

GESTÃO DA QUALIDADE E O IMPACTO DA ISO 9001: UM ESTUDO DE CASO EM UM MEIO DE HOSPEDAGEM NO RIO DE JANEIRO, BRASIL**QUALITY MANAGEMENT AND THE IMPACT OF ISO 9001. A CASE STUDY IN A HOTEL IN RIO DE JANEIRO, BRAZIL**Rodrigo Amado dos Santos¹Thamires Ricardo da Silva²

Este artigo foi recebido em 20 de DEZEMBRO de 2017 e aprovado em 05 de SETEMBRO de 2018

Resumo: A gestão de qualidade deve ser utilizada na hotelaria contemporânea como um instrumento para aprimorar resultados organizacionais, vinculando as operações a patamares de excelência capazes de conceder vantagens e diferenciais competitivos. Não obstante, o diferencial de uma exímia gestão de qualidade pode perpassar pela obtenção de certificações capazes de disseminar — de forma plena, proprietária, permanente e progressiva — os preceitos de qualidade total em toda estrutura organizacional. Nesse contexto, a ISO 9001 promove um sistema de gestão que busca a melhoria contínua e sistêmica de processos operacionais e gerenciais, por meio de normativas que tenham como princípios fundamentais o foco no cliente, o engajamento das pessoas, a gestão de relacionamento e a tomada de decisões pautada em evidências. No caso da hotelaria, observa-se um adendo a essa premissa que é discutida neste trabalho: a necessidade de o sistema não só atender aos anseios dos hóspedes, como também gerar diferenciais competitivos à organização. Dito isso, neste trabalho, analisaram-se — por meio de um estudo de caso realizado em um hotel econômico no Rio de Janeiro, Brasil — as inferências que a ISO 9001 apresenta sobre as operações hoteleiras, discutindo-se se as métricas normativas geram, de fato, uma qualidade ímpar a essas operações. Assim, por meio de análise exploratória, pautada por preceitos quali-quantitativos, constatou-se que, no Hotel X, apresentam-se certas divergências — efetivo engajamento profissional, real qualidade de infraestruturas e serviços, por exemplo — que precisam ser reestruturadas e reintegradas às métricas normativas da ISO 9001, reconduzindo-se a organização ao patamar de excelência.

Palavras-chave: excelência organizacional, gestão da qualidade, NBR ISO 9001, gestão hoteleira

Abstract: Quality Management must be used in modern hotel business as an instrument for improving organizational results, linking hotel operations to high levels of excellence capable of conceiving competitive advantage and differential. Notwithstanding, the differential of an excellent quality management could be achieving by certifications capable of disseminating - in a full, proprietary, permanent and progressive way - the precepts of total quality throughout the whole organizational structure. In this context, NBR ISO 9001 forwards a management system that appropriate quality management system that seeks the continuous and systemic

¹ **Formação:** Doutor em Sistemas de Gestão Sustentáveis (UFF, Campus Praia Vermelha – Niterói, RJ). Mestre em Ciências Sociais (UNESP, Campus Marília – SP). Bacharel em Turismo (UNIMEP, Campus Lins – SP). **Instituição:** Docente da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ – Campus Seropédica, RJ, Brasil), Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia (PPGE) e Departamento de Economia Doméstica e Hotelaria (DEDH). **E-mail:** profrodrigoamado@gmail.com

² **Formação/curso:** Bacharel em Hotelaria. **Instituição:** Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – Campus Seropédica, RJ, Brasil. **E-mail:** thamires.ricardo@yahoo.com.br

improvement of operational and managerial processes, through norms that have, as fundamental principles, the focus on the customer, the engagement of the human resource, the relationship management and decision-making sets on evidence. In the case of hotel business, an addendum to this premise is observed, which is fully discussed in this paper: the need for this system not only meets the wishes of the guests, as well as generating competitive differentials for its organization. That said, the present article analyzed — through a case study realized in a hotel business in Rio de Janeiro, Brazil — the inferences that ISO 9001 has on hotel operations, discussing if its normative actually generate a better quality to this activity. So, through an exploratory analysis, guided by qualitative-quantitative precepts, it was found some divergences in hotel X — effective professional engagement, the real quality of its infrastructure and services, for example – that need to be restructured and reintroduced to the quality standards of ISO 9001, bringing this organization to the level of excellence.

Key words: organizational excellence, quality management, ISO 9001, hotel management

1. Introdução

Em uma sociedade moderna, a qualidade não deve ser vista como um diferencial competitivo, mas uma obrigação para quaisquer empresas que pleiteiam sobreviver em um mercado contemporâneo tão acirrado. Uma das prerrogativas que corroboram essa afirmativa é a difusão efetiva, ágil e eficiente das experiências de consumo. Sejam elas positivas ou negativas, a imagem organizacional é moldada com base nessas percepções, criando-se rótulos valorativos ou depreciativos sobre determinado produto, bem, serviço ou marca organizacional (BOITEUX; WERNER, 2009).

Nesse sentido, as empresas que não se adequarem a esse cenário estarão fadadas à obliteração (Manhas; Tukamushaba, 2015). Afinal de contas, o mínimo que se espera é que os gestores possam cumprir, de forma qualitativa, as especificações dos produtos (Boiteux; Werner, 2009). Já nas empresas prestadoras de serviço, isso vai além. Elas têm a obrigatoriedade de construir um sistema organizacional que não só atenda às necessidades dos consumidores, mas também supere as expectativas, encantando-os até se tornarem habitués (CORRÊA; CAON, 2016). A partir daí, como é possível prospectar vantagens ou diferenciais competitivos?

Os gestores contemporâneos precisam entender que um diferencial competitivo poderá ser prospectado com base em um sistema de gestão de qualidade que promova melhorias de forma plena, proprietária, permanente e contínua (Castelli, 2005). Dessa maneira, tais melhorias transitarão por toda a organização, de forma que os resultados estejam diretamente alinhados à comparação “expectativas dos clientes” versus “o real desempenho dos serviços” (Limberger; Boaria; Anjos, 2014), o que obriga cada gestor a desenvolver exímio planejamento e controle de produção e efetiva política de transparência.

Na hotelaria, será com base nesses preceitos que os gestores conduzirão uma maior e melhor relação entre hóspedes, colaboradores e demais stakeholders. Destarte, as métricas de uma gestão de qualidade

hoteleira devem propor um sistema que equalize preceitos, condutas e processos que culminem na excelência organizacional, ao mesmo tempo em que contemplem exigências, expectativas, especificidades e tendências de mercado (SANTOS; SILVA, 2015).

Posto isso, nota-se que envolvimento e comprometimento dos colaboradores são primordiais para que esse discurso se concretize. Ademais, o arquétipo da excelência só será alcançado quando uma interconectividade de ações individuais for bem orquestrada, promovendo uma qualidade ímpar aos serviços hoteleiros (Grissemann; Plank; Brunner-Sperding, 2013), por meio da sincronia e da sinergia de experiências, comportamentos, competências, técnicas, capacidades e habilidades dos membros do front e do back-office hoteleiro (SANTOS; SILVA, 2015; CASTELLI, 2016; CORRÊA; CAON, 2016).

Por esse ângulo, é fundamental que os gestores hoteleiros compreendam que uma efetiva administração de qualidade precisará: (1) estar atenta às necessidades de seus stakeholders e ao alcance de metas, missões e visões organizacionais (Kucukusta; Mak; Chan, 2013), estabelecendo um ponto de equilíbrio entre eles; (2) efetivar um exímio controle operacional que permita o delineamento de um eficaz diagnóstico situacional e, com base nele, estabeleça prognósticos mais assertivos que equacionem o status atual e o futuro desejado com práticas operacionais (Manhas; Tukamushaba, 2015); (3) do trabalho em equipe como engrenagem fundamental.

Em específico a esse último ponto, pelo fato de a produção e o consumo serem concomitantes no turismo (Cooper et al., 2007), saber ouvir cada colaborador possibilitará a obtenção de informações pertinentes e fidedignas à realidade organizacional, facilitando o desenvolvimento de estratégias que contemplem os preceitos até aqui pontuados.

De maneira geral, com base nessas descrições, os gestores hoteleiros podem promover um sistema produtivo mais harmônico, íntegro e participativo. No entanto, como os gestores poderiam conseguir isso? Para agilizar e amplificar ainda mais os efeitos dos discursos aqui descritos, os autores deste trabalho destacam as certificações da International Organization for Standardization (ISO), em específico a ISO 9001. Tal ênfase deve-se por causa das capacidades em prover “consistentemente produtos e serviços que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis; [contemplando] oportunidades para aumentar a satisfação do cliente; [abordando] riscos e oportunidades associados com seus contexto e objetivos” (ABNT, 2015, p. 7).

Além disso, tais certificações poderiam ser utilizadas pelos gestores hoteleiros como estratégias para garantir uma maior visibilidade, transparência e credibilidade às organizações (ISO, 2015), além de aprimorar a comunicação organizacional e o controle de todos os processos (Soares, 2014). Por isso, um sistema de gestão de qualidade, estruturado com base em normativas da ISO 9001, é tido como uma oportunidade para padronizarem-se condutas, possibilitando um exímio controle dos preceitos sistêmicos que influenciam resultados e desempenhos de uma organização hoteleira (ABNT, 2015).

Consequentemente, por meio da adoção dessa certificação, as empresas hoteleiras contemporâneas poderiam obter: (1) um conhecimento ímpar a respeito dos aspectos tangíveis e intangíveis que permeiam o grau de satisfação e insatisfação da clientela (Vieira, 2004); (2) uma maior noção acerca da importância do elemento humano nas operacionalizações, estimulando novos e contínuos processos de capacitação da mão de obra (Santos; Silva, 2015); (3) melhorias em processos, condutas e imagem organizacional, concedendo-lhes vantagens competitivas significativas sobre os concorrentes (Soares, 2014); (4) oportunidades ímpares para aumentar o grau de satisfação do cliente, elevando as taxas de ocupação e de fidelização (Alonso-Almeida; Rodríguez-Antón; Rubio-Andrada, 2012).

