



## GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL EM EMPRESAS TURÍSTICAS (TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN TOURISM FIRMS)

**EUNICE MANCEBO RODRIGUES FERNANDES**

Mestre em Administração de Sistemas de Informação  
Professora Adjunta no Curso de Turismo da  
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)  
eunice\_mancebo@hotmail.com

**JOÃO GUILHERME GUERRA**

Pós-Graduado em Gestão Empresarial, Bacharel em Turismo  
Pesquisador Colaborador da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)  
jgguerra@hotmail.com

**Nota:** artigo na sua versão original em português do Brasil  
Recebido: 12.03.2008 Aceite: 10.05.2008

### RESUMO

A competição no mercado turístico é bastante acirrada e as empresas que nele desejam atuar devem estar sempre com o foco voltado para os clientes, pensando em maneiras de prestar serviços com alto padrão de qualidade. Aponta-se que a integração do sistema turístico demanda dos planejadores a consciência de que o desempenho de todos os componentes do turismo com qualidade é condição determinante para o sucesso turístico. Analisa-se como a qualidade é encarada pelas empresas do setor e quais os benefícios obtidos pelas empresas que usam como diretriz de suas ações os princípios da Gestão pela Qualidade Total baseadas no conjunto de Normas ISO; mais especificamente a Gol Linhas Aéreas Inteligentes, Demonstra na prática como as empresas aplicam as técnicas de gestão pela qualidade.

### PALAVRAS-CHAVE

Competitividade, Marketing Turístico, Qualidade, Gestão pela Qualidade Total.

### ABSTRACT

The competition in the touristic market is very hard and the corporation that wants to act in, always should act focused on the client's needs, thinking how to provide high quality services. Indicates that, the integration of the touristic system demands a conscious plan that comprehends a quality performance of all touristic components, since it is a main prerogative for the touristic success. Analyses of how touristic companies face the quality and the benefits that are obtained by the companies who follow the instructions of the Total Quality Management to manage the corporation, based on the International Organization for Standardization rules, in specific case of *Gol Linhas Aéreas Inteligentes*, showing how they apply quality management techniques.

### KEYWORDS

Competition, Touristic Marketing, Quality, Total Quality Management.

### 1.1 EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

O conceito da qualidade tem acompanhado a evolução do homem ao longo dos tempos. Desde quando o homem manifestou preocupação em analisar o resultado do seu trabalho, identificando aquele que mais se adequava ao seu conceito de "perfeição" ou de trabalho bem feito. Esta preocupação está presente desde a idade da pedra e foi acompanhando a evolução da sociedade e as várias formas de organização do trabalho até os dias de hoje.

Os artesãos no decorrer da sua atividade produtiva já demonstravam vários tipos de precauções relativamente à qualidade dos seus produtos. Uma vez que o artesão tinha contato direto com todas as fases do processo produtivo e também com o mercado e os consumidores, possuía uma visão abrangente das necessidades dos mesmos, o que lhe proporcionava meios para ir ao encontro dos desejos e das conveniências dos clientes.



É o cliente quem determina os padrões nos quais as empresas deverão fabricar seus produtos e prestar seus serviços; é ele quem diz se o produto tem ou não qualidade e se possui as características necessárias para atender suas necessidades. Podemos perceber que o artesão, por estar sempre em contato com seu consumidor final, tinha a facilidade de poder alterar as características dos seus produtos e dos processos produtivos, dado a sua interação com os clientes que lhes forneciam os dados necessários para aprimorar a qualidade dos produtos.

É importante considerar que as empresas possuem pontos de vista diferentes acerca do conceito de qualidade. Em nossa observação na TAM Linhas Aéreas S/A e na Gol Linhas Aéreas Inteligentes, podemos perceber claramente uma distinção entre o entendimento de qualidade por estas empresas.

A TAM entende como qualidade, em linhas gerais, atender e satisfazer todas as exigências dos clientes, muitos deles executivos de grandes empresas, mesmo que em determinadas situações de conflito ele não esteja com a razão. Isto é exemplificado pelos dois itens que compõem a Política da Empresa em 1ª regra diz que “O cliente tem sempre razão” e a 2ª regra que diz que “Se o cliente alguma vez estiver errado, releia a 1ª regra”.

