

PROPOSTA DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE EM UMA EMPRESA HOTELEIRA

LETÍCIA ZEBINI RODRIGUES

JULIANA SAYURI KURUMOTO BARBOSA (ORIENTADORA)

Resumo

Uma das dificuldades atualmente do setor hoteleiro é atingir um padrão de qualidade esperado pelos seus clientes na prestação de seus serviços, devido à concorrência que existe no setor. Além disso, para que o cliente tenha suas expectativas realizadas, é necessário que a organização consiga suprir o que é considerado o básico para sanar esses requisitos, pois não basta surpreender apenas uma vez, o êxito deve ser constante, e para isto é preciso que o hotel se dedique às novas necessidades do hóspede. Para isso, a estruturação de um sistema de qualidade eficiente traz como objetivo principal, a verificação de todos os processos da empresa, além de mostrar como esses processos podem aumentar a qualidade dos serviços diante aos clientes. Além disso, o sistema pode resultar em uma melhora nos aspectos internos da organização, na reputação, na cultura organizacional e no desempenho dos colaboradores. Diante da importância de um sistema de gestão da qualidade, o objetivo deste trabalho consiste em desenvolver uma proposta de um sistema de gestão da qualidade em um Hotel, situado no interior do estado do Paraná, iniciando o mesmo pelo setor da governança, utilizando algumas ferramentas da qualidade como suporte do projeto. Como resultado do diagnóstico da gestão verificou-se que a empresa tinha alguns pontos críticos relacionados aos critérios de contexto da organização e liderança, sendo estes presentes na norma ISO9001:2015, sendo a base do diagnóstico aplicado, dessa forma, ações foram propostas para melhorar as áreas com menor desempenho.

Palavras-chave: sistema de gestão da qualidade; ISO 9001:2015.

1. Introdução

O setor de serviços vem sofrendo uma série de transformações no decorrer do tempo, impactando diretamente o estilo de vida dos consumidores, disponibilizando serviços que contém a finalidade exclusiva satisfazer suas necessidades. De acordo com Araújo (2013), a qualidade relacionada na prestação dos serviços hoteleiros é ansiada pelos empreendedores, por simbolizar um diferencial no setor, que faz com que sejam capazes de manter-se no mercado, o qual se encontra cada vez mais competitivo, devido a exigência dos clientes que procuram ter suas expectativas supridas, ou até mesmo superadas.

Nas últimas décadas, os pensamentos e as práticas relacionadas à gestão da qualidade evoluíram de tal forma que a gestão da qualidade pode ser compreendida como uma estratégia competitiva, em que possui como propósito alcançar o mercado e reduzir desperdícios, com a finalidade de conquistar o consumidor e ao mesmo tempo conseguir atender os requisitos dos

clientes. Portanto, o objetivo de se implantar um sistema de gestão da qualidade, está relacionado com a melhoria da eficiência do negócio, vinculado também com a redução de custos da não qualidade e outros desperdícios (CARPINETTI e GEROLAMO, 2016).

De acordo com a ABNT NBR (Associação Brasileira de Normas Técnicas) (2018) a norma ISO 9001 referente a a ultima atualização realizada no ano de 2015, diz que a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade representa o alcance de uma metodologia que pode contribuir para algumas organizações e otimização de diversos processos quando aplicada.

Conforme o relatório, disponibilizado pelo INMETRO (2018), referente ao período de 2015 à 2017, que apresenta o número de empresas nacionais, que obtiveram certificação ou recertificação da ISO 9001:2015 dentro e fora do SBAC (subsistema do Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial-Sinmetro, agrupadas por estados), mostra o registro do Selo de Qualidade de 7 (sete) empresas no ano de 2015, já no ano posterior obteve-se 174 (cento e setenta e quatro) empresas certificadas, e em 2017 esse número se expandiu para 1.204 (mil e duzentos e quatro) empresas certificadas de acordo com a norma. Esses dados representam o crescimento de empresas certificadas, e o aumento dos interesses das empresas em implantar um sistema de gestão da qualidade.

Embora a obtenção da certificação de um sistema de gestão da qualidade não é um requisito exigido, há diversos benefícios em ser uma organização certificada pela ISO 9001, como a visibilidade perante o mercado consumidor, pois demonstra que a empresa possui um sistema de gestão da qualidade. (FONSECA e DOMINGUES, 2017).

Focando no setor hoteleiro, o conceito de gestão da qualidade está relacionado com a forma com que é gerenciada a empresa, de acordo com o controle ou gestão dos processos, com a busca em satisfazer as necessidades de todos os clientes externos e internos. Dentro desse conceito, o gerenciamento é capaz de se dividir em gerenciamento pelas diretrizes, atribuído a alta direção, e o gerenciamento de rotina, referente às funções operacionais, sendo esta em que se concentra todo setor operacional do hotel e a que possui possibilidade de elevar a qualidade da atividade que depende da competitividade e permanência da empresa no mercado. (CASTELLI, 1999).

Segundo o Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC), em 2017, a atividade do turismo é uma atuação econômica importante na maioria dos países e, além disso, gera impactos diretos, indiretos e induzidos significativos para o país. Uma pesquisa realizada pela WTTC em

2015 mostra que o setor representou 9,0% do PIB brasileiro, obtendo uma previsão de crescimento de 3,0 % ao ano de 2026, e também que 2,9% dos empregos gerados no Brasil foram relacionados à essa atividade. De acordo com uma pesquisa executada em 2016 pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) em parceria com o Ministério do Turismo, em que o objetivo foi identificar os tipos e categorias de estabelecimentos do segmento de hospedagem e mensurar o número de unidades habitacionais e leitos existentes para fornecer um quadro atualizado da capacidade de hospedagem disponível, informou que na época a quantidade de hotéis existentes no Brasil era 15.005 estabelecimentos, sendo a categoria de maiores números de instituições. Esses dados mostram o impacto do setor no país, e com isso a importância em obter uma gestão de qualidade nesse setor, pois o sistema de gestão da qualidade possibilita que a empresa possua um gerenciamento estratégico, impactando o mercado e sua estrutura interna.

O presente trabalho tem por objetivo identificar e analisar as práticas de gestão da qualidade realizando uma proposta de um sistema de gestão da qualidade, iniciando no setor da governança de um hotel localizado na cidade de Maringá – Paraná, conforme os requisitos da norma ISO 9001:2015, com auxílio de ferramentas que contribuirão para o desenvolvimento do sistema qualidade.

2. Referencial Teórico

2.1 Definição de qualidade em prestação de serviços

A prática real da qualidade total utilizada pelos gestores durante o século XIX era empregada somente como uma ferramenta de controle nos processos e aplicados normalmente em indústrias. No desempenho da atividade, a qualidade era vista como um simples monitoramento do processo de produção realizado por gerentes e supervisores das fábricas. Sendo assim, o termo “qualidade”, era abordada de maneira simples e a utilização dos princípios de qualidade era imprecisa. (CAMARGO, 2011).

Por meio da divulgação dos estudos de Joseh Juran (1990) e William Deming (1990), foi possível constatar que a qualidade deveria estar relacionada com o grau do cumprimento dos requisitos do cliente, e não somente com o grau e perfeição técnica da produção. Com isso, a qualidade passou a ser renomada como satisfação do cliente em relação à conformidade do produto ao uso. (CARPINETTI e GEROLAMO, 2016).

Conforme Camargo (2011), a qualidade não deve ser relacionada em nenhum momento apenas pela perspectiva de controle, mas sim no âmbito de gestão. Questões culturais e práticas de consumos são pontos considerados importantes para definir o direcionamento dos processos produtivos, a competitividade de uma organização, assim como a sua gestão. Com relação à gestão em si, a qualidade pretende propiciar aos clientes serviços que consigam atender ou até mesmo superar suas necessidades e expectativas.

Pode-se dizer que a qualidade atinge duas vertentes importantes, sendo estas representadas na Figura 1:

Figura 1: Vertentes da Qualidade



Fonte: adaptado de Moura (2013)

De acordo com Camargo (2011), o “Controle da Qualidade”, trouxe bons resultados para as empresas que possuem como objetivo a busca da excelência e de padrões internacionais de qualidade. Para que tal controle tenha o resultado esperado, utilizam-se do conceito de “Qualidade Total”, e de outras ferramentas que auxiliam no controle, ordenação, utilização regrada e sem desperdícios, limpeza, saúde e autodisciplina, permitindo fornecer com qualidade os serviços prestados e garantias esperadas pelos clientes. Com isso, formou-se um conceito de obrigatoriedade de qualidade, atingindo justamente as ações gerenciais, processos operacionais e práticas de engenharia e dando abertura a evoluções históricas relacionadas ao conceito de qualidade e servindo de essências para os sistemas de qualidade.

A qualidade também é essencial em serviços e pode ser definida como a comparação entre a percepção do serviço oferecido com as expectativas do serviço esperado pelo consumidor. Caso o serviço atenda ou exceda as expectativas do cliente, é possível afirmar que esse serviço tem qualidade. (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2004).

De acordo com Hora, Moura e Vieira (2017), o setor de serviços é considerado um dos que mais emprega pessoas no mundo, além de possuir uma das maiores participações na economia mundial. Sendo assim, inúmeras prestadoras de serviços já perceberam que a

melhoria é proveniente das ações internas, resultante da qualidade de atendimento dos seus colaboradores. Dessa forma, as organizações estão aderindo à um sistema de gestão de qualidade com a finalidade de assegurar melhor posição no mercado competitivo.

2.2 Sistema da qualidade

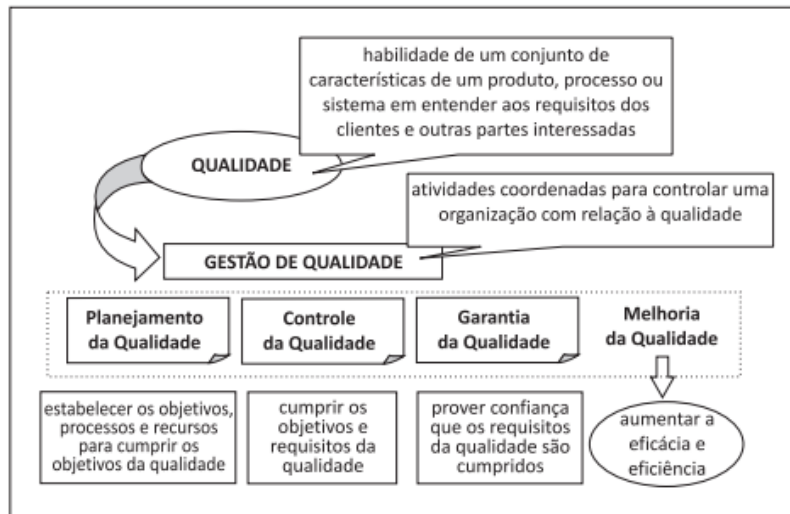
Até a primeira metade do Século XX, a execução da gestão da qualidade era praticamente voltada somente para inspeção e controle dos processos, afim de assegurar a conformidade dos resultados de acordo com os requisitos apresentados. Portanto, o foco estava apenas nos processos de fabricação. No entanto, nas últimas décadas, a gestão da qualidade passou a ser vista com uma nova perspectiva, abrangendo maiores etapas da produção e atingindo todos os setores da empresa (CARPINETTI e GEROLAMO, 2016).