Não obstante, a indagação que move esta pesquisa baseia-se no quão limítrofes (ou distantes) esses discursos teóricos podem estar de uma determinada realidade organizacional. Ademais, quais seriam as reais contribuições que a ISO 9001 acarretaria ao objeto analisado? Desse modo, crê-se que a escolha do Hotel X — por questões éticas, seu nome não será divulgado — preenche os requisitos necessários para o desenvolvimento dessa proposta.

Outrossim, julga-se oportuno destacar que o estabelecimento eleito pertence à rede francesa ACCOR, tendo duzentas unidades habitacionais (UH's) e uma carteira de sessenta funcionários, aproximadamente. Sobre essa rede, em julho de 2017, apresentava mais de vinte bandeiras hoteleiras — ligadas ao segmento upscale, midscale e econômico —, espalhadas em mais de 4.200 empreendimentos situados em 95 países (ACCORHOTELS, 2017). Além disso, some-se a essas descrições o fato de 86% dos estabelecimentos terem a certificação ISO 9001 (ACCORHOTELS, 2015a).

Ademais, a força de uma das bandeiras também foi decisiva para a escolha desse estudo de caso. A bandeira Ibis alcançou, em julho de 2017, 65 países por meio de 1.099 hotéis capazes de ofertar 140.783 UH's (ACCORHOTELS, 2017). Já no Brasil, essa bandeira dispõe de mais de 170 empreendimentos espalhados, em sua maior parte, no eixo Rio/São Paulo. Só no município carioca, existem 13 meios de hospedagem sob sua insígnia (IBIS, 2017).

Assim, a representatividade e a força dessa rede e dessa bandeira, atreladas ao fato de o estabelecimento investigado apresentar a certificação ISO 9001 foram determinantes em sua escolha. Logo, objetiva-se com este estudo analisar as inferências que a ISO 9001 apresenta sobre as operações hoteleiras, discutindo-se se as métricas normativas geram, de fato, uma qualidade ímpar a essas operações.

2. Revisão da literatura

2.1 Gestão de qualidade e o impacto da ISO 9001

A representatividade da ISO 9001 é tamanha que, em 2013, mais de um milhão de novas certificações foram concedidas em 187 países (ISO, 2015a). Sua expressividade torna-se ainda mais notória quando uma análise histórica é traçada: em 1993, foram concedidas 46.571 certificações. Já em 2015, 1.033.936 (ISO, 2015b). Ou seja: um crescimento de 2.120,13%. Em específico no Brasil, nota-se um avanço ainda mais expressivo: em 1993, conferiram-se 113 certificações; ao passo que, em 2015, ocorreram 17.529 (ISO, 2015b). Isto é: um aumento de 15.412,39%.

No que tange à cadeia produtiva do turismo, a ISO 9001 evidencia-se como o principal instrumento para a implementação e certificação de sistemas de gestão de qualidade (Heras-Saizarbitoria; Arana; Boiral, 2015). Na hotelaria, a busca é impelida pela necessidade de os gestores reafirmarem, com as distintas demandas, o elevado grau de qualidade e confiabilidade de serviços, produtos, equipamentos, infraestruturas e atendimentos (Perrigot, 2006). Além disso, uma série de benefícios convalida a importância da efetivação, destacando-se as inferências sobre:

- a produtividade e a eficiência organizacional; a satisfação dos clientes e a motivação dos colaboradores (HERAS-SAIZARBITORIA; ARANA; BOIRAL, 2015);
- o aprimoramento do produto, do serviço, da imagem e das finanças organizacionais (RUBIO-ANDRADA; ALONSO-ALMEIDA; RODRÍGUEZ-ANTÓN, 2011);
- o desenvolvimento pessoal, operacional e de *marketing*; a melhoria dos processos organizacionais, propiciando reduções de custos e desperdícios (PERTUSA-ORTEGA *et al.*, 2013);
- a expansão para novos mercados, uma vez que certos clientes e setores reivindicam-na como prerrogativa básica para a realização de negócios (ISO, 2015a);
- a redução do número de auditorias internas e externas; a diminuição dos riscos do negócio; e a possibilidade de atuação no mercado global (MAEKAWA; CARVALHO; OLIVEIRA, 2013).

Para que esses benefícios sejam alcançados, certos princípios — expostos no Quadro 1 e que são inerentes ao desenvolvimento de uma gestão da qualidade total — necessitam de ser disseminados. Em ambientes hoteleiros, um desses princípios mostra-se ainda mais relevante: o envolvimento dos colaboradores (Pertusa-Ortega *et al.*, 2013). Perspectiva que se justifica pelo fato de a experiência do bem acolher ser inteiramente dependente de proatividade, versatilidade, dedicação e comprometimento dos funcionários.

Não obstante, para que tais princípios sejam exequíveis, os processos de qualificação surgem como prerrogativas fundamentais, uma vez que equacionam experiências, conhecimentos, habilidades, competências, capacidades, relações internas/externas, atitudes e comportamentos, observando inferências à gestão de qualidade e ao atendimento das necessidades dos turistas (Robledo; Arán; Pérez--Aranda, 2015; Santos; Silva, 2015). Desse modo, as qualificações devem reunir condições necessárias para gabaritar a mão de obra hoteleira, de forma que os participantes entendam essas organizações como verdadeiros conglomerados dinâmicos, sistêmicos e indissociáveis, responsáveis por prover experiências positivas à clientela (Santos; Silva, 2015).

Quadro 1. Princípios da ISO 9001

Princípios	Especificidades
Foco no cliente	Compreende as necessidades atuais e futuras de clientes, procura exceder as expectativas e torna-se primordial para a sobrevivência organizacional.
Liderança	Cria e mantém um ambiente que permita que colaboradores estejam completamente envolvidos com os objetivos organizacionais. Para tanto, as figuras de liderança estabelecem uma unidade de propósito para que esses objetivos sejam concretizados.
Envolvimento das pessoas	Em síntese, mostra-se como essência para o sucesso organizacional. O total envolvimento torna possível que as habilidades sejam utilizadas em prol da organização.
Abordagem de processos	Possibilita que o resultado desejado seja alcançado mais eficientemente, alocando atividades e recursos de maneira mais adequada.
Abordagem de sistema para gestão	Compreende, identifica e gerencia processos de forma interligada e indissociável. Enxerga a existência de efeitos dominós entre os departamentos de uma empresa hoteleira, percebendo uma interconectividade de resultados.
Abordagem factual para tomada de decisões	Baseia decisões em dados concretos e pertinentes à realidade organizacional.
Relacionamento com fornecedores	Estabelece uma relação de benefícios mútuos, agregando valor a ambos os lados.

Fonte: ABNT (2015).

Além disso, para que esses princípios se instaurem e sejam disseminados em uma cultura organizacional, a própria ISO 9001 (2015a) enfatiza a necessidade de estabelecer-se uma gestão respaldada em preceitos do ciclo PDCA. Ademais, de maneira sucinta, esse ciclo poderia ser exemplificado da seguinte forma (Castelli, 2003):

- (1) *Plan* — corresponde à planificação estratégica, tática e operacional de um estabelecimento, levando em consideração: metas e objetivos que se queira atingir: missão, visão e valores organizacionais; formulação de estratégias organizacionais; e planos setoriais;
- (2) *Do* — executar, por meio dos planos outrora traçados, e buscar uma maior produtividade organizacional;
- (3) *Check* — mensura os resultados operacionais e financeiros obtidos, contrapondo-os às expectativas descritas na primeira etapa. Oferece um significativo e valoroso *feedback* para que os gestores possam retroalimentar os sistemas produtivos;
- (4) *Action* — propõe medidas corretivas ou preventivas capazes de ajustar/equilibrar os resultados atuais com os esperados.

Por meio da Figura 1, nota-se que o ciclo PDCA é sustentado por informações que, *a priori*, perpassam por análises macroambientais e pelo entendimento de distintas necessidades e expectativas de que clientes e demais *stakeholders* projetem sobre características e particularidades de uma determinada cadeia produtiva. A partir daí, torna-se essencial:

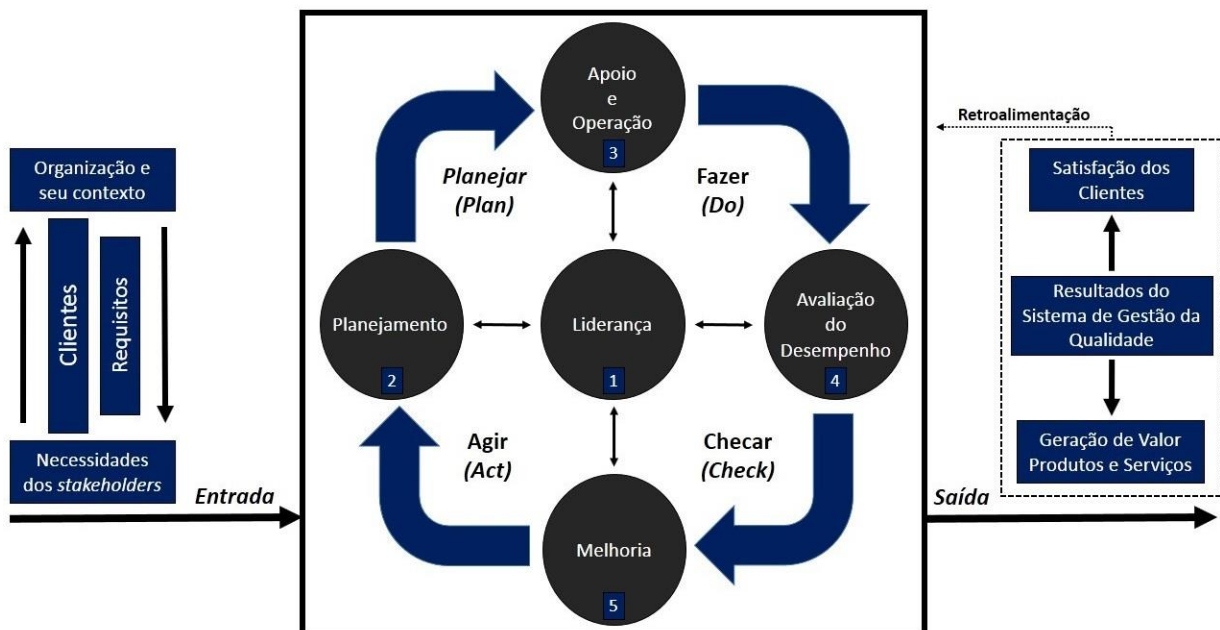
- (1) apresentar figuras de liderança que disseminem condutas enraizadas nos 4 P's³ de Castelli (2005) e, por conseguinte, auxiliem na composição de um ambiente organizacional orquestrado pelos preceitos da qualidade total e da excelência organizacional (HERAS-SAZARBITORIA; ARANA; BOIRAL, 2015).
- (2) instituir um planejamento holístico atento a riscos e oportunidades do mercado, assim como aos objetivos da qualidade e exequibilidades (KNEŽEVIĆ, *et al.*, 2017).
- (3) reconhecer especificidades que suportam uma assertiva operacionalização. Nesse quesito, compreende-se o papel que colaboradores, infraestruturas e ambientes organizacionais revelam sobre as características finais dos produtos. Logo, é fundamental definir um exímio controle de produção, atento às especificidades do produto, de seus processos e de suas quantificações (ERDMANN, 2000).

