



Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

Departamento de Hotelaria

Licenciatura em Gestão Hoteleira

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE (ISO 9001) NO SENTIDOS BEACH RETREAT

Thandhiwe Txakazi Mandlate

Inhambane, 2026

Thandhiwe Txakazi Mandlate

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE (ISO 9001) NO SENTIDOS BEACH RETREAT

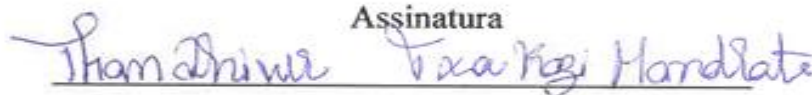
Projecto de Desenvolvimento apresentado à
Escola Superior de Hotelaria e Turismo de
Inhambane (ESHTI), como um dos requisitos
para a obtenção do grau de Licenciatura em
Gestão Hoteleira.

Supervisor: Lic. Augusto Aurélio
Cumbe, eng.

Inhambane, 2026

Declaração

Declaro que este trabalho de fim do curso é resultado da minha investigação pessoal, que todas as fontes estão devidamente referenciadas, e que nunca foi apresentado para a obtenção de qualquer grau nesta Universidade, Escola ou em qualquer outra Instituição.

AssinaturaHandwritten signature in blue ink, reading "Thandhiwe Txakazi Mandlate".

(Thandhiwe Txakazi Mandlate)

Data: 14 / 07 / 2026

Thandhiwe Txakazi Mandlate

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE (ISO 9001) NO SENTIDOS BEACH RETREAT**

Projecto de Desenvolvimento avaliado como
requisito parcial do grau de Licenciatura em
Gestão Hoteleira pela Escola Superior de
Hotelaria e Turismo de Inhambane-ESHTI

Inhambane, 14 / 07 /2026

Lic. Nilza da b. Moiane

Categoria, Grau e Nome Completo do Presidente

Moiane

Rubrica

Lic. Augusto Nuno Canel

Categoria, Grau e Nome Completo do Supervisor

Canel

Rubrica

António José Correia Júnior

Categoria, Grau e Nome Completo do Arguente

Correia

Rubrica

Dedicatória

A minha querida mãe Maria Pedro Chirute pela motivação, e força que tem me dado para o alcance dos meus objectivos, a mim pelo todo esforço e empenho realizado durante os anos de formação.

Agradecimentos

Agradecer primeiramente à Deus pelo dom da vida e por ter me guiado ate aqui ultrapassando várias dificuldades.

Agradeço aos docentes pelo conhecimento partilhado e à ESHTI pelo acolhimento durante a minha licenciatura.

Ao docente Augusto Aurélio Cumbe pela assistência oferecida para a realização do trabalho de culminação.

A minha mãe, ao meu pai, meu irmão e minha tia pelo apoio e motivação durante a formação.

E por fim aos meus colegas de curso, que incansavelmente sempre estiveram aptos para ajudar-me em questões académicas.

Resumo

O presente projecto de desenvolvimento propõe a implementação de um sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001 no hotel Sentidos Beach Retreat, que por sinal pretende-se garantir que todos os serviços prestados sejam de qualidade e padronizados, fazendo o devido controle da qualidade e não deixando de lado qualquer sector existente no estabelecimento. A qualidade é essencial para a realização de qualquer actividade humana, neste caso, a hotelaria por ser uma actividade predominantemente de prestação de serviços, deve concentrar-se nesse aspecto, pois é sabido que um só departamento lutando para garantir a qualidade, não sustentará os outros departamentos existentes no hotel assim fazendo com que os outros departamentos precisem de mais atenção. Por essa razão é proposto o sistema de gestão de qualidade que é será uma ferramenta de controlo continuo da qualidade garantindo que todos os serviços prestados sejam de qualidade. O estabelecimento em causa busca oferecer serviços de qualidade, mas devido o não comprometimento dos colaboradores na garantia de qualidade, a fraca formação da área de atuação, dificulta a qualidade dos serviços, razão pela qual se propõe a implementação do sistema para que todos os serviços prestados no hotel sejam de qualidade com a colaboração de todos envolvidos. Para elaboração do presente projecto usou-se a pesquisa bibliográfica, desenvolvida com base no levantamento de material como artigos científicos, livros e consultando regulamento de fim de curso da Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane para fins técnicos e ainda realizou-se uma pesquisa de campo onde foi elaborado um questionário direccionado aos colaboradores, um inquérito direccionado aos clientes e um guião de observação para levantamento de dados. Espera-se que com a implementação do projecto o hotel possa oferecer continuamente serviços de qualidade e controlo continuo da qualidade.

Palavra chave: ISO 9001:2015; Sistema de Gestão da Qualidade; Satisfação dos clientes e Qualidade dos serviços.

Lista de Abreviaturas e Siglas

ISO- International Organization for Standardization (Organização Internacional de Padronização)

SGQ- Sistema de Gestão da Qualidade

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas

NBR- Norma Brasileira

HACCP- Hazard Analysis and Critical Control (Sistema de análise de perigos e pontos críticos de controlo)

INNOQ- Instituto Nacional de Normalização e Qualidade

NQA- National Quality Assurance (Garantia Nacional de Qualidade)

COTUR- Conselho do Turismo

CEO- Chief Executive Officer (Director Executivo)

PIB- Produto Interno Bruto

SBR- Sentidos Beach Retreat

a.C- antes de Cristo

Lista de Figuras

Figura 1. Ciclo de PDCA.....	47
Figura 2. Identificação dos gaps nos serviços.....	51
Figura 3. Varanda de um dos quadros do Hotel.....	64

Lista de Tabelas

Tabela 1. Orçamento	58
---------------------------	----

Lista de Quadros

Quadro 1. Dimensões da qualidade.	31
Quadro 1: Dimensões da qualidade	16
Quadro 2: As 5 dimensões de um serviço de qualidade	17
Quadro 3: Princípios da Gestão da Qualidade	20
Quadro 4: GAPS da qualidade dos serviços	32
Quadro 5 : Síntese dos resultados do questionário elaborado aos 9 colaboradores do Sentidos no departamento de.....	45
Quadro 6: Cronograma de actividades.....	56
Quadro 7: Tabela de guião de observação	63
Quadro 8: Plano de formação para os colaboradores e a alta direção do Hotel SBR.....	67
Quadro 9: Plano de implementação do	68

Lista dos gráficos

Gráfico 1- Numero de clientes inqueridos por sexo	47
Gráfico 2- Opinião dos clientes em relação prestatividade e atenção dada aos clientes pelos colaboradores	47
Gráfico 3- Opinião do cliente em relação a satisfação do tempo levado para a prestação do serviço	48
Gráfico 4- Opinião dos clientes quanto a superação de suas expectativas em relação aos serviços prestados no Sentidos.....	48
Gráfico 5- Opinião dos clientes em relação a consistência dos serviços prestados no Sentidos	49
Gráfico 6- Opinião dos clientes em relação as técnicas usadas pelos colaboradores para o atendimento ao cliente	49
Gráfico 7- Opinião dos clientes em relação a eficiência na gestão de reclamações	50
Gráfico 8- Opinião dos clientes em relação as chances de indicar os serviços prestados no Sentidos a outrem.....	51

Índice

<i>Dedicatória</i>	iv
<i>Agradecimentos</i>	v
<i>Resumo</i>	vi
<i>Lista de Abreviaturas e Siglas</i>	viii
<i>Lista de Figuras</i>	viii
<i>Lista de Tabelas</i>	xi
<i>Lista de Quadros</i>	x
<i>Lista dos gráficos</i>	xi
1. INTRODUÇÃO	1
1.2. Enquadramento	1
1.3. Problematização	2
1.4. Justificativa	3
1.6 Metodologia.....	5
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
2.1 Conceitos fundamentais da qualidade.....	7
2.2 Histórico da gestão da qualidade	8
2.3 Dimensões da qualidade em serviços (confiabilidade, tangibilidade, empatia,)	13
2.4 Sistema de Gestão da Qualidade	17
2.5 Importância ou Benefícios da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)	21
2.6. Norma ISO 9001	23
2.7. Qualidade em serviços de hotelaria e turismo	28
2.8. Manual de procedimentos.....	29
2.9. Modelos de avaliação da satisfação dos clientes em hotelaria	30
2.10. Mecanismos de Monitoria e Avaliação para garantir melhoria contínua do SGQ.....	33
2.11. Experiência de implementação da ISO 9001 Hotelaria.....	34
2.12. Principais resultados alcançados (aumento da satisfação do cliente, melhoria da eficiência, valorização da marca).....	36
2.13. Gestão da qualidade no contexto Africano e Moçambicano	40
2.14 Lacunas identificadas na literatura	41
3. DESENVOLVIMENTO DO PROJECTO.....	43

3.1 Apresentação da área de estudo	43
3.2. Estudo técnico do problema	44
3.3. Procedimentos/ acções concretas para a resolução do problema	53
3.4. Resultados esperados	54
3.5. Cronograma das actividades	56
3.6. Orçamento	58
4.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
APÊNDICES	64

1. INTRODUÇÃO

Num sector marcado pela competitividade a qualidade tornou-se um elemento fundamental para o sucesso de uma organização. Os clientes procuram não apenas serviços que satisfaçam as necessidades básicas de acomodação, alimentação e lazer, mas também experiências que lhes proporcione conforto, segurança, confiança e atendimento com excelência. Para responder a estas exigências, torna-se relevante que o Sentidos adopte práticas de gestão da qualidade capazes de garantir melhoria contínua dos processos de serviço. Neste sentido, a implementação dos Sistema de Gestão da Qualidade constitui uma ferramenta que permite a padronização de processos e o aumento da satisfação dos cliente.

1.2. Enquadramento

O projecto de desenvolvimento propõe a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001) no Sentido Beach Retreat, e enquadra-se no âmbito do Trabalho de Fim do Curso para obtenção do título de licenciatura em Gestão Hoteleira na Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane (ESHTI) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM).

O Sistema de Gestão da qualidade (SGQ) é uma opção para a geração de vantagem competitiva, pois ele desenvolve um padrão de melhoria a partir da motivação do quadro de colaboradores, do controlo de processos, da identificação de requisitos e atendimento das necessidades dos clientes (CALARGE, 2001).

A operacionalização do SGQ se dá, em grande medida, por métodos, programas e ferramentas da qualidade, que têm funções diversas: identificar, priorizar, analisar e gerar soluções para não-conformidades e problemas em geral e criar as condições para melhorar o sistema continuamente.

Neste sentido, a implementação do presente projecto julga-se pertinente uma vez que vai ajudar na melhoria da qualidade oferecida pelo empreendimento com os problemas identificados no Hotel Sentidos Beach Retreat pela falta de um de um Sistema de Gestão da Qualidade

O trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: elementos pré-textuais que englobam (a capa; folha de rosto; declaração; a folha de avaliação; a dedicatória; os agradecimentos; índice; as

listas de tabelas, lista de quadros, listas de figuras, de abreviatura e de siglas. Os elementos textuais englobam a (introdução; desenvolvimento do projecto que engloba: a apresentação da área de estudo, estudo técnico do problema, diagnostico do problema, procedimentos/acções concretas para a resolução do problema, os resultados esperados, o cronograma de actividades e o orçamento). Os elementos pós-textuais englobam (referencias bibliográficas e apêndices).

1.3. Problematização

Com o aumento da competitividade global e o constante crescimento das expectativas dos clientes, as organizações buscam estratégias que garantam a excelência nos serviços prestados e a fidelização do público-alvo. Neste cenário, a gestão da qualidade surge como uma abordagem essencial para aprimorar processos internos e melhorar o desempenho organizacional. Segundo Garvin (2002, p. 47) qualidade é um termo que apresenta diversas interpretações e por isso, "é essencial um melhor entendimento do termo para que a qualidade possa assumir um papel estratégico".

O Sistema de Gestão da Qualidade passa a representar grande valor como diferencial competitivo diante da alta concorrência e globalização dos mercados consumidores, pois pode ser aproveitado de forma estratégica para reduzir erros e/ou desperdícios aumentando a lucratividade de quem o utiliza de forma eficaz.

No setor hoteleiro, onde a experiência do cliente está diretamente ligada à qualidade do serviço prestado, a adoção de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) torna-se ainda mais relevante. A hotelaria depende de processos bem definidos e padronizados para garantir um atendimento consistente e de excelência.

Segundo Barros e Santos, (2020), a implementação da ISO 9001 em estabelecimentos hoteleiros pode promover melhorias na comunicação interna, na capacitação de colaboradores, na padronização de rotinas e no controlo da satisfação dos clientes.

Entretanto, muitos empreendimentos ainda enfrentam dificuldades para implementar um SGQ de forma eficiente, seja por falta de conhecimento técnico, resistência à mudança ou limitação de recursos. E no caso do Sentidos observaram-se limitações relacionadas com a ausência de procedimentos documentados em alguns sectores, a falta de indicadores para avaliar a satisfação

dos clientes, a falta de consistência nos serviços prestados, a falta de comprometimento dos colaboradores na garantia da qualidade nos serviços prestados e a falta de gestão reclamações dos clientes. Diante dessa realidade surge a seguinte questão :

Que contributo pode trazer a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001 no Sentidos Beach Retreat?

1.4. Justificativa

O presente Projecto pretende-se determinar planos e metas, com vista a conquistar melhorias contínuas, a autoavaliar a situação global da organização e a fornecer feedback sobre a eficácia das atividades dirigidas pela mesma. A qualidade é essencial para a realização de qualquer actividade humana, neste caso, a hotelaria por ser uma actividade predominantemente de prestação de serviços, deve concentrar-se nesse aspecto fundamental. Desde a muito, que as empresas hoteleiras vêm buscando soluções para os problemas quer sejam antigos ou novos que vão surgindo pela falta da qualidade, desde a qualificação da mão-de-obra, cursos de especialização e a actualização por meio de programas de qualidade. As empresas, têm os clientes como os propagadores da sua actividade e precisam mostrar-se cada vez mais competitivas e aptas, pois os consumidores são exigentes e estão sempre em busca do melhor, de bons produtos, serviços adequados, locais onde eles são bem tratados, que proporcione conforto, bem-estar e segurança.

A gestão da qualidade é essencial para o sucesso organizacional, especialmente em um mercado cada vez mais competitivo e exigente. Nesse contexto, a norma ISSO 9001 se destaca como um padrão globalmente reconhecido, que promove não apenas a padronização de processos, mas também a melhoria contínua e o fortalecimento da competitividade das empresas Fonseca et al, (2021).

O mesmo autor ressalta que a ISO 9001 vai além da padronização de processos, ela é uma verdadeira base para criar uma cultura voltada a excelência. Quando os processos internos são bem definidos, a comunicação flui melhor, as equipes se sentem mais alinhadas e motivadas, e a organização como um todo se torna mais ágil para responder às mudanças do mercado. Isso significa que a norma não só melhora os processos, mas também fortalece a interação entre as pessoas e os fluxos de trabalho.

É certo que o desenvolvimento e a aplicação de um sistema de garantia de qualidade auxilia as empresas a organizar e a sincronizar melhor as suas operações, através da documentação dos seus processos, da eliminação de incertezas e da definição de deveres e responsabilidades entre os funcionários e departamentos. Contudo, a sua maior e mais importante vantagem reside no fato de introduzir uma forma preventiva de gestão da qualidade, focada na prevenção de erros, evitando a sua posterior detecção e correção, que era o central clássico controlo da qualidade Gotzamani & Tsiotras, (2001, p.1326)

O tema em estudo justifica-se pela necessidade da melhoria da qualidade dos serviços prestados no estabelecimento em estudo, através de práticas que visam garantir consistência e melhoria contínua dos serviços prestados para maior satisfação e fidelização dos clientes.

O presente estudo contribuirá cientificamente para o aprofundamento do conhecimento na área da gestão da qualidade aplicada ao sector hoteleiro, pois há escassez de estudos que demonstrem como implementar um SGQ num estabelecimento hoteleiro. Trará benefícios económicos pois com a melhoria dos serviços prestados, aumentará a satisfação e a fidelização dos clientes, e com a demanda pelos serviços do SBR aumentará a rentabilidade do hotel. Trará benefícios à comunidade, pois com o aumento da demanda pelos serviços do SBR, a comunidade poderá ter mais clientes na venda de mariscos, bebidas e artesanato trazendo desenvolvimento à comunidade.

1.5 Objectivos

Objectivo geral:

- Propor a Implementação do Sistema de Gestão de Qualidade ISO 9001 no Sentidos Beach Retreat

Objectivos específicos:

- Identificar e mapear os procedimentos existentes.
- Definir indicadores de desempenho para monitorar a satisfação do cliente e a melhoria contínua dos serviços e propor um plano de implementação.
- Estabelecer mecanismos de monitoria e avaliação para garantir a melhoria contínua do sistema implantado.

1.6 Metodologia

Na seguinte secção pretende-se abordar quais meios ou procedimentos observados para a redacção do projecto, evidenciando os meios técnicos, fontes primárias e secundárias que serviram de apoio para a realização do presente trabalho.

