normalmente criando um perfil de um grupo de pessoas problemas ou eventos, em um determinado momento.

Quanto aos meios ou objeto: pesquisa que visa saber a natureza do problema por hora levantado.

3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA

População: a população compreende ao administrador e aos funcionários da empresa.

Amostra: A pesquisa foi realizada com todos os funcionários da empresa Hollobyte, totalizando 100% do quadro de funcionários.

3.6 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Este capítulo descreve todas as informações que foram obtidas durante o trabalho de pesquisa com a perspectiva de dar resposta ao problema e as questões de pesquisa atendendo aos objetivos do Trabalho de Conclusão de Curso.

Nos sub-capítulos seguintes apresenta-se através de tabelas e comentários as questões aplicadas aos funcionários e ao administrador da empresa Hollobyte, sendo explorado: Perfil dos respondentes, Ambiente de trabalho e o Programa Qualidade Total.

3.7 PERFIL DOS RESPONDENTES

É fundamental a apresentação do perfil da população que serviu como fonte de estudo para obtenção de dados, facilitando a formação de opinião e conclusões sobre as respostas apresentadas no questionário.

Este item apresenta o perfil dos respondentes qualificando idade, sexo, grau de instrução e tempo de trabalho na empresa.

3.7.1 Idade

Na Tabela 1 será abordado a faixa etária dos colaboradores da Empresa Hollobyte.

Idade	Total	%
Acima de 35 anos	9	21,43%
Entre 16 e 20 anos	13	30,95%
Entre 21 e 25 anos	5	11,90%
Entre 26 e 30 anos	7	16,67%
Entre 31 e 35 anos	8	19,05%
Total geral	42	100,00%

Tabela 1. Idade dos Colaboradores

Neste quadro observa-se que a faixa etária predominante, 30,95% é compreendida entre os 16 a 20 de idade, 19,05% dos respondentes predomina a idade entre 31 a 35 anos. Percebe-se que 21,43% do quadro de colaboradores da empresa possui idade superior a 35 anos, 16,67% dos entrevistados a faixa etária é entre os 26 a 30 anos e 11,90%, funcionários com 21 a 25 anos.

3.7.2 Sexo

Na Tabela 2 será mostrado o sexo dos colaboradores da empresa:

Sexo	Total	%
Feminino	22	52,38%
Masculino	20	47,62%
Total geral	42	100,00%

Tabela 2. Sexo dos Colaboradores

No quadro de funcionários é predominante o sexo feminino, atingindo 52.38% da população, ficando o sexo masculino com o índice de 47.62%.

3.7.3 Grau de Instrução

A Tabela 3 apresenta o grau de instrução dos funcionários da empresa.

Escolaridade	Total	%
Ensino Fundamental Completo	8	19,05%
Ensino Fundamental Incompleto	5	11,90%
Ensino Médio Completo	14	33,33%
Ensino Médio Incompleto	4	9,52%
Pós-Graduado	1	2,38%
Primário	4	9,52%
Ensino Superior Completo	3	7,14%
Ensino Superior Incompleto	3	7,14%
Total geral	42	100,00%

Tabela 3. Grau de Instrução

Observa-se que o grau de instrução dos colaboradores da Hollobyte possui os índices de 19,05% com 1º grau completo e 11,90% com o 1º grau incompleto, 33,33% dos respondentes possui o 2º completo, porém 9,52% dos funcionários estão com o ensino médio incompleto. Dos colaboradores entrevistados o índice de 7,14% permanece igual tanto para os que concluíram o ensino superior quanto aos que estão cursando. Observa-se que no quadro de funcionários 2,38% dos funcionários possui pós-graduação, no entanto 9,52% estão apenas com o primário completo.

3.7.4 Tempo que trabalha na empresa.

A Tabela 4 apresenta o tempo que os funcionários estão na empresa

Opções	Total	%
Acima de 5 anos	7	16,67%
Entre 1 e 3 anos	12	28,57%
Entre 4 e 5 anos	2	4,76%
Menos de 1 ano	21	50,00%
Total geral	42	100,00%

Tabela 4. Tempo de Serviço

Quando experiência é fator relevante para o bom funcionamento de uma empresa, analisando a questão, conclui-se que 28.57% dos funcionários está numa faixa entre 1 a 3 anos de empresa. Entre o período de 4 a 5 anos concentra-se 4.76% dos entrevistados, acima de 5 anos 16,67%, e menos de 1 ano 50,00% dos colaboradores.

3.8 COMPROMETIMENTO COM A QUALIDADE

Este item apresenta considerações dos respondentes relacionadas ao comprometimento com a Qualidade. Aborda questões referentes à Cultura Organizacional em Relação à Qualidade, Estratégia da Qualidade e performance da empresa.

3.8.1 Comprometimento da Alta Administração

Na Tabela 5 será apresentado o grau de comprometimento da Alta Administração em Relação ao atendimento aos Clientes.

Atendimento aos Clientes	Total	%
Bom	20	47,62%
Ótimo	13	30,95%
Regular	9	21,43%
Total geral	42	100,00%

Tabela 5. Alta Administração

O atendimento deve ser muito valorizado, pois deixa uma boa imagem da empresa perante seus clientes e colaboradores.

Nesta questão, observa-se que 64,29% dos funcionários, consideram bom o atendimento, 14,29% acreditam que está ótimo e 21,43% dos respondentes o atendimento está regular.

3.8.2 Missão da Empresa.

Na Tabela 6 será mostrado o índice se todos os funcionários sabem onde a empresa quer chegar e qual a contribuição de cada um.