Já a Gol entende que a qualidade é resultado da eficiência de todos os processos e procedimentos da empresa; e que garantindo a qualidade dos processos determinados, conseqüentemente estará garantindo a qualidade dos serviços para seu cliente. Os indicadores de qualidade analisados nos aeroportos que têm influência direta e que é mais perceptível aos clientes são: a regularidade, a pontualidade, bagagens, reclamações e incidentes.<sup>1</sup> Com relação ao atendimento ao cliente, ambas as empresas possuem um canal de comunicação com o cliente, para que o mesmo possa fazer reclamações, críticas e sugestões. Na TAM o “Fale com o Presidente” é o setor responsável que analisa e verifica todas as críticas e sugestões feitas pelo cliente. No caso de reclamações, após checar o que ocorreu para que o cliente efetuasse a reclamação, a empresa retorna o contato para o cliente procurando resolver a situação, evitando problemas posteriores. A Gol possui o Serviço de Relacionamento com o Cliente (SRC) que possui as mesmas características do “Fale com o Presi-

dente” da TAM, atuando como canal de comunicação com o cliente para que o mesmo efetue suas reclamações, críticas e sugestões. No caso de reclamações, o SRC encaminha a mesma para o setor envolvido e caso este não a justifique devidamente em 3 dias úteis, o SRC julga procedente a contestação do cliente e entra em contato com o mesmo para ressarcir-lo dos prejuízos.

O cerne das definições sobre qualidade está baseado no conhecimento do que o cliente deseja e exige, buscando preencher suas expectativas. Qualquer conceito de qualidade estabelece como ponto comum o cliente (Barbalho e Barbosa, 1997). Poderíamos discorrer aqui as diversas definições de autores sobre o conceito de qualidade, porém como este não é objetivo do presente trabalho, podemos indicar os seguintes autores para um maior aprofundamento no tema: Joseph Juran, William Edwards Deming, Genichi Taguchi e P. B. Crosby.

A respeito da qualidade no turismo, Petrocchi (2002) nos diz que o turismo, por ser um complexo sistema de planejamento e gestão, exige o desempenho correto em todas as partes que o compõem. A gestão do turismo precisa compreender a real dimensão da atividade e identificar as múltiplas variáveis possíveis. Para isso é fundamental a preservação de valores históricos, culturais e sociais, arquitetônicos, além do meio ambiente, contando sempre com a cumplicidade, apoio e participação da sociedade, sem deixar de lado a importância do comprometimento das empresas privadas no tangente à qualidade nos serviços prestados.

A complexidade do sistema de turismo se dá no fato de que invariavelmente todos os subsistemas estão interligados, e o êxito do sistema turístico se dá a partir de pequenos e sucessivos êxitos em cada subsistema. Um único contratempo pode arruinar a imagem turística de um local, pois pode ser percebido como um despreparo daquela localidade em receber visitantes.

Um exemplo disso é o de um turista que está hospedado em um hotel 5 estrelas e tem recebido um ótimo tratamento no hotel. Chegando à recepção ele solicita uma reserva em um bom restaurante da cidade. Ao chegar ao restaurante o turista é mal recebido e a comida não o agrada. Ao retornar ao hotel com certeza ele reclamará com o recepcionista que o indicou o restaurante

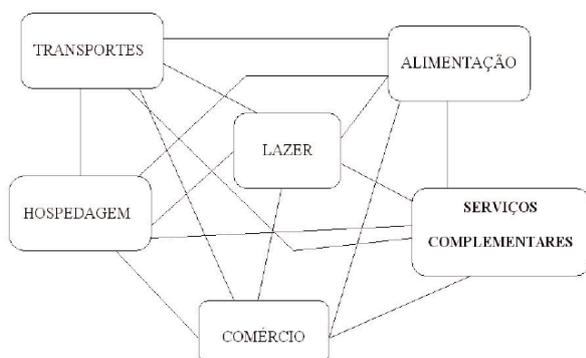
(apesar de não ter sido ele que prestou o mau serviço). Esta situação pode fazer com que o turista fique com uma má impressão do hotel (pela má indicação), do restaurante (pelo péssimo serviço prestado) e talvez até da localidade turística como um todo (pela percepção de que a localidade não está preparada para receber turistas).

Isto acontece, pois, como dito anteriormente, os subsistemas estão interligados e às vezes a visão de parte do sistema pode ser entendido como a visão do TODO. Neste caso os subsistemas Hospedagem e Alimentação falharam e poderão prejudicar a imagem da destinação turística.

O sistema de turismo relaciona-se com todos os ambientes da sociedade (sociais, políticos, culturais, econômicos) e com os ecossistemas, sendo dependente das infra-estruturas de transportes de serviços urbanos além das atividades próprias do setor. Permeando esses fatores está o apoio da população local para oferecer uma hospitalidade receptiva e o estabelecimento de políticas voltadas para o turismo (Petrocchi, 2002). Podemos complementar ainda dizendo que o desempenho de todas estas atividades com qualidade é condição determinante para o sucesso turístico, tendo em vista que o mercado está cada vez mais acirrado e o cliente cada vez mais exigente. Serra (2005, p.15) afirma que “(...) é necessário que todas as pessoas que fazem parte da empresa (direção + funcionários) se envolvam e assumam um compromisso com a Qualidade”.