De acordo com Lopes e Galdamez (2013), a implementação de um processo de sistema de gestão da qualidade (SGQ) simboliza uma filosofia que permite a melhoria de diversos processos e diversos setores de uma organização, vinculado com a atenção no melhoramento contínuo dos serviços oferecido.

A Gestão da Qualidade refere-se a um conjunto de práticas estruturadas com a finalidade de controlar uma organização relacionada à qualidade, nela envolve o planejamento, o controle, a garantia e a melhoria da qualidade a gestão da qualidade. Esses quatros conceitos mencionados, condizem com um conjunto de atividades atuantes na organização (PALADINI e CARVALHO, 2012).

A relação entre o conceito de qualidade, Gestão da Qualidade e os elementos que a compõem está sendo representado de acordo com a Figura 2:

Figura 2: Elementos que compõem o sistema de Gestão da Qualidade



Fonte: Paladini e Carvalho (2012)

Conforme Carpinetti e Gerolamo (2016), um sistema de gestão da qualidade tem como objetivo principal a diminuição de risco da não conformidade relacionado ao cumprimento dos requisitos dos clientes e em consequência na melhoria da eficácia e eficiência da organização, isso reflete diretamente na satisfação dos *stakeholders*.

2.3 ISO 9001:2015

Conforme a ABNT NBR 2015 (Associação Brasileira de Normas Técnicas), a norma ISO 9001:2015 especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade no momento em que uma organização precisa demonstrar sua eficiência para qualificar frequentemente seus produtos e serviços, a fim de que atendam aos requisitos do cliente, do estado e de órgãos regulamentadores aplicáveis, e também para as empresas que visam aumentar a satisfação do cliente por intermédio da aplicação eficiente do sistema, incluindo processos para melhoria do sistema e que garanta a conformidade de todos os requisitos.

Segundo Carpinetti e Gerolamo (2016), a ISO 9001:2015 é uma norma que apresenta os requisitos de gestão da qualidade e que tem como objetivo a certificação de sistemas da qualidade quando em conformidade com seus requisitos. As práticas de gestão determinadas pela norma focam nos seguintes aspectos: compreensão do contexto em que a organização está inserida, responsabilidade da alta diretoria em liderar os respectivos processos relacionados a gestão da qualidade, planejamento de objetivos e planos de ação e revisão, suporte relacionados as atividades de gestão, operação de produção e/ou serviços, na análise de desempenho e melhoria das práticas e gestão. Caso a organização execute com excelência essas atividades, a mesma consegue garantir a certificação da ISO.

Desde a edição de 2008, o padrão do sistema de gestão da qualidade estabelecido pela norma, fundamenta-se nos princípios de gestão determinados pela qualidade total. Com isso, é necessário entender os requisitos de gestão adotados pelo o modelo atual da ISO 9001:2015, sendo eles: Foco no cliente; Liderança; Engajamento das pessoas; Abordagem de processo; Melhoria; Tomada de decisão através de evidências; Gestão de relacionamento. (CARPINETTI e GEROLAMO, 2016).

Em concordância com Carpinetti e Gerolamo (2016), antes da implantação do modelo de gestão sugerido pela norma, é necessário que a organização passe por uma avaliação, e que a mesma não tenha nenhum requisito atendido da ISO 9001:2015, para que consiga analisar de forma mais clara os processos e assim conseguir adaptar as atividades de acordo com a necessidade em atender o sistema proposto.

As etapas do processo de adesão do sistema de gestão, conforme a norma é dividida em cinco etapas, sendo a primeira delas a aplicação de um questionário específico sobre as práticas pela organização de acordo com cada um dos requisitos da ISO 9001:2015, conforme mencionado anteriormente. Na etapa posterior é necessária elaborar o escopo do sistema e gestão da qualidade, juntamente com as políticas e objetivos de qualidade da organização. Em seguida, dever ser mapeados os todos os processos da organização, com a finalidade de encontrar quais atividades são críticas para o sistema. A terceira etapa é composta pelo planejamento e explicação detalhada dos processos de gestão da qualidade, definindo todos os recursos (humano e financeiro), métodos, sequência e interação das atividades. A seguir, realiza-se a implantação, de acordo com o que foi definido até o momento, realizada de acordo com a conclusão dos procedimentos. Finalmente, a última etapa, é a auditoria de certificação, através de uma organização certificadora. (CARPINETTI e GEROLAMO, 2016).

Um dos objetivos principais da implantação da norma é desenvolver processos de gestão da produção que permitem evitar a ocorrência de situações de não atendimento dos requisitos dos clientes, contribuindo dessa forma, para o atendimento de qualidade e redução de desperdícios e retrabalho. Segundo Carpinetti e Gerolamo (2016), a prática desses processos podem falhar, pois o sistema pode não atender o objetivo esperado, uma vez que para atender esses objetivos de redução da frequência de não atendimentos de requisitos e redução de desperdícios, depende de diversos fatores, sendo o principal o comprometimento da liderança em elaborar e disseminar uma cultura de valorização da gestão, garantir um comprometimento de todos os colaboradores, além de oferecer todos o suporte necessário para o sistema, caso contrário todos o investimento e esforço não terá o retorno esperado.

2.4 Etapas para implementação a ISO 9001:2015

Segundo Carpinetti e Gerolamo (2016), a implementação do sistema de gestão da qualidade é composta por cinco etapas, sendo elas:

- a) Diagnóstico da gestão da qualidade pré-implementação;
- b) Levantamento de necessidades e planejamento do sistema;
- c) Projeto do sistema;
- d) Implantação;
- e) Auditoria de certificação.

A primeira etapa se baseia na aplicação de um questionário desenvolvido com essa finalidade de identificar e avaliar as práticas de cada um dos critérios da norma executados pela empresa, possibilitando saber quais são os pontos de gestão da qualidade existente na organização.

Na segunda etapa é realizado o levantamento de necessidades, em que a equipe responsável pela implementação do sistema analisará o cenário em que a organização se encontra, verificando as oportunidades e ameaças e colher os requisitos dos clientes e partes interessadas, com auxílios de ferramentas da qualidade para essa etapa.

Em sequência é desenvolvido o projeto do sistema, em que requer o escopo do sistema de qualidade, juntamente com as políticas e objetivos de qualidade da organização. Posteriormente, é necessário a realização da modelagem de todos os processos da empresa, sendo possível identificar quais deles são críticos para a gestão da qualidade. Dessa forma, pode-se iniciar o planejamento e a descrição dos processos do sistema de gestão da qualidade, estabelecendo encarregados, recursos necessários, métodos e técnicas, sequência e interação das atividades.

O quarto passo, implantação, tem por intuito colocar em prática o que foi desenvolvido nas etapas anteriores. Finalmente, a última etapa, auditoria de certificação, é onde certifica todo o processo de implantação do sistema de gestão da qualidade através de uma organização certificadora.

2.5 Ferramentas da qualidade

A Gestão da Qualidade é composta por ferramentas que possuem um papel essencial no que diz respeito à aplicação dos princípios e definições que caracterizam um sistema de gestão,

garantindo a viabilidade do arranjo do conceito e das diretrizes básicas da gestão da qualidade. Pode-se dizer que as ferramentas associadas à gestão da qualidade estabeleceram as formas práticas que permitiram o emprego desses propósitos. Portanto, consegue-se dizer que essas ferramentas são, também, responsáveis pelo sucesso da aplicação do sistema de gestão. (CARVALHO e PALADINI, 2012).

Segundo Carvalho e Paladini (2012), as ferramentas de qualidade são procedimentos simples para se optar implantar ou avaliar mudanças no processo produtivo por meio de análises objetivas de partes bem assentadas do processo em questão, conseqüentemente, o objetivo das alterações é a geração de melhorias. Porém, não é a ferramenta propriamente dita que estabelece a melhoria ou implanta alterações, a função dela é orientar a execução do responsável. Pode-se dizer que, quase todas as ferramentas geram dispositivos simples de avaliação de práticas desenvolvidas, possibilitando ao usuário conhecer, em detalhes, como ocorrem às mudanças nas operações de processo.

Uma das ferramentas considerada pela ISO 9001:2015, é o modelo SIPOC (*Suppliers; Input; Process; Output e Customers*), que possui a finalidade de caracterizar o processo individual, representando todos os elementos que compõem o mesmo. (CARPINETTI e GEROLAMO, 2016).

De acordo com Carvalho e Paladini (2012), há uma classificação relacionada com a funcionalidade de cada ferramenta da qualidade, facilitando a orientação da aplicação da mesma. Podem-se identificar as ferramentas que constituem em atividade para facilitar o entendimento de como o processo é executado, têm-se as ferramentas que determinam e definem como é executado as relações entre ações ou situações que podem ser consideradas causas ou origem conforme causas e/ou efeitos, as que buscam determinar expressões do processo de forma simples com a intenção de facilitar a visualização do contexto de análise, as que possuem o intuito de acompanhar o desenvolvimento do processo produtivo e a fiscalizar como o desenvolvimento destas ações vão se estruturando, e por último há as ferramentas de mapeamento de todo o encadeamento natural dessas operações. Outro segmento de ferramentas existentes envolvem as que atuam sobre o processo produtivo, gerando ações específicas, como as ferramentas que organizam o processo produtivo, levando em consideração os layouts, informações, materiais, equipamentos, entre outros requisitos, além das ferramentas que visam aperfeiçoar as operações produtivas e também as ferramentas que visam incentivar a participação dos recursos humanos na dedicação pela qualidade em atividades amplas, próprias de equipes, ou no desempenho técnico de suas atribuições.

As ferramentas de qualidade servem de base para desenvolver, programar, monitorar e melhorar os princípios de qualidade nas organizações. Os programas e ferramentas da qualidade refletem importantes e necessários mecanismos para que os sistemas de gestão consigam máxima eficiência e eficácia. (OLIVEIRA, et al, 2011).

O Quadro 1 apresenta a relação das ferramentas de qualidade, relacionadas com cada requisito da norma ISO 9001:2015:

Quadro1: Relação entre ferramentas da qualidade com os requisitos avaliados pelo diagnostico de acordo com a norma ISO9001:2015.