Missão da Empresa e Contribuição dos funcionários	Total	%
Sim	23	54,76%
Não	10	23,81%
Mais ou Menos	9	21,43%
Total geral	42	100,00%

Tabela 6. Missão da Empresa

A organização dos materiais de trabalho é importante para melhorar a qualidade do serviço prestado e para economizar tempo e retrabalho.

Neste item, 54,76% conhecem a missão da empresa e qual a contribuição de cada um e 45,24% dos funcionários conhecem a missão, porém o que diz respeito à contribuição ainda não está bem definida.

3.8.3 Cultura da Empresa

A Tabela 7 mostra o índice relacionado à cultura da empresa.

Cultura da Empresa	Total	%
Sim	26	61,90%
Às vezes	16	38,10%
Não	0	00,00%
Total geral	42	100,00%

Tabela 7. Cultura da Empresa

Nesta questão 61.90% dos entrevistados responderam que a empresa incentiva ao trabalho em equipe, confiança, iniciativa e a inovação e 38.10% dos colaboradores afirmaram que às vezes isso realmente acontece.

3.8.4 Informações sobre canais de comunicação com o cliente

A Tabela 8 mostra o índice relacionado aos canais de comunicação com o cliente.

Canais de Comunicação com os Clientes	Total	%
Sim	27	74,71%
Às Vezes	15	25,29%
Não	0	0,00%
Total geral	42	100,00%

Tabela 8. Canais de Comunicação

Existem vários meios de comunicação com o cliente, porém só vai conseguir se destacar quem tiver criatividade e sair do lugar comum.

Nesta questão 74,71% dos entrevistados afirmaram que a empresa utiliza canais de comunicação com os clientes e 25,29% dos colaboradores afirmaram que às vezes é utilizado.

3.8.5 Performance da empresa

A Tabela 9 apresenta o grau de importância dos entrevistados em relação à performance da empresa em relação aos Concorrentes.

Performance da Empresa	Total	%
Ótimo	15	35,71%
Bom	15	35,71%
Regular	12	28,57%
Total Geral	42	100,00%

Tabela 9. Performance da Empresa

Observa-se que 28.57% dos funcionários afirmam que a performance da empresa está regular. Considerando que 35.71% afirmam que o desempenho da Hollobyte está ótimo e 35.71% dos colaboradores consideram que está bom a performance da empresa em relação aos concorrentes.

3.8.6 Estrutura

Na Tabela 10 será mostrado se a empresa possui uma estrutura adequada para implantação da Qualidade Total.

Estrutura da Empresa para Qualidade Total	Total	%
Sim	38	90,48%
Não	4	9,52%
Total geral	42	100,00%

Tabela 10. Estrutura da Empresa

Neste item observa-se que 90.48% dos respondentes afirmam que a empresa possui uma estrutura adequada para Qualidade Total, porém 9.52% do quadro de funcionários da Hollobyte acreditam que a empresa não possui uma estrutura adequada.

3.8.7 Responsabilidade/atribuições de cada setor

Na Tabela 11 será apresentado índices relacionado a questões como responsabilidade e atribuições de cada setor:

Responsabilidade e atribuições de cada setor	Total	%
Bom	27	64,29%
Ótimo	6	14,29%
Regular	9	21,43%
Total geral	42	100,00%

Tabela 11. Atribuições do Setor

Nesta questão, observa-se que 64,29% dos funcionários, consideram bom a forma que está delegada as atribuições e responsabilidade, 14,29% acreditam que está ótimo e 21,43% dos respondentes considera regular.

3.8.8 Informações sobre novos procedimentos

A Tabela 12 mostra o índice relacionado às Informações/orientações repassadas sobre novos procedimentos para os colaboradores.

Informações Novo Procedimento	Total	%
Sim	28	66,67%
Não	0	0,00%
Às Vezes	14	33,33%
Total geral	42	100,00%

Tabela 12. Novos Procedimentos

A Informação deve existir em todos os níveis da empresa, para manter um bom clima e evitar boatos, que só causam problemas.

Nesta questão 66,67% dos entrevistados responderam que recebem as informações sobre como deve ser executado as novas atividades de trabalho e 33,33% que às vezes é repassado informações ou orientações sobre novos procedimentos

3.8.9 Treinamento para Qualidade no Trabalho

A Tabela 13 apresenta a opinião dos colaboradores em receber treinamento para melhorar a qualidade no trabalho.

Treinamento para Qualidade Trabalho	Total	%
Sim	42	100,00%
Não	0	0,00%
Total geral	42	100,00%

Tabela 13. Treinamento

Devem ser promovidos treinamentos interno e externo, com o intuito de melhorar cada vez mais a mudança no comportamento da pessoa através da incorporação de novos hábitos, conhecimentos, atitudes e destrezas.

Nesta questão, observa-se que 100%, ou seja, todos os funcionários da empresa consideram que é importante receber treinamentos para melhorar a qualidade no trabalho.

3.9 PROGRAMA QUALIDADE TOTAL

O programa Qualidade Total é um programa representa a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todos os stakeholders (entidades significativas na existência da empresa) e também da excelência organizacional, no tocante à

melhoria da qualidade de vida dos funcionários, como também na melhoria do ambiente de trabalho e, conseqüentemente, a melhoria dos serviços prestados.

Este item aborda questões relacionadas ao conhecimento, disponibilidade do funcionário para contribuir na implantação, benefícios e melhorias no trabalho através da implantação do Programa Qualidade Total.

3.9.1 Conhecimento do Programa Qualidade Total

A Tabela 13 apresenta o conhecimento dos funcionários sobre o Programa Qualidade Total.