³ Cada colaborador precisa ter bem lapidado o senso *proprietário*. Isso remete ao domínio de funções, competências, técnicas, habilidades e conhecimentos necessários para que certa tarefa seja bem executada. Consequentemente, constata-se o valor do senso de *plenitude*. Independentemente de cargos, hierarquias ou níveis de instrução, caso certas funções laborais não sejam bem executadas, há uma grande probabilidade de que a qualidade de outras funções seja comprometida. À vista disso, os processos de capacitação, treinamento e desenvolvimento devem ser vistos como condição *sine qua non* para a excelência organizacional. E exatamente por isso, precisam ser cativados de forma *permanente* (como compromisso infindável a ser cometido por todos os membros da organização) e *progressiva* (de maneira que ameaças e oportunidades do mercado sejam sempre percebidas) (CASTELLI, 2005).

- (4) propor mecanismos para o monitoramento e a avaliação dos procedimentos operacionais e das relações organizacionais, assegurando desempenhos e resultados que reflitam uma eminente conformidade de produtos, bens ou serviços (ALONSO-ALMEIDA; MARIMON; BERNARDO, 2013).
- (5) indicar a correção, a prevenção ou a redução de efeitos ou relações indesejadas em um sistema produtivo (JOSTARI; HERAS-SAIZARBITORIA; PEREIRA, 2013).

Ao final dessas cinco etapas, o gestor tem a sua disposição um eloquente mapeamento organizacional, concebido com base em um amplo leque de dados quali-quantitativos que transparecerá o grau de satisfação ou insatisfação de consumidores, descrevendo, assim, o real valor de um determinado produto perante seu nicho de atuação. Não obstante, com base nesse mapeamento, o gestor obtém informações suficientes para retroalimentar o sistema operacional, permitindo-lhe corrigir e potencializar possíveis erros e acertos (ABNT, 2015).

Figura 1. Representação do ciclo PDCA



Fonte: ABNT (2015). Adaptado pelos autores.

Com base nessas descrições, ao estabelecer-se um paralelo com o ambiente hoteleiro, torna-se fundamental a compreensão sistêmica, observando-se agentes e componentes que inferem, positiva ou negativamente, na qualidade dos serviços prestados. Para tanto, é impreterível dar ouvidos aos clientes

internos e externos para que seja possível mensurar satisfações, expectativas e críticas acerca da qualidade do resultado operacional ofertado (Manhas; Tukamushaba, 2015).

Por conseguinte, Soares (2014) menciona que as organizações hoteleiras que optarem por essa certificação podem beneficiar-se significativamente. Tudo graças à adição de diferenciais competitivos em suas operações, que acabam produzindo inúmeros efeitos positivos, como os que até aqui foram destacados. Todavia, apesar dessa assertividade, Soares (2014) chama a atenção ao fato de essa certificação sedimentar-se em intervalos curtos de tempo, havendo, portanto, a imprescindibilidade de constituírem-se mecanismos de avaliação contínuos que permitam que todo o potencial da certificação seja devida e continuamente aproveitado.

No final das contas, Santos (2004) lembra que um sistema de gestão de qualidade total aplicado à hotelaria deve não apenas aprimorar desempenhos, mas também gerar valor a operações e atendimentos, de forma que se constitua uma responsividade sensível, clara, ágil e comprometida em encantar a demanda, criando um sólido vínculo entre consumidores e empresas hoteleiras.

3. Procedimentos metodológicos

O desenvolvimento de uma pesquisa científica pode persuadir leigos e experts sobre a necessidade de repensarem-se critérios, princípios, valores, competências e posicionamentos sobre uma determinada problemática (Robson, 2011; Miles; Huberman; Saldaña, 2014). Justamente por isso, Creswell (2003) menciona que os procedimentos metodológicos são um dos principais e mais complexos componentes de uma pesquisa científica, uma vez que:

- é preciso ter um exímio cuidado nas descrições, já que elas conduzirão a uma elucidação racional, ética, sistemática e verossímil da problemática investigada, de maneira que resultados e conclusões apontados sejam expostos com credibilidade, coerência e validade (CRESWELL, 2003; SINGLETON JR.; STRAITS, 2010).

Em síntese, percebe-se que seu papel é apresentar um discurso que auxilie a compreensão dos caminhos que culminarão na resolução dos objetivos científicos pretendidos. Exposto esse esclarecimento, a pesquisa assumiu um caráter exploratório, optando-se por uma análise quali-quantitativa — metodologia que vem ganhando força nos últimos vinte anos (Robson, 2011) por assegurar resultados mais completos e esclarecedores (Hair Jr. et al., 2009) — que permitiu a apreensão da relevância, da utilidade, das propriedades e adequações técnicas relacionadas com a problemática investigada (Hair Jr. et al., 2009; Robson, 2011). Além disso, por intermédio dessa análise mista, evidenciou-se como um sistema de gestão da qualidade,

pautado pelos princípios da ISO 9001, estrutura de processos que interagem e refletem preceitos que projetam um ciclo a ser minuciosamente apreendido (Robson, 2011) pelos gestores hoteleiros contemporâneos.

Em consonância a essa prerrogativa, a escolha pelo estudo de caso deu-se ao fato de esse método propiciar “uma análise intensiva de uma situação particular” (Tull; Hawkins, 1976, p. 323), que permite: uma melhor perspicácia das particularidades que envolvem a planificação e operacionalização de um sistema de gestão de qualidade aplicado à hotelaria; dedução do grau de influência da ISO 9001 quanto aos resultados organizacionais. Nesse sentido, a aplicação do estudo de caso propiciou: enfatizar a multiplicidade e complexidade da problemática investigada; construir uma análise profunda acerca de características, preceitos e valores que puderam ser abstraídos da temática analisada (Ventura, 2007).

Com base nesse entendimento, duas etapas foram implicadas. Na primeira, conduzida por pressupostos qualitativos, refletiu-se sobre os preceitos que alicerçaram a problemática apurada, observando sua importância e representatividade (Miles; Huberman; Saldaña, 2014) acerca das propostas operacionais do Hotel X. Desse modo, debruçou-se sobre o seguinte questionamento: “de que maneira a ISO 9001 se encaixa e influencia as práticas organizacionais deste ambiente hoteleiro?”. Para sua concretização, três entrevistas semiestruturadas foram aplicadas, sendo duas com os assistentes da gerência de hospedagem (Entrevistado A e Entrevistado B) e uma com a assistente da gerência geral (Entrevistado C). Elas buscaram captar e averiguar as percepções acerca do questionamento outrora introduzido, objetivando expor elementos que revelassem peculiaridades (Lakatos; Marconi, 2010) acerca da gestão de qualidade.

Já na segunda etapa, pautou-se na óptica quantitativa, cujo intuito fora validar, por meio de estruturações e interpretações numéricas (Creswell, 2003). Para tanto, duas métricas avaliativas foram criadas. A primeira, aplicada entre os colaboradores do Hotel X, buscou-se mensurar as percepções acerca dos princípios que norteiam uma profícua gestão de qualidade. Para isso, um questionário semiestruturado em escala Likert de cinco pontas (01 = Ruim, 02 = Regular, 03 = Bom, 04 = Muito Bom e 05 = Excelente) fora criado, valendo-se dos seguintes discursos: Santos (2004); Castelli (2005); Rubio-Andrada, Alonso-Almeida e Rodríguez-Antón (2011); Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón e Rubio-Andrada (2012); Pertusa-Ortega et al. (2013); Limberger, Boaria e Anjos (2014); ABNT (2015); Heras-Saizarbitoria, Arana e Boiral (2015).

No que tange à amostragem, ao assumir o caráter não paramétrico por conveniência (SCHIFFMAN; KANUK, 2000), 49 funcionários participaram da pesquisa. Esse montante representa 85,97% do universo de funcionários e garantiu um nível de confiança de 90% — com um erro amostral de 5% — aos resultados que aqui serão evidenciados (SANTOS, s.d.). Ainda sobre esses participantes, seus perfis foram:

- Faixa etária: 36% — 18 a 30 anos; 23% — 31 a 40 anos; 16% — 41 a 50 anos; 14% — 51 a 60 anos; e 11% não opinaram;

- Escolaridade: 40% — Ensino Médio completo; 20% — Ensino Superior incompleto; 20% — Ensino Superior completo; 15% — Especialização; 5% — Ensino Fundamental;
- Distribuição entre departamentos: 35% — Governança; 25% — Recepção; 10% — Gerência; 5% — Manutenção; 5% — Alimentos e bebidas; 5% — Almozarifado; e 15% — Respondentes não descreveram seus departamentos.