Requisitos da norma ISO 9001:2015	Ferramentas da Qualidade relacionadas
Contexto de organização	Análise de SWOT, SIPOC e Instrução de operação(CARPINETTI E GEROLAMO, 2016)
Liderança	Matriz QFD (SILVA E GONÇALVES, 2006), Gestão pelas diretrizes e Mapeamento estratégico (CARPINETTI E GEROLAMO, 2016)
Planejamento	Análise de SWOT, FMEA e <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) (CARPINETTI E GEROLAMO, 2016)
Suporte	Programa 5S, TPM, Matriz de avaliação de capacitação e Esperial do conhecimento. (CARPINETTI e GEROLAMO, 2016)
Operação	Checklist (GARRATT, 2007); Mapa de processo; Análise de fornecedor (CARPINETTI e GEROLAMO, 2016).
Avaliação de desempenho	Ciclo PDCA, Diagrama de causa e efeito, Auditoria interna (CARPINETTI e GEROLAMO, 2016).
Melhoria	Controle via Registros; Ciclo PDCA (CARPINETTI e GEROLAMO, 2016).

Fonte: Autoria própria (2018).

3. Método de Pesquisa

De acordo com Silva e Menezes (2005), quanto à natureza da pesquisa, o projeto em questão, ela é nominada como uma pesquisa aplicada, pois acarretou conhecimentos para aplicação prática na solução de problemas envolvendo o interesse sobre a gestão da qualidade no setor de serviços. Ainda segundo os autores, no que refere-se à abordagem, a pesquisa foi qualitativa, pois não se utiliza de métodos e técnicas estatísticas, sendo realizada de forma indutiva a análise dos dados.

Em relação ao objetivo do presente estudo, a pesquisa realizada é exploratória, pois conforme Gil (2002, apud Selltiz et al., 1967, p. 63), o intuito principal desse tipo de pesquisa se refere ao aperfeiçoamento de ideias ou a descoberta de intuições, pois realizou-

se o levantamento bibliográfico relacionado à administração hoteleira e sua gestão, e a analisou-se organização do projeto de que se trata. Além disso, realizou-se uma visita técnica em uma prestadora de serviço a qual utilizou como base de seu sistema de gestão, a norma da ISO9001:2015, sendo este o Grande Hotel São Pedro, localizando em Águas de São Pedro – São Paulo.

Em relação aos procedimentos técnicos, além da pesquisa bibliográfica, o projeto é um estudo de caso, pois envolve um estudo profundo que permite um detalhado conhecimento, isso se deve devido a utilização de um questionário aplicado para analisar o ambiente em relação a prática do sistema de gestão da qualidade. O objeto de estudo da pesquisa foi um Hotel localizado no interior do estado do Paraná. Para a execução da pesquisa foram realizadas entrevistas presenciais com a gestora da organização por meio de um questionário para diagnóstico do sistema de gestão, além de observação do ambiente de trabalho.

A pesquisa pode ser dividida em três macro etapas:

- Etapa 1: Revisão bibliográfica: foram realizados estudos dos conceitos relacionados à definição de qualidade, gestão de qualidade, ISO 9001:2015 e ferramentas da qualidade, sendo pesquisado as ferramentas da qualidade em que resultam em auxiliar no processo de desenvolvimento de sistema de gestão da qualidade, tomando como base principal os princípios definidos pelo Carpinetti e Gerolamo (2016) ;
- Etapa 2: Coleta de dados: Nesta etapa realizou-se a aplicação do questionário de diagnóstico com a gestora da empresa para avaliação do sistema de gestão da qualidade, totalizando 199 questões baseadas na norma NBR ISO 9001:2015, servindo como instrumento quantitativo do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) ISO 9001:2015, sendo as mesmas traduzidas em um linguagem de melhor entendimento para a gestora que participou do processo. As questões avaliaram os 7 Requisitos da Qualidade da ISO 9001:2015 e também avaliaram os Princípios de Gestão da Qualidade necessários para a implementação e manutenção de um sistema de gestão da qualidade. Ao final de cada bloco de requisitos da norma, realizou-se um cálculo automático das médias dos valores atribuídos, tanto para desempenho quanto para importância, para cada requisito.
- Etapa 3: Projeto do sistema: foi realizada uma análise dos resultados levantados que permitiu definir as necessidades essenciais para auxiliar no

desenvolvimento do sistema, focando nos requisitos de baixo desempenho no diagnóstico, e servindo de insumo para o desenvolvimento do projeto o sistema;

4. Resultados e Discussões

4.1 Caracterização do ambiente de estudo

O sistema de gestão foi desenvolvido em um Hotel, localizado na cidade de Maringá, interior do estado do Paraná. O estabelecimento foi fundado em 16 de outubro de 1992, com a dupla identidade hoteleira e imobiliária, se caracterizando com um Apart Hotel, acomodando moradores e hóspedes e funcionando sob duas instituições: o pólo Hoteleiro e o Condomínio Imobiliário - ambos gerenciados e administrados por gestão própria.

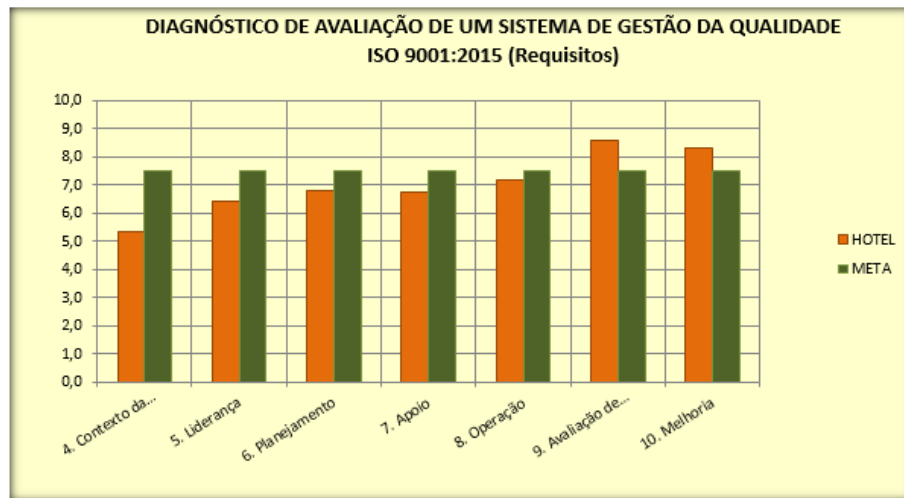
A organização conta com 170 apartamentos e 26 andares distribuídos nos 21.861,04 m² em área de local privilegiado, próximo dos pontos turísticos da cidade. Além das facilidades adquiridas pela localização, possui área de lazer com piscina situada na cobertura do Hotel, sala de jogos com mesa de sinuca profissional, sala de fitness com TV e uma impressionante e famosa vista panorâmica da cidade.

A missão e visão são definidas e divulgadas para todos os *stakeholders* do hotel. Além da política de sustentabilidade da empresa, que atende todos os requisitos aplicáveis ao meio de hospedagem, melhora continuamente o sistema de gestão da sustentabilidade, promove ações de conservação do meio ambiente, busca a utilização de práticas renováveis, desenvolve ações socioculturais e ambientais, possuindo uma política de sustentabilidade.

4.2 Diagnóstico

Ao aplicar o questionário de diagnóstico obteve-se a Figura 3 que apresentam os resultados em função da análise de desempenho e de um valor meta estipulado para as notas de desempenho, em que foi estabelecido 7,5 como padrão de comparação, de acordo com Carpinetti e Gerolamo (2016).

Figura 3 - Resultado em gráfico do diagnóstico



Fonte: Autoria própria (2018)

De acordo com a Figura 3, é possível verificar que cinco requisitos da organização estão a baixo da meta, sendo elas: o contexto da organização, liderança, planejamento apoio e operação. Os requisitos de avaliação de desempenho e melhoria contínua apresentam ótimas *performances*, sendo os pontos fortes da organização.

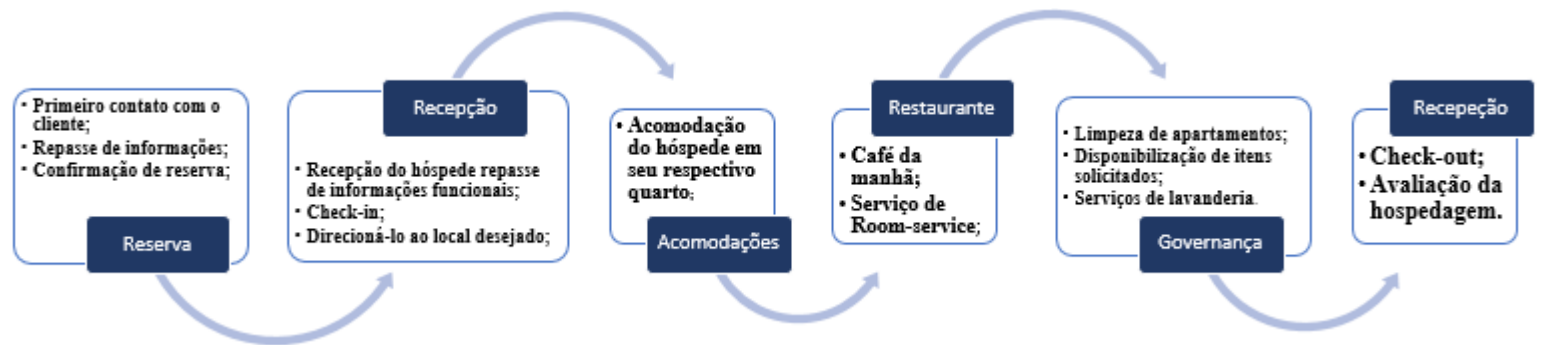
Através dessa observação pode-se destacar como pontos críticos os requisitos a respeito do contexto da organização e liderança, em que ambos apresentaram falhas em sua execução na organização.

Dessa forma utilizou-se ferramentas da qualidade para contribuir com os pontos de melhoria dos requisitos que tiveram resultados críticos, e assim dar o suporte necessário para o desenvolvimento do sistema de gestão da qualidade da organização.

4.3 Trajetória do cliente

A trajetória do cliente foi esquematizada e representada pela Figura 4, em que considerou-se todas as etapas da experiência do hóspede de acordo com a influência dos setores da organização em cada momento desde sua chegada até a saída do estabelecimento

Figura 4 – Trajetória do cliente



Fonte: Autoria própria (2018)

Dessa forma observamos que o setor foco do projeto, a governança, gera um impacto direto na experiência do hóspede, sendo essencial a análise do setor para o desenvolvimento do sistema de gestão. Além dos setores apresentados na Figura 4, a empresa possui outros setores que contribuem para a experiência do hóspede e funcionamento da empresa de forma indireta, sendo eles: setor de compras, comercial, administrativo, eventos, manutenção e qualidade.