Conhecimento Programa Qualidade Total	Total	%
Não	13	30,95%
Sim	29	69,05%
Total geral	42	100,00%

Tabela 13. Conhecimento do Programa

Relacionado ao conhecimento do Programa, observa-se que 30.95% dos funcionários não conhecem o Programa Qualidade Total, e 69.05% dos respondentes afirmam ter conhecimento.

3.9.2 Disponibilidade para Implantação do Programa Qualidade Total

A Tabela 14 mostra quanto à disponibilidade dos Funcionários para contribuir na Implantação do Programa Qualidade Total

Disponibilidade para contribuir Programa Qualidade Total	Total	%
Não	0	0,00%
Sim	36	85,71%
Talvez	6	14,29%
Total geral	42	100,00%

Tabela 14. Disponibilidade de Contribuição

Observa-se que 85,71% dos entrevistados têm disponibilidade em contribuir para implantação do programa na empresa. Porém 14,29% dos funcionários responderam que talvez tenham disponibilidade para a implantação dos Sensos. Este índice é muito importante, pois as pessoas já estão conscientes que para melhorar é preciso mudar.

3.9.3 Com a implantação do Programa Qualidade Total, pode-se melhorar as atividades no Trabalho.

Na Tabela 15 é apresentado o índice de colaboradores que acreditam que com implantação do Programa Qualidade Total pode ser melhorado as atividades no trabalho.

Poderia Melhorar as Atividades de Trabalho	Total	%
Sim	42	100,00%
Não	0	0,00%
Total geral	42	100,00%

Tabela 15. Melhorias nas Atividades

O Programa Qualidade Total ao ser praticado, é capaz de modificar o humor, o ambiente de trabalho, a maneira de conduzir suas atividades rotineiras e as suas atitudes.

Neste item, observa-se que 100%, ou seja, todos os funcionários acreditam que pode ser melhorado as atividades no ambiente de trabalho com a implantação do Programa Qualidade Total.

3.9.4 Melhorias que os funcionários da Hollobyte acreditam que podem ser alcançadas com a implantação do Programa Qualidade Total.

De acordo com a opinião dos colaboradores, com a implantação da Qualidade Total a empresa juntamente com seus funcionários, alcançaria ao decorrer do programa melhorias como:

- Melhor relacionamento interpessoal e comunicação com os colegas;
- Melhora no atendimento e prestação do serviço;
- Melhor satisfação do cliente;
- Redução de Custos
- Melhoria na imagem da Loja, quanto ao espaço físico, limpeza e organização;
- Desenvolvimento de uma visão mais crítica por parte dos colaboradores.
- Crescimento profissional

4 PROPOSTA DE INOVAÇÃO

Atualmente existem várias empresas que trabalham num mesmo ramo, e para se sobressair e ter sucesso entre elas é necessário ter um diferencial, o qual pode ser a qualidade. A busca por um ambiente de qualidade para atingir os objetivos e metas das organizações é uma preocupação cada vez mais constante dos administradores.

Sob o aspecto teórico e prático, a qualidade vem sendo estudada, experimentada, defendida e criticada ao mesmo tempo por cientistas, estudiosos, curiosos, empresários, colaboradores e empresas. Esse aparato tem oportunizado maior acesso ao assunto e gerado uma maior exigência do mercado mundial, considerando as expectativas dos clientes em relação à qualidade dos produtos e serviços, exigindo, das empresas a adoção de sistemas, sendo que, dentre estes sistemas encontra-se o Programa Qualidade Total.

Conforme Paladini (1990) a qualidade não é implementada, mas sim produzida, o que se deve fazer é implantar estrutura para a qualidade.

Na presente proposta de implantação do Programa Qualidade Total, apresenta-se as etapas utilizadas para a aplicação do Programa Qualidade Total na Hollobyte.

4.1 METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO

A presente proposta de implantação do Programa Qualidade Total, segue a metodologia do Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action) objetivando a busca da melhoria contínua.

O PDCA pode ser utilizado em todas as fases do programa, através de:

- Planejamento (Plan): Estabelecimento dos objetivos e dos processos necessários para a obtenção de resultados, de acordo com os requisitos do cliente e com a política da qualidade da organização;
- Execução (Do): Implementação dos processos;
- Verificação (Check): Monitoramento e medição de processos em relação à política, objetivos e requisitos para o serviço prestado, bem como comunicação dos resultados;
- Ação (Action): Tomada de ações a fim de melhorar continuamente o desempenho dos processos.

O Figura 1 abaixo demonstra a metodologia utilizada para implementação do Programa Qualidade Total na empresa dentro do Ciclo PDCA:

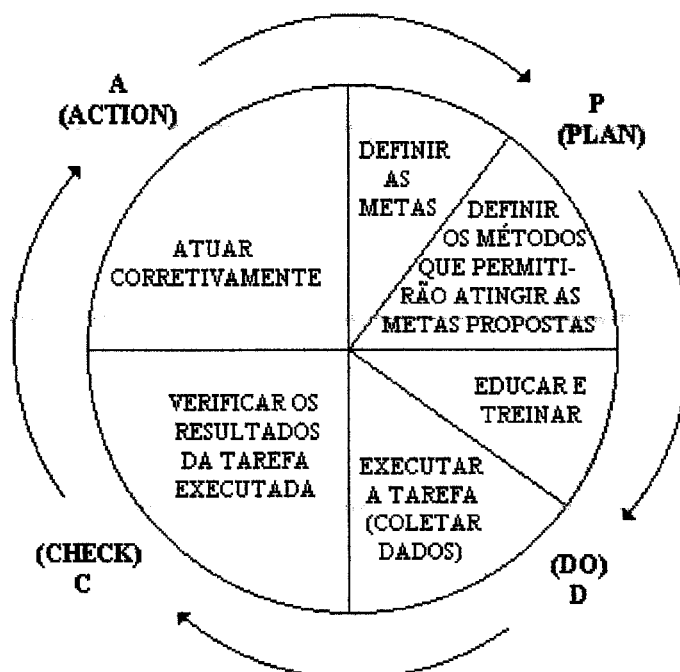
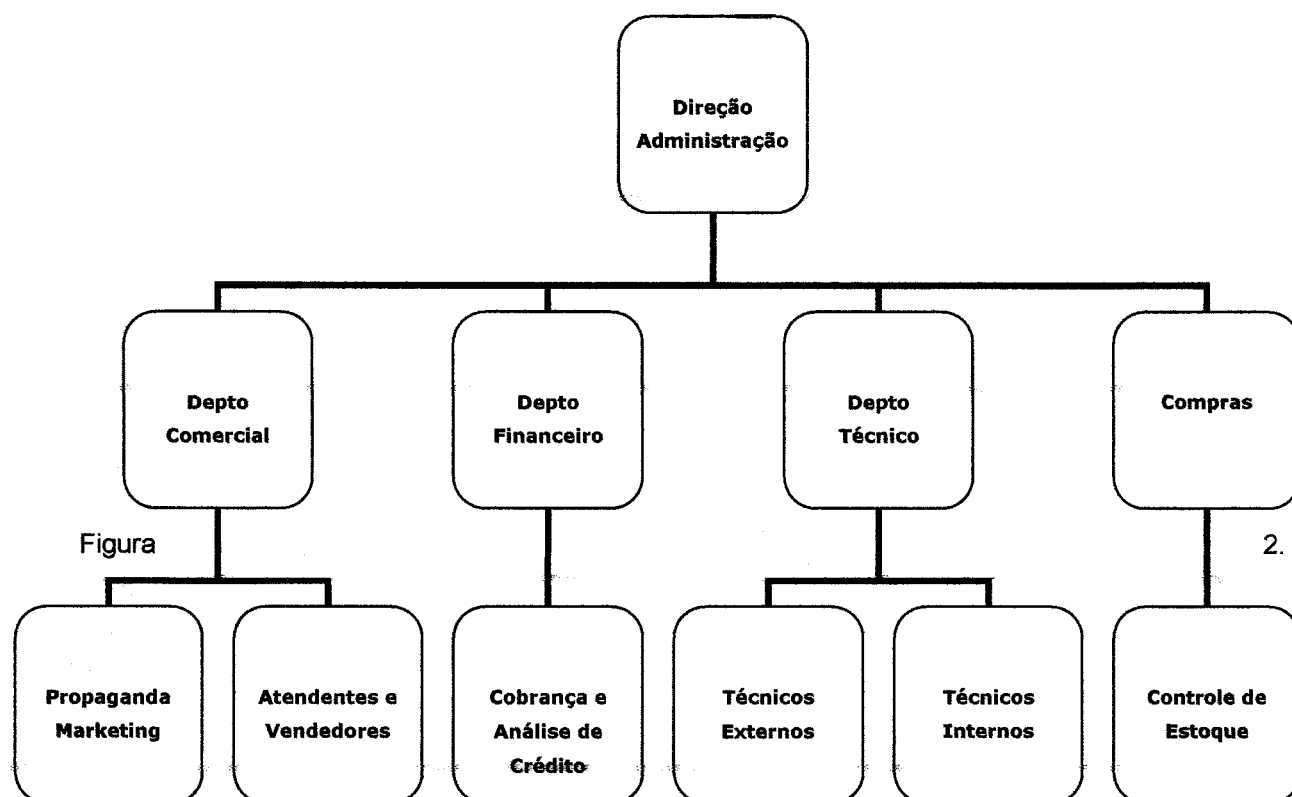


Figura 1. Metodologia Utilizada.

Fonte: PDCA – Método de Controle de Processos (Campos, 1996, p. 266)

4.1.1 Organograma da Hollobyte



Organograma Funcional

4.1.2 Organograma do Sistema de Gestão da Qualidade e Comissão Geral para Implantação

Esta comissão é responsável pelo planejamento, treinamento, implantação e avaliação das atividades da Qualidade Total. Deve ser composto por pessoas ativas e responsáveis, a fim de reunirem-se periodicamente para levantamento de idéias, sugestões de melhoria e atividades afins. As reuniões favorecem a discussão e negociação, procurando o contemplar os desejos, opiniões e aspirações de todos. Busca-se a partir disso compartilhar missão, visão e princípios da organização, melhorando o processo de comunicação e fazendo com que as pessoas se sintam responsáveis pelas decisões e ações realizadas. Recorrer constantemente ao diálogo, mecanismo que, segundo Chiavenato (1997), auxilia a administrar e superar melhor os conflitos, possibilitando, desta forma, extrair resultados positivos e descobrir maneiras criativas e inovadoras de realizar tarefas.

O organograma do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa Hollobyte é bastante enxuto, pois é uma empresa de pequeno porte e devido a esta questão o treinamento para a parte operacional será dado pelas equipes do departamento Comercial, financeiro, técnico e compras.