Já na segunda métrica quantitativa utilizada, trabalhou-se a percepção dos hóspedes acerca do nível de qualidade de serviços, produtos, infraestruturas e atendimentos ofertados no Hotel X. Para tanto, foram analisadas as avaliações, dispostas até julho de 2017, das seguintes plataformas on-line: Booking.com, Expedia, Kayak e TripAdvisor. A escolha dessas plataformas justifica-se pela existência de uma crescente dependência da internet como fonte fidedigna de informação, em que, nos resultados apresentados, expõe-se um alto grau de confiança e credibilidade (Sparks; Browning, 2011).

4. Resultados e discussões

O Hotel X localiza-se no município do Rio de Janeiro, Brasil. Enquanto uma das bandeiras pertencentes à Rede ACCOR, o sistema de gestão Ibis — reconhecido como marca líder na América Latina e na Europa (ACCORHOTELS, 2015b) — atua no segmento econômico. De maneira geral, um aspecto interessante a ser ressaltado é o fato de essa bandeira ter

[...] o mais alto nível de serviços de sua categoria: recepção 24 horas, café da manhã das 4h ao meio-dia, refeições leves servidas 24h no bar Ibis *kitchen Lounge*. Os hotéis têm a garantia ISO 9001 de qualidade, que é ilustrada pelo contrato de satisfação 15 minutos: a solução de seu problema em até 15 minutos ou a estadia é por conta do Ibis (ACCORHOTELS, 2015b, p. 1).

Sobre o Hotel X, os entrevistados afirmaram que esse meio de hospedagem destaca-se: pela simplicidade, qualidade e modernidade de infraestrutura, atendimento e serviço — prerrogativas que transparecem, conforme explanou um dos entrevistados, a vivência dos valores Ibis (simplicidade, modernidade e bem-estar); pela missão organizacional, que busca ofertar experiências inovadoras, ambientes confortáveis e descontraídos; e pela proximidade de pontos turísticos.

Por seu público-alvo estar, na grande maioria, centrado no segmento corporativo, o Hotel X disponibiliza um ambiente confortável, simples e limpo, que privilegia a rapidez do atendimento. Algo que pode ser observado em horários diferenciados para café da manhã, check-in e check-out, conforme a necessidade da demanda. Outro aspecto valioso a ressaltar-se é a organização da recepção, lounge e

restaurantes levando em consideração as necessidades do público corporativo, e as sugestões/críticas para que os serviços ocorram de maneira efetiva, eficaz e rápida.

Sobre o monitoramento de qualidade dos serviços, os entrevistados ressaltam o mérito das avaliações contínuas. Sobre essas métricas avaliativas, Machado, Machado e Holanda (2007, p. 396-397) enfatizam sua essencialidade para que uma gestão hoteleira compreenda se os

objetivos estão sendo alcançados, como também assegurar que os desempenhos individuais e da equipe produzam resultados esperados, se reconhecem as contribuições dos empregados à empresa, e auxiliam na promoção ao desenvolvimento das habilidades e da capacitação dos empregados.

Em consonância com a máxima de que “o que não é medido não é gerenciado” (Kaplan; Norton, 1997, p. 21), os entrevistados citam a importância das seguintes ações: a vistoria das UH's; o controle de alimentos, equipamentos e utensílios utilizados pelo Departamento de Alimentos e Bebidas; as pesquisas organizacionais que aferem eficácia organizacional, comprometimento dos colaboradores e satisfação dos hóspedes.

Sem dúvida alguma, para que essas ações obtenham êxito, faz-se necessário garantir uma proposta de qualificação organizacional que oportunize um “know-how válido, coerente, pautado nos preceitos organizacionais e que permitirá a construção de uma vantagem competitiva difícil de ser copiada ou substituída” (Santos; Silva, 2015, p. 427). Assim, conforme aponta um dos entrevistados, para assegurar um atendimento ágil, eficaz e eficiente para as necessidades dos clientes, o Hotel X executa treinamentos que procuram equalizar o aumento da produtividade organizacional e o atendimento das necessidades e a superação das expectativas de seu público-alvo.

Desse modo, apontam os entrevistados, essas qualificações procuram enaltecer atitudes, valores, competências, habilidades e conhecimentos sistêmicos e inerentes a uma lógica operacional atenta a certos preceitos da ISO 9001, como o comprometimento com a melhoria contínua; a busca constante pela satisfação das necessidades de clientes internos e externos; a representatividade de uma efetiva comunicação empresarial e engajamento dos colaboradores.

Segundo um dos depoentes —, são as padronizações propostas pela ISO 9001 que garantem uma qualidade constante, além de assumir papel preponderante sobre: a confiança do cliente acerca da qualidade de serviços, infraestruturas e equipamentos; a instauração de métodos operacionais mais claros, seguros e confiáveis. Como exemplo da última prerrogativa, destacam-se: o Procedimento Operacional Padrão (POP) da Recepção, que descreve detalhadamente os afazeres e deveres dessa área; os padrões de fiscalização adotados nas vistorias das UH's e nos serviços praticados pela governança; a análise, o controle e o monitoramento das atividades do Departamento de Alimentos e Bebidas, observados na exímia higienização,

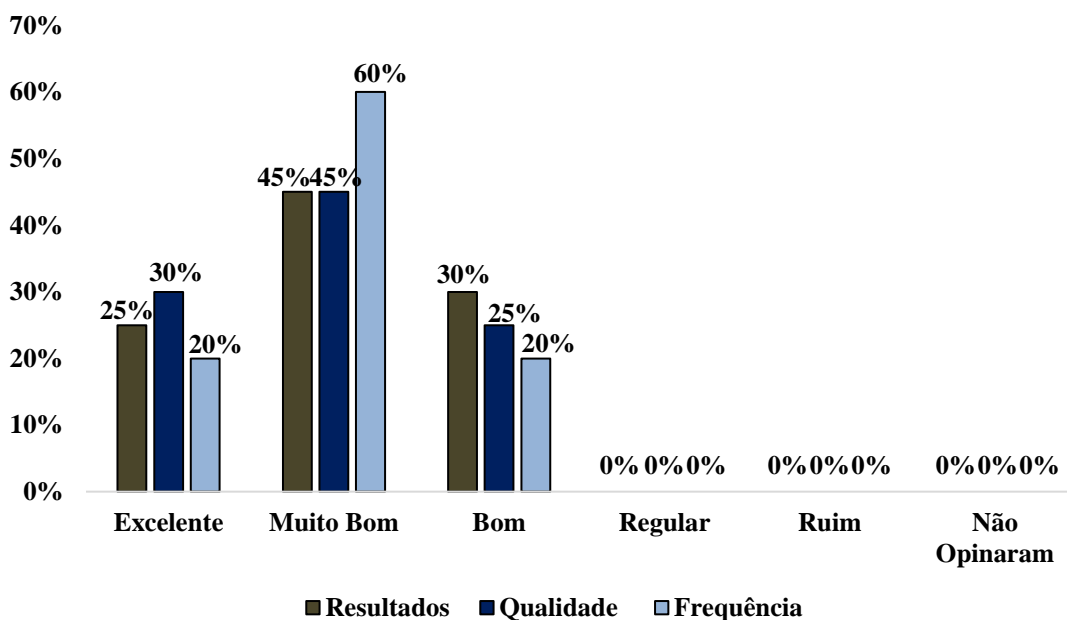
desinfecção, manipulação de alimentos, bem como na saúde dos manipuladores de alimentos; e a gestão de resíduos e produtos perecíveis.

No entanto, pelo fato de esses pareceres serem efetuados por gestores do estabelecimento, os autores deste trabalho tiveram a preocupação de compreender se tais narrativas também seriam replicadas pelos níveis operacionais desse empreendimento. Para isso, utilizaram um questionário semiestruturado em escala Likert — (1) Ruim, (2) Regular, (3) Bom, (4) Muito bom, (5) Excelente —, respondido por 24 colaboradores — escolhidos aleatoriamente — com o objetivo de entender:

- a frequência e a qualidade dos treinamentos, e as possíveis incidências nos resultados organizacionais;
- a qualidade de infraestrutura, equipamento e segurança;
- as prováveis inferências que a ISO 9001 poderia acarretar sobre a empresa;
- as propostas de inovação em que se pleiteia uma melhoria contínua dos processos organizacionais;
- o engajamento da chefia e dos colaboradores na execução dos princípios da ISO 9001;
- a rapidez com que as reclamações são atendidas;
- as percepções acerca dos mecanismos de avaliação da qualidade.

Por conseguinte, nos Gráficos 1, 2 e 3, apresenta-se parte dos resultados da sondagem.

Gráfico 1. Frequência, qualidade e resultados dos treinamentos



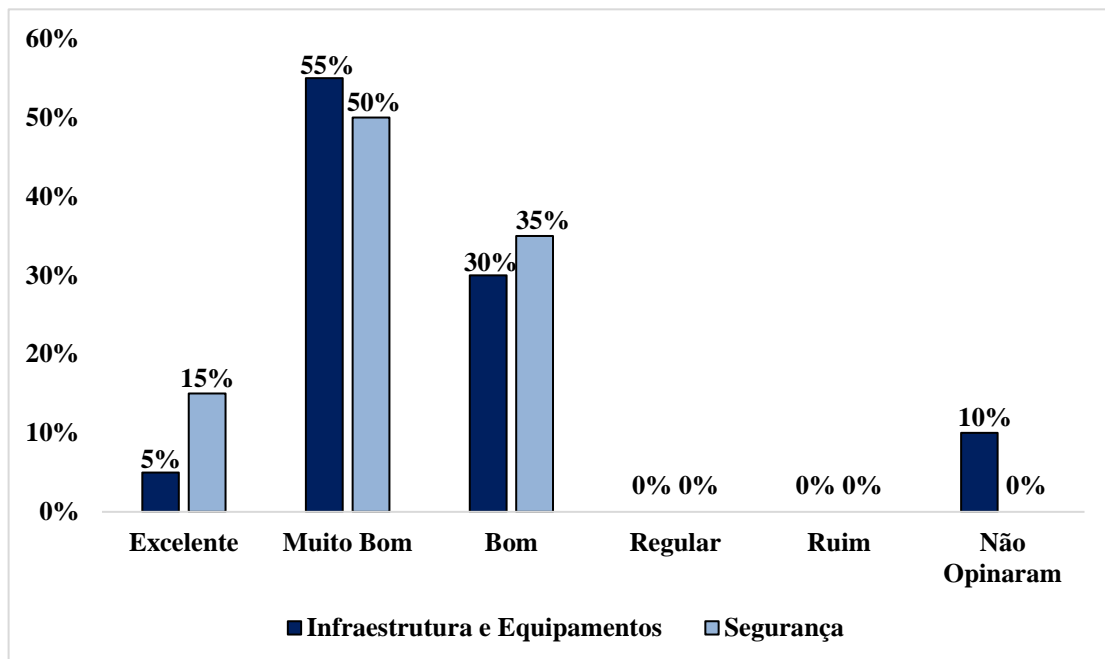
Fonte: Elaborado pelos autores.