Classificação da pesquisa:

❖ Quanto a abordagem

Pesquisa qualitativa: Foi seleccionada essa abordagem por permitir uma análise aprofundada da realidade actual do hotel e das práticas de gestão de qualidade existentes.

❖ Quanto aos objectivos da pesquisa:

Pesquisa descritiva: Pois tratou-se de descrever a situação actual do estabelecimento em relação às práticas existentes de qualidade.

Pesquisa exploratória: Pois procurou compreender as limitações do estabelecimento na implementação de práticas de qualidade.

❖ Quanto aos procedimentos técnicos do problema:

a) **Pesquisa bibliográfica:** Com base em livros, artigos e relatórios que versam o tema em estudo para o enriquecimento do projecto.

b) **Pesquisa por internet:** Consistiu na colecta de dados ou informações por meio de sites que contenham documentos, artigos, teses e dissertações que versam o tema em estudo para o enriquecimento do projecto.

Fases de elaboração do projecto

1ª Fase: Escolha do tema, do objecto e do local de estudo.

A escolha do tema surgiu através das experiências vivenciadas no Sentidos durante a realização do Estágio, com base nisso a pesquisadora aprofundou-se na temática com base na consulta e análise de diversas fontes científicas como: artigos, livros e de matérias abordadas em sala de aula para melhor compreensão do assunto.

2ª Fase: Preparação do trabalho de campo

Nesta fase foram elaborados e testados os instrumentos de recolha de dados, para verificação de quais técnicas eficazes e eficientes para recolha de dados, o questionário destinado aos colaboradores, o inquérito aos clientes e a observação aos serviços prestados. Realizou-se um pré-teste aos colaboradores para verificar a clareza das questões, tempo levado para o preenchimento e a clareza da linguagem, para garantir a fiabilidade dos dados a serem recolhidos.

3ª Fase: Recolha de dados

Para a realização do trabalho de pesquisa de campo no hotel Sentidos, foram utilizados os seguintes instrumentos de recolha de dados: a observação, o questionário e o inquérito.

Observação directa: Não consistiu apenas em ver, mas também em examinar factos que se desejavam analisar. Esta técnica consistiu na observação dos aspectos que decorreram no momento do diagnóstico sobre a necessidade de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no SBR será a observação directa com base num guião de observação (vide no apêndice A).

Inquérito

O inquérito foi dirigido aos clientes de forma online, através da ferramenta *Google Forms*. O inquérito elaborado objectivou saber dos clientes o nível de satisfação em relação aos serviços prestados no Sentidos. Participaram do inquérito um total de cinquenta clientes.

Questionário

Elaborou-se o questionário dirigido aos 8 colaboradores. Com objectivo de saber o nível do profissionalismo, da existência de manuais de procedimentos para execução das suas actividades e da satisfação em relação ao ambiente de trabalho.

Definição da amostra

Para a definição da amostra deste trabalho recorreu-se a amostragem não probabilística por conveniência através de participantes disponíveis e acessíveis.

4ª Fase: Análise, interpretação dos dados e redacção do projecto

A análise dos dados consistiu na selecção e organização das informações colectadas na área de estudo fazendo comparação com algumas abordagens apresentadas na fundamentação teórica que foram resultados de leitura e compreensão sobre o tema em estudo. Foi feita a redacção do trabalho

através do programa Microsoft Word de acordo com o Regulamento de Culminação do curso em vigor na ESHTI.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceitos fundamentais da qualidade

2.1.1 Qualidade

A qualidade de um produto ou serviço está directamente ligada à satisfação total do consumidor. A satisfação total do consumidor é à base de sustentação da sobrevivência de qualquer empresa. Esta satisfação do consumidor deve ser buscada nas duas formas, defensiva e ofensiva. A satisfação na forma defensiva se preocupa em eliminar os factores que desagradam o consumidor, por meio da retroalimentação das informações do mercado, já a satisfação na forma ofensiva, busca antecipar as necessidades do consumidor e incorporar esses factores no produto ou serviço (FALCONI, 1989).

Segundo Garvin, (2002, p. 47) qualidade é um termo que apresenta diversas interpretações e por isso, "é essencial um melhor entendimento do termo para que a qualidade possa assumir um papel estratégico".

Segundo Deming (1990, p.125):

“A qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia, na opinião do operário, ele produz qualidade se puder se orgulhar de seu trabalho, uma vez que baixa qualidade significa perda de negócios e talvez de seu emprego. Alta qualidade pensa ele, manterá a empresa no ramo. Qualidade para o administrador de fábrica significa produzir a quantidade planejada e atender às especificações. Uma das frases mais famosas de Deming para conceituar qualidade é “atender continuamente às necessidades e expectativas dos clientes a um preço que eles estejam dispostos a pagar.”

Para o consumidor, um produto (ou serviço) é considerado como de qualidade quando atende a finalidade para a qual foi adquirido. Já para o produtor a qualidade do produto é quando este satisfaz o consumidor. GRIFO (1994).

A norma NBR ISO 9001:2008 define qualidade como "grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos" ABNT, (2008). Sendo requisito, segundo a mesma norma, definido como "necessidade ou expectativa que é expressa, geralmente de forma implícita ou obrigatória.

Rodrigues & Fernandes (2008) afirma que um serviço de qualidade atende com perfeição os desejos dos clientes.

Segundo Silva, (2001), do ponto de vista dos clientes, a qualidade é percebida, tendo em conta componentes tangíveis e intangíveis.

Veiga & Farias, (2005). A componente tangível refere-se a toda a parte palpável do serviço, ou seja, a aparência física do restaurante tanto interna como externa, o ambiente, os funcionários, e outros aspectos. Já a componente intangível diz respeito a toda e qualquer acção que é realizada pelo prestador de serviço, desde que o serviço se inicia até que ele termina.

Por tanto, pode-se concluir que a qualidade é apresentada como um conjunto de características contidas em algo adquirido, desde que esteja em concordância com suas especificações e que, no mínimo, atenda as expectativas de quem a consome.

2.1.2 Qualidade- é definido pela NM ISO 9000:2011 como o grau em que um conjunto de características inerentes de um produto, serviço, processo ou sistema satisfaz os requisitos estabelecidos.

2.1.3 Gestão da qualidade- a NP EN ISO 9000:2015 define que a gestão da qualidade pode incluir o estabelecimento de políticas de qualidade e os objectivos de qualidade por meio de planeamento da qualidade, garantia da qualidade, controle de qualidade, e melhoria da qualidade.

2.1.4 Sistema de Gestão de Qualidade- é definido segundo NM ISO 9000:2011 como um conjunto de elementos inter-relacionados de uma organização utilizados para estabelecer políticas, objectivos e processos necessários para alcançar resultados relacionados com a qualidade.

2.1.6 ISO 9001-Especifica requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade, onde uma organização precisa demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos regulamentares aplicáveis, e objectiva aumentar a satisfação do cliente. Esta norma é obrigatória na implementação do Sistema de Gestão da Qualidade para certificação.

2.2 Histórico da gestão da qualidade

O conceito da qualidade pode ser entendido de varias formas sob ponto de vista cada observador. A qualidade, em seu sentido lato, pode ser vista nos primórdios da humanidade, de maneira instintiva, onde os homens da caverna preocupavam-se com a fabricação de suas armas para a

caça, visto que, caso o armamento não fosse bom ou forte o suficiente, poderia custar a sua própria vida. Assim os homens mais preparados, com armas e ferramentas de melhor qualidade, proviam suas necessidades de alimentação.

Já no século XIX, o sistema de qualidade, mesmo de forma embrionária, já era latente. Nos artesãos, profissionais que eram capazes, empiricamente, de transformar uma matéria-prima em produto acabado, até a sua efectiva entrega ao cliente. Segundo Martinelli (2009), os artesãos eram trabalhadores especialistas que participavam activamente e tinham total controlo de todos os processos da linha de produção, atendiam seus clientes, tentavam compreender e atender suas necessidades e produziam sob media, ou seja, participavam desde a concepção até o pós-venda. MARTINELLI, (2009.P.11).

Com o advento das fábricas, marcado pela revolução industrial, houve um divisor de águas, com a substituição da produção artesanal pela produção assistida por máquinas. Iniciou-se, assim, a fabricação de produtos em grande escala e a especialização dos funcionários responsáveis por cada etapa da produção. Portanto “a produção em massa encontrou na linha de montagem seu modelo ideal” CARVALHO; PALADINI, (2012,p. 2).

No século XX, o pai da Administração Científica, o engenheiro americano Frederick W. Taylor, preocupado em otimizar a produção industrial e torná-la mais eficiente, enfatizou a especialização dos operários, estabelecendo divisões de trabalho bem distintas, o que ficou definido com Organização Racional do Trabalho (ORT). “ A ênfase nas tarefas é a principal característica da Administração científica” (CHIAVENATO, 2012, p. 52).

Origem da gestão da qualidade no mundo e evolução até os dias de hoje

Ao longo do século XX, a evolução da qualidade ocorreu principalmente em três grandes palcos. Europa, Estados Unidos e Japão.

Segundo Arroteia; Zuccari & Tomaz (2015) o conceito “qualidade” deriva do latim qualita, e apareceu, primeiramente, na obra “Estudos e Formas Geométricas”, de Aristóteles (384-322 a.C.).

Nos primeiros anos deste século, a evolução do pensamento em gestão ficou inevitavelmente marcada pela teoria científica da gestão de Taylor, fundamentalmente assente no princípio da

especialização do trabalho. A ideia de que um operário altamente qualificado desempenhava todas as tarefas necessárias ao fabrico do produto, não se enquadrava nesse pensamento. A referida especialização conduziu a uma separação clara entre gestão e execução, passando a garantia da qualidade a ser a tarefa dos inspectores e supervisores. É nesta época que surgiram os primeiros departamentos da qualidade nas organizações.

Na primeira guerra, face ao triunfo da produção em massa, acentuou a necessidade das actividades de inspecção, conduzindo ao aparecimento do termo “garantia da qualidade” na década de 20. Em 1924, W.A Shewhart, aplica pela primeira vez as cartas de controlo, e com elas inaugura uma nova era, em que a ênfase deixa de estar apenas na deteção de defeitos para se centrar no combate as causas dos problemas e melhorar os processos, utilizando ferramentas de controlo estatístico da qualidade, (CEP- Controlo Estatísticos do Processo).

Os anos oitenta foram marcados por uma crescente tomada de consciência da importância da qualidade, por parte dos consumidores, organizações, governos e sociedades em geral. Com sinal claro deste interesse, a primeira norma da família ISO 9000 foi publicada em 1987.

Ao longo dos anos, são vários os autores de gestão da qualidade que desenvolveram novos conceitos e propuseram melhorias na qualidade das organizações de acordo com a evolução socioeconómica e o desenvolvimento do conhecimento. Montes e Fuentes (2001) citam Bendell (1991) que agrega estes autores em três grupos:

1. Os primeiros autores americanos que, na década de 50, levam a mensagem da qualidade ao Japão foram Deming, Juran e Feigenbaum.
2. Os autores japoneses que, na mesma década, desenvolveram novos conceitos com base nos ensinamentos e mensagens dos autores americanos foram Karau Ishikawa, Genichi Taguchi.
3. Autores americanos que através do estado do êxito das organizações japonesas, propuseram melhorias na qualidade nas organizações ocidentais, destacando o Crosb Philip.

Contudo, nos primórdios com a influência da teoria científica do pensamento de Taylor pode se identificar nessa era a especialização do trabalho, onde devia ser feita a separação entre quem produz e quem controla a qualidade, originando assim os departamentos de qualidade. E com o aumento da produção (produção em massa) cresceu a necessidade da inspecção da qualidade que

resultou do aparecimento do termo (“garantia da qualidade”), com a introdução das cartas de controlo pelo W.A Shewhart verifica-se uma grande mudança onde antes o foco estava na detenção de erros e depois evitar os mesmos erros e melhorar os processos utilizando o controlo estatístico do processo.

E com os consumidores, organizações, governos e sociedade exigindo mais qualidade e tomando consciência da importância da qualidade resultou a criação da norma ISO 9000 publicada em 1987.

2.2.1 Principais pensadores de qualidade (Deming, Juran, Crosb e Ishikawa)

Qualidade segundo Juran

Juran é considerado o pai da revolução da qualidade do japão juntamente a Deming, país onde lecionou e dirigiu ações de formação e consultoria. Modestamente, ele atribuiu o mérito do milagre industrial nipónico ao elevado nível dos gestores de produção e especialistas em qualidade do País. Mas os japoneses consideraram Juran e Deming obreiros desse milagre. (JURAN, 1992).

Dentre as contribuições de Juran para a qualidade, uma das mais importantes é conhecida como trilogia de Juran, onde o gerenciamento da qualidade é realizado utilizando-se três processos gerenciais, planeamento, controle e melhoria. (MARSHALL, 2003).

Tudo começa com o planeamento da qualidade. O propósito do planeamento é fornecer os meios de produção a capacidade de fazer produtos que atendam as necessidades dos clientes. Uma vez terminado o planeamento, os planos são entregues as equipas de produção. Essas equipas são responsáveis pela produção mas não tem como fazer sem que exista algum desperdício devido a deficiências apresentadas no processo de produção. Restam então as equipas de produção fazer um controle de qualidade para evitar que as coisas se tornem pior (JURAN, 1992).

Qualidade segundo Deming

Deming, um engenheiro americano, considerado um dos gurus da qualidade, auxiliou o japão na revolução da qualidade nas organizações acontecida na segunda metade do século XX, cerca de 1950, dando palestras aos líderes industriais, auxiliando-os quanto a importância de controlar a qualidade da execução dos produtos e serviços, e não somente no produto final. A melhoria do processo de produção industrial estava intimamente ligada as condições de trabalho. Deu-se então a necessidade e a importância de estudar este processo de execução actividades industriais. DEMING, (1990).

Deming induzia os gestores a focalizar os problemas de variabilidade e suas causas. Preocupava-se especialmente com a separação das “causas comuns”, como falhas das matérias-primas que tomavam parte em varias operações e eram de responsabilidade gerencial. Ele encorajava a adotar uma abordagem sistemática para a solução dos problemas, no qual se tornou mais tarde conhecida como *Plan, Do, Check, Ction* (PDCA) ou ciclo de Deming. GARVIN, (2002).

O mesmo ciclo que segundo Marshall (2003, p. 78) é um método gerencial para a promoção de melhoria continua e reflecte, em suas quatro fases, a base da filosofia de melhoramento continuo. Praticando-as de forma cíclica e interrupta, acaba-se por promover a melhoria contínua e sistemática na organização, consolidando a padronização de práticas.

Qualidade segundo Crosby

“Conformidade com as exigências” é o autor da filosofia dos zero defeitos e de fazer bem a primeira, significa conformidade com as especificações, Dennis (1997). É definição inteiramente voltada para o cliente, reforçando o facto de que a qualidade é atingível, gerida e pode ser medida. Reforça a sua convicção de que as iniciativas da qualidade devem partir do topo da organização e que estes têm que dar o exemplo.

Qualidade segundo Ishikawa.

Karu Ishikawa, idealizou em 1962, o conceito dos círculos da qualidade, que consiste na criação de grupos de colaboradores que se reúnem para resolver ou eliminar as causas das não conformidades, problemas nos processos e de contribuírem para a melhoria dos sistemas. Ligado à promoção da formação, envolvimento, responsabilização de todos os colaboradores, e utilização de métodos estatísticos enquanto elementos fundamentais para a melhoria. Criou a ferramenta diagrama causa-efeito ou diagrama de Ishikawa, Dennis (1997). Logo a qualidade não deve ser limitada no comprometimento somente da alta direção, mas sim envolvendo todos os colaboradores para melhorar a qualidade.

2.2.2. Transição da inspeção -controlo da qualidade-gestão da qualidade total-

A qualidade passou por 4 grandes eras, a primeira é da era da inspeção, logo em seguida o controlo estatístico da qualidade, era da garantia da qualidade e por fim a gestão da qualidade total.

Nos seus primórdios, o conceito dominante na área da qualidade era o da Inspeção, e neste sentido pretendia-se eliminar as não conformidades, ou seja, tratava-se de uma ótica fundamentalmente correctiva. Por sua vez, no início do século XX prevalecia o modelo de administração taylorista, que assinalou o aparecimento do papel do inspector responsável pela avaliação da qualidade dos produtos.

Ainda assim, na década de 1920, ergueram-se os primeiros coconstituintes do que viria a ser segunda fase da qualidade, o Controlo da qualidade. Ao contrário da fase anterior marcada pela correção, esta etapa denota um sentido de prevenção e monitorização, daí a motivação para zero defeitos e os círculos de qualidade que se baseiam na reunião entre colaboradores com objectivo de sugerirem melhorias ao nível da qualidade. Nesta época, Shewhart propôs o ciclo de PDCA, que depois foi mundialmente difundido por W. Edwards Deming (2013).