4.1.3 Organograma Proposto

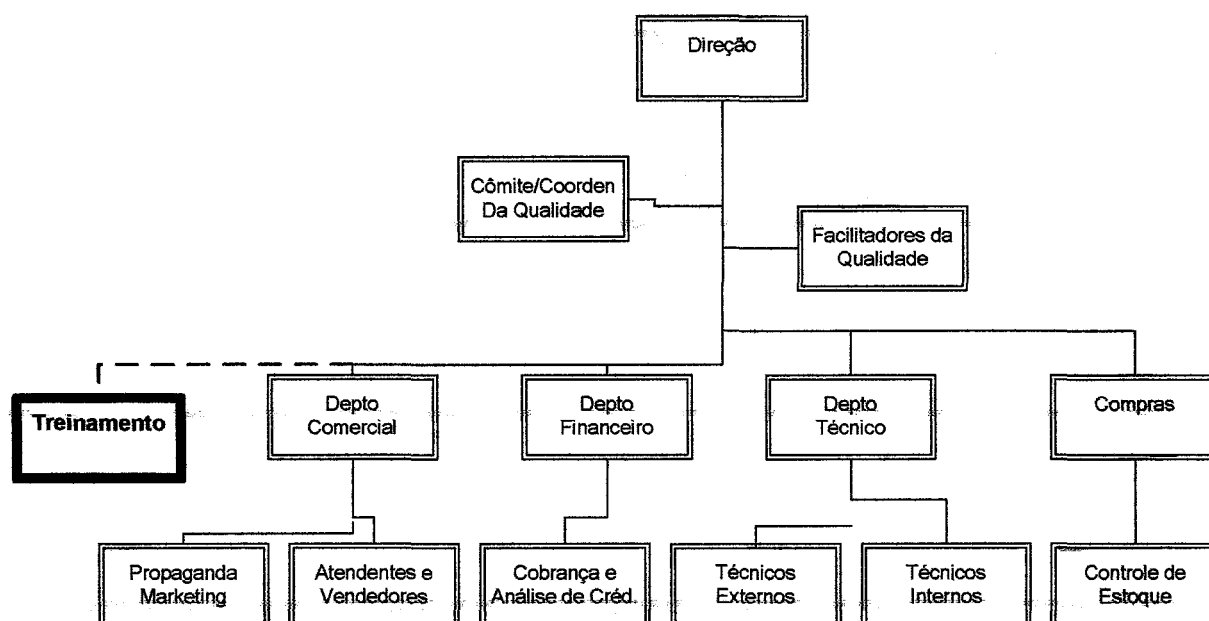


Figura 3. Organograma Proposto

4.1.4 Reunião com a Alta Direção

A reunião tem como objetivo o envolvimento da alta direção para a internalização, sensibilização e disseminação de ações da Qualidade Total, tem como objetivo também, proporcionar uma discussão junto aos membros que compõem a empresa sobre o que é o Programa Qualidade Total e quais os benefícios que o mesmo proporciona. Deve ser também apontado por especialista ou pessoa com

conhecimento e vivência em Qualidade Total, a filosofia, os resultados e uma visão geral do processo de Implantação do programa.

Nessa reunião deve ficar definida a intenção da empresa em outros objetivos tais como: produtividade, organização, melhoria do ambiente entre outros. Deve-se ainda ressaltar a importância da eleição de um coordenador do Programa Qualidade Total.

4.1.5 Atribuições do Comitê da Qualidade

O Comitê da Qualidade é responsável pela análise crítica e avaliação do Sistema de Gestão da Qualidade e seus devidos encaminhamentos, a intervalos planejados, para assegurar sua contínua pertinência, adequação e eficácia. Essa análise crítica deve incluir a avaliação de oportunidades para melhoria e necessidade de mudanças no sistema de gestão da qualidade, incluindo a Política da Qualidade e seus objetivos.

O Comitê da Qualidade é Formado pelos gestores funcionais das diversas áreas da empresa e liderado pelo Coordenador do programa. Suas principais responsabilidades são:

- Aprovar o Plano Anual da Qualidade, mediante processo de planejamento participativo, a partir das unidades operacionais;
- Avaliar e tomar medidas corretivas ou de atualizações do Plano Anual da Qualidade;
- Aprovar o calendário de eventos para o Programa da Qualidade e proceder sua alteração quando necessário;
- Aprovar a alocação de recursos para o Programa da Qualidade;
- Aprovar as políticas de desenvolvimento de recursos humanos, assim como o programa anual dessas atividades;
- Aprovar as alterações de procedimentos, normas, rotinas e propostas para solução de problemas, apresentadas pelos Círculos da Qualidade ou Equipes da Qualidade;

- Apresentar ao diretor da empresa, recomendações para a solução de problemas da empresa, que estejam impactando na qualidade, produtividade e qualidade de vida do pessoal da empresa.

4.1.6 Escolha do Coordenador

Após a decisão da alta direção quanto à implantação do Programa Qualidade Total, a empresa deve nomear a coordenação do Programa, que pode ser atribuída a um coordenador ou colaborador específico da empresa.

A coordenação deve levar em consideração um perfil adequado de gerente do processo, de preferência com a seguinte qualificação:

- Ter conhecimento da empresa;
- Ser aceito por todos e ter acesso em todos os departamentos da empresa;
- Ter conhecimento e interesse por assuntos relacionados à qualidade;
- Ter fácil acesso à direção da empresa;
- Comunicação fluente e credibilidade;
- Disponibilidade para aprender;
- Tenha fortes traços de liderança.

Se houver resistência dos colaboradores deve ser esclarecido à importância do programa para a empresa e para ele. Caso a resistência persista, o coordenador deve procurar o superior imediato da pessoa que não quer aceitar as mudanças e procurar convencê-lo. O coordenador não deve brigar e se desgastar com funcionários refratários ao programa.

Cabe a alta direção esta responsabilidade, porém o nome indicado ou selecionado deve ser avaliado para efeito de necessidade de treinamento ou não sobre o programa. O coordenador, caso não tenha o conhecimento necessário sobre Qualidade Total, deverá ser treinado para conhecer a filosofia e o processo metodológico de implantação da Qualidade Total, para que possa traçar em conjunto com a Administração um Pré-Plano de Constituição do Programa.