Assegurar que os profissionais em hotelaria sejam competentes é uma das condições essenciais para que possam desenvolver seus afazeres de forma segura, ágil, proativa, eficiente e hospitaleira. Impreterivelmente, essa prerrogativa é um dos preceitos cruciais para que resultados, desempenhos e índices de produtividade desse setor sejam cada vez melhores. E é exatamente aqui que os treinamentos organizacionais mostram-se oportunos, visto que propiciam uma significativa “contribuição para auxiliar uma organização a melhorar suas capacidades e para alcançar seus objetivos da qualidade” (ABNT, 2001, p. 4). Dito isso, para medir os efeitos do treinamento sobre os desempenhos de um meio de hospedagem, certas dimensões precisam ser aferidas, destacando-se: frequência, qualidade e implicações sobre os resultados organizacionais (CHANG; CHIEN, 2012).

Isso exposto, 45% dos respondentes acreditam que a qualidade dos treinamentos no Hotel X encontra-se em um patamar *muito bom*. O mesmo contingente considera que as implicações dessas práticas sobre os resultados organizacionais também se situam nessa mesma escala (*muito bom*). Já 60% dos depoentes creem que suas frequências estão alocadas nesse mesmo nível. Ao analisarem-se os retratos das demais escalas, nota-se um cenário ainda mais auspicioso do ponto de vista dos funcionários entrevistados.

- Implicações dos treinamentos sobre os resultados organizacionais: 70% dos funcionários inquiridos pensam essa premissa entre as escalas *excelente* (25%) e *muito bom* (45%).
- Qualidade dos treinamentos: 75% entre as escalas *excelente* (30%) e *muito bom* (45%).
- Frequência dos treinamentos: 80% entre as escalas *excelente* (20%) e *muito bom* (60%).

Gráfico 2. Qualidade dos equipamentos e das infraestruturas/segurança no trabalho

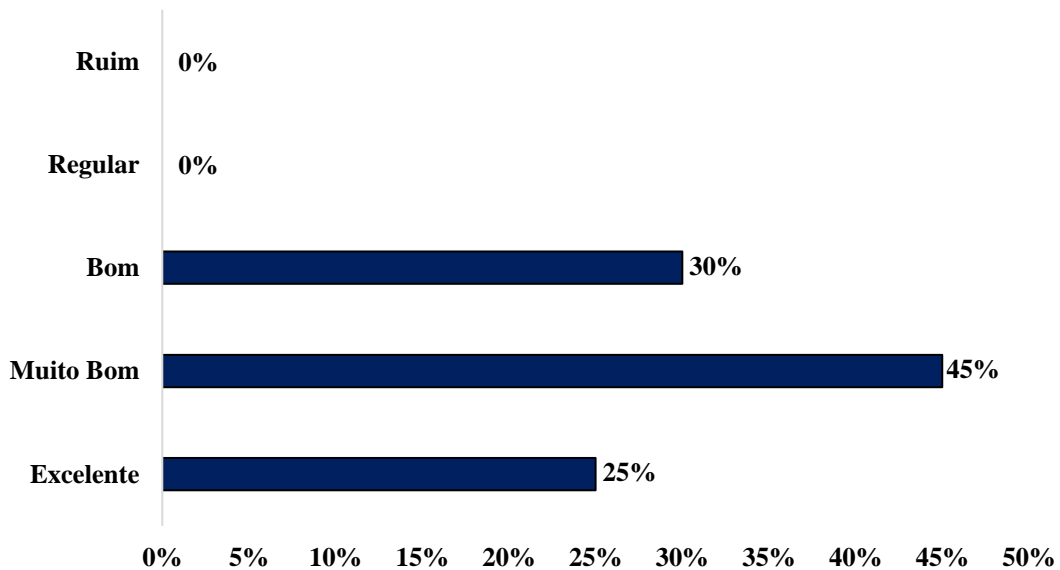


Fonte: Elaborado pelos autores.

A fim de promover-se um exímio controle de qualidade, os gestores hoteleiros não se podem preocupar somente com questões correlacionadas às características e especificidades de seus serviços. Tais profissionais necessitam cultivar um olhar mais macro sobre as operações, abarcando, por exemplo, as inferências que equipamentos, infraestruturas e propostas de segurança têm sobre as experiências de consumo dos hóspedes (AQUINO; JERÔNIMO; DE MELO, 2015; BARRETO; ALBUQUERQUE; MEDEIROS, 2017). Nessa perspectiva, 55% dos funcionários entrevistados creem que a infraestrutura e os equipamentos do Hotel X são muito bons. Algo muito próximo dos 50% que acreditam que a segurança nesse ambiente de trabalho também apresenta a mesma apreciação.

Sobre esse panorama, o que chama a atenção é o fato de 10% dos respondentes não terem emitido nenhum tipo de opinião. De maneira geral, Sierra, Rubio-Romero e Gámez (2012) mencionam que os turistas valorizam os padrões de segurança e a qualidade de equipamentos e infraestruturas no momento em que definem os tipos de produtos e serviços, e as destinações onde passarão as férias. Exatamente por isso, compreender os reais motivos que conduziram esses entrevistados a não expressarem suas opiniões é fundamental, visto que, tal entendimento poderá transparecer uma falha técnica que necessitará de ser corrigida.

Gráfico 3. Melhorias promovidas pela ISO 9001



Fonte: Elaborado pelos autores.

Outros pontos pertinentes a serem destacados são as possíveis melhorias que a certificação ISO 9001 propicia às organizações hoteleiras. Dragicevic e Letunic (2011) constataram que essa normativa tem uma influência positiva sobre o desempenho dos colaboradores na hotelaria. De acordo com esses autores, por meio das padronizações, os gestores hoteleiros têm a oportunidade de oferecer um ambiente organizacional capaz de maximizar o entusiasmo, a cooperação, a comunicação e a satisfação dos atores. Em vista disso, ao indagar as melhorias promovidas pela ISO 9001 no Hotel X, 45% dos entrevistados acreditam que tenham sido muito boas, e 25%, excelentes.

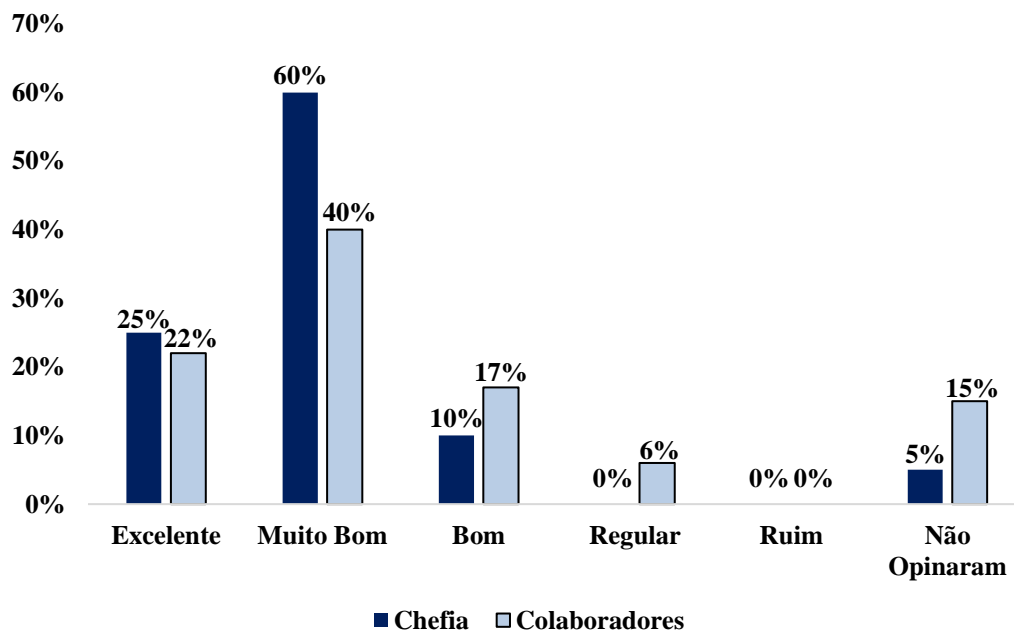
Nessa perspectiva, Santos e Silva (2015) chamam a atenção para o fato de esses pontos serem essenciais para a excelência hoteleira, uma vez que incidem direta e positivamente nos resultados. Não obstante, ausências ou não continuidades acarretariam depreciação: da imagem organizacional, da qualidade dos serviços ofertados e dos resultados financeiros das empresas (Úbeda-García et al., 2014). Assim, em específico à abordagem do Gráfico 3, ao questionar os respondentes sobre possíveis inferências que a ISO 9001 acarretou no ambiente organizacional, as seguintes respostas prevaleceram:

- instauração de políticas de qualidade e de responsabilidade ambiental;
- padronizações por meio de POP's departamentais;
- prevenção de acidentes de trabalho, promovendo bem-estar, saúde e segurança dos colaboradores;
- maior eficiência, eficácia e agilidade nos serviços prestados;

- garantia de um excelente atendimento.