A terceira era designada Garantia da qualidade, tem origem na década de 1950, com a primeira abordagem sistemática, apoiada por Armand Feignbaum (1986), intitulada “controlo da qualidade total” que deveria agregar todas as áreas da organização e não apenas o sector de produção. Esta abordagem viria ter uma forte influência nas normas da *internacional Organization for Standardization* (ISO), série ISO 9001. E essa norma era análoga a uma certificação, de cariz voluntário. Este “certificado reconhecia o esforço organizacional em vista de um sistema de garantia da qualidade efectivo”.

A quarta era, intitulada Gestão da qualidade, começou a ser criada no Japão no ciclo pós-guerra. Este modelo defendia o controlo da qualidade por toda a empresa, introduzindo vários elementos da gestão da qualidade total, assim como, salientou alguns aspectos, como a aversão ao desperdício, a ênfase na melhoria contínua da qualidade e a forte participação dos colaboradores. Carvalho, (2008, pp.53-54).

2.3 Dimensões da qualidade em serviços (confiabilidade, tangibilidade, empatia,)

Inicialmente, Parasuraman et al.(cit. in Loureiro 2007), identificam 10 dimensões da qualidade associadas a sua escala, de acordo com a tabela abaixo, através da aplicação de dinâmicas de grupo em diversos serviços. Posteriormente, reduzem as 10 dimensões originais a 5 (recorrendo a análise factorial). De acordo com Tontini e Zanchett (2010), depois de diversos estudos realizados pelos

autores, observou-se que um grupo de atributos repetia-se com frequência e sua concentração era em um menor grupo de dimensões.

Quadro 1: Dimensões da qualidade

Dimensões	Explicação
➤ Confiança: a unidade executou os serviços correctamente	• A prestação do serviço na data combinada; • A execução com eficiência; • O equipamento ser de confiança.
➤ Resposta: boa vontade e prontidão do empregado para providenciar o serviço, não tendo lugar a perdas de tempo.	• A realização de pedidos especiais; • A substituição do pessoal quando necessário; • Os empregados serem simpáticos.
➤ Competências: os empregados possuem o perfil e o conhecimento adequados para as tarefas que lhe são atribuídas	• O orçamento estar correcto e conforme o combinado; • A pesquisa da unidade de alojamento para proporcionar aos hóspedes meios de bem-estar.
➤ Acessibilidade: conveniência e proximidade da prestação de serviços	• Realização do serviço num horário conveniente; • A execução do serviço no local correcto.
➤ Cortesia: envolve o respeito e a consideração dos empregados	• Confidencialidade dos empregados; • Competências e formação do pessoal de contacto; • Atendimento personalizado.
➤ Comunicação: utilização de uma linguagem que seja compreensível pelo cliente	• Explicação do processo do serviço; • Esclarecimento de custos.

➤ Credibilidade: engloba honestidade e a acreditação do serviço prestado pela empresa.	• A reputação da empresa; • As características pessoais dos empregados.
➤ Segurança: diz respeito a todas as situações que geram sensação de segurança, quer sejam oriundas do empregado, devido ao seu conhecimento das tarefas a sua habilidade para imprimir segurança ao cliente ou estranhas a ele.	• A segurança da empresa; • A realização do serviço com a duração combinada; • O cumprimento das promoções e da publicidade.
➤ Compreensão\ conhecimento: diz respeito ao relacionamento dos empregados com os clientes, a atenção dispensada ao cliente, a empatia.	• Antecipação da satisfação das necessidades do cliente; • Bom relacionamento com o cliente.
➤ Tangibilidade: inclui a evidencia física do serviço, sentida e apreciada pelo cliente.	• Ambiente onde se presta serviço ser atrativo; • Correção rápida dos erros ou falhas; • Boa apresentação dos empregados.

Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (cit in Machado,2003).

Quadro:2 As 5 dimensões de um serviço de qualidade

Fiabilidade	• Refere-se ao facto de o serviço ser, ou não, prestado de forma correcta.
Capacidade de resposta	• Vontade de ajudar os clientes e fornecer um serviço rápido.
Segurança	• Importância do conhecimento e cortesia dos colaboradores, bem como a sua capacidade para transmitir confiança, consistência e previsibilidade.
Empatia	• Tratamento carinhoso, atencioso e personalizado.
Tangíveis	• Esta dimensão diz respeito a aparência ou a componente física das instalações, do equipamento e dos materiais de comunicação.

Adaptado de guerra (2010)

De acordo com Machado, (2003), as três primeiras tangíveis, confiança e capacidade de resposta, permaneceram como inicialmente concebidas. As dimensões, segurança, a comunicação, compreensão, conhecimento e acessibilidade foram fundidas na dimensão da empatia.

2.3.1. Qualidade Objectiva e Subjectiva no sector hoteleiro

Qualidade Objectiva (definição e características)

A qualidade objectiva refere-se às características mensuráveis, verificáveis e independentes da percepção individual do cliente. trata-se de uma forma de qualidade assente em padrões técnicos, normas e indicadores quantitativos que podem ser avaliados de forma imparcial e sistemática. Segundo Olshavsky, (1985), a qualidade objectiva “existe na realidade” e pode ser verificada por observador externo, independentemente das suas preferências ou expectativas pessoais.

No sector hoteleiro, a qualidade objectiva manifesta-se em diversas dimensões

- Padrões físicos e de infraestrutura: estado de conservação das instalações, dimensão e equipamento dos quartos, funcionamento dos sistemas de climatização e iluminação;
- Padrões de higiene e segurança: conformidade com normas sanitárias, certificação de segurança alimentar (HACCP), protocolos de segurança contra incêndios;
- Padrões de serviços: tempo de check-in/check-out, tempo de resposta a pedidos, taxa de resolução de reclamações;
- Classificação hoteleira oficial: categoria atribuída por entidades certificadoras (estrelas), baseada em critérios pré-definidos e verificáveis.

Qualidade Subjectiva (definição e características)

A qualidade subjectiva também designada por qualidade percebida, é definida como o julgamento que o cliente formula acerca das características e do valor global de um serviço, com base nas suas expectativas, experiencias anteriores, valores culturais e estado emocional no momento da prestação. De acordo com Zeithaml, (1998), a qualidade percebida “é diferente da qualidade objectiva ou real; é uma abstração de nível superior em vez de um atributo específico de um produto”.

No sector hoteleiro a qualidade subjectiva é fortemente influenciada pelo chamado “momento da verdade” (moment of truth), conceito popularizado por Carlzon, (1987), que define cada interação

entre o cliente e os colaboradores do hotel como uma oportunidade de formar ou modificar a percepção de qualidade.

A qualidade dos serviços prestados no hotel tem essas grandes dimensões que se diferem uma da outra, pois enquanto a objectiva é mensurável, baseia-se em dados e pode ser avaliada por qualquer pessoa pois não depende da opinião do cliente, a outra que é a qualidade subjectiva percebe-se na forma como o cliente vê e sente o serviço prestado e varia de cliente para cliente, é baseada em expectativas, experiencias anteriores, cultura vivenciadas pelos clientes, contudo o equilíbrio dessas duas dimensões é de extrema importância pois o sucesso dos serviços prestados pelo hotel depende também delas.

2.4 Sistema de Gestão da Qualidade

Segundo a ISO 9000, Sistema de Gestão é um conjunto de elementos inter-relacionados ou interactivos de uma organização para estabelecer políticas, objectivos e processos para alcançar esses objectivos e controlar uma organização (entendida como grupo de instalações e pessoas com um conjunto de responsabilidades, autoridades e relações) no que diz respeito à qualidade, que é o grau no qual um conjunto de características inerentes ao produto ou prestação de serviço satisfaz a requisitos, que são necessidades ou expectativas, expressos pelo cliente de forma implícita ou obrigatória. ABNT, (2015).

2.4.1. Princípios de gestão da qualidade

Coelho e Almeida, (2011) defendem que a gestão de qualidade total só é otimizada, se as organizações seguirem um conjunto de princípios, onde a melhoria contínua, a focalização no cliente e a satisfação das suas necessidades sejam factores predominantes. Estes princípios devem partir do exemplo da gestão de topo, pois só assim se tornará mais credível de que os colaboradores os adotarão

Quadro 3 - Princípios da Gestão da Qualidade

Foco no cliente	O foco no aumento da satisfação do cliente deve ser mantido, os riscos e oportunidades que possam afectar a conformidade
-----------------	--

	dos produtos ou serviços e adaptada para aumentar a satisfação do cliente devem ser tratados.
Liderança	A gestão do topo deve assumir a responsabilidade pela eficácia do SGQ e pela concretização dos resultados pretendidos.
Comprometimento das pessoas	A organização deve assegurar que as pessoas que trabalham estão conscientes do seu contributo para a eficácia do SGQ e das implicações da não conformidade com os requisitos do SGQ.
Abordagem por processo	A organização deve determinar os processos necessários para o SGQ e a sua aplicação em toda a organização e deve: determinar entradas e saídas; determinar sequência e interação destes processos; melhorar os processos e o SGQ.
Melhoria contínua	A organização deve: melhorar de forma contínua a pertinência, a adequação e a eficácia do SGQ. Determinar oportunidades de melhoria e implementar quaisquer acções necessárias para garantir a satisfação dos clientes.
Tomada de decisão baseada em evidências	A organização deve reter a informação adequada como evidências de resultados e competências.
Gestão das relações	A parceria estável entre a organização e os fornecedores deve manter-se nas práticas de gestão da empresa, visto que resulta numa vantagem competitiva e na qualidade dos produtos/serviços.

Fonte: ISO 9001:2015

2.4.2 Componentes de um Sistema de Gestão de Qualidade

Segundo Dale et al. (2016), um SGQ eficaz é composto por vários elementos interdependentes, que quando devidamente integrados, garantem a qualidade de forma sistemática e sustentável. Fazem parte dos componentes essenciais as seguintes:

a) Política e objectivos de qualidade

A política de qualidade é uma declaração formal da gestão de topo que expressa o compromisso da organização com a qualidade e a melhoria continua. Esta deve estar alinhada com a visão. Missão e contexto estratégico da organização. Com base na política, são definidos objectivos da qualidade mensuráveis, relevantes e passíveis de monitorização que orientam as acções e recursos da organização Juran & Godfrey, (1999)

b) Liderança e comprometimento da gestão

A liderança é um factor crítico para o sucesso de qualquer SGQ motivo esse que a gestão de topo deve demonstrar total comprometimento, garantindo que os recursos necessários estejam disponíveis, estabelecendo uma cultura organizacional visando a qualidade e assumindo a responsabilidade pela eficácia do sistema. Segundo Deming, (1986) a qualidade começa e termina na gestão.

c) Planeamento

O planeamento visa a identificação de possíveis riscos e oportunidades, a definição de objectivos e acções para o alcance dos mesmos objectivos. Uma inovação central da ISO 9001:2015 permite que as organizações adoptem medidas preventivas em vez de meramente correctivas, (ISO, 2015). Fazem parte os seguintes elementos do planeamento as seguintes:

- Análise do contexto da organização (factores internos e externos);
- Identificação das partes interessadas e suas necessidades;
- Avaliação de riscos e oportunidades;
- Definição de objectivos e planos de acção.

d) Suporte (recursos, competências e comunicação)

Para que um SGQ funcione devidamente, a organização deve garantir os recursos necessários, que incluem: recurso humanos qualificados, infra-estruturas adequadas, ambiente de trabalho propício e recursos de monitorização e medição. Além disso, devem ser asseguradas competências técnicas e comportamentais adequadas, bem como canais de comunicação interna e externa eficazes Oakland, (2014).

É também um elemento fundamental de suporte a documentação de procedimentos, instruções de trabalho e políticas para garantia de consistência nos serviços prestados.

Operação e controlo de processos

A abordagem por processo é um dos princípios fundamentais da gestão da qualidade. Todos os processos que afectam a qualidade do produto ou (serviço devem ser identificados, planeados, executados, controlados e melhorados. Isto inclui o planeamento e controlo operacional, a gestão de requisitos do cliente, o design e desenvolvimento de produtos/serviços, o controle de fornecedores externos e o controle de não-conformidades Shlack, et al, (2018).

Avaliação do desempenho

A avaliação do desempenho permite verificar se o SGQ está funcionar de forma eficaz e a atingir os seus objectivos. Os mecanismos de avaliação incluem:

- Monitorização e medição de processos e produtos;
- Auditorias internas;
- Revisão pela gestão (análise critica SGQ)

Segundo Crosby, (1979), a medição da qualidade é indispensável para identificar desvios e promover a melhoria contínua. Indicadores como a taxa de não-conformidades, reclamações dos clientes e eficiência dos processos são instrumentos fundamentais nessa fase.

Melhoria contínua

A melhoria contínua frequentemente associada ao ciclo de PDCA de Deming é o pilar dinâmico de qualquer SGQ. Compreende a análise de não-conformidades e reclamações, a implementação de oportunidades de melhoria e a inovação em processos e produtos Imai, (1986).

Os componentes de um SGQ não são isolados, partem de um sistema integrado e interdependente. A política e os objectivos de qualidade fornecem a direcção estratégica; o planeamento traduz essa direcção em acções concretas; o suporte garante meios necessários; a operação executa os processos; a avaliação verifica o desempenho; e a melhoria fecha o ciclo, retroalimentando o sistema.

Esta interdependência reflecte a abordagem sistemática da gestão da qualidade, em que o todo é mais do que a soma das partes. Organizações que conseguem alinhar e integrar todos estes

componentes de forma coerente tendem a obter melhores resultados em termos de satisfação do cliente, eficiência e competitividade Pires, (2012).

2.5 Importância ou Benefícios da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)

O Sistema da Qualidade é o conjunto das medidas organizacionais capazes de transmitir a máxima confiança de que um determinado nível de qualidade aceitável está sendo alcançado ao mínimo custo.

O Sistema de Gestão é um “sistema que serve para estabelecer políticas e objectivos com a finalidade de se atingir os objetivos propostos”. Portanto, implantar um Sistema de Gestão na organização, significa favorecer o alcance de seus objetivos com eficácia e eficiência.

Os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) têm o objectivo de verificar todos os processos da empresa e como esses processos podem melhorar a qualidade dos produtos e serviços frente aos clientes.

Nesse sistema, existem princípios e directrizes da qualidade, que são aplicados em cada processo que envolve o dia-a-dia da instituição. Através desses, é possível fazer a tomada de decisões de forma segura, pois, através das ferramentas utilizadas, o gestor poderá verificar os indicadores de desempenho da empresa.

Várias empresas no mundo todo, utilizam o SGQ, para implantar novos processos, gerenciar e verificar sua qualidade. Uma das razões da utilização desse sistema, é que consequentemente, um maior número de clientes torna-se satisfeito com a empresa. Além disso, há uma melhora na imagem, no desempenho e na cultura organizacional.

Segundo Paladini, (2000), na esfera industrial, a gestão da qualidade tem foco no processo produtivo, a partir de onde se pode gerar um produto perfeitamente adequado ao uso. A qualidade assim aparece no produto, resultado do processo. Várias são as evidências da importância da implementação do SGQ em indústrias de alimentos, como:

- Consumidores e mercados cada vez mais exigentes por qualidade;
- Diminuição da contaminação;

Independentemente da dimensão e área de actuação da sua empresa, a ISO 9001 garante-lhe a optimização da performance e a qualidade do serviço prestado, mas estes não são os únicos benefícios.

Vários são os autores que assinalam a satisfação dos clientes, a melhoria da imagem da organização e dos produtos e serviços, a sistematização dos métodos de trabalho, processos e responsabilidades e o aumento da resposta e serviço ao cliente (Poksinska, Dahlgaard e Antoni, 2002; Piskar e Dolinsek, 2006; Zaramdini, 2007; Branco, 2008).

Os benefícios da gestão da qualidade total podem ir desde a melhoria profunda de um produto ou serviço; a diminuição de recursos desperdiçados; um ganho na produtividade; oportunidade de aumentar o lucro e a quota de mercado; vantagem concorrencial adquirida; aproveitamento do potencial dos colaboradores e uma força de trabalho motivada, até à eliminação da maior parte da pressão e frustração sentida pela gestão da organização (MacDonald, (1994). Para o mesmo autor, os motivos para que a gestão da qualidade total seja infrutífera vão desde a falta de empenhamento, falta de visão e de planeamento por parte da gestão; a limitação dos instrumentos de trabalho nos processos de mudança; conflitos entre mudança cultural e a abordagem do projeto; demasiada burocracia; ausência de avaliações dos negócios para medir a gestão da qualidade total, através das diversas técnicas e ferramentas existente.

2.5.1 Desafios ou obstáculos da implementação de um SGQ

Para a implementação de um SGQ não basta só ser somente do interesse da gerência a implantação do mesmo, é necessário comprometimento de toda a organização para o sucesso da mesma, o que torna a implementação do sistema difícil de alcançar. Pois nem todos estão alinhados ou vêem o sistema como um item de melhoria contínua da sua organização.

Diversos autores (Claver, Tarí e Molina, 2003; Sá e Abrunhosa, 2007) indicam que a implementação da gestão da qualidade total depende tanto dos fatores endógenos (tais como: o estilo de liderança, motivações e resultados), como dos fatores exógenos (o meio envolvente contextual e transaccional).