Abaixo apresentamos um esquema adaptado de Petrocchi (2002), representando a interdependência dos subsistemas turísticos.

**Figura 1:** Adaptação do esquema de interdependência dos subsistemas turísticos de Mario Petrocchi.



A partir destes preceitos percebemos que devemos trabalhar e desenvolver a qualidade em 4 aspectos: no âmbito dos equipamentos turísticos e da infra-estrutura básica para o desenvolvimento da atividade turística; da inclusão da população local no processo; da qualificação dos profissionais que lidam com o turismo; e, por fim, do comprometimento das empresas turísticas com a qualidade do serviço prestado ao turista. Segundo Maritneli (2004, p.162):

*“[...] para chegarmos a um nível de qualidade satisfatória para o turismo internacional, precisamos desenvolver o profissionalismo de todos os implicados na indústria do turismo (hotéis, restaurantes, secretarias de turismo, agências de viagens, etc.)[...] O sucesso do desenvolvimento do turismo depende da profissionalização do mercado, pois não há mais espaço para amadorismo e improvisações.”*

A infra-estrutura básica de uma destinação turística é elemento fundamental para a viabilização da atividade. No que tange dos equipamentos turísticos e da infra-estrutura básica para o desenvolvimento da atividade turística, podemos considerar que o Estado é um dos grandes responsáveis pelo desenvolvimento deste setor. A implantação deles deverá estar incluída na lógica de um Plano de Desenvolvimento Turístico em nível global e regional. Devemos deixar claro que a exploração dos empreendimentos turísticos deverá permanecer a cargo da iniciativa privada, a ação do Governo se faz necessária quando se trata de serviços ou equipamentos de apoio a atividade turística (informações turísticas, centros de convenções, feiras e exposições, terminais de embarque/desembarque e trânsito de passageiros, etc.), ou de infra-estrutura (saneamento básico, abastecimento de água, energia, vias de acesso). A relação entre o público e o privado deve ser na medida em que o primeiro é o estimulador e o segundo o executor (Beni, 2003).

Desde que o planejamento seja bem feito, esta relação entre o público e o privado acaba sendo satisfatória para ambos os setores. Cabe ressaltar a declaração do Ministro do Turismo, Sr. Walfrido dos Mares Guia, no lançamento do Plano Nacional do Turismo 2003 – 2007:

*“Ressaltamos a importância da inovação na forma e no conteúdo das relações e interações de toda a cadeia produtiva. Entendemos que estas interações devem se pautar em uma visão sistêmica e cooperada entre os diversos atores no que resultará em maior competitividade empresarial e proporcionará maior inclusão social”.* (Plano Nacional de Turismo 2003 – 2007, p.7)



No seguinte caso, para a instalação de um *resort*, por exemplo, é necessário levar até ele toda a infra-estrutura de energia elétrica, rede telefônica, iluminação pública, vias de acesso, etc. Para o setor privado é vantajoso na medida em que seu empreendimento receberá os elementos básicos para a viabilização do negócio. Para o setor público também é de grande valia pois é uma forma de melhorar a utilização de uma localidade com potencial turístico, atraindo mais visitantes e conseqüentemente mais impostos para a localidade.

Há também o benefício indireto para a população que vive nos arredores, que passará a contar também com todos os benefícios dos elementos básicos implantados para que a viabilização do empreendimento turístico aconteça (energia elétrica, rede telefônica, iluminação pública, vias de acesso, etc.). Um fator que talvez seja o que pode trazer mais benefícios para a população é a capacitação dos recursos humanos. O planejamento pode prever a utilização da população local como mão-de-obra no empreendimento ou em serviços relacionados, e necessitando para isso cursos de capacitação profissional. Os cursos de capacitação profissional seriam ministrados para a população local e para todos os demais trabalhadores que mantêm contato com os turistas, de modo a e uniformizar o atendimento e conscientizar os funcionários da importância do bom atendimento ao turista. Isto se faz necessário, pois o bom atendimento ao turista é o principal fator de avaliação do produto (cf. De Rose, 2002).

## 1.2 GESTÃO PELA QUALIDADE

Há diversos tipos de abordagem de gestão pela qualidade, os tipos de mais utilizados globalmente são a Americana, Japonesa e a Européia. Segundo Barbalho e Barbosa (1997), a abordagem americana parte do princípio que a Qualidade não acontece por acaso; baseada na trilogia de Joseph Juran (planejamento, controle e aperfeiçoamento); a abordagem japonesa fundamenta-se em métodos estatísticos e na valorização do ser humano e é baseada nos princípios de Deming; e pela abordagem européia, a qualidade é verificada através da padronização dos processos e é baseada nas normas ISO 9000.

Neste presente trabalho abordaremos os princípios da escola européia de qualidade e a aplicação das normas ISO 9000.