No Pré-Plano deve constar um esboço e informações que constituam um Plano de Implantação do Programa Qualidade Total, com seus respectivos objetivos, definição dos Facilitadores e comitês responsáveis pelos Círculos de Controle da

Qualidade ou Times da Qualidade. Desenvolvido o Pré-Plano, a alta direção deve tomar conhecimento do projeto. Para que o processo seja oficializado, deve-se realizar uma reunião geral de sensibilização.

4.1.7 Reunião Geral de Sensibilização

A reunião geral de sensibilização deve abranger todos os níveis e departamentos da empresa tais como gerencia e todos os colaboradores, objetivando, o interesse, o empenho e a decisão da alta direção pela implantação do Programa Qualidade Total.

A partir desta reunião o Programa fica oficializado, e os funcionários passam a ter uma idéia geral sobre a metodologia e filosofia do Programa. Deve-se realizar a solicitação de voluntários para compor o comitê do programa, sendo no máximo 5 pessoas, representando os departamentos da empresa.

Para esta etapa, o número de pessoas interessadas em compor o comitê é um indicador de avaliação da sensibilização. Caso não haja número suficiente de interessados, torna-se necessário realizar reuniões e palestras de sensibilização na empresa.

4.1.8 Formação dos Times da Qualidade e Grupo de Facilitadores

A formação do Time da Qualidade e Grupo de Facilitadores será oficialmente constituída, por instrumento normativo adotado pela Empresa, sendo que os envolvidos participarão de Treinamento sobre o assunto.

Aos Times da Qualidade cabe a função de manter o Programa Qualidade Total atuante, acompanhando as ações e intermediando junto a Coordenação a viabilidade das atividades.

Cabe-lhe também:

- Promover eventos e campanhas para disseminar a filosofia da Qualidade Total;

- Promover concursos internos que mobilize as pessoas quanto ao QT, tais como: concursos de redação, logomarca, cartazes, frases sobre o assunto;
- Manter os colaboradores informados sobre o processo de implantação e manutenção do programa;
- Colaborar com os facilitadores no processo de sensibilização e treinamento do pessoal da empresa;
- Analisar criticamente as ações no que tange a aplicação da Qualidade Total.

O Grupo de facilitadores terá a responsabilidade de executar e realizar as reuniões de sensibilização (treinamento aos demais colaboradores), não deixando qualquer colaborador sem participar.

O grupo composto deve ser treinado sobre a filosofia e o papel de cada um no processo de implantação, sendo aconselhável o desenvolvimento de um Plano de Ação e Implantação. O Coordenador do Programa também deve participar, aproveitando para trocar experiências e conhecimentos com os demais, visando também participar do desenvolvimento do referido Plano.

4.1.9 Treinamento

Definido a implantação do programa, inicia-se a etapa de treinamentos. Esta etapa começa pelo coordenador responsável pelo programa. Sugere-se que a empresa busque recursos para o treinamento do coordenador em uma empresa especializada em implementação do Programa Qualidade Total.

Como a Hollobyte é uma empresa de pequeno porte com apenas 42 funcionários e seu trabalho está voltado para área de Prestação de Serviços e Assistência Técnica em informática, ficará definido os treinamentos das equipes como apresenta o Fluxograma abaixo:

Fluxograma para execução do treinamento para Qualidade Total



Figura 4. Fluxograma Treinamento

Cabe ao coordenador preparar o programa de treinamento em conjunto com a alta direção, tendo em foco os facilitadores e o comitê. Para os integrantes do comitê e os facilitadores devem ser apresentadas palestras ministradas pelo próprio coordenador, através de slides educativos abrangendo a importância, influência e benefícios do Programa Qualidade Total. Os facilitadores têm a função de

disseminar o programa para os colaboradores nos departamentos da empresa, buscando a sensibilização de todos os funcionários relacionada à importância e aos resultados positivos da implantação do programa na empresa.

É importante que do treinamento seja extraída uma Proposta de Ação de Sensibilização da Qualidade Total, com as ações a serem feitas, responsabilidade, cronograma, prazos, material a ser utilizado, metodologia, entre outras informações necessárias ao sucesso do trabalho.

4.1.9.1 Treinamento do Coordenador

O coordenador é a pessoa que irá consumir o maior número de horas com treinamento, pois ele é o responsável pela preparação de todos os funcionários. O seu treinamento começará pela leitura de livros sobre Qualidade Total, continuando através de visitas a outras empresas que já tem experiência com este programa e complementando com cursos e palestras específicas sobre o assunto.

Nas visitas a outras empresas que praticam a Qualidade Total, o coordenador deve, além da visão prática, questionar e anotar as dificuldades que foram encontradas durante a implantação, e o que foi feito para resolvê-las.

Inicialmente o coordenador receberá um treinamento de 40 horas, com duração de duas horas cada sessão e 4 horas de visitas a empresas.

4.1.9.2 Treinamento da Diretoria

Esta tarefa cabe ao coordenador. Apesar de já estarem conscientes e conhecerem o programa, os diretores tem que ser mais bem treinados, pois o exemplo tem que vir de cima. Neste treinamento, o coordenador e a diretoria passam a se conhecer melhor, o que é extremamente útil, pois a confiança mútua tem papel fundamental no apoio às mudanças que ocorrerão na empresa. Mais do que apoiar, a alta administração tem que se comprometer com a Qualidade Total.