Para Zhu e Scheurmann, (1999), algumas das razões para a falha da gestão da qualidade total prendem-se com o facto de existir muito individualismo, competitividade e falta de confiança por parte dos colaboradores das organizações e falta de compromisso dos gestores de topo e da direção.

De acordo com Domingues, (2003), os fatores que mostram menor dificuldade na implementação pertencem a operações que requerem pouco trabalho em grupo, decisões simples e atividade mais instrumental, sendo, por sua vez, os mais difíceis de implementar aqueles que requerem trabalho de equipa, decisões mais complexas e atividades técnicas mais exigentes.

O mesmo autor e Branco, (2008), referem que algumas das dificuldades sentidas prendem-se com as ações corretivas e preventivas, bem como, com o planeamento da qualidade e a resistência à mudança Tarí, 2001; White *et al.*,(2009).

Beer, (2003), identifica três fatores que estão na base do insucesso da implementação da gestão da qualidade total: os motivos subjacentes; as dificuldades em transformar a informação recolhida em conhecimento e as barreiras administrativas (estratégias pouco claras, estilos de liderança, corpo diretivo ineficaz, pouca coordenação e falta de divulgação da informação).

Segundo Green, (2006), o excesso de burocracia, foco nos processos internos, inexistência de uma reforma e de inovação na cultura organizacional, ansiedade por resultados de longo prazo, são alguns dos motivos para que a gestão da qualidade total, tenha vindo a perder o seu espírito nas organizações.

2.6. Norma ISO 9001

2.6.1. Histórico e evolução da ISO 9001

com sede em Genebra, Suíça, a Organização Internacional de Normalização (ISO) foi fundada em 1947 como uma federação sem fins lucrativos dos organismos nacional de normalização. Os organismos membros da ISO provem de todos os continentes do mundo, incluindo o Instituto Português da Qualidade (IPQ) em Portugal, o American National Standards Institute (ANSI) nos Estados Unidos, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) no Brasil, a Asociación Espanola de Normalización y Certificación (AENOR), a British Standards Institution (BSI) no Reino Unido, entre outros, com múltiplos idiomas oficiais, o nome deriva da da palavra Grega ISOS- que significa algo que é uniforme ou homogéneo, Apcer, (2015).

A ISO publica normas internacionais numa variedade de matérias, como a ISO 9001 (Qualidade), a ISO 14001 (Ambiente), a ISO 27001 (Segurança de informação) e a futura ISO 45001 para (Sistema de Segurança e Saúde), mas sempre com base num consenso internacional entre grupos de peritos reconhecidos e nomeados pelos seus respectivos organismos membros.

A norma ISO 9001, foi publicada pela primeira vez em 1987 e submetida a quatro revisões desde então , 1994, 2000, 2008 e agora a quinta edição, publicada em 2015, para reflectir avanços na tecnologia e aplicação da gestão da qualidade. Embora a utilização da norma ISO 9001 e a sua certificação não seja obrigatória, é um elemento base para as organizações implementarem um SGQ.

A base do estímulo da implementação da norma foram as organizações europeias que começaram a pressionar os seus fornecedores por todo o mundo, para que estes também adoptassem a certificação segundo este referencial normativo, como uma mais-valia perante os concorrentes. Desta forma, criou-se uma necessidade de implementar Sistemas de Gestão da Qualidade, em que as organizações a jusante de cadeia de valor passam a criar pressão para que os fornecedores os implementem, Sampaio, Saraiva e Rodrigues, (2009).

A ISO 9001:2015 é a norma principal que representa os requisitos de qualidade que compõem um SGQ estabelecido como modelo pela ISO, tendo em como finalidade a certificação de SQ segundo seus requisitos. Comparando a edição 2008 com a edição de 2015 segue a diretriz desenvolvida pela norma para a ‘‘estrutura de alto nível’’. Essa diretriz estabelece um padrão para a sequência de cláusulas, texto e terminologia, Carpinetti, (2016).

Estrutura da norma (baseado no ciclo PDCA e na abordagem por processo)

A ISO 9001:2015 dispõe da seguinte estrutura:

- 1- Objectivos e campo de aplicação;
- 2- Referências normativas;
- 3- Termos e definições;
- 4- Contexto da organização- determinação do ambiente em que a organização se insere. A organização precisa identificar questões internas e externas que podem ter um impacto sobre os resultados desejados, bem como todas as partes interessadas e os seus requisitos, a organização deve monitorar e rever esta informação periodicamente. As tendências e o

grau de mudança que ocorrem no contexto e o seu impacto na organização determinam as actividades de monitorização, revisão da informação e sua frequência.

- 5- Liderança- a gestão do topo tem uma grande participação na gestão do sistema devendo alinhar a política de qualidade e as metas estabelecidas coma orientação estratégica da organização integrando os requisitos do sistema de gestão no processo. A política é determinada pela gestão no too com finalidade de estabelecer e comunicar o seu compromisso e as suas orientações para o êxito do SGQ, a serem seguidos e aplicados na organização. Deve se expressar compromissos claros de cumprimento dos requisitos aplicáveis e de melhoria continua, e proporcionar enquadramento para a definição de objectivos da qualidade, assegurando o suporte a direção estratégica e a adequação ao contexto e ao propósito da organização, APCER (2015).
- 6- Planeamento- após a identificação dos riscos e oportunidades é necessário que se defina comos esses serão geridos através do planeamento. Essa fase define o quê, quem, como e quando estes riscos devem ser resolvidos, monitorizados e actualizados às questões de contexto e necessidades e expectativas.
- 7- Suporte- a organização deve disponibilizar recursos internos e externos necessário para a operação e controle dos processos, a garantia de conformidades dos serviços, o cumprimento dos objectivos e a eficácia do SGQ. Deverá determinar quais matérias relevantes para o SGQ e determinar a informação documentada que necessita um SGQ.
- 8- Operacionalização- este requisito aborda a gestão dos processos internos e externos, inerentes a cadeia de fornecimento de produtos e serviços, isto é, são todos os relacionados com o planeamento operacional, os relacionados com os clientes, os do design e desenvolvimento, os de aquisição exterior, os de produção e fornecimento de serviços e controlo de saídas não conformes.
- 9- Avaliação do desempenho- a organização determina os métodos de monitorização, medição, análise e avaliação do desempenho do SGQ e as satisfações dos clientes. A NP EN ISO 9001:2015 (3.13.4) refere que a organização deve definir um programa de auditorias, isto é “ um conjunto de uma ou mais auditorias planeadas para um período de tempo e dirigidas a uma finalidade específica”. A realização de auditoria interna, tem como principal função avaliar a conformidade e os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015, determinando se o SGQ esta implementado e é mantido com eficácia. Permite a

identificação de oportunidades de melhoria sendo um factor chave como o ciclo de PDCA para o SGQ.

10- Melhoria- A NP EN ISO 9001:2015 (0.1 e 4.2), estabelece que as organizações cumpram de forma consistente os requisitos dos clientes e que, na medida necessária, avaliem as suas necessidades e expetativas futuras. Este desafio decorre do contexto cada vez mais complexo e dinâmico em que as organizações se inserem, que muitas vezes leva a mudanças rápidas nas suas necessidades e expetativas, bem como na legislação e regulamentação que lhes é aplicável. Para responder a este desafio, as organizações podem ter necessidade de adotar diversas formas de melhoria, para além das correções e da melhoria contínua, tais como mudanças disruptivas, inovações e reorganizações, APCER, (2015).

As três primeiras cláusulas, objectivos e campo de aplicação, as referências normativas, e termos e definições, fundamentalmente, estabelecem os resultados desejados do sistema de gestão que a organização deve obter pela aplicação da norma, isto é, demonstrar a capacidade de fornecer consistentemente produtos e serviços conforme os requisitos do cliente, e legais aplicáveis, satisfazendo as necessidades e expectativas dos clientes de processos de melhoria contínua.

2.6.2 Abordagem por processo

A NP EN ISO 9001:2015 fomenta a adoção de uma abordagem de gestão da qualidade por processos ao desenvolver, implementar e melhorar a eficácia de um sistema de gestão de qualidade, para aumentar a satisfação do cliente ao satisfazer os seus requisitos. Compreender e gerir processos inter-relacionados como um sistema de qualidade contribui para a eficácia e a eficiência da organização em atingir os resultados pretendidos de acordo com a política de qualidade e a orientação estratégica da organização. Esta abordagem permite a organização a controlar as inter-relações e interdependentes entre os processos do sistema, para que o desempenho global da organização possa ser melhorado. Define ainda que a abordagem por processo num SGQ permite:

- a) A compreensão e a satisfação consistente dos requisitos;
- b) A consideração dos processos em termos de valor acrescentado;
- c) A obtenção de um desempenho eficaz de processos;
- d) A melhoria dos processos baseados na avaliação de dados e de informação.

2.6.3 Ciclo de PDCA

Os processos e os sistemas são geridos como um todo utilizando o ciclo PDCA. NP EN ISO 9001:2015, descreve resumidamente o ciclo PDCA da seguinte forma:

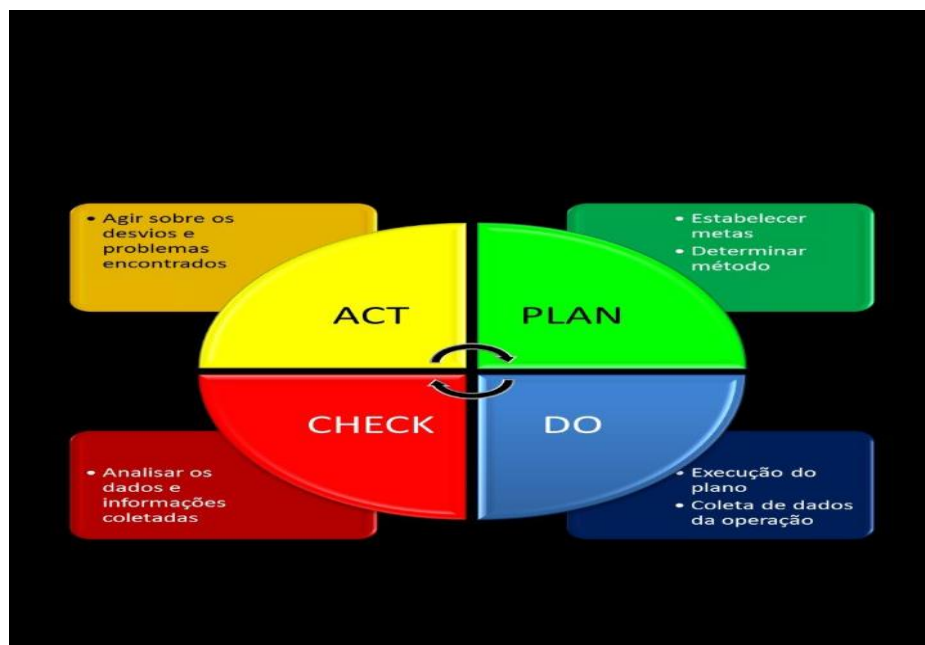
- Planear (plan): estabelecer os objectivos dos sistemas e os seus processos, bem como os recursos necessários para obter resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização e identificar e tratar riscos e oportunidades;
- Executar (do): implementar o que foi planeado;
- Verificar (check): monitorizar e (onde aplicável) medir os processos os produtos e serviços resultantes por comparações com políticas, objectivos, requisitos e actividades planeadas e reportar os resultados;
- Atuar (act): empreender ações para melhorar o desempenho, conforme necessário.

O ciclo do PDCA permite a uma organização assegurar que os seus processos são dotados com recursos adequados e devidamente geridos e que as oportunidades de melhoria são determinadas e implementadas.

O SGQ por si só não representa melhoria nos produtos e serviços prestados, e sendo o ciclo de PDCA eficaz na procura de soluções de possíveis problemas que ocorrem durante o processo de melhoria continua da qualidade é de extrema necessidade que o hotel se centre nesta ferramenta para melhor proporção de melhoria continua em seus serviços pois este mesmo método não se restringe apenas na direção mas também aos restantes colaboradores pois o ciclo precisa ser dominado por eles também.

A adoção da melhoria continua através de SGQ tornou-se uma das ferramentas mais adotada pelas organizações, para a gestão da qualidade e para gerir a interface entre clientes e o mercado em geral, Pires, (2007).

Figura 1: Ciclo de PDCA



Fonte: <https://especialistasemnegocios.wordpress.com/o-ciclo-pdca/>

2.6.4 Requisitos da norma

A norma NP EN ISO 9001:2015 foi estruturada com base no anexo SL, estratégia que será aplicada gradualmente a todas as normas de sistemas de gestão ISO. Esta estrutura tem como objectivo manter a sua relevância permitindo:

- Integrar com outros sistemas de gestão;
- Fornecer uma abordagem integrada para a gestão organizacional;
- Fornecer uma base consistente para os próximos anos;
- Reflectir os ambientes, cada vez mais complexos, em que as organizações atuam;
- Certificar que o novo padrão reflete as necessidades de todos os grupos de potenciais utilizadores;
- Reforçar a capacidade da organização para atender as necessidades dos seus clientes.

2.7. Qualidade em serviços de hotelaria e turismo

2.7.1. Características específicas da qualidade em serviços turísticos

Os serviços têm características específicas que os diferenciam dos bens ou produtos. Segundo Middleton (2001), Williams e Buswell (2003), Rey *et al.*, (2004), os serviços caracterizam-se em quatro dimensões:

1º. Intangibilidade - Os serviços não se podem tocar e sentir antes da sua aquisição, o que impede a sua avaliação e provoca no consumidor, um sentimento de incerteza (e.g. atendimento e conforto).

2º. Inseparabilidade – Esta característica impede a separação do processo, ou seja, os serviços terão que ser vendidos, produzidos e consumidos simultaneamente (e.g. atendimento no restaurante). Neste caso, quando o serviço é prestado é que se irá definir a qualidade do mesmo.

3º. Variabilidade – Os serviços são únicos e não seguem um padrão-modelo, pois dependem de quem os presta e como os prestam, dificultando assim, a integridade da avaliação (e.g. cultura, diferença no atendimento entre funcionários).

4º. Perecibilidade – Os serviços dizem-se perecíveis porque, contrariamente aos produtos físicos, não podem ser armazenados para vendas posteriores (e.g. reservas de um quarto de hotéis).

2.8. Manual de procedimentos

Para Flávia (2003), manual de procedimentos é um documento escrito que descreve passo a passo as normas e procedimentos a serem seguidos em uma determinada actividade. Ele é utilizado para garantir que todas as pessoas envolvidas cumpram as mesmas regras e padrões, a fim de assegurar a qualidade e a eficiência dos processos executados. A ferramenta pode ser criada para melhorar a prestação de serviços, recrutar e integrar novas contratações. Um manual de procedimentos apresenta etapas necessárias para executar diferentes tarefas, guiando seus funcionários em um passo a passo que engloba todo o processo de execução de uma determinada tarefa, desde os materiais e ferramentas necessárias até a sequência de acções a serem executadas. A mesma autora (*op. cit*) enriquece seus argumentos afirmando que, o manual de procedimentos é útil para estabelecer regras claras durante o recrutamento, a integração e o treinamento de novos funcionários. Esse documento permite que os novos contratados entendam suas funções e os processos nos quais estarão envolvidos. O manual de procedimentos é destinado a todos os colaboradores envolvidos na execução de tarefas dentro da empresa. Ele deve conter informações detalhadas sobre tudo o que é necessário para realizar uma determinada actividade. Luporini

(1992), defende que um bom manual de procedimentos deve ser claro e simples, utilizando uma linguagem acessível para que qualquer colaborador possa compreender. Além disso, ele deve ser utilizado periodicamente para garantir que as informações estejam sempre correctas e actualizadas. Existem muitas vantagens em se ter um manual de procedimentos bem elaborado em uma empresa. Ele ajuda a padronizar a forma como as actividades são executadas, tornando o processo mais eficiente e reduzindo erros. Também é útil para treinamento de novos colaboradores, pois oferece uma base sólida para o aprendizado das rotinas de trabalho.

2.9. Modelos de avaliação da satisfação dos clientes em hotelaria

O crescente reconhecimento de que é mais rentável reter clientes satisfeitos do que estar constantemente a tentar recrutar novos para substituir os que perderam relaciona a necessidade em medir a qualidade dos serviços Buchana e Gillies, 1990; Fornell, 1992, cit. Por Oliveira, (2008).

Os níveis de exigência dos consumidores alteram-se regularmente por isso é importante controlar essas variações. Assim, de acordo com Vilares e Coelho (2005) é a focagem na qualidade percebida e portanto na opinião dos clientes que conduz a um incremento de interesse pelos estudos da satisfação e lealdade ao cliente.

Assim fazem parte os seguintes modelos de avaliação da satisfação dos clientes: SERVQUAL e o SERVPERF.