### 1.2.1 Modelo Europeu de Gestão pela Qualidade Total

O Modelo Europeu é o modelo de padronização utilizado mundialmente para definir parâmetros de qualidade e certificar as empresas que trabalham sob suas normas. O modelo europeu é baseado principalmente na introdução das normas ISO nas organizações. Nestas normas estão contidas normas de padronização para os processos produtivos em busca da Gestão pela Qualidade Total.

Os 3 princípios norteadores de uma política de Gestão pela Qualidade Total são:

1) **Focalização no cliente:** Toda a organização deve estar orientada para a satisfação das necessidades expressas e potenciais dos clientes externos e internos da organização. Este conceito é central na gestão pela qualidade total.

2) **Liderança e envolvimento:** A liderança deverá ser forte e empenhada na gestão da qualidade de forma a permitir um envolvimento de todos os colaboradores no processo de mudança. Os líderes estabelecem objetivos claros e proporcionam a todos os colaboradores a consciência da importância da sua contribuição. Esta abordagem encoraja o trabalho em equipe, promove o comprometimento e a competência dos colaboradores tornando-os parte dos processos decisórios.

3) **Orientação por processos:** É importante identificar os processos mais importantes das organizações, os sub processos, defini-los e documentá-los. Garantir a qualidade de um produto passa por garantir a eficiência e eficácia dos seus processos.

A *Internacional Organization for Standardization* (ISO) é uma federação mundial dos organismos nacionais de normalização, um de cada dos 150 países. A ISO é uma organização não governamental que agora vê sua missão como a promoção do desenvolvimento da normalização e atividades correlatas no mundo, como uma visão de facilitar o intercâmbio internacional de bens e serviços, e desenvolver a cooperação nas esferas de atividade intelectual, científica, tecnológica e econômica. Seu trabalho resulta em acordos internacionais que são publicados como normas internacionais.

A família de Normas da ISO 9000 (*International Organization for Standardization*), são um referencial



normativo internacional que orientam as organizações na implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade definindo um conjunto de requisitos para tal.

A ISO 9000 descreve os fundamentos de sistemas de Gestão da Qualidade e especifica a terminologia que lhes é aplicável. Já a ISO 9001 especifica os requisitos de um sistema de gestão da qualidade a ser utilizado sempre que uma organização tem necessidade de demonstrar a sua capacidade para fornecer produtos que satisfaçam tanto os requisitos dos seus clientes como dos regulamentos aplicáveis e tenha em vista o aumento da satisfação de clientes. A ISO 9004 fornece as linhas de orientação que consideram tanto a eficiência como a eficácia de um sistema de gestão da qualidade. O objetivo desta norma é a melhoria do desempenho da organização e a satisfação dos seus clientes e das outras partes interessadas.

Os oito princípios que são propostos pelo conjunto de normas ISO 9000 são a focalização no cliente; a liderança; o envolvimento das pessoas; a abordagem por processos; a abordagem da gestão como um sistema; a melhoria contínua; a abordagem à tomada de decisões baseada em fatos; e as relações mutuamente benéficas com fornecedores.<sup>2</sup>

A utilização e aplicação dos princípios de qualidade das ISO 9000 contribuem para obter a conformidade com os requisitos do cliente e a melhoria da qualidade; proporcionar a formação e qualificação profissional adequada, facilitando a assimilação e implantação do sistema de gestão; proporcionar evidências objetivas e as vantagens que a aplicação das normas ISO 9000 proporcionam às empresas que as adotam; avaliar a eficácia e a adequabilidade permanente dos sistemas de gestão da qualidade às empresas, verificando suas possíveis falhas para melhoria contínua do sistema.

A série de normas ISO 14000 procura dar uma resposta eficaz às necessidades das organizações, fornecendo ferramentas para a gestão das questões ambientais. Referem-se ainda os Regulamentos Comunitários que são instrumentos legislativos de carácter obrigatório e diretamente aplicáveis aos Estados-Membros.

A ISO 14000 consiste numa série de normas internacionais de gestão ambiental, de carácter voluntário.

Este conjunto de normas foca diversos aspectos da gestão ambiental, como: sistemas de gestão ambiental; auditorias ambientais e investigações relacionadas; rotulagem e declarações ecológicas; avaliação do ciclo de vida, termos e designações. A ISO 14001 estabelece as especificações que um sistema de gestão ambiental deve cumprir, sendo aplicável a organizações de todo o tipo e dimensão. Na implementação do SGA (Sistema de Gestão Ambiental), as organizações também podem dispor da norma ISO 14000 referente às linhas de orientação geral sobre os princípios, sistemas e técnicas de suporte da gestão ambiental.