Buscando averiguar o grau de influência dessa normativa sobre as condutas gerenciais e operacionais do Hotel X, procurou-se indagar aos respondentes: o engajamento da chefia e dos demais colaboradores na execução dos princípios da ISO 9001 — ver Gráfico 4; a preocupação em oportunizar inovações que permitam a melhoria contínua dos serviços — ver Gráfico 5.

Gráfico 4. Engajamento da chefia e dos demais colaboradores na execução dos princípios da ISO 9001



Fonte: Elaborado pelos autores.

No contexto hoteleiro, o alcance das metas e dos objetivos empresariais dependem da proatividade, da unicidade e do engajamento dos colaboradores. Para que ocorram, Esteban-Lloreta, Aragón-Sánchez e Carrasco-Hernández (2014) mencionam a obrigatoriedade de os gestores garantirem: o aprimoramento de capacidades, competências, conhecimentos e técnicas do capital humano; a lapidação de um senso de coletividade que beneficie o indivíduo, os grupos e a própria organização.

Complementando esse ponto de vista, Lamonato e Presser (2015) afirmam que o engajamento é fundamental para a construção de vantagens e diferenciais competitivos no mercado hoteleiro. No entanto, tais autores chamam a atenção para o fato de as vantagens só serem adquiridas com base nas habilidades de uma equipe para transformar recursos e problemas em resultados positivos e oportunidades.

Isso posto, caso o respondente assinalasse o conceito regular ou ruim durante os questionamentos, uma justificativa era solicitada para demarcação. Entre os 6% dos respondentes que indicaram o engajamento dos colaboradores como ruim, uma unanimidade apareceu: “os colaboradores, de uma maneira geral, pensam muito individualmente”.

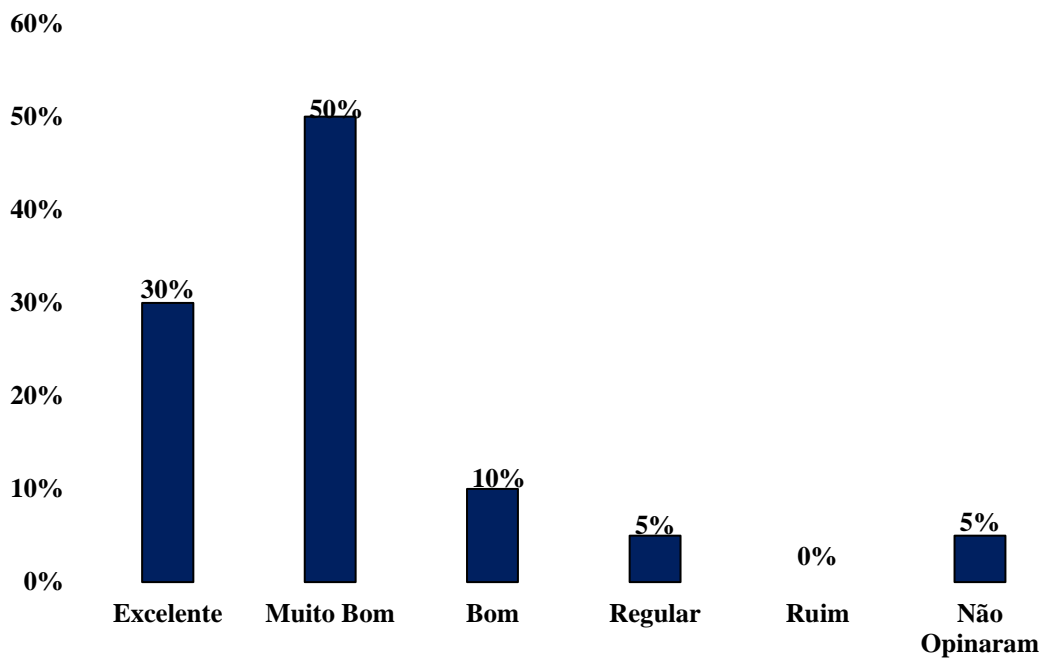
Em virtude disso, os autores deste trabalho fazem um adendo: a notoriedade e a essencialidade do trabalho em equipe, em um ambiente em que a produção de serviços é concomitante ao consumo (Cooper et al., 2007), é vital ao sucesso da organização e ao encadeamento de um ciclo que perpassa: o atendimento das necessidades; a superação das expectativas; o encantamento oriundo do bem acolher; e a fidelização da demanda.

Todavia, percebe-se que o engajamento parece ser um problema no Hotel X, uma vez que os próprios colaboradores assim o enxergam: 15% não opinaram; 6% regular; e 17% bom. Indubitavelmente, tal quantitativo exprime uma margem de 38% de respondentes que creem que esse quesito possa ser melhorado. Por isso, apresentam-se aqui algumas medidas capazes de auxiliar no aperfeiçoamento, como:

- possibilitar um maior e melhor *feedback* aos funcionários, expondo — individual e coletivamente — características, condutas, comportamentos, rendimentos e/ou atividades que precisam ser melhorados;
- tornar metas, objetivos e políticas mais simples, especificando, pormenorizadamente, o que se espera de cada colaborador;
- definir um plano de carreira que permita, conforme resultados, retornos e proatividade dos funcionários, acréscimos salariais e ascensões horizontais e/ou verticais;
- desenvolver qualificações que abordem a importância do engajamento e do trabalho em equipe;
- apurar o ambiente ocupacional, por meio de contínuas mudanças físicas e organizacionais que garantam melhores índices de desempenho e envolvimento profissional;
- criar uma gestão participativa que dê voz aos *stakeholders* durante os processos de tomada de decisão;
- identificar, por meio de pesquisas organizacionais, fatores que influenciam o bem-estar, a motivação, a satisfação e os resultados dos funcionários.

Outro ponto abordado no questionário é a inovação organizacional, evidenciada como um aspecto demasiadamente relevante, já que “proporciona flexibilidade, velocidade e agilidade às organizações no processo de rápida adaptação ao ambiente competitivo, dinâmico e instável” (BARRETO; ALBUQUERQUE; MEDEIROS, 2017, p. 174) da hotelaria. Nesse sentido, no Gráfico 5, expõem-se as percepções dos colaboradores acerca do grau de inovação organizacional do Hotel X.

Gráfico 5. Propostas de inovação que permitam a melhoria contínua dos serviços



Fonte: Elaborado pelos autores.

Seguindo a mesma premissa de que, caso o respondente assinalasse a escala *ruim* ou *regular*, uma oportunidade de externar seu ponto de vista lhe seria concedida, dois colaboradores — 5% *regular* — apontaram o engajamento e o trabalho em equipe como os principais entraves à inovação organizacional no Hotel X. Mais uma vez, portanto, reforça-se a necessidade de os gestores reforçarem as políticas de treinamento e a importância de valores, atitudes e comportamentos que privilegiem o trabalho de equipe. Afinal de contas, é por meio da coletividade que o apoio às novas ideias e mudanças — que privilegiem a melhoria operacional, a eficácia e a eficiência organizacional — se sucederá (GOBARA *et al.*, 2010).

Outro aspecto pertinente condiz com a tipologia do empreendimento. Mesmo na hotelaria econômica — que teoricamente oferece infraestruturas, equipamentos, produtos e serviços mais simples que os demais nichos hoteleiros —, o atendimento eficaz e a agilidade na resolução de problemas são exigidos como condições elementares a uma frutífera relação entre oferta e demanda.

No que tange ao Hotel X, a inserção da ISO 9001 acentua essa condição por meio de estratégias que satisfaçam prontamente as necessidades da clientela. Entre essas estratégias, enaltece-se aqui a *Resolução de quaisquer problemas em 15 minutos*, em que se procura solucionar contratemplos do dia a dia operacional do Hotel X, de maneira eficaz. Contudo, caso isso não ocorra no tempo limite estipulado, destaca um dos entrevistados, o hóspede ganhará a estada como cortesia.

De maneira geral, é inegável que os panoramas até aqui analisados são condições *sine qua non* à excelência hoteleira, uma vez que oferecem contínua e permanente apreciação de valores, competências e estratégias que inferem na qualidade dos serviços prestados. Sem dúvida, os panoramas deveriam refletir elevados graus de avaliação, propiciando a construção de um forte diferencial competitivo.

No entanto, apesar de poucas — mas contundentes — críticas serem apresentadas pelos colaboradores, faz-se necessário ampliar esse horizonte analítico, captando os pontos de vista dos hóspedes do empreendimento, para que assim seja possível construir uma percepção mais holística e íntegra da problemática investigada. Dessa maneira, na Tabela 1, apresentam-se as avaliações dos hóspedes — colhidas em plataformas *on-line* — e que evidenciam um cenário oportuno para mensurar a qualidade de serviços, estruturas e atendimento no Hotel X.

Tabela 1. Percepções dos hóspedes — Plataformas on-line

Plataforma	Avaliações	Média	Avaliações por categoria	Perspectivas gerais
Booking.com	536	7,9 Escala de 0 a 10	Funcionários — 8,2	25,75% opinaram fantástico (>9)
			Limpeza — 8,1	
			Localização — 8,0	
			WiFi — 7,9	53,34% opinaram bom (<9 e >7)
			Conforto — 7,7	
			Custo e benefício — 7,7	
Expedia	175	4,0 Escala de 0 a 5	Comodidades — 7,6	96% dos hóspedes recomendam
			Limpeza da UH — 4,1	
			Serviço de equipe — 3,8	
			Conforto da UH — 4,0	
Kayak	875	8,0 Escala de 0 a 10	Condições do hotel — 4,0	Descrito como atendimento acolhedor
			Café da Manhã — 8,7	
			Localização — 8,3	
			Serviço — 7,2	
			Internet — 6,3	
TripAdvisor	2.116	Muito bom Escala Likert 5 Pontos	Limpeza — 5,1	55,71% consideram-no patamar excelente e muito bom
			UH — 3,4	
			Excelente — 298	
			Muito bom — 881	
			Razoável — 31	
Ruim — 101				
			Horrível — 42	

Fonte: Booking.com (2017); Expedia (2017); Kayak (2017); TripAdvisor (2017).