4.4 Contexto da organização

4.4.1 Análise do ambiente interno e externo

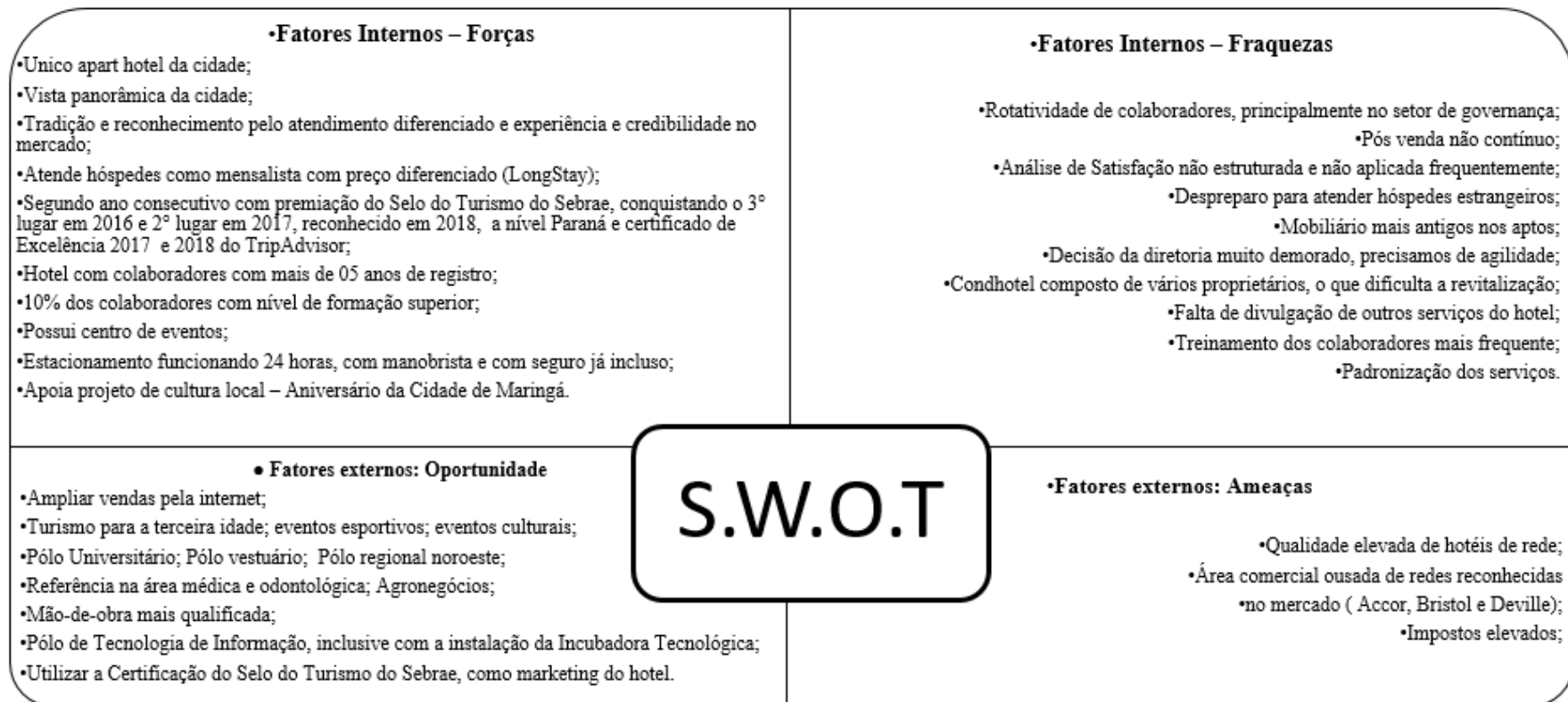
É importante que as empresas tenham definidas as prioridades de melhoria de seus serviços conforme a análise de desempenho e objetivos de caráter estratégicos para conseguir uma posição favorável no mercado. Para conseguir alcançar esse objetivo, é necessário definir os requisitos dos clientes e saber como atender e acompanhar a experiência de uso do mesmo. (CARPINETTI e GEROLAMO, 2016).

Na cláusula 4.1 da norma ISO9001:2015, é determinado que a organização possua as questões internas e externas de acordo com a estratégia operacional, permitindo alcançar a eficácia do seu sistema de gestão da qualidade e evitando as falhas no atendimento dos requisistos dos clientes. (CARPINETTI e GEROLAMO, 2016). Conforme o diagnóstico, este foi um dos pontos críticos da organização, sendo assim, teve um foco maior no desenvolvimento do sistema de gestão, aplicando ferramentas para sanar os pontos falhos nesse critério.

Para auxiliar na análise das questões internas e externas, primeiramente foi desenvolvida a análise SWOT na perspectiva geral da empresa, ou seja, considerando a organização como um todo. Os dados foram coletados por meio da realização do “turista oculto” aplicado no próprio hotel e nos concorrentes, contribuindo para a confibialidade da análise, onde a mesma

foi realizada em conjunto com a diretoria executiva, gestor e setor de qualidade. A Figura 5 apresenta os resultados da aplicação da ferramenta:

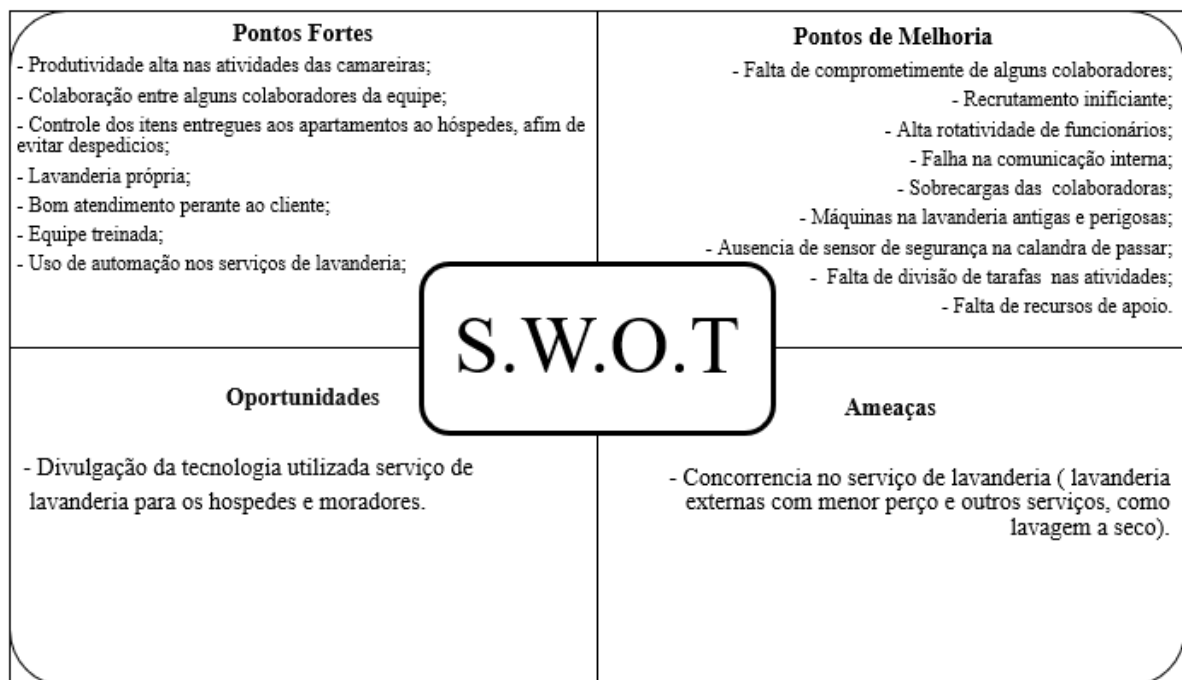
Figura 5 - Análise de S.W.O.T da empresa



Fonte: Autoria própria (2018).

Como o intuito do projeto é iniciar o modelo de gestão pelo setor da governança, realizou-se a mesma análise no setor, afim de estabelecer insumos para as próximas etapas do projeto e verificar o desempenho do setor nos aspectos avaliados pela ferramenta. A Figura 6 apresenta os resultados da aplicação da análise na Governança, sendo realizado com a chefe do setor, setor de qualidade e com a gestora do hotel.

Figura 6 - Análise de S.W.O.T do setor da governança



Fonte: Autoria própria (2018).

Por ser um setor ligado totalmente com a experiência do cliente e ser um serviço exclusivo da organização, ou seja, não há possibilidade do cliente adquiri-lo de outra empresa, somente o uso da lavanderia para hóspedes e moradores, os fatores externos do setor da governança geram um impacto menor do que os internos, e além dos planos de ações serem mais simples, a probabilidade de implantação também é. Dentro dos pontos fortes destacados, a colaboração entre a equipe é mencionada, porém esse fator não se aplica em todos os colaboradores, assim como a falta de comprometimento destacado nos pontos fracos, acarretando assim um ponto de atenção nesse aspecto. Pode-se observar também que apesar da produtividade ser alta, a atividade ocorre com sobrecarga, possibilitando que ocorra horas extra além da possibilidade de comprometer a qualidade do serviço esperado, impactando diretamente o cliente.

4.4.2 Identificação das partes interessadas

Segundo Carpinetti e Gerolamo (2016), a organização deve identificar as partes interessadas e seus requisitos, e posteriormente acompanhar essas informações constantemente, sendo de extrema importância que os requisitos levantados sejam modelados e as expectativas em relação a eles sejam nitidamente identificados

Para auxiliar nessa identificação dos requisitos do cliente foi realizado uma análise e levantamento de necessidades de melhoria a partir das necessidades das partes interessadas, processo este proposto por Neely, Adams e Kennerley (2002). Na Figura 7 é apresentado o modelo do processo.