### 1.2.2 A utilização e aplicação das normas ISO no campo do Turismo

A implantação e a posterior certificação por parte de uma organização, da norma ISO 14001 gera maior confiança das partes interessadas como consumidores e operadores de turismo. A nova consciência social de proteção do meio ambiente mudou os hábitos dos consumidores modernos. Segundo Fennel (2002, p.156) “nos últimos anos os programas das universidades do Canadá demonstraram interesse em abordar a questão do profissionalismo nos campos do turismo de aventura e do ecoturismo”. Este interesse se apresenta desta maneira pelo fato dos parques dos Estados Unidos e Canadá serem muito bem organizados e já contarem com a visita de diversos turistas. A relação turismo e meio ambiente é uma situação normal e corriqueira atualmente no setor turístico, e as empresas devem ter esta consciência. Esta consciência se faz necessária, uma vez que a cultura do meio ambiente invadiu os padrões recreativos, transformando os recursos naturais em um produto turístico. A partir do momento em que a população toma consciência da importância da preservação do meio ambiente e torna isso rotineiro em sua vida, passa a escolher empresas e serviços que se adequem a sua filosofia de vida.

Desta maneira, as mudanças no comportamento cotidiano com relação à proteção ao meio ambiente levam o consumidor a exigir comportamento similar nos lugares onde o turismo se realiza. Isto vem acontecendo em muitos resorts que já estão em funcionamento, e em muitos que estão em fase de construção. Os responsáveis por estes empreendimentos estão começando a adotar medidas que sejam capazes de mostrar para o turista que ele é socialmente responsável e que protege o



meio ambiente no qual seu *resort* está instalado. A indagação que podemos fazer é se ele está se adequando às normas ISO 14001 por consciência ambiental ou se é apenas pelo apelo de marketing e pelos efeitos que esta certificação trará para o empreendimento. Independentemente do objetivo final da procura pela certificação, já é um grande avanço, tendo em vista que anos atrás não havia a mínima preocupação com a questão.

Outra forma de relação de turismo em meio ambiente são os lodges, um meio de hospedagem erigido dentro de florestas. Na Amazônia já há alguns destes lodges em funcionamento e seu maior atrativo é o contato direto com o ambiente natural da floresta (fauna e flora).

Ao aplicar o sistema de gestão, devemos considerar que o objetivo das empresas sempre será a melhoria dos processos visando à geração de um produto final melhor, o que significa a criação de um produto final que melhor atenda as necessidades dos clientes.

Considerando este fato, percebemos que este sistema de gestão é aplicável a qualquer empresa, sendo ela turística ou não. Em uma empresa aérea, que é o tipo de empresa na qual temos nos dedicado a analisar, a aplicação deste sistema de gestão de qualidade é capaz de otimizar os processos, fornecendo as linhas de orientação que consideram tanto a eficiência como a eficácia como a maneira de prover um serviço de qualidade.

Como o objetivo do sistema de gestão é a melhoria do desempenho da organização e a satisfação dos seus clientes e de outras partes interessadas, como os acionistas que estão interessados cada vez mais em uma maior lucratividade da empresa, é fácil observar que a aplicação das normas da Família ISO 9000 é de aplicabilidade ímpar nas empresas aéreas.

### 1.3 A UTILIZAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL EM EMPRESAS AÉREAS BRASILEIRAS

Segundo Barbalho e Barbosa (1997, p.35):

*“A gestão pela qualidade no setor turístico [grifo nosso] está diretamente relacionada às oportunidades de fornecimento de serviços que visam a excelência da performance, a satisfação do*

*cliente, a melhoria da produtividade e da eficiência, através da redução máxima de custos, além da necessidade de aumento participativo do mercado”.*

A empresa a ser analisada neste tópico será a Gol Linhas Aéreas Inteligentes. Apesar de não ser certificada pelas normas ISO 9000, a Gol utiliza os princípios e a diretrizes das normas como base em suas ações. O objetivo da companhia é fazer com que seus colaboradores tenham sempre em mente os benefícios que a realização dos procedimentos com qualidade trazem para a empresa e para os próprios colaboradores (uma vez que o desempenho econômico da empresa tem relação direta com o Programa de Participação de Resultados dos colaboradores), sem a necessidade da certificação da ISO.

A análise dos processos e procedimentos é feita através de auditoria interna e também externa, de modo a garantir a qualidade nos serviços. Os resultados destas auditorias compõem parte dos requisitos do Programa de Participação de Resultados, que é ao programa de divisão dos lucros das empresas com os colaboradores. É uma maneira de incentivar os colaboradores a atuarem nos padrões de qualidade da empresa, pois isso futuramente se reverterá em benefício para ele mesmo.