Na Hollobyte o primeiro grupo a receber o treinamento pelo Coordenador da Qualidade será a diretoria, com duração de duas horas cada sessão, perfazendo um total de quatro horas, abordando assuntos sobre:

- História da Qualidade
- Círculos de Controle da Qualidade
- As Sete Ferramentas da Qualidade
- Os dez princípios da Qualidade
- Sensibilização dos funcionários para Qualidade Total

4.1.9.3 Treinamento dos Facilitadores

Os facilitadores são as pessoas que irão orientar na prática diária os funcionários, em cada setor, para a execução eficaz do Programa. Eles complementam a atuação dos gerentes e chefes.

O treinamento dos facilitadores da Hollobyte será composto pelo pessoal da área Comercial, Financeiro, técnico e Compras, conforme organograma do Sistema de Gestão da Qualidade deve ser de oito horas, em quatro sessões de duas horas cada, abrangendo todo o programa nos mínimos detalhes e benefícios. A conscientização destas pessoas é essencial, pois são elas que irão ajudar e conscientizar, na prática, cada funcionário da importância da Qualidade Total.

4.1.9.4 Treinamento dos Funcionários

Este também é um passo importante, pois são os funcionários treinados e conscientizados que irão operacionalizar e melhorar continuamente o Programa. O treinamento será aplicado pelos chefes e gerentes, usando linguagem simples, direta e objetiva, apoiada nos folhetos previamente elaborados, bem como num filme sobre Qualidade Total. Todos os objetivos, etapas e passos devem ser

minuciosamente explicados, o que exige planejamento prévio para que as informações sejam transmitidas de forma eficaz.

Este treinamento necessita de quatro horas, sendo recomendadas duas sessões de duas horas cada, em idas diferentes. Deve ser realizado em uma sala ou ambiente diferente do local de trabalho para que haja um clima real de treinamento e discussão em nível teórico. Por melhor que seja este treinamento, é através da prática e desenvolvimentos diários que as pessoas irão melhorar cada vez mais, sugerindo ações que irão aperfeiçoar sempre o programa.

4.1.10 Avaliação

A proposta do programa é que seja realizada uma avaliação ao final de cada etapa. O procedimento das avaliações será realizado através dos seguintes critérios:

- Determinação dos critérios de avaliação, por grau de importância;
- Propostas e sugestões de melhorias;
- Atuação de acordo com os princípios da Qualidade Total, dia-a-dia, cobrando de si mesmo e dos colegas a prática do Programa.

Os funcionários serão avaliados:

- Pelo registro de suas atividades pessoais;
- Pela participação individual nas atividades em grupo, avaliação feita pelos próprios membros e facilitadores;
- Pelas mudanças comportamentais, melhorando o jeito de ser e de agir.

4.1.11 Sistema Operacional de Avaliação

As avaliações, no início da operacionalização do Programa serão quinzenais, utilizado como instrumento de avaliação, um questionário com questões objetivas. Conforme decorrer a Implantação e as melhorias a avaliação passará a ser mensal.

Cada Facilitador realizará a avaliação no departamento indicado conforme cronograma.

O Facilitador deve ser acompanhado por uma pessoa responsável do departamento avaliado.

Os problemas detectados receberão tratamento pelo próprio departamento, quando de sua competência. Aqueles que dependem de outras áreas ou hierarquias serão encaminhados aos responsáveis para as providências cabíveis.

4.1.12 Critérios de avaliação

O Programa Qualidade Total não é um programa com início, meio e fim, mas sim permanente. Portanto, torna-se necessário realizar avaliações periódicas, desenvolver novas atividades de promoção, aplicar os conceitos aprendidos buscando melhorar sempre e lembrar que a Qualidade necessita de persistência e dedicação.

Para fazer tal avaliação será preenchida uma ficha em que constam perguntas de modo a quantificar a avaliação da área considerando os seguintes aspectos: liderança, clima organizacional, satisfação dos clientes, trabalho em Equipe.

Deve-se trabalhar buscando a conscientização para que cada um administre o seu resultado, estabelecendo metas para orientar e melhorar o seu desempenho sem gerar competitividade entre funcionários e departamentos.

CRONOGRAMA

ATIVIDADES	2009				
	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro
Levantamento e revisão da literatura					
Elaboração do instrumento de coleta de Dados					
Treinamento com os colaboradores					
Coleta de Dados					
Análise dos Dados					

ORÇAMENTO DA PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO

ESPECIFICAÇÃO DAS DESPESAS	VALOR EM R\$
Livros	49,50
Cartucho de impressora	80,00
Fotocópias	10,00
Papel ofício	30,00
Caneta	3,50
Lápis/Borracha	5,70
Aluguel data show	125,00
TOTAL	303,70

5 CONCLUSÃO

Com a participação de todos os funcionários a proposta de Implantação do Programa Qualidade Total tem sido mantido vivo na Hollobyte porque permitiu formar um sistema de gestão com as pessoas. Foi criado um clima de confiança em toda a equipe, resultando um ambiente de qualidade no local de trabalho, com gestão participativa e delegação de poderes.

A prática de compartilhar idéias, valorizar o trabalho de todos, respeitar as diferenças reconhecendo as potencialidades e oferecer oportunidades para a produção de idéias foi muito presente desde o início da implantação do Programa. A percepção das pessoas sobre o seu valor intrínseco para a administração foi fator importante de motivação. A flexibilização nas relações entre o chefe e a equipe contribuiu de forma significativa na motivação do grupo, que se sentiu valorizado quando lhe foram conferidos: responsabilidade, autoridade, treinamento e desenvolvimento, conhecimento e informação, feedback, reconhecimento, confiança e respeito. Todas as dificuldades foram superadas com entrosamento da equipe.