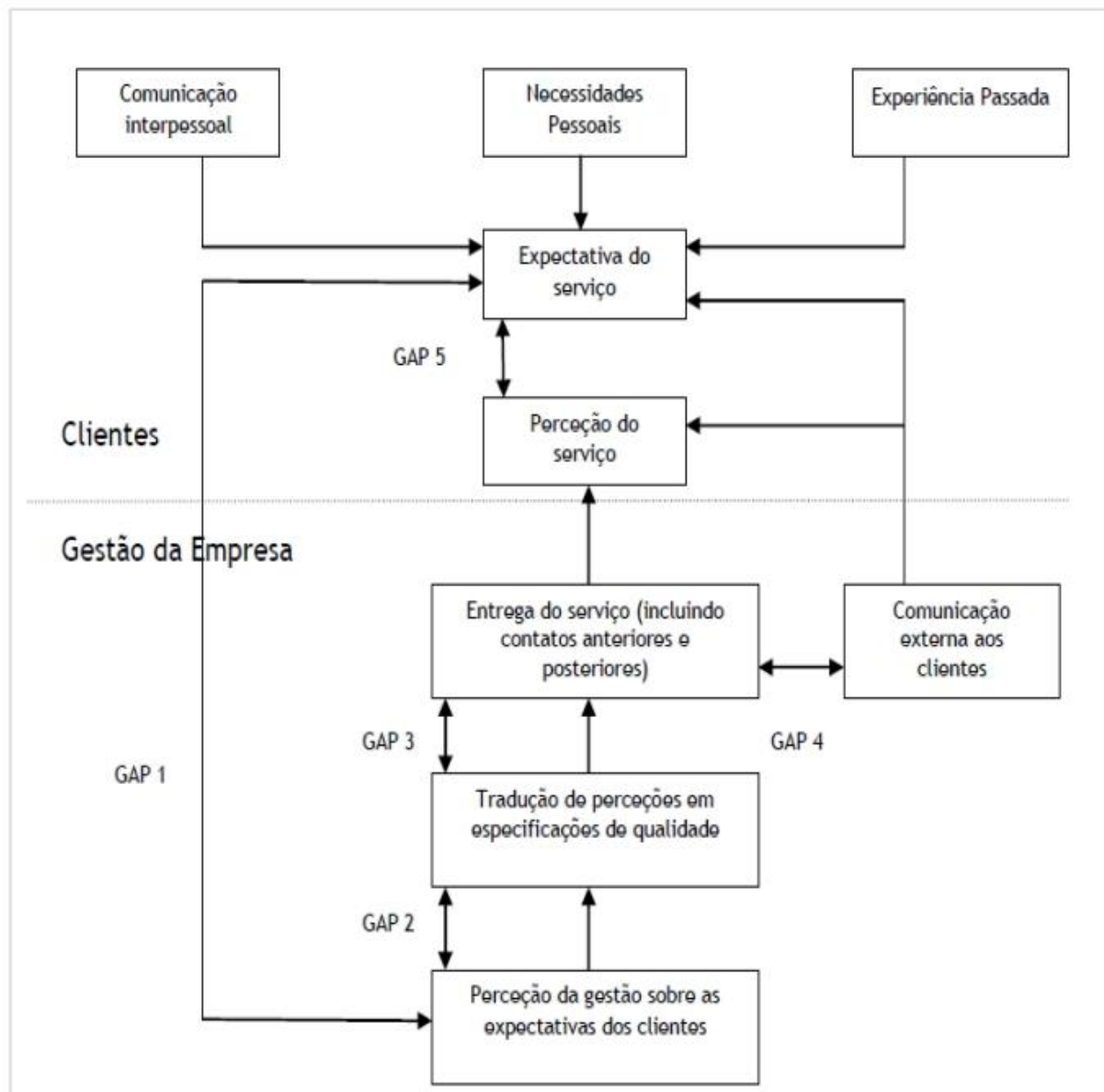
O modelo SERVQUAL serve para medir a qualidade do serviço através da comparação entre as expectativas antes da compra e as proporções pós-compra na performance da empresa Parasuraman, Zeithaml e Berry, (1998) os mesmos autores criaram um modelo de análise dos GAP'S (falhas existentes) da qualidade de um serviço englobando tanto o ponto de vista da empresa como a do consumidor.

Quadro 4: GAPS da qualidade dos serviços

Gap 1 (posicionamento)	Relaciona-se com a percepção que os gestores têm das expectativas dos consumidores e da importância relativa que os consumidores atribuem as dimensões da qualidade
Gap 2 (especificação)	Relaciona-se com a diferença entre o que gestores acreditam que os consumidores esperam e as especificações da qualidade estabelecidas para a prestação do serviço.
Gap 3 (entrega/prestação)	Relaciona-se com a diferença entre o serviço prestado pelo funcionário e as especificações definidas pela gestão;
Gap 4 (comunicação)	Existe quando as promessas comunicadas pelo negócio ao consumidor têm dessas promessas externas;
Gap 5 (percepção)	É a diferença entre percepção e a expectativa dos consumidores do serviço.

Fonte: Oliveira (2008).

O SERVQUAL mede assim a disparidade entre as expectativas do consumidor e o serviço que é prestado. Para os autores, a gestão da qualidade dos serviços deve centrar-se na análise dos Gaps ou lacunas, que reflectem a situação ou as causas específicas que geram a insatisfação do cliente (Ferreira,2012). A figura 2 abaixo mostra o funcionamento da identificação dos gaps nos serviços.



Fonte: Parasurama et al., 1990 in Pereira, (2012).

Os autores Dale e Cooper (1995, cit. Por Ferreira, 2012), dizem que não medir a qualidade constitui, na maior parte dos casos, uma forma de não encarar a existência de uma qualidade de serviço medíocre. Deste modo, é importante definir um conjunto de indicadores ligados, directa ou indirectamente, à qualidade padrão definida previamente, nomeadamente através de inquéritos ao cliente realizados sistematicamente. A qualidade aumenta a produtividade e permite conseguir melhores performances no mercado. A medição da qualidade objectiva determinar as expectativas

dos clientes; obter conformidades com os requisitos; medir o nível de competitividade; identificar as possíveis fontes dos problemas; avaliar os resultados de acções de melhorias (Santos, 2006 cit. Por Ferreira 2012).

Para Fonseca (2005) o modelo SERVPERF utiliza apenas as percepções do utilizador acerca do desempenho da organização para a medição da qualidade do serviço. Segundo o modelo SERVPERF a qualidade do serviço é igual ao desempenho.

Salazar et al. (2005) referem que:

O modelo SERVPERF usa as mesmas questões do SERVQUAL, mas sugere que a qualidade do serviço deve ser aferida apenas com base nas percepções do consumidor acerca da performance do prestador de serviços.

É de extrema importância que o hotel em causa se centre no modelo SERVQUAL pois além de medir expectativas e percepção dos clientes ele analisa os GAP e ajuda a identificar falhas nos serviços prestados diferente o outro modelo que mede só a percepção dos clientes e analisa o desempenho do prestador dos serviços.

2.10. Mecanismos de Monitoria e Avaliação para garantir melhoria contínua do SGQ

Para melhor controlo da eficiência do funcionamento do SGQ deve se fazer a monitorização do desempenho do mesmo, verificação da satisfação dos clientes e a realização de auditorias internas.

Segundo a ISO 9001:2015 para monitorização do desempenho e eficácia do SGQ deve ser feita segundo as seguintes análises e avaliações de:

- a) Conformidade de produtos e serviços;
- b) O grau de satisfação de clientes;
- c) O desempenho e a eficácia do SGQ;
- d) Se o planeamento foi implementado eficazmente;
- e) A eficiência das acções tomadas para abordar riscos e oportunidades;
- f) O desempenho de provedores externos e;
- g) A necessidade de melhorias no SGQ

2.10.1 Satisfação dos clientes

Há necessidade da verificação do quão estão satisfeitos os clientes com os serviços prestados no estabelecimento, e pode ser medida da seguinte forma:

- Pesquisa da opinião do cliente quanto a qualidade dos serviços prestados;
- Recolha de reclamações e recolha de sugestões;
- O nível de satisfação dos clientes e;
- A monitorização da fidelização e retorno do cliente.

2.10.2 Auditoria interna

As actividades relativas à realização de auditorias internas contemplam as seguintes:

- a) Planeamento, estabelecimento, implementação de um programa de auditoria;
- b) Definição dos critérios de auditoria e o escopo para cada uma delas;
- c) Seleção de auditores e condução de auditorias para assegurar a objectividade e a imparcialidade do processo de auditoria;
- d) Garantia de que os resultados das auditorias sejam relatados para as pessoas e/ou áreas pertinentes;
- e) Execução de correções e acções correctivas sem demora indevida;
- f) Retenção de informação documentada (registros) como evidencia da implementação do programa e resultados de auditoria (relatórios da auditoria e acções correctivas para as não conformidades identificadas;

Quando identificadas não conformidades em auditorias internas do SGQ deve-se assegurar que correções e acções correctivas necessárias sejam executadas o mais rápido possível.

2.11. Experiência de implementação da ISO 9001 Hotelaria

2.11.1. Aplicação da ISO 9001 em hotéis, resorts e empresas do turismo

A literatura académica sobre a aplicação da ISO 9001 na hotelaria tem crescido de forma consistente, com investigação realizadas em diferentes contextos geográficos e organizacionais. As pesquisas existentes abordam tanto as motivações que levam as unidades a procurar a certificação, como os impactos desta nos processos internos, no desempenho financeiro e na satisfação dos clientes,

2.11.2 Estudos em Portugal

Em Portugal, destaca-se o estudo publicado na Revista Portuguesa de Estudos Regionais intitulado “Estudos da relevância da norma ISO 9001 no desempenho das empresas portuguesas do sector da hotelaria”, que analisou os impactos da certificação sobre o desempenho dos estabelecimentos hoteleiros segundo quatro perspectivas: clientes, processos internos, financeira e organizacional. Os autores concluíram que a certificação foi percebida pelos inquiridos como importante para melhoria global do desempenho das unidades hoteleiras certificadas, com todos os indicadores de desempenho a apresentarem pontuações medias superiores a 3 valores numa escala de 1 a 5 Scielo Portugal, (2014).

Outro estudo relevante no contexto português focou-se no Hotel Tivoli Gare do Oriente e foi orientado para compreender as motivações que levam organizações do sector hoteleiro a investir na implementação do SGQ. A investigação concluiu que a organização foi motivada essencialmente por razoes de ordem interna, relacionadas com a melhoria da eficiência e de flexibilidade dos seus processos, e não meramente por pressões externas ou comerciais (Ubibliorum, Universidade da Beira Interior).

Uma dissertação de mestrado intitulada “A Percepção dos Consumidores Hoteleiros Portugueses acerca da ISO 9001 no Sector Hoteleiro” (2019) adoptou uma perspectiva diferente, centrada nos consumidores em vez das organizações. Com uma amostra de 398 inquiridos, o estudo conclui que, apesar da qualidade ser um factor importante na tomada de decisões dos hospedes, a maioria não tem conhecimento da existência das norma ISO, evidenciando uma lacuna entre valor estratégico da certificação para os hotéis e o seu reconhecimento pelo mercado consumidor (Comum RCAAP, 2019).

2.11.3 Estudos no Brasil

No contexto brasileiro, sobressai de caso publicado na Revista Vértices (2016) sob o titulo “Análise do processo de implementação da ISO 9001:2008 em uma empresa só sector hoteleiro de Campos dos Goytacazes”. A investigação comparou um hotel certificado com um em processo de implementação, através da analise de pesquisas de satisfação, questionários e benchmarking.

Os autores verificaram que a falta de comprometimento dos colaboradores com a qualidade e a resistência às mudanças foram as principais barreiras identificadas Editora Essentia, IFF, (2016).

Igualmente relevante é o artigo ‘’ Gestão da Qualidade e o Impacto da ISO 9001. Um estudo de caso no hotel X, Rio de Janeiro, Brasil’’ publicado na revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo Dos Santos & da Silva, (2018). Este estudo exploratório de natureza quali-quantitativa demonstrou que a padronização proposta pela certificação promoveu agilidade, eficiência e eficácia nos processos operacionais do empreendimento hoteleiro estudado, auxiliou na fidelização da clientela e assegurou melhores condições de bem-estar e suporte técnico aos colaboradores.

Os estudos realizados em Portugal e no Brasil demostram que a implementação da ISSO 9001 contribui significativamente para a melhoria da qualidade dos serviços no sector hoteleiro. Em ambos os países verificam-se benefícios como a padronização dos processos, maior eficiência operacional, melhoria da organização interna e aumento da satisfação dos clientes. Contudo também foram identificados desafios como à resistência a mudança por parte dos colaboradores e a necessidade de maior comprometimento da gestão para garantir o sucesso da implementação do SGQ.

2.12. Principais resultados alcançados (aumento da satisfação do cliente, melhoria da eficiência, valorização da marca)

A análise da literatura permite identificar resultados positivos documentados nas unidades hoteleiras que implementaram a ISO 9001. Estes resultados organizam-se nas dimensões da satisfação do cliente, melhoria da eficiência e valorização da marca.

a) Aumento da satisfação do cliente

A satisfação do cliente constitui um dos benefícios mais valorados pelos gestores hoteleiros que implementam a ISO 9001. O estudo português já referido registrou que este benefício obteve, em media a pontuação de 4,42 valores em 5), concluindo-se da elevada importância da implementação para a perspectiva do cliente Scielo Portugal, (2014). A norma imprime melhorias sobretudo ao

nível da monitorização e avaliação de processos 9 (com media de 4,46 valores), benefício directamente ligado à qualidade de serviço prestado ao hóspede.

No estudo de caso Brasileiro relativo ao Hotel X dos Santos & Silva, (2018), 45% dos entrevistados reconheceram que a ISO 9001 promoveu melhorias perceptíveis na qualidade do serviço, facilitando a fidelização dos hóspedes e melhorando a chamada ‘qualidade percebida’. A padronização dos procedimentos operacionais permite que os hóspedes recebam um serviço consistente independentemente do turno ou da equipe de trabalho, reduzindo a variabilidade um problema clássico nos serviços de hospitalidade

De acordo com a NQA organismo de certificação internacional com larga experiencia no sector da hospitalidade, as certificações ISO melhoram a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, proporcionando uma melhor experiencia ao cliente, reduzindo a necessidade de gestão de reclamações e assegurando a sua fidelidade NQA, (2024).

b) Melhoria da eficiência operacional

A melhoria da eficiência interna representa outro resultado consistentemente documentado na literatura. A ISO 9001 promove um sistema de gestão baseado na melhoria continua e sistemática de processos operacionais e gerenciais, através de princípios como o foco no cliente, o engajamento das pessoas e a tomada de decisões baseada em evidências (dos Santos & da Silva, 2018).

O estudo publicado no Scielo Brasil Souza et al., (2013), baseado numa survey com 191 empresas brasileiras de diferentes sectores, identificou como principais benefícios da certificação: a melhoria da qualidade; redução dos custos e desperdícios, nomeadamente a eliminação de retrabalho. A melhoria da organização interna e da eficiência produtiva aparecem como os dois benefícios mais fortemente inter-relacionados na percepção das empresas certificadas.

Molina-Azorin et al. (2015), num estudo específico sobre hotéis em Espanha salientaram que a implementação da ISO 9001 resulta na melhoria das actividades diárias e em práticas operacionais mais eficazes, gerando um melhor desempenho global da organização, com particular destaque para a redução de erros na prestação do serviço. A formalização dos procedimentos, que é um dos

pilares da norma, fornece ferramentas para a uniformidade dos processos e facilita a integração de novos colaboradores.

c) Valorização da marca e posicionamento competitivo

A certificação da ISO 9001 actua também como um sinal de credibilidade e compromisso com a qualidade perante o mercado, conforme referido por Santos Silva (2018), as certificações podem ser utilizadas pelos gestores hoteleiros como estratégias para garantir maior visibilidade, transparência e credibilidade às organizações, além de aprimorar a comunicação organizacional e o controlo de todos os processos.

A investigação de Coebett et al. (2005) demonstrou que, três anos após a certificação, as empresas registraram aumentos significativos nas vendas, o que sugere que a certificação tem um impacto positivo no posicionamento das organizações no mercado. Além disso, a norma ISO 9001 é frequentemente exigida por clientes empresariais e parceiros internacionais como critério de seleção de fornecedores, o que torna a certificação um factor de acesso a novos segmentos de mercado, incluindo o turismo corporativo e de eventos Diretto, (2024)

2.12.1 Desafios enfrentados (custos, resistência dos colaboradores, manutenção da certificação)

Apesar de inúmeros benefícios que a implementação da ISO 9001 apresenta, ela também dispõe de dificuldades e fazem parte as seguintes:

a) Custo de implementação e manutenção

Os custos associados ao processo de certificação constituem uma barreira significativa, em particular para hotéis independentes de menor dimensão. O processo envolve investimento em consultoria externa cujos os custos de diária podem ultrapassar R\$1.000 em contexto Brasileiro, com um numero de visitas que pode chegar a 36 bem como em formação dos colaboradores, documentação, auditorias internas e externas QUALYTEAM, (2024)

O estudo da Revista Vértices (2016) sobre hotéis em campos dos Goytacazes apontou que as certificações orçamentárias e a mão-de-obra pouco capacitada constituem barreiras sérias, sobretudo em hotéis independentes de pequeno porte. Acresce ainda o custo da manutenção da

certificação, que envolve auditorias periódicas e actualização constante dos processos. Sem planeamento financeiro adequado, o projecto pode tornar-se inviável ISO 9001 Brasil, (2025). O certificado têm prazo de três anos, com auditorias externas anuais, o que implica um compromisso financeiro e operacional continuado.

b) Resistência dos colaboradores

A resistência dos colaboradores tem sido um dos grandes factores para implementação da ISO 9001. O estudo Scielo Brazil Souza et al., (2013) com 191 empresas identificou a resistência dos funcionários decorre frequentemente da percepção de que as novas exigências documentais e procedimentais representam burocracia adicional, sem benefícios evidentes para o trabalho quotidiano.