Esta empresa é conhecida por ser a primeira companhia aérea do Brasil a operar no conceito de baixo custo e baixa tarifa. Em nossa pesquisa sobre a Gol Linhas Aéreas Inteligentes, pudemos perceber que a empresa trabalha com uma redução constante custos, investindo de maneira substancial em equipamentos com tecnologia de ponta (possui a frota mais moderna do país, composta por Boeings 737-300, 737-700 e 737-800 da família Next Generation, a mais moderna da Boeing), e investe em treinamentos frequentes de seus funcionários. O ótimo desempenho da empresa vem sendo observado e elogiado pelas revistas econômicas mais conceituadas do mercado.

Podemos verificar pelo esquema seguinte<sup>3</sup> (figura 3) que o cliente, por estar na ponta da seta, é o foco principal do modelo de gestão da empresa, que para satisfazer todas as suas necessidades e desejos percorre um caminho utilizando os princípios propostos pelo conjunto de normas ISO 9000. Isto pode ser verificado também na definição da MISSÃO da empresa:





Podemos perceber que, apoiada em sua política básica, composta pela Missão, seus Valores e sua Visão, a empresa tem como bases de sustentação 5 importantes fatores:

- 1- Produto – Procedimentos – Medidor de relacionamento com fornecedor
- 2- Trabalho Participativo – Círculo de Controle da Qualidade (CCQ) – Unidade Gerencial Básica (UGB) Grupo de melhorias
- 3 Gerenciamento do crescimento do ser humano
- 4 Liderança: Diretoria, Gerência e Chefias
- 5 Auditoria: Sistema – Produto – Procedimento

Analisando os pilares de sustentação do Modelo de Gestão da Gol Linhas Aéreas Inteligentes verificamos que eles realmente sustentam um sistema cujo objetivo final é a garantia da qualidade do produto e do serviço que será oferecido ao cliente. Todas as ações realizadas e elaboradas na Gol são focadas nos quatro agentes que sustentam a política da empresa: Clientes (sempre em primeiro plano), acionistas, colaboradores e a sociedade. O cliente deseja qualidade, o acionista deseja resultados, o colaborador deseja motivação, espaço para seu crescimento e, a sociedade não deseja ser agredida pelos produtos e serviços produzidos. Todo objetivo da empresa está ligado ao atendimento destes quatro consumidores.

O pilar de sustentação em destaque é o gerenciamento do crescimento do ser humano, que num sistema de gestão por qualidade tem total influência no que diz respeito à implantação deste tipo de sistema na corporação. É de suma importância que a empresa dê suporte aos colaboradores fornecendo os treinamentos necessários para que eles se adequem ao sistema de qualidade e se sintam à vontade para sanar suas dúvidas quanto ao processo de mudança, pois segundo Serra (2005, p.61):

*“As empresas prestadoras de serviços devem apostar, fundamentalmente, na qualidade do elemento humano, já que a excelência do serviço, condição da competitividade e sobrevivência [grifo nosso] da empresa, depende de como esse elemento humano está interagindo com os clientes.”*

Os pilares de sustentação vão de encontro aos princípios norteadores de uma política de Gestão pela Qualidade Total que prezam a necessidade da organização estar orientada para a satisfação

das necessidades expressas e potenciais dos clientes externos e internos da organização, o empenho das lideranças na busca por uma gestão da qualidade de forma a permitir um envolvimento de todos os colaboradores no processo de mudança, aonde estes são constantemente incentivados a se qualificarem para um melhor desempenho dentro da corporação e a importância de compreender que garantir a qualidade de um produto passa por garantir a eficiência e eficácia dos seus processos, sendo aí observado mais claramente o papel da auditoria como reguladora do sistema.

Logo acima dos pilares verificamos os sistemas de informação que fornecem dados para que o Sistema de Qualidade ISO 9000 produza os efeitos esperados, isto é, ir ao encontro dos desejos dos clientes (fornecendo serviços de boa qualidade) e da própria empresa (custos baixos e alta produtividade). Um quesito importante analisado na empresa é a Administração Visível, assim chamada, pois todos os resultados atingidos e metas a serem atingidas por cada UGB ficam expostos em um grande painel visível a todos os colaboradores da mesma. Desta maneira os colaboradores acompanham dia-a-dia o progresso da UGB ao alcançar as metas. O painel é atualizado diariamente de modo que as informações sejam precisas para os colaboradores.

Estas ações não são isoladas, são parte de políticas maiores da empresa, decidida entre os acionistas e o corpo diretor da Gol Linhas Aéreas Inteligentes, que as formulam com base no modelo clássico do PDCA (Plan – Do – Check – Act). Barbalho e Barbosa (1997, p. 38) nos apontam o fato de que o Ciclo PDCA foi criado na década de 30 por Walter Shewhart e difundido mundialmente por William Edwards Deming, e é utilizado para manter e melhorar os níveis de controle dos sistemas de qualidade. Segundo a Norma ISO 9001:2000, suas fases são:

*Plan* (Planejamento) – Estabelecer os objetivos/metasp e processos necessários para entregar resultados de acordo com os requisitos desejados pelo mercado e políticas da organização;

*Do* (Operação/ Execução) – Implementar os processos ; consiste primeiramente em educar e treinar os funcionários para depois executar as tarefas com precisão, de forma que as metas estipuladas possam ser atingidas.