Com base nisso observa-se que através do Programa Qualidade Total os colaboradores são envolvidos na melhoria de tudo o que os rodeia e rodeia o seu trabalho, e são convidados a usar sua criatividade e dar soluções pessoais e em grupo, para pequenas, e também grandes melhorias. Com isto, as pessoas começam a se sentirem autorizadas a gerar mudanças, a gostar de realizar mudanças, e a tomar gosto por esta participação em melhorias que as afetam diretamente na qualidade de vida no trabalho, que dá origem à motivação para participar mais fundo e contribuir melhor em todas as atividades.

A proposta deste trabalho teve como objetivo propor uma alternativa de implantação do Programa Qualidade Total como forma de facilitar o trabalho e tornar experientes os colaboradores da Hollobyte, visando à introdução de conhecimentos, práticas e avaliações sobre qualidade.

Desta forma, conclui-se que a Qualidade Total torna-se, na verdade, uma ferramenta de gestão das mais preciosas, por ser o caminho mais eficaz para mudar a cultura da empresa, mudar a forma como cada funcionário vê a empresa e com ela se relaciona o dia a dia, além de ser um componente básico para uma gestão moderna em qualquer tipo de empresa.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, José. Programa 8S: da alta administração à linha de produção – o que fazer para aumentar o lucro? A base da filosofia seis sigma. Rio de Janeiro: Editora Interciência, 2001.

CALEGARE, A. J. de A. **Os mandamentos da Qualidade Total**. 3. ed. Barueri: Inter-Qual International Quality Systems, 1999.

CERQUEIRA NETO, EDG. **Gestão da qualidade: Princípios de Métodos**. 3º Edição. São Paulo: Pioneira, 1993.

FEIGENBAUM, Armand V., **Controle da Qualidade Total**, V.1- Administração da Produção, 1994;

GARVIN, David A., **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva**, 1992;

GARVIN, D. **Operations Strategy: text and cases**. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1992;

ISHIKAWA, K. **Introduction to total quality control**. Tóquio, JUSE press 1991;

LONGO, R. M. J.; VERGUEIRO, W. **Gestão da qualidade em serviços de informação no setor público: características e dificuldades para sua implantação**. Rev. Dig. Bibliotecon. Ci. Inf., Campinas, v.1., n.1, p. 39-59, 2003;

MEARS, p. **How to stop talking about, and begin progress toward total quality management**. In: Business Horizons, v.36 Greenwich, 1993;

SEBRAE – MG. Minas Gerais, 2007;

SLACK, Nigel, CHAMBERS, Stuart, HARLAND, Chistine, HARRISON, Alan, JOHNSTON, Robert, **Administração da Produção**, 1996.

ANEXOS

Prezado Colega,

Sou estudante do curso de Pós – Graduação em Gestão da Qualidade. Estou elaborando um questionário que faz parte do meu Trabalho de Conclusão de Curso, e tem como objetivo propor a implantação do programa Qualidade Total na empresa Hollobyte. A importância deste trabalho é identificar sua opinião relacionada às situações e condições atuais vivenciadas por você no ambiente de trabalho acerca da qualidade e como isso influencia na satisfação dos Stakeholders e a qualidade de vida no trabalho.

Sua colaboração é muito importante! Responda as questões com sinceridade para obtermos resultados reais. Não há necessidade de identificar-se.

Agradeço por sua colaboração.

Marcelo Padilha da Costa

Aluno do Curso de Pós – Graduação em Gestão da Qualidade

UFPR – CURITIBA - PR

QUESTIONÁRIO

- 1- Em relação ao comprometimento da alta administração com a Qualidade no atendimento aos clientes?
Ótimo () Bom () Regular ()

- 2- Todos os colaboradores sabem aonde a empresa quer chegar e qual a contribuição de cada um (Missão)?
Sim () Não () Mais ou menos ()

- 3- A cultura (costumes, hábitos) da empresa é a favor do trabalho em equipe, a confiança no indivíduo, visão de futuro, iniciativa e a inovação?
Sim () Não () Mais ou menos ()
- 4- A empresa utiliza canais de comunicação com o cliente?
Sim () Não () Mais ou menos ()
- 5- Existe a preocupação em comparar a performance da empresa com seus principais concorrentes?
Sim () Não () Mais ou menos ()
- 6- Os fornecedores são vistos como parceiros?
Sim () Não () Mais ou menos ()
- 7- A empresa possui uma estrutura capaz de posicionar-se rapidamente em função das mudanças de mercado?
Sim () Não () Mais ou menos ()
- 8- As responsabilidades/atribuições de cada setor estão bem definidas?
Sim () Não () Mais ou menos ()
- 9- Quando ocorrem mudanças na empresa as informações/orientações, são repassadas sobre o novo procedimento?
() sim () não () às vezes
- 10- Existe um comprometimento da Equipe com a Qualidade no atendimento aos clientes?
() sim () não () às vezes
- 11- Você acha importante receber treinamento para melhorar a qualidade no trabalho?
() sim () não () às vezes
- 12- Você tem conhecimento do programa Qualidade Total?
() sim () não
- 13- De sua parte, há disponibilidade para contribuir na implantação do programa Qualidade Total na empresa?

sim

não

talvez

14- Com a implantação do programa Qualidade Total você acredita que isso poderia melhorar as atividades no seu trabalho?

sim

não

16- Ao observar o ambiente de seu trabalho, quais melhorias você acredita que podem ser realizadas? Dê a sua opinião.

R: _____

Dados Complementares

1. Sexo: masculino Feminino

2. Função: _____ 3. Setor: _____

4. Idade: _____

5. Tempo de Empresa: _____

6. Escolaridade: _____

7. Descreva os cursos realizados nos últimos três anos.

R: _____