Figura 7 - Modelo do processo de identificação dos requisitos dos clientes



Fonte: Adaptado de Neely, Adams e Kennerley (2002)

A primeira parte do processo foi a segmentação dos clientes, juntamente com os requisitos específicos dos mesmos, sendo que estas foram consideradas as exigências esperadas por todos os setores, para uma melhor análise dos clientes. Os dados foram coletados juntamente com o setor de reserva, pois este, possui o contato direto com essas informações, identificando os grupos e quais são os requisitos básicos para atendê-los de acordo com suas necessidades e expectativas. Assim foi dividido em 8 grupos de segmentação dos clientes, sendo eles:

- a) Turista de negócios: esse perfil de cliente espera que o estabelecimento ofereça internet com excelente sinal, assim como espaço/sala de reuniões, além do café da manhã incluso na estadia e tranca do cofre presente no apartamento;
- b) Turista de lazer (família): espera encontrar guias com informações turísticas, assim como informações de passeios, área de recreação no estabelecimento, além de encontrar um ambiente que ofereça adaptações para necessidades especiais (berços, banheiras, micro-ondas), e por fim café da manhã incluso na estadia.
- c) Turistas de lazer (individual): assim como o turista de lazer em família, este também deseja encontrar guias com informações turísticas, assim como informações de passeios, área de recreação no estabelecimento, e café da manhã incluso na estadia.
- d) Vestibulandos: deseja utilizar a internet disponibilizada pelo hotel com excelente sinal, e que o estabelecimento ofereça reservas de vagas na frente da instalação para embarque e desembarque dos hóspedes, além do café da manhã incluso na estadia.
- e) Varejistas (shopping de confecção): tem como prioridade o sinal de qualidade da internet, a agilidade no *check-in* e que o estabelecimento ofereça acomodações confortáveis;
- f) Desportistas (árbitros): deseja utilizar a internet oferecida pelo hotel com excelente sinal, além de usufruir de jantar tardio (horário diferenciado em relação ao padrão do hotel) e café da manhã incluso na estadia.
- g) Artistas: serviço de internet com excelente sinal; que o estabelecimento possua suítes/apartamentos próximos para a assessoria, adaptações do hotel para as necessidades especiais, apartamento silencioso, black-out eficiente, reserva de vagas na frente do hotel para embarque e desembarque dos hóspedes, serviço de café da manhã respeitando a dieta exigida e serviço de *room-service*, caso solicitado.
- h) Hóspedes com necessidades especiais: esperam acessibilidade no apartamento e na área comum, adequadas às suas necessidades, serviço de internet com excelente sinal, e também café da manhã incluso na estadia e adaptado às dietas caso necessário.

Todos os grupos listados acima possuem alguns requisitos comuns que são de responsabilidade específicas do setor da governança, sendo: a limpeza impecável do apartamento, e pontualidade nas entregas de itens solicitados para a governança.

Em seguida analisou-se quais pontos específicos dos requisitos de cada grupo são de responsabilidade do setor da governança, como garantir que as trancas dos cofres estejam disponíveis para os hóspedes; quando solicitados, disponibilizar berços, banheiras, e micro-ondas; em ótimas condições e com certa agilidade no processo, e também garantir que o *black-out* dos apartamentos estejam em bom estado, garantindo sua eficiência.

As estratégias do setor da governança para satisfazer as necessidades específicas dos clientes definidas para empresa, estão apresentadas a seguir:

- a) Disponibilização das trancas dos cofres dos apartamentos sem custo ao hóspede;
- b) Disponibilização de micro-ondas, berços, banheiras, sem custo ao hóspede;
- c) Verificação diária das eficiências das cortinas, durante a revisão dos apartamentos.

Foram selecionados e definidos todos os processos do setor, e os processos críticos para realizar as estratégias estabelecidas, ambos listados na Figura 8.

Figura 8 – Processos da governança

Processos do Setor da Governança	Processos Críticos
<ul style="list-style-type: none">• Limpeza dos apartamentos ocupados;• Limpeza dos apartamentos pós o <i>check-out</i> (viajados);• Separação de roupas para lavagem;• Limpeza do salão de eventos;• Limpeza das áreas sociais do hotel;• Revisão dos apartamentos;• Costurar;• Limpeza do 7º andar;• Separação e destinação correta do lixo;• Higienizar locais de contato com o lixo;• Limpeza do ar-condicionado;• Divisão dos serviços de limpeza para as camareiras;• Centrifugação de roupas e enxovais;• Controlar o funcionamento na lavanderia;• Controlar atrasos e faltas das camareiras;• Virada dos colchões;• Limpeza da lavanderia;• Lavagem de roupas;• Lavagem de enxovais;• Secagem de roupas e enxovais;• Passagem de roupas e enxovais;• Contagem de peças (enxovais e toalhas);	<ul style="list-style-type: none">• Limpeza dos apartamentos ocupados;• Limpeza dos apartamentos pós o <i>check-out</i> (viajados);• Separação de roupas para lavagem;• Limpeza das áreas sociais do hotel;• Revisão dos apartamentos;• Controlar o funcionamento na lavanderia;

Fonte: Autoria própria (2018).

Analisando os processos críticos, foi possível listar as capacidades necessárias para atender e melhorar esses processos, sendo eles:

- a) Organizar;
- b) Prezar pela limpeza das áreas responsáveis;
- c) Manter a discrição dos hóspedes;
- d) Seguir as regras da organização;
- e) Trabalhar em equipe

Após listar as capacidades, determinou-se as contribuições que a organização pode realizar para manter e também implementar na empresa, sendo:


- a) Treinamentos durante o processo de recrutamento;
- b) Reuniões mensais sobre melhorias;
- c) Reciclagem de processo;
- d) Auditoria dos processos;

- e) Relatório de não conformidade;
- f) Cultura de *feedback* com os colaboradores.

4.4.3 Instrução de trabalho

Nesta etapa foi analisada e validada a modelagem de todos os processos do setor existentes, confeccionado um documento de Instrução de Trabalho (IT) para cada processo, definição dos objetivos, além de sua descrição, ilustração com foto quando necessário, determinação dos responsáveis, *inputs*, *outputs* e o controle de registros. Ao todo foram verificados 23 processos do setor, realizando uma IT para cada um. A Figura 9 apresenta o modelo:

Figura 9- Instrução de trabalho de um dos processos da governança

		Instrução de Trabalho			
		Unidade	CLASSIFICAÇÃO	PROCESSO	REVISÃO
		MARINGÁ	Documentos Internos	Processo	00
SOLICITANTE	DATA DA EMISSÃO	DATA APROVAÇÃO	STATUS	PENDENTE	
LETÍCIA ZEBINI	29/08/2016		Em andamento		
CÓDIGO	TÍTULO				
IT- GOV-001-00	Divisão da limpeza da laje				

1. OBJETIVO

Realizar a divisão das lajes disponíveis para a limpeza diário, de acordo com a disponibilidade de camareiras e da necessidade de limpeza.

2. RESPONSABILIDADE

Coordenador de Processo: Determinar o responsável pela limpeza da laje, sendo a Chefe de Governança a encarregada pela tal atividade

Assistente de Processos: Auxiliar caso necessário, ou se o coordenador estiver ausente

3. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO:

O processo consiste em atribuir a responsabilidade da limpeza dos apartamentos para as camareiras, levando em consideração os apartamentos ocupados, e os apartamentos em que os hóspedes irão deixar o hotel, além disso é distribuída a limpeza dos apartamentos dos moradores, sendo que para os moradores antigos a limpeza é realizada todos os dias, e dos novos moradores duas vezes na semana. As informações sobre a ocupação é fornecida pela recepção, e sobre os moradores na sala da governança. É entregue para as camareiras, os papéis dos quartos que elas devem se dirigir, com o nome e informando o número total de apartamentos serão limpos por dia. As mesmo informações são disponibilizadas no livro preto como registro das distribuições no dia.

4. INPUT E OUTPUT DO PROCESSO:

INPUT:

1. Documento com as informações de todos os quartos, dizendo quais apartamentos estão ocupados e o nome de todos os hóspedes que estão alocados em cada quarto;
2. Documento com as informações do apartamentos dos moradores, números e quais dias da semana serão limpos.

OUTPUT:

1. Documento com as informações das lajes com a alocação das camareira atrás do mesmo, juntamente com informações necessárias, caso houver;
2. Preenchimento do livro de acompanhamento da limpeza.

5. BOAS PRÁTICAS DE FABRICAÇÃO:

Não Aplicável

6. CUIDADOS AMBIENTAIS:

Utilizar sempre rascunhos para fazer a divisão inicial.

7. EPI'S E EPC'S OBRIGATÓRIOS:

Não Aplicável

8. CONTROLE DE QUALIDADE:

Não Aplicável

(Continuação)

(Conclusão)

 GOLDEN INGA HOTEL	Instrução de Trabalho			
	Unidade	CLASSIFICAÇÃO	PROCESSO	REVISÃO
	MARINGÁ	Documentos Internos	Processo	00

SOLICITANTE	DATA DA EMISSÃO	DATA APROVAÇÃO	STATUS	PENDENTE
LETÍCIA ZEBINI	29/08/2016		Em andamento	

CÓDIGO	TÍTULO
IT- GOV-001-00	Divisão da limpeza da laje

9. CONTROLE DE REGISTROS

Identificação	Armazenamento	Proteção	Recuperação	Retenção	Disposição
IT-GOV-001-000	Livro preto	Gaveta com Tranca	Arquivo Morto	Ano/Mês	Setor Governança

10. DETALHAMENTO DAS MUDANÇAS NO REGISTRO

- IT-GOV-001-000 – Elaboração do documento

11. ANEXOS

Não aplicável.

Fonte: Autoria própria (2018).

4.4.4 Definição do escopo do sistema de gestão da qualidade

Segundo Carpinetti e Gerolamo (2016), a norma sugere que a definição do escopo do sistema de qualidade seja baseada na análise das informações sobre o contexto da organização e requisitos das partes interessadas, possibilitando a inclusão desse escopo do sistema os serviços nos quais sejam estratégicos investir na melhoria do atendimento dos requisitos dos clientes e das demais partes interessadas.

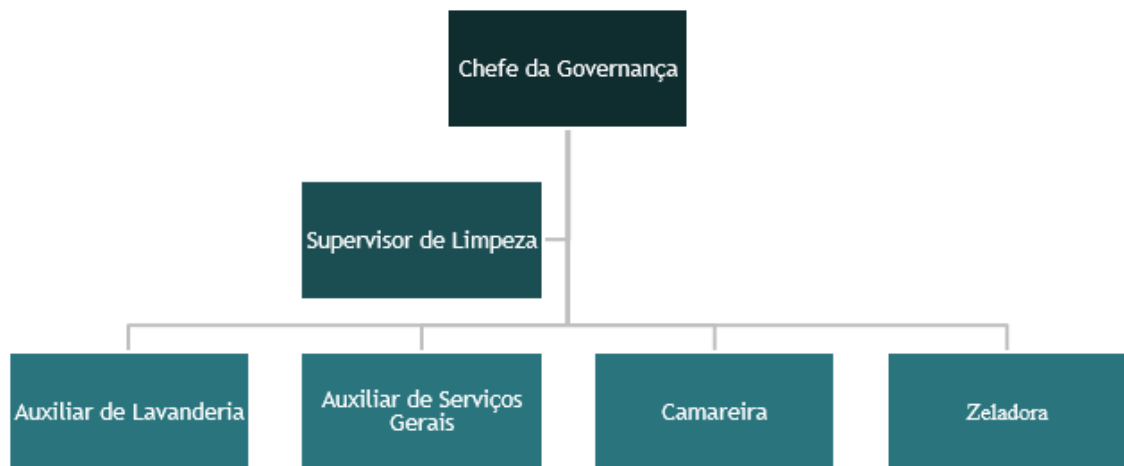
Com isso o escopo do projeto foi definido como uma organização do setor hoteleiro, localizado em Maringá, Paraná, disponibilizando serviços do setor com agilidade e presando pela qualidade do serviço oferecido.