A cultura organizacional é um factor critico em estabelecimentos onde os processos são informais e baseados na experiencia individual do colaborador, a introdução de normas e procedimentos pode ser vista como controle excessivo ou como ameaça à autonomia profissional. Para superar este desafio, a literatura recomenda o envolvimento dos colaboradores desde o inicio do processo, a comunicação clara dos benefícios esperados e o reconhecimento regular dos progressos alcançados QMS Brasil, 2025; Qualyteam (2024).

c) Manutenção da certificação

A manutenção da certificação após a sua obtenção constitui igualmente um desafio de gestão continua. A resistência a mudança, a falta de comprometimento da liderança ou escassez de recursos para implementar as actualizações necessária podem dificultar o processo ao longo do tempo (Diretto, 2024). É fundamental que os estabelecimentos hoteleiros abordem estes desafios de forma activa, garantindo que todos colaboradores estejam cientes da importância da qualidade e do compromisso com a melhoria continua.

A incidência dos benefícios da certificação sobre a satisfação dos clientes nem sempre é linear. O estudo de caso da Revista Vertices (2016) revelou que o índice de satisfação dos clientes do hotel em processo de implementação não apresentou um crescimento linear durante o período analisado, sugerindo que os resultados mais expressivos surgem sobre tudo após a estabilização completa do sistema, e não durante a fase de implementação.

2.13. Gestão da qualidade no contexto Africano e Moçambicano

2.13.1. Estudo da qualidade em Moçambique e na África Austral

A COTUR, agência de viagens e turismo, tornou-se a primeira empresa em Moçambique no sector de transporte e turismo a receber a certificação ISO 9001 emitida pela Bureau Veritas, representando um marco histórico para o sector taurisco do país (Club of Mozambique, 2025). Segundo o CEO da COTUR, Muhammad Abdullah, esta certificação internacional não é apenas um objectivo alcançado, mas uma ferramenta para a indústria ao serviço do futuro do turismo moçambicano, garantindo processos sólidos, qualidade consistente e serviço fiável COTUR (2025, 16 de julho)

Moçambique necessita melhorar a infraestrutura, a segurança, a logística e as competências de hotelaria. Os hotéis são notoriamente mais caros do que os da África do Sul, devido aos elevados custos de fornecimento (Who Owns Whom).

A tendência dos recursos humanos no turismo africano tem implicações na atração de pessoal qualificado para satisfazer os padrões de serviço cada vez mais globalizados (DIEKE, 2020).

2.13.2. Barreiras para a certificação em empresas de turismo/hotelaria

As maiores barreiras aa certificação no sector hoteleiro africano são custos, o tempo necessário para se organizar e a ausência de garantia de retorno sobre o investimento. Apenas alguns proprietários genuinamente comprometidos com a qualidade passaram pelo processo rigoroso. Quando foram oferecidas certificações gratuitas como incentivo, a maioria dos estabelecimentos recusou a avaliação e terminou a adesão logo que tiveram de pagar as taxas anuais (Soenceley).

Existe uma lacuna no mercado em vários países africanos, com nenhum ou muito poucos alojamentos certificados. Caso os programas africanos e internacionais promovessem os seus serviços no sector de alojamento nesses países e aumentassem a consciencialização sobre os benefícios da certificação, a adesão aumentaria provavelmente (SPENCELEY, 20018).

Empresas de países como a República Dominicana, Fiji, Quénia e Venezuela, que mostraram interesse na implementação de esquemas de certificação, não o conseguiram fazer devido à falta de apoio governamental (Font, 2007, citado por Suchera& Arulappan, 2020)

2.13.3. Exemplos de boas práticas

Um estudo realizado em nove hotéis no Zimbabwe desenvolveu um modelo de adoção de SGQ na indústria hoteleira, designado BASERA-MWENJE, baseado em valores Ubuntu. Este modelo foi fundamentado nas evidências empíricas de sucessos na adoção do SGQ e na identificação de lacunas na literatura (BASERA & MWENJE, 2021).

Uma investigação sobre o efeito do SGQ ISO 9001 em pequenas e médias empresas na Província de Gauteng, África do Sul, demonstrou que existe uma relação directa entre a implementação da ISO 9001 e a sustentabilidade, desempenho, o crescimento e a longevidade das empresas (SUCHERA & ARULAPPAN, 2020).

2.14 Lacunas identificadas na literatura

2.14.1. Lacunas de estudos anteriores

Não existem estatísticas oficiais sobre o estado da implementação da ISO 9001 na indústria turística, apenas resultados de análises realizadas em diversas áreas geográficas com base em investigação empírica. Estes estudos identificam duas correntes de opinião: a primeira destaca os efeitos positivos do modelo ISO 9001 no turismo, e a outra apresenta uma visão crítica (Marin-Pantelescu, 2017).

As conclusões da literatura são divergentes, contraditórias e não consensuais. Algumas pesquisas demonstraram que a correlação entre a certificação SGQ e o desempenho organizacional é apenas marginal, ou mesmo inexistente (DOMINGUES et al., 2016). Acresce ainda que a maioria dos estudos sobre a eficácia da ISO 9001 se centra em países desenvolvidos como os EUA e o Reino Unido, constituindo uma lacuna significativa relativamente ao contexto dos países em desenvolvimento (Science, Gate, s.d.).

Um estudo pioneiro sobre a implementação da ISO 9001:2015 em estabelecimentos de alojamento não-hoteleiro em contexto de desenvolvimento sublinhou que os estudos anteriores se centram maioritariamente em hotéis convencionais, existindo uma lacuna na literatura sobre SGQ em estabelecimentos de bem-estar e sem fins lucrativos (FATHY et al., 2021).

Contudo as lacunas identificadas para a realização do projecto foram a contextual e a teórica, pois apesar da existência de vários estudos sobre gestão da qualidade e da ISO 9001 ainda há pouca investigação aplicada ao sector hoteleiro especialmente no contexto Moçambicano e falta explicações baseadas em teoria demonstrando como implementar um Sistema de Gestão da Qualidade num estabelecimento hoteleiro.

3. DESENVOLVIMENTO DO PROJECTO

3.1 Apresentação da área de estudo

Sentidos Beach Retreat é um estabelecimento que está localizada na província de Inhambane, na praia da Barra, Bairro Congueana a 45 minutos do Município de Inhambane.

O estabelecimento encontra-se numa área privilegiada entre o oceano indico e uma lagoa de mangais, oferecendo um ambiente tranquilo e com contacto com a natureza. O hotel destaca-se pela decoração moderna voltada para o africanismo, combinação entre conforto, exclusividade e hospitalidade, sendo um dos melhores destinos turísticos da região.

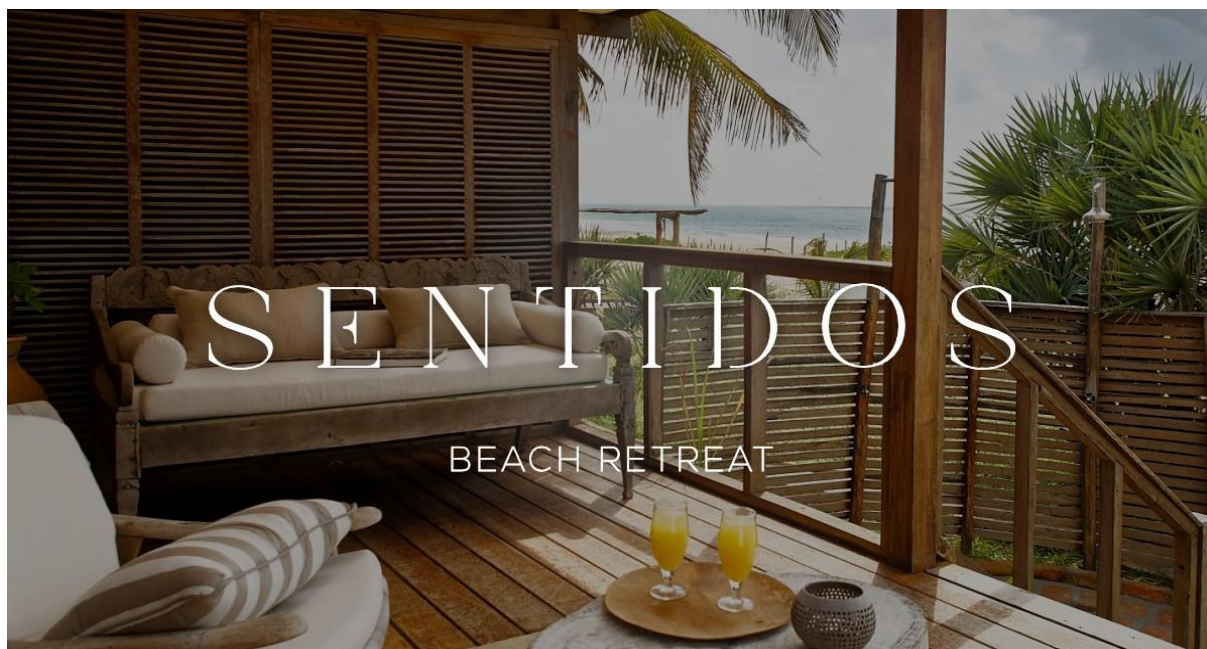
A localização privilegiada da praia da Barra permite aos hóspedes usufruir de diversas actividades recreativas e visitas aos atractivos culturais da cidade de Inhambane tornando o hotel uma referencia no sector de hotelaria e turismo.

É um estabelecimento que presta serviços de acomodação, Restauração, Actividades Recreativas, Ginásio, Spar e Kid Club. É um estabelecimento com classificação de 4 estrelas.

O Hotel Sentidos foi inaugurado em 2017, sendo fundado o pelo Sr. Pedro Perino e de lá até então oferece diversos serviços. O Hotel dispõe de 29 quartos dos quais 12 são as vilas e 14 vilas que estão fora do hotel chamadas nature com classificação de tipo 1 e 2, com o serviço de self catering e 3 Ocean rooms os quartos estão divididos em categorias com preços diferentes.

É um estabelecimento com capacidade de receber 80 pessoas no restaurante na parte superior e inferior do restaurante, tendo o estabelecimento designado o nome do restaurante PALADAR.

Figura 3: fotografia da varanda de um dos quartos do Sentidos



Fonte: Booking.com

3.2. Estudo técnico do problema

Durante a realização do estagio no Sentidos Beach foram identificados os seguintes problemas existentes: a falta de manuais de procedimentos para facilitar a execução das tarefas; a ausência de indicadores para medir a satisfação dos clientes; a falta de consistência nos serviços prestados; ausência de gestão de reclamações e o não envolvimento dos colaboradores na garantia da qualidade.

como referido anteriormente a existência de um manual de procedimentos facilita a execução de tarefas. A autora Flávia (2003), afirma que um manual de procedimentos é utilizados para garantir que todas as pessoas envolvidas cumpram as mesmas regras e padrões, afim de assegurar a qualidade e a eficiência dos processos executados. Com a existência desses manuais garantirá a consistência nos serviços prestados no estabelecimento.

A existência de modelos ou indicadores para avaliação da satisfação do cliente é necessária pois através dos mesmos é possível saber o quão satisfeitos estão os clientes em relação aos serviços prestados. Assim de acordo com Vilares e Coelho (2005) é a focagem na qualidade percebida

e portanto na opinião dos clientes que conduz a um incremento pelos estudos da satisfação e da lealdade ao cliente.

Um dos factores que contribui para a insatisfação dos clientes em relação aos serviços prestados é o não envolvimento ou comprometimento dos colaboradores na garantia da prestação de serviços com qualidade, por esse motivo há necessidade do envolvimento não só dos colaboradores mas também da alta gerência na garantia da qualidade.

A falta de consistência nos serviços prestados é devido a falta de procedimentos documentados, os colaboradores executam as suas tarefas sem um padrão definido e da falta de treinamento contínuo.

A ausência de procedimentos formais para o tratamento das reclamações é o que tem gerado maior frustração aos clientes na resolução das suas reclamações, o estabelecimento não dispõe de um livro de reclamações, essa situação dificulta a identificação das causas dos problemas.

Abaixo apresenta-se os resultados obtidos através de um questionário direccionado aos colaboradores, onde pode-se verificar o seu nível motivacional e aspectos ligados a sua formação e ao treinamento contínuo para melhor realização das suas actividades.

Quadro 5: Síntese dos resultados do questionário elaborado aos 9 colaboradores do Sentidos no departamento de restauração e alojamento

Indicador	Sim	Não	Observações
Formação na área de atuação	6	3	
Recebe formação continua	6	3	As formações não cobrem para todos colaboradores, é feita a seleção de alguns e os mesmos devem partilhar o que aprenderam na formação com os demais, o que não acontece.

Existência de procedimentos documentados	2	7	Apenas a recepção e a lavandaria é que dispõem de manuais de procedimentos.
Realização de reuniões periódicas	0	9	Os trabalhadores gostariam que tivessem para que pudessem dar seu ponto de vista e discutir sobre o ambiente de trabalho
Recolha de feedback dos clientes	0	9	Os trabalhadores alegam que a recolha de feedback é uma ferramenta para melhorar os serviços prestados.
Recebe motivação para melhor realização das tarefas	2 motivados	7 desmotivados	Os que sentem-se desmotivados alegam a falta de crescimento profissional com mais de 8 anos de trabalho e o não ajuste salarial mesmo com mais de 5 anos de trabalho.

Fonte: Autora (2026)

E por fim, apresenta-se os resultados obtidos por via de um inquérito direccionado aos clientes com vista a saber o nível de satisfação deles em relação aos serviços prestados no Sentidos. Para o efeito utilizou-se o gráfico de sectores. Chamado de gráfico de pizza com o intuito de expor dados relacionados a pesquisa feita.

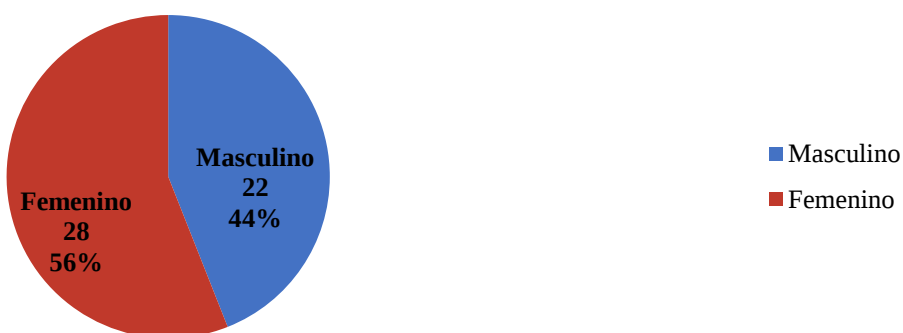


Gráfico 1- Número de clientes inqueridos por sexo

Fonte: Autora (2026)

Conforme o Gráfico nº 1, no total de 50 clientes inqueridos, a maioria pertence ao sexo feminino com 28 mulheres equivalente a 56% e a outra percentagem equivalente a 27%, pertencente ao sexo masculino que corresponde a 22 homens, o que demonstra a maioria dos inqueridos pertencentes ao sexo feminino.

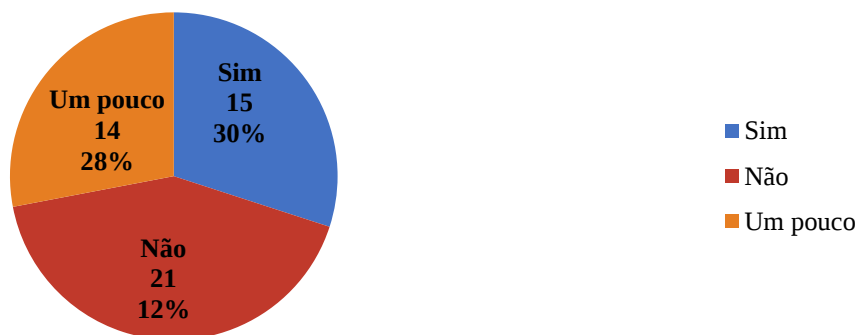


Gráfico 2- Opinião dos clientes em relação prestatividade e atenção dada aos clientes pelos colaboradores

Fonte: Autora (2026)

Quando questionados se os colaboradores tem sido prestativos e atenciosos durante o atendimento, 15 clientes equivalente a 30% responderam que “sim”, 14 clientes que equivalem a 28% a resposta foi “um pouco” e os restantes 21 clientes que corresponde a 42% responderam que “não”. Mediante a essas respostas assume-se que há falta assistência nos colaboradores para com os clientes, o que constitui um problema pois uma das formas de conquistar a fidelização dos clientes é que eles sejam o foco na prestação do serviço.