Apesar de esse panorama vincular o Hotel X a bons patamares avaliativos, certas disparidades podem ser percebidas entre essas conjecturas, destacando-se:

- as UH's: o Expedia aponta uma média de 4,05 (de 0,0 a 5,0) obtida entre questões de limpeza e conforto. Já o Kayak expõe o conceito de 3,4 (de 0,0 a 10,0). No entanto, nota-se que, nessa última plataforma, há um número de avaliações superior ao do Expedia, fazendo com que sua média assuma um valor ainda mais importante. Por conseguinte, há um contraponto entre o conceito 3,4 (UH) e o Gráfico 2. Apesar de demonstrar que 55% dos entrevistados declaram que as infraestruturas e os equipamentos do Hotel X apresentam uma qualidade *muito boa*, de fato, isso não é plenamente retratado nas avaliações das UH's no Kayak. Há, portanto, uma distância que precisa ser reconhecida por gestores e funcionários desse estabelecimento.
- a limpeza: o Booking.com conceitua-a com 8,1 (de 0,0 a 10,0). Por sua vez, o Kayak exibe uma nota de 5,1 (de 0,0 a 10,0). Por ter uma amostragem ligeiramente superior, a média apresentada pelo Kayak novamente chama atenção.
- o serviço de equipe: outra distância é constatada entre as análises internas e externas do Hotel X. Pelo Expedia, o *serviço de equipe* obteve nota 3,8. A mais baixa entre todos os quesitos avaliados. Entre os eixos que sustentam a qualidade do serviço de equipe, o engajamento de colaboradores e de chefias é tido como um dos eixos mais relevantes. Por isso, o panorama oferecido no Gráfico 4 — que retrata o engajamento da chefia (25% *excelente* e 60% *muito bom*) e dos funcionários (22% *excelente* e 40% *muito bom*) do Hotel X — necessita ser reavaliado pelos gestores do Hotel X, pois não coincide com a percepção dos consumidores.

Outro ponto pertinente é observado entre as médias expostas no TripAdvisor. Ainda que 55,71% dos avaliadores considerem o empreendimento *excelente* e *muito bom* — tendo este último conceito plena maioria —, uma parcela significativa de depoentes, 44,29%, avaliam-no entre *razoável* e *horrível*. Resultado que põe em *cheque* os seguintes pontos edificantes da normativa ISO 9001: o comprometimento pela busca constante da satisfação das necessidades dos clientes; e a confiança do cliente acerca da qualidade de serviços, infraestruturas e equipamentos.

5. Considerações finais

Indubitavelmente, produtos e serviços com alto padrão de qualidade só serão ofertados quando houver um efetivo comprometimento dos distintos *stakeholders* que sustentam a cadeia produtiva. Todavia, de nada adiantaria esse comprometimento se os processos organizacionais apresentem equívocos operacionais, mercadológicos ou financeiros. Há de ter-se, portanto, um ponto de equilíbrio entre as facetas. E é justamente

nisso que se reverbera a relevância de sistemas de gestão de qualidade capazes de controlar produções e ritmos organizacionais, ofertando produtos ou serviços cada vez melhores, por meio de custos e desperdícios operacionais cada vez menores.

Entre esses sistemas, o mais representativo é a ISO 9001. Suas normatizações permitem disseminar uma qualidade padronizada em todos os setores de uma organização. Parte disso é provocada pelas normatizações operacionais e administrativas que intentam sanar as necessidades dos *stakeholders* por meio de uma excelência organizacional que garanta eficácia, eficiência, agilidade e lucratividade. Seja por perspectivas estratégicas, táticas e/ou operacionais, esses sistemas devem aperfeiçoar, contínua e ininterruptamente, processos, recursos, relacionamentos e infraestruturas de uma organização.

Dito isso, por meio de um estudo de caso quanti-qualitativo realizado no Hotel X, pontos-chave cruciais de um sistema de gestão de qualidade total foram analisados. Apesar de o Hotel X apresentar uma gestão que agrade à maioria dos consumidores, essa satisfação ainda não ocorre de forma mais integralizada. Há necessidade de repensarem-se alguns pontos. Entre eles, destacam-se:

- treinamentos e qualificações focados em aprimorar o relacionamento dos clientes internos e externos, e o atendimento organizacional. O intuito dessa proposta reside na lapidação do engajamento e da humanização das operações hoteleiras. Acredita-se que essas medidas propiciariam uma maior flexibilidade e autonomia nas operações hoteleiras, retirando-lhes a alcunha de automatização;
- criação de grupos interdisciplinares — formado por colaboradores e gestores — a fim de garantir uma melhoria contínua dos processos operacionais, sedimentando a proposta da gestão participativa e integrada;
- definição de indicadores de qualidade específicos a cada departamento organizacional, visando a diagnosticar o nível de inovação aplicado à planificação e operacionalização de atividades.

Assim, intentou-se compreender as inferências que a ISO 9001 apresenta sobre as operações hoteleiras. Constatou-se, em determinadas situações, uma efetiva organização do ambiente de trabalho, tendo: procedimentos de recepção diferenciados, capazes de atender a necessidades de uma demanda corporativa; preocupação com a qualidade dos serviços ofertados pelo Departamento de A&B; proposta de solução de problemas em *15 minutos*; senso de responsabilidade ambiental; organização do espaço, disposta de maneira a propiciar um ágil atendimento.

No entanto, notou-se que as padronizações propostas por essa certificação fizeram com que os funcionários perdessem um pouco do *lado humano do atendimento*. De maneira geral, tais colaboradores estariam mais preocupados em seguir a lógica de seus POP's do que propriamente atentar para a relevância

da personificação das operações. Esses indivíduos esquecem-se de que a personificação na hotelaria é um ato demasiadamente salutar para a sobrevivência desse segmento turístico, uma vez que garante a fidelização e a possível captação de novos mercados.

Dito isso, levando-se em consideração os resultados recentes do mercado hoteleiro carioca — em 2015, o Rio de Janeiro apresentou um dos índices mais expressivos da hotelaria nacional, com uma OCC de 62%, ADR de R\$458,00 e um RevPar de R\$286,00 (HOTELINVEST, 2016) —, atrelados ao fato de a sociedade brasileira viver um “momento econômico desfavorável, [que] deverá ocasionar queda de ocupação nos hotéis e uma maior competição entre os hoteleiros” (HOTELINVEST, 2015, p. 5), acredita-se que a certificação ISO 9001 poderá tornar-se um forte diferencial competitivo — desde que as falhas apontadas sejam devidamente corrigidas —, permitindo que, no Hotel X, mantenha-se a clientela e captem-se novas demandas.

Afinal de contas, como destacou um dos entrevistados, em 2016, o Hotel X era o único hotel econômico carioca a dispor dessa certificação. Por isso, apesar dos percalços aqui apresentados, os autores deste trabalho lembram que o próprio ciclo PDCA, inerente a ISO 9001, tem a função de adaptar-se a resultados indesejáveis, promovendo uma melhoria organizacional baseada em avaliações internas e externas, coerentes e fidedignas. Há, portanto, a necessidade de reavaliarem-se os pontos falhos aqui destacados, discutindo-se como as métricas normativas da ISO 9001 podem absorvê-los, reconduzindo a organização ao patamar de excelência.

Assim, há necessidade de que uma nova pesquisa seja realizada para avaliar-se se os gestores souberam lidar com os pontos negativos aqui levantados, observando-se os possíveis níveis de aprimoramento em resultados, produtividade e eficiência organizacional.

6. Referências

ABNT — Associação Brasileira de Normas e Técnicas. **ABNT NBR ISO 9001 — Sistemas de gestão de qualidade: Requisitos.** Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

_____. **ABNT NBR ISO 10015 — Gestão de qualidade: Diretrizes para treinamento.** Rio de Janeiro: ABNT, 2001.

ACCORHOTELS. **Ibis: bem-estar pelo melhor preço.** 2015b. Disponível em: <<http://www.accorhotels.com/pt-br/brands/hotels-ibis.shtml>>. Acesso em: 3 abr. 2017.

_____. **Overview of the group.** 2017. Disponível em: <http://www.accorhotels.group/-/media/Corporate/Home/Documents/Publications/PDF-for-pages/panorama_uk.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2017.

- _____. **Press release:** AccorHotels inaugura Ibis Rio de Janeiro Copacabana Posto 5. 2015a. Disponível em:
<https://www.google.com.br/url?sa=t&rcrt=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj7-o-K35bYAhUEipAKHeONBG4QFghKMAM&url=http%3A%2F%2Fpress.accorhotels.group%2Fsouth-america%2Fdownload%2F%3Fid%3D5566%26pn%3D406280-pdf&usg=AOvVaw2k_kxzhJzBAZ6Vd-zuGKQW>. Acesso em: 17 set. 2017.
- ALONSO-ALMEIDA, M. M.; RODRÍGUEZ-ANTÓN, J. M.; RUBIO-ANDRADA, L. Reasons for implementing certified quality systems and impact on performance: an analysis of the hotel industry. **The Service Industries Journal**, vol. 32, n.º 6, p. 919-936, 2012.
- _____; MARIMON, F.; BERNARDO, M. Diffusion of quality standards in the hospitality sector. **International Journal of Operations & Production Management**, vol. 33, n.º 5, p. 504-527, 2013.
- AQUINO, J. T.; JERÔNIMO, T. B.; MELO, F. J. C. de. Avaliação da qualidade em serviço de um hotel pelo método SERVPERF. **Pensamento Contemporâneo em Administração**, vol. 9, n.º 1, p. 124--141, 2015.
- BARRETO, L. M. T. S.; ALBUQUERQUE, L. G.; MEDEIROS, C. A. F. Capacidades organizacionais: um estudo na hotelaria do Nordeste brasileiro. **REGE — Revista de Gestão**, vol. 24, p.170-180, 2017.
- BOITEUX, B.; WERNER, M. **Introdução ao estudo do turismo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- BOOKING.COM. **Ibis Rio de Janeiro — Hotel X**. 2017. Disponível em:
<https://www.booking.com/hotel/br/ibis-rio-de-janeiro-centro.pt-br.html?label=gen173nr-1DCAEoggJCAIhYSDNiBW5vcMvmaCCIAQGYAS24AQbIAQzYAQPoAQGSAGF5qAID;sid=8de916eda544203c0a69816a5f41651d;all_sr_blocks=74289402_99533584_0_42_0;checkin=2017-07-28;checkout=2017-07-29;dest_id=-666610;dest_type=city;dist=0;group_adults=2;highlighted_blocks=74289402_99533584_0_42_0;hpos=1;room1=A%2CA;sb_price_type=total;srfid=d92992ea84655413872b92d22e041db26ca4bf41X1;srpvid=226174ff83f90435;type=total;ucfs=1&#tab-reviews>. Acesso em: 27. jul. 2017.
- CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: Educs, 2003.
- _____. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- _____. **Gestão hoteleira**. São Paulo: Saraiva, 2016.
- CHANG, H. H.; CHIEN, G. C. L. Input-Process-Output of Hotel Training in Taiwan. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, vol. 17, n.º 3, p. 246-260, 2012.
- COOPER, C.; FLETCHER, J.; FYALL, A.; GILBERT, D.; WANHILL, S. **Turismo: princípios e práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operação e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2016.