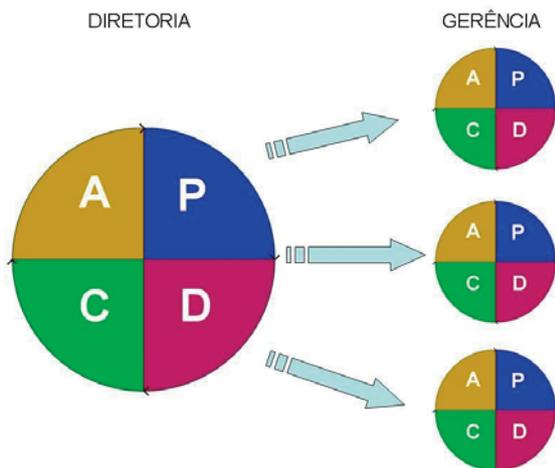


*Check* (Avaliação) – Consiste em verificar se os resultados das tarefas executadas e das ações propostas estão de acordo com as metas definidas; monitorar e medir processos e produtos contra as políticas, objetivos e requisitos para o produto e relatar os resultados; atacar os possíveis problemas detectados baseado em fatos e dados.

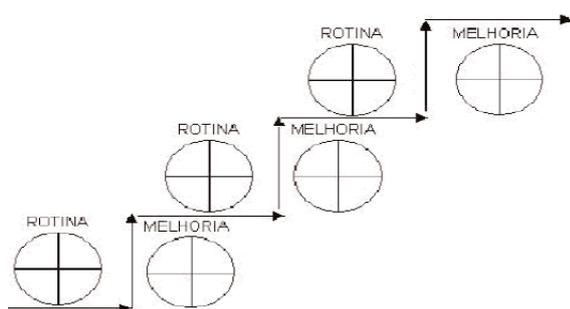
*Act* (Correção) - tomar ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo. A proposta de correção deve gerar um novo método que não permita o ressurgimento do problema, garantindo assim a melhoria contínua.

A partir do Ciclo PDCA podemos solucionar os problemas da empresa, definir novos padrões para o processo e implementar uma melhoria contínua nos processos da corporação. Na Gol o PDCA é materializado através dos Planos de Ação (P.A.), que definem os métodos para que as metas sejam atingidas. Para qualquer procedimento na empresa há um P.A., e quando é detectado algum problema na mesma, em um departamento, ou UGB, um P.A. é criado para que as ações corretivas sanem os problemas. Na empresa, em cada departamento, e para cada equipe, deve haver um PDCA. Se o PDCA não é “girado”, não haverá GERENCIAMENTO e não haverá CONTROLE. Por isso, o ciclo PDCA, é conhecido como ciclo do controle ou ciclo do gerenciamento.<sup>4</sup>

**Figura 4 – Delegação e desenvolvimento do PDCA em cada Departamento<sup>5</sup>**



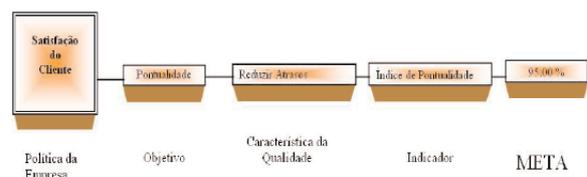
**Figura 5 – Rotina de Checagem e Aprimoramento dos processos o PDCA<sup>6</sup>**



Tais ações se fazem necessárias na gestão da Gol Linhas Aéreas Inteligentes, pois o mercado da aviação é um dos mais competitivos do setor econômico e necessita da prestação de serviços de alta qualidade para que a empresa possa enfrentar competição acirrada. No século XXI a sobrevivência da empresa depende diretamente da satisfação dos seus clientes com o serviço que lhes é oferecido, pois “preço por preço, venderá quem tiver o menor preço, valor por valor venderá quem tiver o maior valor.” (Guerra, 2006), e no cenário do mercado da aviação o componente “qualidade nos serviços” também tem relevância para o cliente.

A Política Básica da empresa é definida pela Presidência tendo como horizonte os próximos 3 ou 5 anos seguintes. É ela quem vai direcionar a Política da Empresa, estipulada pela alta direção, que tem por objetivo contemplar e atingir os anseios dos quatro agentes da empresa, os clientes, os acionistas, os funcionários e a sociedade. As políticas são anuais, de modo a poder analisar com precisão se os objetivos estipulados pela presidência estão sendo atingidos. Por fim o painel detalha as metas a serem atingidas para cada um dos quatro agentes da empresa e o método de como estas metas serão atingidas.