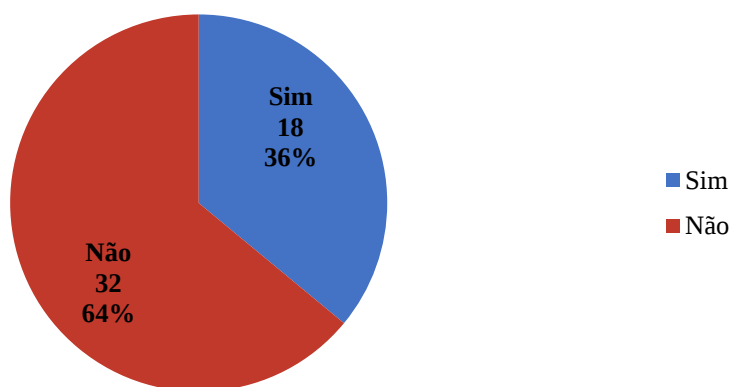


Gráfico 3- opinião do cliente em relação a satisfação do tempo levado para a prestação do serviço

Fonte: autora (2026)

Em relação ao tempo de espera para a prestação do serviço, 18 clientes equivalentes a 36% responderam que “sim” e 32 clientes que equivalem a 64% responderam que “não” estão satisfeitos com o tempo levado para a prestação do serviço.

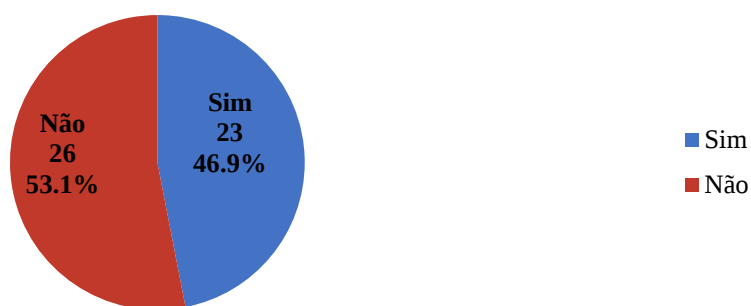


Gráfico 4- Opinião dos clientes quanto a superação de suas expectativas em relação aos serviços prestados no Sentidos

Fonte: Autora (2026)

Em relação, aos serviços prestados superarem as suas expectativas 23 clientes que corresponde a 46,9% afirma que “sim” e 26 clientes que equivalem a 53,1% responderam que “não”. Mediante

a essas respostas assume-se que os serviços prestados pelo Sentidos não superam as expectativas dos cliente, o que constitui um GAP na percepção que é a diferença entre as expectativas do cliente e a percepção do serviço recebido.

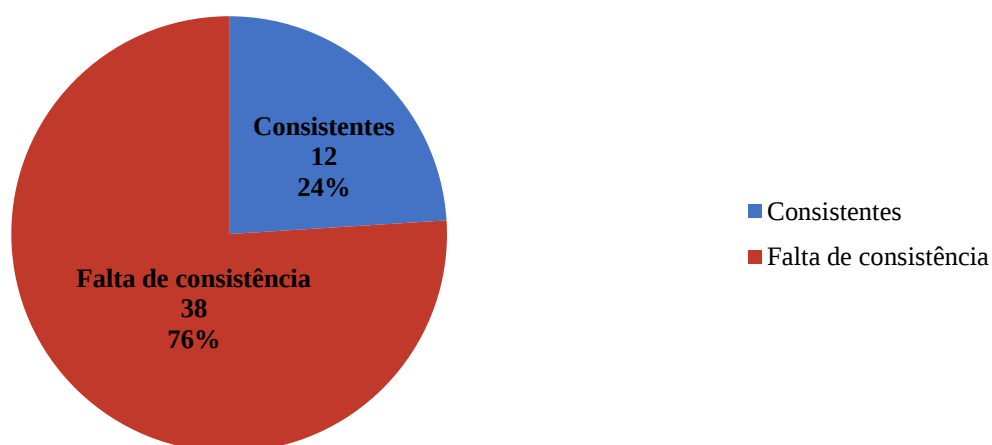


Gráfico 5- Opinião dos clientes em relação a consistência dos serviços prestados no Sentidos

Fonte: Autora (2026)

Em relação a consistência dos serviços prestados, 12 clientes equivalente a 24% responderam que são “consistentes” e 38 clientes que correspondem a 76% responderam “falta de consistência”. Mediante a essas respostas, assume-se a falta de consistência nos serviços prestados, o que significa que há necessidade padronização dos serviços para garantir a consistência nos serviços prestados.

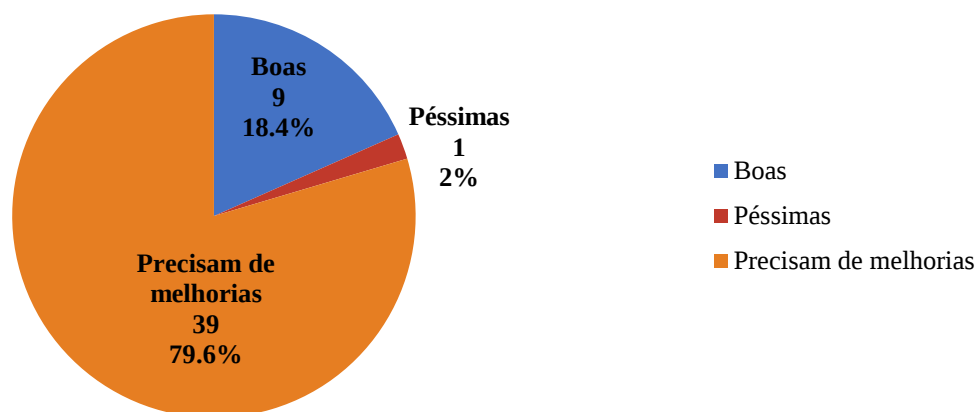


Gráfico 6- Opinião dos clientes em relação às técnicas usadas pelos colaboradores para o atendimento ao cliente

Fonte: Autora (2026)

Em relação à qualidade no atendimento, 9 clientes correspondentes a 14,4% responderam que as técnicas usadas são “boas”; 1 cliente que corresponde a 2% respondeu que são péssimas e 39 clientes que equivalem a 79,6 responderam que “precisam de melhoria”. Os dados que o gráfico ilustra evidenciam a fraca qualidade no atendimento prestado.

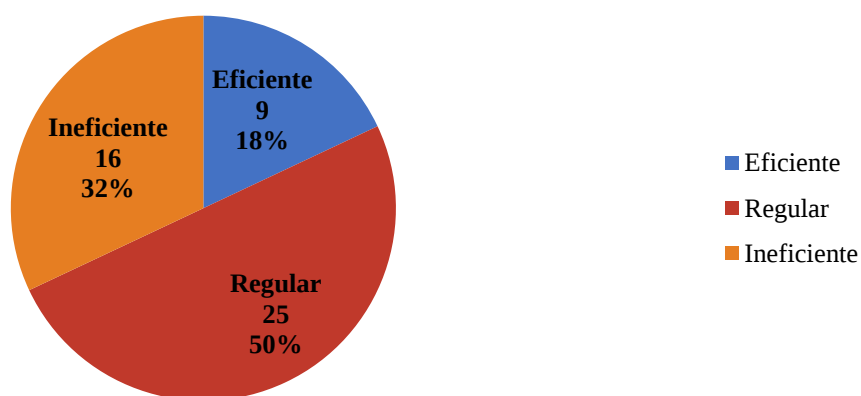


Gráfico 7- Opinião dos clientes em relação à eficiência na gestão de reclamações

Fonte: Autora (2026)

Em relação a eficiência na gestão das reclamações, 16 clientes que equivalem a 32% responderam que são “ineficientes”; 9 clientes que correspondem a 18% responderam que são “eficientes” e 25 que correspondem 50% responderam que a eficiência da gestão das reclamações é “regular” o que significa que a gestão das reclamações não é considerada nem boa nem má pelo cliente, funciona de aceitável, mas podem ser melhorados.

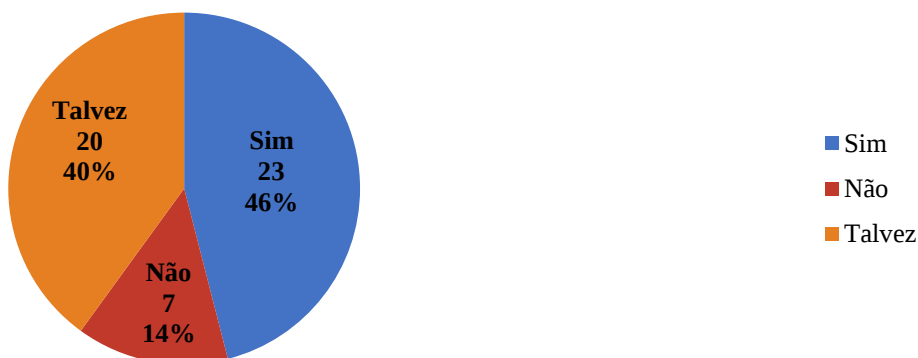


Gráfico 8- Opinião dos clientes em relação as chances de indicar os serviços prestados no Sentidos a outrem

Fonte: Autora (2026)

Quanto as chances de indicar o os serviços prestados no Sentidos a outrem, 23 clientes que correspondem a 46% que responderam “sim” ; 7 clientes que equivalem a 14% responderam que “não” e 20 clientes que equivalem a 40% responderam que “talvez” .

Segundo as respostas apresentadas no gráfico dois até o gráfico oito, percebe-se que a maioria dos clientes não estão satisfeitos com os serviços prestados no Sentidos, e a falta de satisfação do clientes representa uma desvantagem para o hotel, visto que não encontram motivos para voltar novamente ao Sentidos. Deste modo para a solução dos problemas apresentados no gráfico dois, três e cinco propõe-se a elaboração de manuais de procedimentos e para a solução do problema apresentado no gráfico 6, propõe-se treinamentos contínuos.

Identificação dos procedimentos existentes para execução das actividades no SBR

Foram identificados 2 departamentos somente que dispõem de manuais de procedimentos para execução das actividades,

Recepção

a) Atendimento ao cliente

- Dizer ‘‘Sentidos Beach Retreat;
- Cumprimentar dizendo o nome do recepcionista;
- Pergunta de partida: como posso ajudar? Em que podemos ser uteis?
- Responder todas as questões colocadas.

b) Resposta de emails

- Utilizar uma forma de tratamento usual como (Exmo. senhor, caríssimo);
- Agradecer pelo interesse;
- Responder as questões de forma clara e objectiva;
- Encerrar o email com termos formais como: melhores cumprimentos, atenciosamente entre outros.

c) Check-in

- Oferecer água logo na entrada;
- Deixar o carrinho de bagagens disponível para as bagagens;
- Efectuar o check-in, fazendo copias dos documentos de identificação, acompanhar ao quarto e apresentá-lo todos serviços disponíveis no hotel;
- Anotar todos os pedidos especiais dos hospedes e partilhar para os departamentos visados.

d) Check-out

- Organizar a conta do quarto do hóspede;
- Preparar as contas a serem pagas;
- Receber o cliente no restaurante e informar o housekeeping para fazer o check-out;
- Apresentar a conta do hospede e esperar a confirmação ou possível reclamação e solucioná-la;
- Efectuar os pagamentos, se existir;
- Ajudar o hóspede com as malas e deixá-las no carro.

Lavandaria

a) Recepção das roupas

- Separação das roupas segundo cores;

- Separação das roupas segundo a quantidade de machas;
- Separação das roupas por tipo;
- Separação segundo quantidade se sujidade existente.

b) Registro

- Etiquetar as roupas dos clientes segundo o numero de quarto.

c) Lavagem

- Aplicar os produtos específicos para retirada das nódoas, e para lavagem da roupa;
- Colocação das roupas na máquina de lavagem controlando e evitando subcargas a máquina.

d) Secagem

- Colocação da roupa na máquina secadora evitando subcarga.

e) Passagem das roupas

- Engomar a roupa com temperatura adequada ao tipo de tecido.

f) Dobragem e distribuição

- Separação das roupas por tipo e dobrar de forma ideal;
- Conferir o estado das roupas (se estão bem limpas);
- Colocação das roupas no seu devido lugar de armazenamento;
- Fazer a distribuição segundo o numero de quarto.

3.3. Procedimentos/ acções concretas para a resolução do problema

Para a resolução dos problemas acima citados deve se:

- Promover reuniões que visam motivar aos colaboradores

Um dos erros cometidos pela direção é a ausência de reuniões frequentes para debater sobre a prestação de serviços, razão pela qual incutir esse hábito de reuni-los 1 vez por mês motivando-os sobre a necessidade de garantia da qualidade nos serviços prestados para maior satisfação dos clientes.

- Treinamento contínuo ou formação na área de atuação de cada colaborador

O hotel tem investido em formações aos colaboradores, mas infelizmente nem todos tem acesso a essa formação pois tem se escolhido um numero reduzido dos formandos para a formação, o que contribui que tenham alguns colaboradores inexperientes, logo há que se garantir que todos tenham

a formação devida, e há necessidade de treino constante entre os supervisores do sector com os trabalhadores para aprimorar a eficiência e a qualidade de atendimento.

- Existência de um bagageiro para facilitar o processo de check in e check out dos hóspedes

A contratação de um bagageiro vai facilitar e flexibilizar o trabalho no Front Office, pois enquanto o bagageiro cuida das malas dos hóspedes o recepcionista focar-se-á na realização dos check-in e check-out dos hóspedes, garantindo flexibilidade e eficácia das suas actividades.

- Elaboração de manuais de procedimentos

Para melhor definição dos objectivos do hotel no que concerne a gestão da qualidade será necessário que sejam procedimentos documentados para cada sector que compõe o hotel para garantir que haja padronização e consistência na prestação dos serviços.

- Definição de indicadores para melhor controlo da satisfação dos clientes

Para melhor monitoria da satisfação dos clientes pelos serviços prestados no hotel será necessário a elaboração de um questionário que visa saber da satisfação do cliente, gestão de reclamações (a forma e o tempo levado para resolução delas); o tempo levado para prestação de serviços; qualidade dos serviços de limpeza. Será feita também uma análise da taxa de ocupação, e a verificação das avaliações dos clientes nas plataformas Booking e TripAdvisor com o intuito de garantir a melhoria contínua.

3.4. Resultados esperados

A qualidade total na prestação de serviços é um factor primordial para garantir a satisfação e fidelização dos clientes. Razão pela qual espera-se que com a implementação de um sistema de gestão da qualidade sejam cumpridos todos requisitos da norma para garantia da qualidade dos serviços prestados.

Com a implementação espera-se que:

- A adopção dos princípios ou requisitos da gestão da qualidade segundo a ISO 9001
- Garantir a adopção dos princípios da gestão da qualidade segundo ISO 9001 por meio de da implementação de um sistema de gestão da qualidade, promovendo o foco no cliente, a liderança, o envolvimento de todos, melhoria contínua, a tomada de decisões baseada em

evidencia e gestão de relacionamentos assegurando a melhoria do desempenho do estabelecimento e da satisfação dos clientes.

➤ Comprometimento de todos com a qualidade

Cumprindo os procedimentos e requisitos do SGQ, executando as actividades de acordo com os padrões estabelecidos, trabalhando com o foco na satisfação dos clientes.

➤ Flexibilidade no atendimento ao cliente

Garantir maior flexibilidade no atendimento ao cliente por meio da padronização dos processos de atendimento, a rápida resposta as solicitações e reclamações e o treinamento contínuo aos colaboradores para responder as diferentes necessidades dos clientes de forma flexível.

➤ Procedimentos documentos em todos sectores

Elaboração de manuais de procedimentos em todos os sectores que compõem o hotel, para garantir padronização na prestação dos serviços.

➤ Maior fidelização e satisfação dos clientes

Alcançar maior fidelização e satisfação dos clientes através da melhoria dos serviços prestados, da personalização no atendimento ao cliente, na resolução eficiente das reclamações e da avaliação contínua da satisfação do cliente.

➤ Padronização dos serviços prestados

Definição de passo a passo de como cada serviço deve ser prestado, alinhar a prestação de serviços com os padrões definidos.

➤ Melhoria na qualidade dos serviços do hotel

Através da padronização e melhoria contínua dos processos, formação continua dos colaboradores e o foco no cliente.

➤ Maior competitividade no sector de hotelaria e turismo

Através da melhoria dos serviços prestados, superação das necessidades e expectativas dos clientes, da consistência nos serviços prestados e através da existência de processos extruturados.

3.5. Cronograma das actividades

Cronograma (previsto na proposta do projecto)

O cronograma de actividades abaixo representa a distribuição temporal das etapas previstas para a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no Sentidos, num período de 3 meses.