- CRESWELL, J. W. **Research design**: qualitative, quantitative and mixed methods approaches. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 2003.
- DRAGICEVIC, M.; LETUNIC, S. The influence of international standard ISO 9001 implementation on the human resource management in hotels. **Annals of DAAAM for 2011 & Proceedings of the 22nd International DAAAM Symposium**, vol. 22, n.º 1, p. 265-266, 2011.
- ERDMANN, R. H. **Administração da produção**: planejamento, programação e controle. Florianópolis, SC: Papa Livro, 2000.
- ESTEBAN-LLORETA, N. N.; ARAGÓN-SÁNCHEZ, A.; CARRASCO-HERNÁNDEZ, A. Institutional and competitive drivers on managers' training and organizational outcomes. **Business Research Quartely**, vol.17, p. 242-258, 2014.
- EXPEDIA. **Ibis Rio de Janeiro Hotel X**. 2017. Disponível em: <<https://www.expedia.com.br/Rio-De-Janeiro-Hoteis-Ibis-Rio-De-Janeiro-Centro.h1593293.Hotel-Reservas?chkin=27%2F07%2F2017&chkout=28%2F07%2F2017&rm1=a2®ionId=0&hwrqCacheKey=765fa167-338f-4c41-93f6-e3eee537eed9HWRQ1501173382773&vip=false&c=a53a2625-2ecf-4354-84bf-b8d208d1757d&>>. Acesso em: 27 jul. 2017.
- GOBARA, C.; ROSSONI, L.; KATO, E. M.; DOSSA, A. A.; SILVA, A. J. H. A influência das dimensões da cultura organizacional na inovação em serviços: uma análise do setor hoteleiro. **BASE — Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, vol. 7, n.º 4, p. 252-265, 2010.
- GRISSEMANN, U.; PLANK, A.; BRUNNER-SPERDIN, A. Enhancing business performance of hotels: the role of innovation and customer orientation. **International Journal of Hospitality Management**, vol. 33, p. 347-356, 2013.
- HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. São Paulo: Bookman, 2009.
- HERAS-SAZARBITORIA, I.; ARANA, G.; BOIRAL, O. Do ISO 9001-certified hotels get a higher customer rating than non-certified ones? **International Journal of Hospitality Management**, vol. 51, p.138-146, 2015.
- HOTELINVEST. **Panorama da hotelaria brasileira, 2014-2015**. 2015. Disponível em: <https://hotelinvest.com.br/upload_content/paginas/webPBr_br_final_20142015.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2016.
- _____. **Panorama da hotelaria sul-americana, 2015-2016**. 2016. Disponível em: <<http://www.revistahoteis.com.br/wp-content/uploads/2016/04/Dados.pdf>>. Acesso em: 30 nov. 2016.
- IBIS. **Dados cartográficos**. 2017. Disponível em: <<http://www.ibis.com/pt-br/booking/map-search.shtml>>. Acesso em: 14. jun. 2017.
- ISO — International Organization for Standardization. **ISO 9000. Quality Management. 2015a**. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/iso_9001.pptx>. Acesso em: 12 set. 2017.

- _____. **ISO Survey**. 2015b. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/iso_9001_iso_survey2015.xls>. Acesso em: 12 jan. 2017.
- JOSTARI, J.; HERAS-SAIZARBITORIA, I.; PEREIRA, J. Internalization of quality management in service organizations. **Managing Service Quality**, vol. 23, n.º 6, p. 456-473, 2013.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAYAK. **Ibis Rio de Janeiro Hotel X**. 2017. Disponível em: <<https://www.kayak.com.br/hotels/ibis-Rio-de-Janeiro-Centro,Rio-de-Janeiro,Brasil--c24146-h167741/2017-07-28/2017-07-29/2guests>>. Acesso em: 27 jul. 2017.
- KNEŽEVIĆ, M.; ČEROVIĆ, S.; DŽAMIĆ, V.; RADOJEVIĆ, T. Total quality management implementation and guest satisfaction in hospitality. **Amfiteatru Economic**, vol. 19, n.º. 44, p.124--143, fev. 2017.
- KUCUKUSTA, D.; MAK, A.; CHAN, X. Corporate social responsibility practices in four and five-star hotels: Perspectives from Hong Kong visitors. **International Journal of Hospitality Management**, vol. 34, p. 19-30, 2013.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica: técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- LAMONATO, C.; PRESSER, N. H. Competências profissionais e classe de comportamentos requeridos no mercado de trabalho nos meios de hospedagem. **Turismo em Análise**, vol. 26, n.º. 4, p.774-794, 2015.
- LIMBERGER, P. F.; BOARIA, F.; ANJOS, S. J. G. A relação entre a satisfação geral e as variáveis da satisfação na hotelaria em hotéis de excelência. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, vol. 8, n.º. 3, p. 435-455, 2014.
- MACHADO, M. R.; MACHADO, M. A. V.; HOLANDA, F. M. A. Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do Balanced Scorecard. **Turismo — Visão e Ação**, vol. 9, n.º. 3, p. 393-406, 2007.
- MAEKAWA, R.; CARVALHO, M. M.; OLIVEIRA, O. J. O. Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. **Gestão & Produção**, vol. 20, n.º. 4, p. 763-779, 2013.
- MANHAS, P. S.; TUKAMUSHABA, E. K. Understanding service experience and its impact on brand image in hospitality sector. **International Journal of Hospitality Management**, vol. 45, p.77-87, 2015.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. **Análise de dados qualitativos: um manual metodológico**. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 2014.
- PERRIGOT, R. Services vs retail chains: are there any differences? Evidence from the French franchising industry. **International Journal of Retail & Distribution Management**, vol. 34, n.º. 12, p. 918--930, 2006.

- PERTUSA-ORTEGA, E.; JUAN-JOSÉ, T.; PEREIRA-MOLINER, J.; MOLINA-AZORÍN, J. F.; LÓPEZ-GAMERO, M. D. Certificación en calidad, resultados empresariales y estructura organizativa en el sector hotelero español. **Intangible Capital**, vol. 9, nº. 1, p.199-224, 2013.
- ROBLEDO, J. L. R.; ARÁN, M. V.; PÉREZ-ARANDA, J. Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**, vol. 21, p. 84-92, 2015.
- ROBSON, C. **Real world research design**: a resource for users of social research methods in applied settings. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 2011.
- RUBIO-ANDRADA, L.; ALONSO-ALMEIDA, M. M.; RODRÍGUEZ-ANTÓN, J. M. Motivations and impacts in the firm and stakeholders of quality certification: evidence from small-and medium-sized service enterprises. **Total Quality Management & Business Excellence**, vol. 22, nº. 8, p.833-852, 2011.
- SANTOS, G. E. O. **Cálculo amostral**: calculadora *on-line*. s.d. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 14 jul. 2017.
- SANTOS, R. **ISO 9000 na hotelaria**: o primeiro passo para atingir a excelência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- SANTOS, R. A.; SILVA, L. P. Princípios e valores organizacionais: a questão do treinamento e a excelência dos serviços hoteleiros. Um estudo de caso na JW Marriott Rio de Janeiro. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, vol. 9, nº. 3, p.422-441, 2015.
- SCHIFFMAN, L.; KANUK, L. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- SIERRA, F. J. M.; RUBIO-ROMERO, J. C.; GÁMEZ, M. C. Status of facilities for fire safety in hotels. **Safety Science**, vol. 50, nº. 7, p. 1.490-1.494, 2012.
- SINGLETON JR., R. A.; STRAITS, B. C. **Approaches social research**. Oxford: Oxford University Press Inc., 2010.
- SOARES, J. M. Estudo da relevância da norma ISO 9001 no desempenho das empresas portuguesas do sector da hotelaria. **Tourism & Management Studies**, vol.10, nº. 2, p. 57-66, 2014.
- SPARKS, A.; BROWNING, V. The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust. **Tourism Management**, vol. 32, nº. 6, p.1.310-1.323, 2011.
- TRIPADVISOR. **Hotel Ibis Rio de Janeiro Hotel X**. 2017. Disponível em: <https://www.tripadvisor.com.br/Hotel_Review-g303506-d634370-Reviews-Hotel_ibis_Rio_de_Janeiro_Centro-Rio_de_Janeiro_State_of_Rio_de_Janeiro.html>. Acesso em: 27 jul. 2017.
- TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. **Marketing research, meaning**: measurement and method. London: Macmillan Publishing Co. Inc., 1976.

ÚBEDA-GARCÍA, M.; CORTÉS, E. C.; MARCO-LAJARA, B.; ZARAGOZA-SÁEZ, P. Strategy, training and performance fit. **International Journal of Hospitality Management**, vol. 42, p.100–116, 2014.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista Sociedade de Cardiologia do Estado do Rio de Janeiro**, vol. 20, nº. 5, p. 383-386, 2007.

VIEIRA, E. V. **Qualidade em serviços hoteleiros: a satisfação do cliente é função de todos**. Caxias do Sul: Educs, 2004.