4.5 Liderança e planejamento

4.5.1 Análise do requisito

A norma analisa como a liderança lida com o comprometimento com o sistema de gestão e como ele é entendido e disseminado. Para maior compreensão da hierarquia do setor estudado, foi realizado o organograma da governança de acordo com que é praticado atualmente, representado na Figura 10.

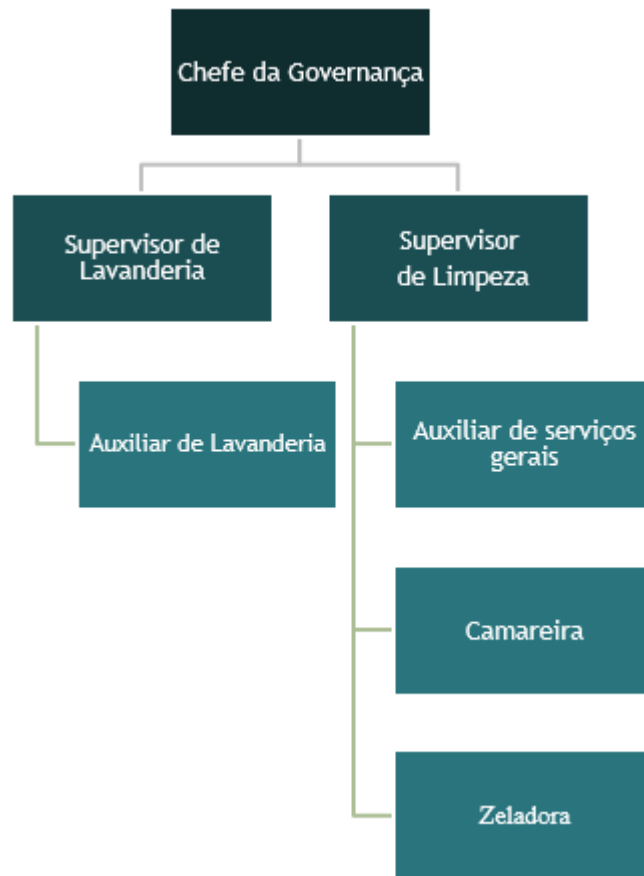
Figura 10 - Organograma atual



Fonte: Autoria própria (2018).

Como é possível observar, o chefe da governança é responsável diretamente por supervisionar e controlar todos os demais cargos e funções do setor, resultando em uma concentração de informação. Para facilitar essa função, foi estruturado um novo organograma do setor, visando uma distribuição de responsabilidades, a fim de melhorar a qualidade do serviço, como pode ser observado na Figura 11.

Figura 11 - Organograma sugerido



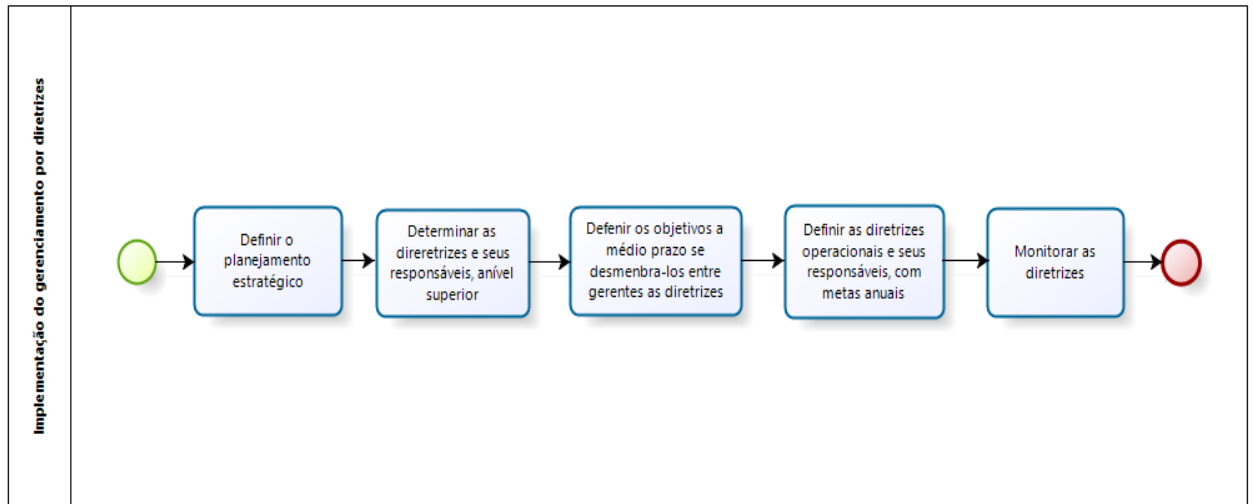
Fonte: Autoria própria (2018).

Dessa forma, a mudança mais significativa é a sugestão do cargo de Supervisor de Lavanderia, cuja função hoje é da Chefe de Governança. O novo cargo irá se concentrar em monitorar de maneira mais eficiente as atividades e resultados da lavanderia o que atualmente não ocorre de forma mensurável por não existir relatórios de produção nem de inconformidades dos processos, devido a concentração de atividades atribuídas à responsável atualmente.

É importante que as lideranças da organização saibam ministrar suas responsabilidades de forma ética e objetiva relacionadas com um bom planejamento de suas operações e de sua equipe. Foi possível constatar que a organização não possui uma estratégia disseminada para todos os líderes, e que esta não permite observar o cumprimento dos requisitos e satisfação dos clientes. Para auxiliar nessa função, foi sugerido a aplicação do sistema de Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD), defendido na obra de Campos (2013), sendo este modelo que permite auxiliar no desenvolvimento e disseminação da estratégia da organização, fracionando em várias diretrizes que levam aos objetivos finais definidos pela diretoria.

O propósito do modelo é contribuir para o engajamento dos colaboradores na estratégia da empresa através dos abatimentos das metas e do desenvolvimento da liderança do setor no acompanhamento das diretrizes. Para essa finalidade foram definidas as etapas para a implantação do Gerenciamento pelas Diretrizes na empresa, podendo ser visualizada na Figura 12.

Figura 12 - Fluxograma das etapas para iniciar a aplicação do Gerenciamento pelas Diretrizes.



Fonte: Autoria própria (2018)

A Figura 12 apresenta o fluxograma das etapas para iniciar a aplicação do gerenciamento, ressaltando que é um modelo de alta complexidade exigindo um grande comprometimento de todos os colaboradores e principalmente das lideranças. Vale ressaltar que nesse caso a aplicação é na organização como um todo e não em um setor específico, pois, as diretrizes são interligadas em diversos níveis de gerenciamento

4.5.2 Política da qualidade

A política de qualidade foi desenvolvida analisando a estratégia da empresa e alinhando com a necessidade de cada critério definido pela Norma 9001:2015. Sendo assim, a política e organização prezam em oferecer serviços hoteleiros com excelência de qualidade, visando:

- Atender os requisitos dos clientes definidos pelo SGQ;
- Gerar resultados positivos que influenciem diretamente na estratégia da instituição;
- Prezar pela valorização dos funcionários;
- Impactar a sociedade e o meio ambiente;
- Fortalecer parcerias com nossos fornecedores

4.6 Suporte

As ações relacionadas ao suporte para a implementação e manutenção do sistema de gestão da qualidade, são requisitos importantes para a atender a norma. Esta propõe que a organização considere os recursos disponíveis internamente e as necessidades de recursos de meios externos, afim de atender tal requisito. Portanto, foi analisado todos os setores que funcionam como suporte para o sistema, focando nas atividades do setor da governança dentro do sistema de gestão qualidade.

De acordo com a análise de S.W.O.T e com o diagnóstico aplicado, percebeu-se a necessidade de melhorar a relação da equipe com o ambiente de trabalho. De acordo com Carpinetti e Gerolamo (2016), os sentimentos dos colaboradores diante da organização geram impacto nos resultados e na eficiência do sistema de gestão, influenciando na qualidade do produto. Dessa forma foi aplicada uma pesquisa de clima organizacional, que já era realizada na empresa, porém foram reformuladas todas as questões, tornando-se mais simples e com o objetivo de realmente saber a satisfação do colaborador perante a empresa.

Na Figura 13 é apresentado o questionário e na Figura 14 a compilação do mesmo o intuito é ter duas aplicações ao ano, uma no primeiro semestre e a outra no segundo.

Figura 13 – Pesquisa de clima organizacional

Pesquisa Obrigatória

Setor: _____

Todas as questões serão mensuradas por notas, sendo a nota máximo 10 (muito satisfeito) e a mínima 1(insatisfeito).

1- Avaliando o desempenho do seu setor, considerando a eficiência do seu trabalho e dos seus colegas, qual é a sua nota nesse requisito?

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10

2- Como você avalia seu desenvolvimento durante o tempo em que trabalha para a empresa?

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10

3- Considerando as notas abaixo, qual a sua satisfação em relação ao Hotel (de forma geral)?

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10

Muito obrigado por sua participação!!!

Fonte: Autoria própria (2018).

Figura 14 – Compilação da pesquisa de clima organizacional

1ª Questão - 2018										MÉDIA	
Nota	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
Quantidade	2	7	3	1							
											8,76

2ª Questão - 2018										MÉDIA	
Nota	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
Quantidade	3	4	4	2							
											8,61

3ª Questão - 2018										MÉDIA	
Nota	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
Quantidade	4	5	4								
											9

Fonte: Autoria própria (2018).

Para a análise quantitativa do resultado foi relacionado a quantidade de respostas para cada valor, e assim calculado a média para cada questão. A empresa considera a questão 3 como o indicador principal da análise, considerando o norte para as tomadas de decisões relacionadas com a satisfação do colaborador com empresa; a Figura 15, apresenta o resultado da questão com destaque.