Quadro 6: cronograma de actividades

Nº	Etapas	Meses					
		1º	2º	3º	4º	5º	6º
01	Apresentação do projeto ao SBR						
02	Aprovação do projeto						
03	Organização de materiais e recursos						
04	Conformar o estabelecimento as exigências da norma ISO						
05	Formar parceria com a INNOQ						
06	Definir um técnico de qualidade						
07	Formação dos colaboradores em matéria de qualidade						
08	Implementação do SGQ						

09	Inspeção e supervisão do sistema			
10	Inspeção e supervisão do sistema			
11	Correção das falhas encontradas			
12	Auditoria e certificação (INNOQ)			

Fonte: Autora (2026)

3.6. Orçamento

O orçamento abaixo representa uma estimativa dos recursos financeiros necessários para a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade o Sentidos. Os valores foram definidos com base em preços praticados no mercado, definidas a partir de consultas informal de preços serviços e materiais pois não foi facultada a cotação dos mesmos. O orçamento contempla despesas com assistência técnica especializada, elaboração de documentação do sistema, materias de apoio as formações, alimentação dos participantes e custos associados ao processo de certificação. A sua finalidade é demonstrar a viabilidade financeira da implementação do projecto e servir como base para o planeamentos dos recursos necessários, com o valor orçamental de 141.525,00MT.

Tabela 1: Orçamento

Nº	Descrição	Quantidade	Preço unitário (MT)	Preço Total	Fornecedor
01	Contratação de um especialista de qualidade	1	15.000,00 MT	15.000,00	INNOQ
02	Elaboração do manual da qualidade	1	5.000,00 MT	5.000,00	-----
03	Bloco de notas	31	75,00 MT	2.325,00	RYNA LDA
04	Esferográficas	40	15,00 MT	600,00	RYNA LDA
05	Certificação da qualidade	1	200.000,00 MT	100.000,00	Tabela de preços da INNOQ
Recursos consumíveis para todas sessões de treinamentos					
06	Lanche para a formação	31	600,00 MT	18.600,00	Hotel Sentidos
	Sub Total			127.372,50	
	Contingência (10%)			14.152,50	
	Total			141.525,00	Hotel Sentidos

Fonte : Autora (20260

4.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ABNT ISO 9001:2008
2. APECER. *Guia do utilizador ISO 9001:2015*. Porto, 2015.
3. ARROTEIA; ZUCCARI e TOMAS. *Características e decisões de implantação da ISO 9001:2008: estudo de caso múltiplo no Centro-Oeste Paulista* 2015
4. BASERA e MWENJE. *Model of Quality Management Systems adoption in hotel industry: A case study of hotels in Zimbabwe* 2021
5. BARROS e SANTOS (2006). *The measurement of efficiency in portuguese hotels with DEA*.
6. BRANCO, J. *Gestão da Qualidade e Sistemas de Gestão da Qualidade* 2008.
7. BEER, M. *Why Total Quality Management Do Not Persist: The Role of Management Quality and Implications for Leading a TQM Transformation*. 2003
8. BUCHANA e GILLIES 1990 cit por Oliveira 2008. *Value Managed Relationship: the key to customer retention and profitability*
9. CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 8.ed, Manole 2012
10. CARVALHO e PALADINE. “*Gestão da Qualidade: Teorias e Casos*” 2ª edição 2012
11. CALARGE, Lima. *Da abordagem do TQM (total quality Management) ao GQM (Global Quality Management)* 2001;
12. CANDIDO e VIEIRA. *Gestão na Hotelaria* 2003.
13. CARVALHO, Gabriela L. e NASCIMENTO, Luciana, A e MORAIS, M. F. *influencia no Sistema de Gestão da Qualidade*, Goiânia 2010.
14. CAUCHICK MIGUEL, P. A.; SALGADO, M. H. (2009). *Sistemas de gestão da qualidade: análise de casos em empresas certificadas segundo a ISO 9001*. São Paulo: Atlas.
15. CORBETT, C. J.; MONTES-SANCHO, M. J.; KIRSCH, D. A. (2005). *The financial impact of ISO 9000 certification in the United States: An empirical analysis*. Management Science, 51(7), 1046-1059.
16. CLAVER; TARI e MOLINA. *Critical Factors and Results of Quality Management* 2003
17. CROSBY, P. B. (1979). *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: McGraw-Hill.

18. COELHO e VILARES. *A satisfação e Lealdade do cliente: Metodologias de gestão, Avaliacao e Analise* 2011.
19. COTUR. (2025, 16 de Julho). *COTUR recebe certificação internacional de qualidade pela Bareau Veritas APA 7ª edição.*
20. Dale, B. G., Van Der Wiele, T., & Van Iwaarden, J. (2016). *Managing Quality* (6.^a ed.). Oxford: Blackwell Publishing.
21. DALE e COOPER. *Total Quality Management and Senior Management Commitment* 1995.
22. DEMING, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology
23. DEMING. (1990). *Gestão da Qualidade: Estudo conceitual.*
24. DEMING. *The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality* 2013
25. DOS SANTOS, R. A.; DA SILVA, T. R. (2018). *Gestão da qualidade e o impacto da ISO 9001: Um estudo de caso no Hotel X, Rio de Janeiro, Brasil.* Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo, 12(2), 22-4
26. DOMINGUES, I. *Gestão da Qualidade nas Organizações Industriais: Procedimentos, Praticas e Paradoxos*, Celta Editora 2003.
27. EDITORA , Essentia. Revista Vértices. Campos dos Goytacazes: Essentia Editora do Instituto federal Fluminense (IFF).v n. 2, 2016.
28. FALCONI. *Gerência da Qualidade Total: estratégias para aumentar a competitividade da empresa brasileira* 1989
29. FATHY, M et al 2021. *Implementation of ISO 9001:2015 in Student Hostel: The Interested parties's Perspective.*
30. FERREIRA, J. *Modelos normalizados de Sistema de gestão: conceitos e certificação* 2012
31. GARVIN. *Cinco abordagens da qualidade por Garvin* 2002.
32. GIL, J. *Research Methods for Managers*. 1999
33. GOTZAMANI, K. D.; & TSIOTRAS, D. G. (2001). *Empirical study of the ISO 9000 standards' contribution towards total quality management. International journal of Operations& Production Management*, 21(10), 1326-1342.
34. GRIFO. *Iniciando os concertos da Qualidade total* 1994.
35. ISO 9001:2015. *Princípios e Requisitos*, 2ª Edição 2018.

36. JURAN, J. Juran on Quality by Design: *The New Steps for Planning Quality into Goods and Services* 1992.
37. JURAN e GODFREY. *Juran's Quality Handbook* (5th ed), 1999.
38. MARTINELLI, F. B. *Gestão da Qualidade Total* 2009.
39. MACHADO, Jr. *Mensuração da Qualidade de Serviços: um estudo de caso na industria de serviços bancários gestão e produção* 2003.
40. MARSHALI, M; SCOTT; e DAVIES. *Implementing culture change in health care: teory and practice* 2003.
41. MIDDLETON, V. *Marketing in Travel and tourism* 2001
42. MOLINA-AZORÍN, J. F. et al. (2015). *The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. Tourism Management*, 50, 41-54.
43. MONTES e FUENTES. ‘*Calidad total: fundamentos e implantación*’ 2001.
44. NM ISO 9000:201. *Sistema de Gestao da Qualidade- fundamentos e vocabulários* 2^a edição
45. NM ISO 9000:2011. *Sistemas de Gestao da Qualidade- requisitos* 3^a edição
46. OAKLAND, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases* (4.^a ed.). London: Routledge
47. OLSHAVSKY, R. W. *perceived quality in consumer decision making. An integrated theoretical* 1985
48. PALADINI, E. P. (2012). *Gestão da Qualidade: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
49. PALADINI, E. P. *Dificuldade Relacionadas Aa Implantação e Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade em Empresas construtoras*, Revista de Gestão Industrial, p.13-25, 2007.
50. PARASURAMAN, et al (1988). *Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions pf service quality*
51. PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V; BERRY. *A multiple-item scale for mensuring consumer perceptions of service quality* 1998.
52. PIRES, A. R. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade — Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*. Lisboa: Edições Sílabo.

53. POKSINSKA, DAHLGAARD e ANTONI; PISKAR e DOLINSEK. *Total Quality Management, ISSO 9000 Certification and Performance Improvement* (2002 e 2006)
54. SAMPAIO; SARAIVA e RODRIGUES. *ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. International Journal of Quality & Reliability Management* 2009.
55. SALAZAR, N. B. et al. *Tourism and glocalization: local tour guiding. Annals of Tourism Research* 2005
56. SCHEFER, Fabiano. *Vantagens da Implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade*. Universidade Santa Maria, Cidade Universitária
57. SALGADO, José A. da Rocha Ferreira. *Avaliação da Qualidade nos Serviços Aplicação Prática a uma Unidade Hoteleira*, Universidade Fernando Pessoa, Porto 2012.
58. Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2018). *Operations Management* (8.^a ed.). Harlow: Pearson Education.
59. SPENCELEY. *Sustainable tourism certification in the Africa hotel sector* 2018
60. SOUZA, F. F. et al. (2013). *Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. Gestão & Produção*, 20(4), 763-77
61. SUCHERA R; ARULAPPAN. *Eco-labels in the tourism sector in South Africa: benefits and barriers. Africa Journal of Hospitality, Tourism and Leisure* 2020.
62. TONTINI e ZANCHETT, R. *Atributos de satisfação e lealdade em serviços logísticos. Revista Gestão & produção* 2010
63. VÉRTICES (2016). *Estudo de caso: análise do processo de implantação da ISO 9001:2008 em uma empresa do setor hoteleiro de Campos dos Goytacazes*. Vértices, Campos dos Goytacazes/RJ, 18(1), 177-204.
64. VILARES, M; e COELHO, P. *Satisfação e lealdade do cliente: metodologias de avaliação, gestão e análise*, Lisboa Escolar Editora 2005
65. WILIAMS e BUSWEL. *Service quality in leisure and tourism*. 2003
66. ZHU e SCHEUREMANN. *Total Quality Programmes: Total Quality Management and ISO 9000*. 1999

4.1. Fontes Electrónicas

67. <https://especialistasemnegocios.wordpress.com/o-ciclo-pdca/>

68. COMUM RCAAP (2019). *A percepção dos consumidores hoteleiros portugueses acerca da ISO 9001 no setor hoteleiro*. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/entities/publication/b122ba02-82b3-4f2f-8696-f117abaae5df> [Acedido em Março 2026].
69. SCIELO PORTUGAL (2014). *Estudo da relevância da norma ISO 9001 no desempenho das empresas portuguesas do sector da hotelaria*. Disponível em: https://scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84582014000200008 [Acedido em Março 2026].

APÊNDICES

Apêndice A- Guião de observação



UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE

Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

Licenciatura em Gestão Hoteleira

IVº nível

O presente guião de observação é dirigido ao hotel Sentidos Beach Retreat sob responsabilidade do pesquisador com o objectivo de recolha de dados para redação deste projecto designado :’’ *proposta de implementação de um sistema de gestão da qualidade ISO 9001 no SBR*’’

Guião de observação

Quadro 7: tabela de guião de observação

Itens observados	Frequência de observação
1. Atendimento ao cliente	40
Morosidade	30
Flexibilidade	10
2. Gestão de reclamações	20
Não registados	20
Registados	0
3. Consistência dos serviços prestados	40
Consistentes	40
Sem consistência	
4. Existência de questionários para medir a satisfação dos clientes	Departamento
Não existe	Restauração
Não existe	Alojamento

5. Existência de um manual de procedimentos	
Departamentos	Existência de manual de procedimentos
Recepção	Existe
Restaurante	Não existe
House keeping	Não existe
Lavandaria	Existe

Apêndice B- Inquérito



Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

Licenciatura em Gestão Hoteleira

IVº nível

O presente inquérito, é dirigido aos clientes do SBR, com o objectivo de recolher a percepção dos mesmos em relação à qualidade dos serviços prestados pelo hotel, como técnica de recolha de dados para dar segmento ao tema cujo tema é Proposta de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade para fins da elaboração do Trabalho de Culminação de Curso pela ESTHI.

Data: 26 de Maio de 26

Inquérito

Data____/____/2026

1. Género

a) Feminino ()

b) Masculino ()

2. Faixa etária

a) 18 a 25 ()

b) 25 a 30 ()

c) 30 a 35 ()

d) 40 em diante

3. Os colaboradores tem sido prestativos e atenciosos no atendimento ao cliente?

a) Sim ()

b) Não ()

c) Um pouco ()

4. Satisfeito com tempo levado para a prestação do serviço?
 - a) Sim ()
 - b) Não ()
5. Os serviços prestados superaram as suas expectativas?
 - a) Sim ()
 - b) Não ()
6. Como classifica a consistência dos serviços prestados?
 - a) Consistentes ()
 - b) Falta de consistência ()
7. Como classifica as técnicas utilizadas para o atendimento ao cliente?
 - a) Boas ()
 - b) Péssimas ()
 - c) Precisam de melhorias ()
8. Como avalia a eficiência da gestão das reclamações ?
 - a) Eficiente ()
 - b) Regular ()
 - c) Ineficiente ()
9. Recomendaria os serviços prestados no Sentidos aos outros?
 - a) Sim ()
 - b) Talvez ()
 - c) Não ()

Apêndice C- Entrevista



Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

Licenciatura em Gestão Hoteleira

IVº nível

Este guião de questões, é para fins académicos, dirigido aos colaboradores do Sentidos, como meio de recolha de dados para dar segmento ao Projecto de Desenvolvimento designado, Proposta de Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade no SBR, com finalidade de elaboração do Trabalho de Culminação de Curso pela ESTHI.

Questionário

Data da entrevista _____ / _____ 2026

Departamento _____

1. Género

a) Masculino ()

b) Feminino ()

2. Tempo de trabalho no Sentidos

3. Função ou cargo que ocupa

4. Tem formação na sua área de atuação?

a) Sim ()

b) Não ()

5. Recebe alguma motivação para o melhor empenho das suas tarefas? Se sim quais?

a) Sim ()

b) Não ()

6. Tem recebido capacitação contínua para melhor prestação dos serviços?

a) Sim ()

b) Não ()

7. Existem procedimentos documentados no seu sector para melhor realização das actividades?

- a) Sim ()
 - b) Não ()
8. São feitas reuniões periodicamente para debater melhores formas de atendimento ao cliente?
- a) Sim ()
 - b) Não ()
9. É feita a recolha do feedback aos clientes para melhorar a qualidade dos serviços?
- a) Sim ()
 - b) Não ()

Apêndice D -Plano de formação

Quadro 8 : Plano de formação para os colaboradores e a alta direção do Hotel SBR

Período de formação: 2 semanas		Formador: Aurélio Nhantumbo	
Duração: 2h		Número de formandos: 31	
Local: Sentidos Beach Retreat			
Objectivos da formação: ➤ Envolvimento de todos os colaboradores e a alta direção sobre as funcionalidades do sistema e a importância de todos estarem interessados e alinhados no conhecimento do mesmo para melhor prestação de serviços de qualidade.			
Conteúdos	Tipo de aula	Tempo	Recursos necessários
Contextualização e os princípios da gestão da qualidade	Teórica	2 Dias	Computador e Data-show
Requisitos da norma	Teórica	1 Dia	Computador e Data-show
Importância da garantia da qualidade e da satisfação do cliente	Teórica	1 Dia	Computador e Data-show
Elaboração da política de qualidade	Prática	2/3 Dias	Computador e blocos de nota
Formalização de procedimentos operacionais	Prática	3 Dias	Computador e blocos de nota
Desenho do manual de qualidade	Prática	4 Dias	Computador e blocos de nota
No fim da formação espera-se que ➤ Haja melhorias na prestação dos serviços com foco na satisfação do cliente e na garantia de qualidade;			

Fonte: autora (2026)

Apêndice E- Plano de implementação

Quadro 9: Plano de implementação do SGQ

Fases	Actividades	Resultados esperados
Diagnóstico da situação actual	Levantamento dos procedimentos existentes para a realização das actividades em todos os departamentos que compõem o hotel.	Emissão de um relatório com do que do que está a acontecer e o que precisa ser melhorado.
Definição de estratégias da qualidade	Definição dos objectivos e da politica de qualidade que o estabelecimento pretende com o comprometimento de todos os colaboradores do hotel.	Formalização da politica de qualidade.
Padronização dos processos	Criação de procedimentos padronizados para a prestação de serviços no departamento de restauração e alojamento Elaboração de um manual de qualidade	Documentação dos procedimentos.
Formação	Formação de todos os colaboradores na sua área de atuação e no atendimento ao cliente; funcionalidade do sistema e importância do mesmo.	Consciencialização do sistema por parte da gerência e dos restantes colaboradores.
	Treinamento diário dos procedimentos realizados; monitoria do desempenho	Funcionamento do sistema em prática.

	com base em indicadores de desempenho.	
Auditoria interna	Auditoria interna dos processos para identificação de não conformidade para possível correção	Relatório de auditoria com as possíveis correções por se desenvolver.
Melhoria continua	Rever regularmente os processos de serviço; análise de indicadores; o uso do ciclo de PDCA	Melhoria contínua na prestação de serviços.
Certificação	Contactar a INNOQ para auditar e realizar a certificação.	Certificado da ISO 9001

Fonte: autora (2026)