A política estipulada pela empresa em 2002 é estratificada por cada agente da empresa, focando os objetivos a serem atingidos, com suas respectivas características de qualidade e quais os indicadores que devem ser analisados com suas metas correspondentes.



As metas estipuladas na Política da Empresa no ano de 2002 tiveram um resultado tão positivo que a Política da Empresa para o ano de 2006, contém mais de mil e seiscentas metas, relacionadas cada uma para um objetivo diverso, de maneira a garantir que alcançando cada uma destas metas, a Gol estará garantindo a satisfação de seus clientes, acionistas, colaboradores e para a sociedade em geral.

É o cliente quem faz a avaliação final da política de gestão adotada pela empresa, através do consumo de seus produtos, e é ele quem determina os padrões nos quais as empresas deverão fabricar seus produtos e prestar seus serviços. Por estes motivos



podemos perceber que a Gol Linhas Aéreas Inteligentes, através de uma política de gestão focada na qualidade dos serviços prestados aos seus clientes, está no caminho correto para que sobreviva à grande competitividade do setor e que consiga, cada vez mais, atingir os bons resultados que vem atingindo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão da gestão pela qualidade abordada neste artigo mostra, na prática, como a qualidade é encarada pelas empresas do setor e quais os benefícios obtidos pelas empresas que usam como diretriz de suas ações os princípios da Gestão pela Qualidade Total, com base no conjunto de Normas ISO (tanto a ISO 9000 quanto a ISO 14000). A análise do modelo de gestão da Gol Linhas Aéreas Inteligentes foi capaz de estratificar cada detalhe das ações que são tomadas na empresa a fim de garantir a qualidade de cada processo e, conseqüentemente, do produto final para o cliente.

Entretanto, verifica-se que se faz necessário uma maior produção acadêmica sobre o assunto, pois o mesmo é de extrema importância para o turismo, dado os benefícios que a implantação de sistemas de gestão da qualidade pode trazer para empresas e cidades turísticas. A evolução dos estudos sobre qualidade no turismo na academia é de suma importância para o desenvolvimento de um turismo de qualidade e sustentável, capaz de concorrer com os destinos internacionais, como anseia o Ministério do Turismo.

## Notas

<sup>1</sup> Informações retiradas de documentos analisados em visita a UGB de Qualidade e Resultados da Gol Linhas Aéreas Inteligentes em 31 de Outubro de 2006.

<sup>2</sup> Dados do site LRQA – Lloyd's Register Quality Assurance – [http://www.lrqa.com.br/certificacao/qualidade/iso9000\\_2000.asp#1](http://www.lrqa.com.br/certificacao/qualidade/iso9000_2000.asp#1) acessado em 08 de outubro de 2006.

<sup>3</sup> As Figuras 2 e 3 compõem um cartão que é distribuído a todos os colaboradores da Gol Linhas Aéreas Inteligentes, e que deve ser portado junto ao crachá funcional, de modo que o colaborador nunca perca o foco de atuação da empresa e o modelo de Gestão adotado.

<sup>4</sup> Idem 3.

<sup>5</sup> Idem 3.

<sup>6</sup> Idem 3.

## REFERÊNCIAS

BARBALHO, Célia Regina Simonetti; BARBOSA, Paulo Roberto Simonetti (1997): “Turismo & Qualidade: Referenciais Teóricos para uma Prática”. In: *Turismo em Análise*. São Paulo, 1997, pp. 34-43.

BENI, Mario (2003): *Análise Estrutural do Turismo*. São Paulo: Senac São Paulo.

DE ROSE, Alexandre Turatti (2002): *Turismo Planejamento e Marketing*. Barueri-SP: Manole.

FENNEL, David A. (2002): *Ecoturismo, uma introdução*. Tradução de Inês Lohbauer – São Paulo: Contexto.

GUERRA, Paulo (2006): *O Ciclo de Vendas: Os Grandes Mitos e suas Ferramentas*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.

MARTINELLI, José Celso (2001) “Fundamentos multidisciplinares do turismo: hotelaria. In: ANSARAH, Marília Gomes dos Reis (Org.). *Turismo: Como aprender, como ensinar*. São Paulo: SENAC.

PETROCCHI, Mario (2002): *Gestão de Pólos Turísticos*. São Paulo: Futura.

Plano Nacional do Turismo 2003 - 2007 (2003): Ministério do Turismo, Brasil.

SERRA, Farah Azenha (2005): *Fator Humano da Qualidade em Empresas Hoteleiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

ISO 9001:2000. Normas e Vocabulários.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (2000): *NBR 6023: Informação e Documentação -Referências - Elaboração*. Rio de Janeiro: ABNT.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (2000): *NBR ISO 9001: Sistemas de Gestão da Qualidade – requisitos*. Rio de Janeiro: ABNT.