Figura 15 – Compilação da nota média do clima

Aplicação/ Ano	Nota média SATISFAÇÃO
1ª/2018	9,00

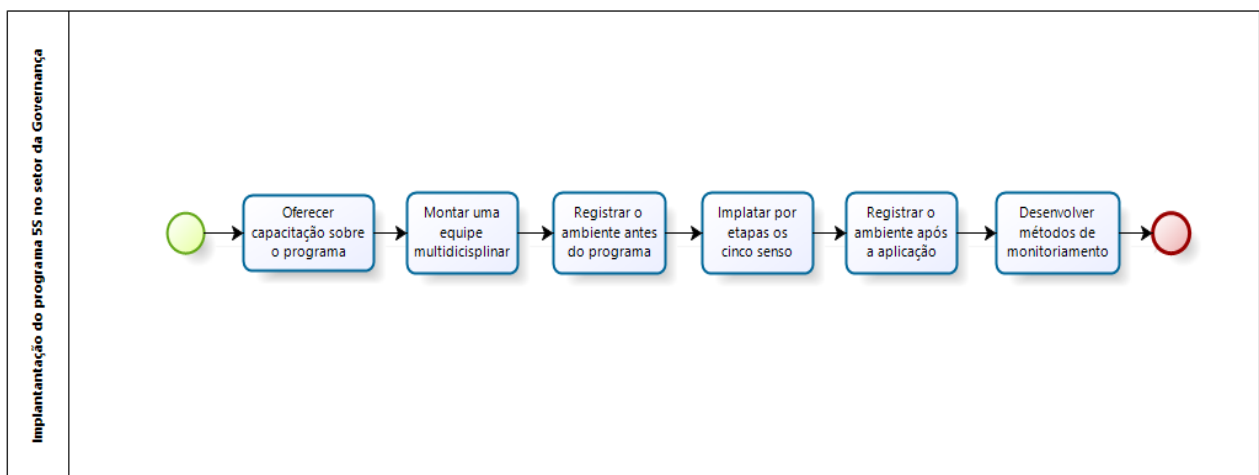
Fonte: Autoria própria (2018).

A empresa determinou como meta uma nota de satisfação igual a 9,00, de acordo com a Figura 15. Analisando a primeira aplicação, a média total foi igual a média, sendo satisfatório o resultado, porém o número de colaboradores participantes da pesquisa foi inferior ao ideal, que seria a participação de todos os colaboradores, esta informação será deixada como observação para a próxima aplicação.

Como objetivo de criar um ambiente organizado, principalmente em relação aos carrinhos em que as camareiras utilizam e a área da lavanderia, pois não é mantida a organização com frequência, outra ferramenta foi proposta para aplicação na empresa, que consiste na implantação do programa 5s, que visa organizar e relacionar o ambiente de trabalho, baseado em cinco princípios fundamentais, a organização, limpeza, saúde e higiene, autodisciplina e utilização.

Na Figura 16 é apresentado o fluxograma das etapas da sugestão de implantação do programa, sendo proposto seu início no setor da governança.

Figura 16 - Fluxograma das etapas da sugestão de implantação do programa 5S.



Fonte: Autoria própria (2018).

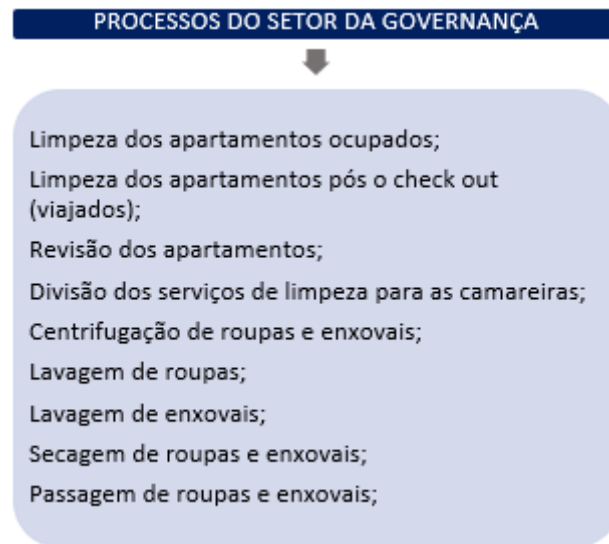
Como se pode observar na figura 16, o programa pretende formar uma equipe para iniciar a implementação do programa com a finalidade de obter resultados melhores e envolvimento dos colaboradores para alcançar o resultado esperado.

4.7 Operação

Segundo Carpinetti e Gerolamo (2016), esse critério estabelece que a organização deve analisar seus processos de operação e que consiga definir os controles essenciais para garantir que os requisitos dos clientes sejam atendidos. Atualmente é realizado o acompanhamento da maioria dos processos da organização, por meio de planilhas e documentos, porém o setor da governança ainda está crítico, pela falta de acompanhamento e quase nenhum registro de finalização de processo. Para isso é sugerida a realização de mapas de processo com procedimentos, uma vez que já foram desenvolvidas as instruções de trabalho para auxiliar na execução da atividade, o mapa seria uma ferramenta mais visual, cabível nos processos mais complexos de execução, e de fácil entendimento para analisar se a operação está conforme o

mapa. Na Figura 17, são apresentados os processos nos quais seria interessante a realização dos mapas de procedimento para auxiliar na sua execução de forma mais didática.

Figura 17 - Processos complexos do setor



Fonte: Autoria própria (2018).

A seguir, na Figura 18, é apresentado o modelo de mapa de procedimento realizado para o setor da governança.

Figura 18 - Modelo de mapa de procedimento



Fonte: Autoria própria (2018).

Outro ponto exigido pela norma e que, pela análise feita, a organização não possuía até então, era um controle de resultados de não conformidade no processo. Esse requisito sugere que a organização deve assegurar que os resultados da operação estejam em acordo com os requisitos dos clientes e/ou dos procedimentos para atender suas necessidades e evitar

insatisfações. Assim, é necessária a elaboração de um documento para tal controle, escolhendo um processo como modelo, com um *check-list* de todas as etapas da atividade e verificando sua conformidade, assim como pode ser observado na Figura 19.

Figura 19 - Check list de revisão dos apartamentos

REVISÃO DE APARTAMENTO					
Nº 001	DATA DA REVISÃO:		RESPONSÁVEL REV.:		
	Nº APARTAMENTO:		CAMAREIRA:		
	CONFORME	NÃO CONFORME		CONFORME	NÃO CONFORME
LIMPEZA DO GUARDA ROUPA (DENTRO E FORA)			ARRUMAÇÃO DO SOFÁ		
LIMPEZA DOS VIDROS			LIMPEZA TV DA SALA		
LIMPEZA DO CORRIMÃO DAS JANELAS			FUNCIONAMENTO TV DA SALA		
LIMPEZA CABECEIRA DA CAMA			LIMPEZAPAREDE		
LIMPEZA AR-CONDICIONADO			LIMPEZA DA BATENTE DAS PORTAS		
FUNCIONAMENTO DO AR-CONDICIONADO			LIMPEZA PISO DA SALA		
LIMPEZA TV DO QUARTO			LIMPEZA DO FRIGOBAR		
FUNCIONAMENTO TV DO QUARTO			LIMPEZA ARMÁRIOS DA COZINHA		
FUNCIONAMENTO EM BAIXO DA CAMA			LIMPEZA JANELAS DA COZINHA		
LIMPEZA DOS LENÇÓIS			MESA DE CENTRO		
ARRUMAÇÃO DOS LENÇÓIS			LIMPEZA DA MESA DE CENTRO		
ARRUMAÇÃO DAS ALMOFADAS			LIMPEZA SUPORTE DE LAMPADAS		
ARRUMAÇÃO DA PESEIRA			FUNCIONAMENTO SUPORTE DE LAMPADAS		
ARRUMAÇÃO DO SAIOTE DA CAMA			LIMPEZA CORREDORES		
LIMPEZA PISO DO QUARTO			LIMPEZA CUBICULOS		
ARRUMAÇÃO MESA DA SALA			LIMPEZA DO BANHEIRO		
LIMPEZA MESA DA SALA			KIT DO BANHEIRO		
LIMPEZA DAS CADEIRAS			SELO DE HIGIENIZAÇÃO		
ARRUMAÇÃO DAS CADEIRAS			SELO DO PAPEL HIEGIÊNICO		
LIMPEZA PISO DA COZ			QUANT. COPOS NA GELADEIRA		

Fonte: Autoria própria (2018).

Sendo assim a ferramenta ilustrada na Figura 19 permite auxiliar o processo deixando o mais formal e podendo servir de modelo para outros processos no setor.

4.8 Avaliação de Desempenho e Melhoria

Sabe-se que a satisfação do cliente é o principal indicador de resultado da eficácia do sistema de gestão qualidade. Analisando os métodos de pesquisas utilizados pela organização verifica-se que a mesma possui vários meios que possibilitam saber se a expectativa do cliente foi atingida, entre elas as pesquisas presentes nas plataformas de hospedagem (trip advisor, booking, decolar, etc), além do próprio questionário impresso, disponibilizado nos quartos e na recepção, apresentado na Figura 20.

Figura 20 - Questionário atual

Por favor, avalie os nossos serviços conforme seu grau de satisfação.
Please, appraise our services due to your level of satisfaction.

	Contente / <i>happy</i>	Descontente / <i>unhappy</i>	Não utilizou / <i>did not use</i>
Reservas / <i>reservation</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recepção / <i>reception</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviço Telefônico / <i>Telephone service</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Business center / <i>business center</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apartamento / <i>guest room</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpeza / <i>cleaness</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lavanderia / <i>laundry</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manutenção / <i>maintenance</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Áreas sociais / <i>social areas</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fitness / <i>fitness</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Café da manhã / <i>breakfast</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Restaurante / <i>restaurant</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviço de copa / <i>room service</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eventos / <i>event</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Garagem / <i>garage</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: Autoria própria (2018).

Como podemos verificar não é uma pesquisa quantitativa, o que deixa ampla a pesquisa e com possibilidades de falhas de interpretação. Analisando esses pontos falhos foi

desenvolvido outro modelo de pesquisa impressa de *NPS (Net Promoter Score)* para substituir a atual, apresentada na Figura 21.

Figura 21 – Questionário proposto

De 1 a 10 qual a probabilidade do senhor(a) indicar o hotel para um amigo, familiar ou sócio?

()1 ()2 ()3 ()4 ()5 ()6 ()7 ()8 ()9 ()10

Qual é a sua satisfação em relação ao entendimento do hotel?

()1 ()2 ()3 ()4 ()5 ()6 ()7 ()8 ()9 ()10

Qual é a sua satisfação em relação a limpeza do hotel?

()1 ()2 ()3 ()4 ()5 ()6 ()7 ()8 ()9 ()10

Qual é a sua satisfação em relação ao serviço de lavanderia do hotel? (Caso tenha sido utilizado)

()1 ()2 ()3 ()4 ()5 ()6 ()7 ()8 ()9 ()10

Qual é a sua satisfação em relação à manutenção do hotel?

()1 ()2 ()3 ()4 ()5 ()6 ()7 ()8 ()9 ()10

Qual é a sua satisfação em relação ao conforto do hotel?

()1 ()2 ()3 ()4 ()5 ()6 ()7 ()8 ()9 ()10

Qual é a sua satisfação em relação ao serviço de restaurante do hotel?

()1 ()2 ()3 ()4 ()5 ()6 ()7 ()8 ()9 ()10

Qual é a sua satisfação em relação ao café da manhã oferecido pelo hotel?

()1 ()2 ()3 ()4 ()5 ()6 ()7 ()8 ()9 ()10

Qual é a sua satisfação em relação ao serviço da garagem do hotel? (Caso tenha sido utilizado)

()1 ()2 ()3 ()4 ()5 ()6 ()7 ()8 ()9 ()10

Qual é a sua satisfação em relação a localização do hotel?

()1 ()2 ()3 ()4 ()5 ()6 ()7 ()8 ()9 ()10

Comentários: _____

Nome: _____ Apto nº: _____

Data: _____ / _____ / _____ Contato: _____

Fonte: Autoria própria (2018).

Para a melhoria e controle dos processos, é importante manter registros de operações que possuam caráter estratégico, conseguir medir o desempenho do setor, além de registros importantes para rastreabilidade. Foi listado os principais registros que o setor da governança deve possuir, pois até então essas atividades não são registradas e acompanhadas rigorosamente como a norma exige, sendo apresentado na Figura 22.

Figura 22- Lista dos registro do setor da governança

CONTROLE DE REGISTROS - SETOR GOVERNANÇA				
	Unidade	CLASSIFICAÇÃO	PROCESSO	REVISÃO
	MARINGÁ	Documentos Internos	Processo	0

RESPONSÁVEL	DATA DA EMISSÃO	DATA APROVAÇÃO	STATUS	PENDENTE
LETÍCIA ZEBINI	29/08/2016		Em andamento	

CÓDIGO	DOCUMENTO	TIPO DE CONTROLE	RESP. PELO PREENCHIMENTO	DATA DA ÚLTIMA COLETA	GRAU DE CONFORMIDADE
REG-GOV-001-00	LIBERAÇÃO DE APARTAMENTOS	DIÁRIO	Chefe da governança		
REG-GOV-002-00	INSPEÇÃO DOS APARTAMENTOS	DIÁRIO	Chefe da governança		
REG-GOV-003-00	CONTROLE DE ENXOVAIS	DIÁRIO	Chefe da governança		
REG-GOV-004-00	LIMPEZA DOS SETORES	DIÁRIO	Chefe da governança		
REG-GOV-005-00	ATIVIDADES DOS SUPERVISORES	SEMANAL	Gerente operacional		
REG-GOV-006-00	ACHADOS E PERDIDOS	DIÁRIO	Chefe da governança		

Fonte: Autoria própria (2018).

A intenção é que o setor de qualidade analise os dados estrategicamente, e passe melhorias ao setor conforme o resultado, através do auxílio do gerente operacional, responsável por averiguar o preenchimento dos registros.

4.9 Posposta do sistema de gestão da Qualidade

No contexto do processo de gestão da qualidade, desenvolveu-se os indicadores relacionados com os setores da governança, que juntamente com o escopo e a política de qualidade, apresentado anteriormente, forma um sistema de gestão da qualidade proposto. Indicadores de qualidade possuem a função de mensurar a diferença entre a situação pretendida e a situação atual, sendo assim foram elaborados os seguintes indicadores:

Figura 23 - Indicadores de qualidade

Índice de satisfação do cliente em relação a limpeza	Índice de conformidade nos processos	Índice de reclamações relacionados ao setor
<ul style="list-style-type: none">• Objetivo: Analisar a satisfação do hóspede em relação a limpeza do estabelecimento• Meta: média 9.• Período: Anual	<ul style="list-style-type: none">• Objetivo: Analisar a conformidade de execução dos processos críticos• Meta: 100% de conformidade• Período: Mensal	<ul style="list-style-type: none">• Objetivo: analisar a quantidade de reclamações referentes ao setor• Meta: 10 reclamações• Período: Anual

Fonte: Autoria própria (2018).

Esses indicadores são mensuráveis em porcentagem, comparando com o total de entrega. Para o cálculo das metas, foi levantado o histórico do primeiro e terceiro indicador, e analisado um melhor número para impulsionar a melhoria do setor e também que esteja dentro do alcance do mesmo, e para o segundo indicador foi definido a meta sem histórico pois o processo é novo, assim, o mesmo pode sofrer alteração durante a análise de desempenho do indicador.

O primeiro indicador consiste em analisar o índice de satisfação em relação à limpeza, processo este de total responsabilidade do setor da governança. Esses dados serão possíveis de coletar nas pesquisas disponibilizadas pelas plataformas online e na pesquisa impressa disponibilizada pelo hotel. O segundo indicador avalia a conformidade nos processos avaliados, ou seja, nos processos que irão possuir registros, e assim analisar seu grau de conformidade. O último indicador irá mostrar a relação das insatisfações dos serviços prestados relacionados com as responsabilidades do setor, essas informações poderão ser retiradas das pesquisas disponibilizadas pelas plataformas online e na pesquisa impressa.

5. Conclusão

A exigência de uma organização em se estruturar a fim de adquirir um modelo de gestão de qualidade, para acompanhar seus processos, e manter um padrão e de acordo com os requisitos do cliente, é um ponto importante para a adesão de um sistema de gestão da qualidade. O sistema de gestão permite que a empresa possua uma visão sistêmica e mais ampla em relação a sua posição de mercado.

Foi realizado um diagnóstico do sistema de gestão da qualidade na empresa em estudo e analisado criticamente os resultados, observando as práticas que necessitavam de mais atenção e consequentemente a aplicação de mais ferramentas. Os requisitos da norma que apresentaram pontos críticos, devido ao desempenho baixo no diagnóstico foram: o contexto da organização e liderança, dessa forma será a prioridade para a base do desenvolvimento do projeto do sistema de gestão. No entanto, todos os critérios da ISO9001:2015 foram analisados e aplicadas ferramentas de qualidade para auxiliar o setor em seus pontos fracos, a maior dificuldade foi em relação ao tempo do projeto para a implantação dessas ferramentas em todas as etapas, caso contrário o projeto teria mais aprofundamentos nesses cinco critérios da norma.

Em relação ao que foi apresentado, entende-se que o objetivo do trabalho era realizar uma proposta de desenvolvimento de um sistema de gestão da qualidade, o que foi concluído com esmero. Devido à aplicação do diagnóstico a organização que serviu de base determinou as ferramentas necessárias para sanar os requisitos críticos da norma de qualidade estudada contribuindo assim, para o desenvolvimento do sistema de gestão da qualidade, iniciando pelo setor da governança, dentro das limitações estabelecidas.

A limitações encontradas no decorrer do trabalho foram: o tempo utilizado para a execução do projeto, além da extensão do questionário de diagnóstico, em que foi necessário traduzir todas as questões aumentando assim o tempo de aplicação do mesmo. Portanto cabe a partir de agora, à empresa dar o próximo passo que é a implantação da proposta elaborada, e iniciação do projeto em outros setores da empresa.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a continuação da implantação do sistema de gestão da qualidade nos demais setores, analisando a necessidade de melhoria de cada um, com o auxílio das ferramentas da qualidade de acordo com cada critério da norma.

6. Referências

ARAUJO, VANESSA MOREIRA GUEDES DE. **Qualidade dos serviços na hotelaria**: um estudo na rede de hotéis alfa. Cad. Est. Pes. Tur., Curitiba, v. 2, p. 131-152, jan./dez. 2013

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA E NORMAS TÉCNICAS. **Sistemas.** Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/certificacao/tipos/sistemas>>. Acesso em: 20 abr. 2018
- CAMARGO, WELLINGTON. **Controle de qualidade total.** 1 ed. Curitiba: E-Tec Brasil, 2011. 150 p.
- CAMPOS, V. **Gerenciamento pelas diretrizes,** Nova Lima: Falconi, 2013.
- CARPINETTI, LUIZ CESAR RIBEIRO; GEROLAMO, MATEUS CECÍLIO. **Gestão da qualidade ISO 9001:2015:** Requisitos e integração com a iso 14001:2015. 1 ed. [S.L.]: ATLAS, 2015
- CARVALHO, MARLY; PALADINI, EDSON. **Gestão da Qualidade:** Teoria e Casos. 2 ed. Rio e Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2012. 456 p.
- CASTELLI, GERALDO. **Administração hoteleira.** 6 ed. CANELA -RS: EDUCS, 1999. 731 p.
- FERCOMERCIO PR. **Serviços.** Disponível em: <<http://www.fecomerciopr.com.br/servicos/selo-de-qualidade-no-turismo/>>. Acesso em: 20 abr. 2018.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia da informação.** Porto Alegre: Editora Bookman, 2004. 564 p.
- FONSECA, L.; DOMINGUES, J. P. **ISO 9001:2015** edition- management, quality and value.
- INTERNATIONAL JOURNAL FOR QUALITY RESEARCH, v. 11, p. 149-158, 2017. ISSN 1.
- GARRATT, O. **ISO 9001: 2000 and managing change in aSouth African law firm library.** Performance Measurement and Metrics, v. 8, n. 3, p. 189-196, 2007. <http://dx.doi.org/10.1108/14678040710841063>
- GIL, ANTÔNIO CARLOS. **Como elaborar projetos de pesquisas.** 4 ed. São Paulo: Atlas.S.A, 2002. 176 p.
- IBGE. **Serviços.** Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/servicos.html>>. Acesso em: 21 abr. 2018.
- IMMETRO. **Histórico das certificações concedidas por uf.** Disponível em: <<http://certifiq.inmetro.gov.br/consulta/certificadosconcedidosuf>>. Acesso em: 21 abr. 2018.
- LOPES, MARIANA BRAGA; GALDAMEZ, EDWIN VLADIMIR CARDOZA. Estruturação de um sistema de gestão da qualidade para uma empresa do setor metal mecânico. **Revista Tecnológica edição especial SIMEPRO,** Maringá, p. 79-88, 201. /abr. 2013.
- MOURA, L. R. **Qualidade simplesmente total,** CIDADE – Qualitymark, 2003.
- NELLY, A.; ADAMS, C., KENNERLEY, M. **The performance prism:** the scorercard for measuring and managing business success. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002
- OLVEIRA, J. A. D. O. et al. **Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo.** Produção, [S.L], v. 21, n. 4, p. 708-723, out./dez. 2011.
- SEBRAE PR. **Turismo.** Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/portalsebrae/sebraeaz/turismo>>. Acesso em: 22 abr. 2018.
- SILVA, Danielle Gomes Da,; Rafael Capriolli Gonçalves. Desenvolvimento de novos produtos: o uso do Quality Function Deployment (QFD). **Revista Brasileira de Administração Científica,** Aracaju, Sergipe, Brasil., v. 7, n. 1, p. 31-42, jan./mar. 2016.

SILVA, EDNA LÚCIA DA; ESTERA MUSZKAT MENEZES. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. **Revista Atual.**, Florianópolis, UFSC, ed. 4, p. 138. 2015.

WTTC. **Travel & tourism.** Disponível em: <<https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2017/britishvirginislands2017.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2018.