



‘utilização de Ferramentas de Gestão da Qualidade: estudo multicaso em meios de hospedagem no município de Nova Friburgo/RJ’ Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil – 25 a 27 de Maio de 2022.

Autor 1 (Edvar Fernandes Batista)- Cefet/RJ-Campus Nova Friburgo -edvar.batista@cefet-rj.br

Autor 2 (Bryan Azevedo Perrou de Souza) - Cefet/RJ-Campus Nova Friburgo- bryan.souza@aluno.cefet-rj.br

Resumo

Este artigo apresenta os principais conceitos de sistemas de gestão e a evolução da gestão da qualidade. Enfatiza a metodologia da gestão e suas principais ferramentas para a busca da qualidade percebida pelos clientes em empreendimentos hoteleiros no município de Nova Friburgo, localizado na região serrana do Rio de Janeiro. O mundo moderno em constantes transformações sociais, políticas e econômicas, tem procurado se diferenciar através de inovações em suas organizações, tornando-as cada vez mais competitivas no mercado de atuação. O fortalecimento da ideia de melhoria dos processos de prestação de serviços, a valorização do ser humano, a capacidade de resolver problemas e sua busca de perfeição é uma das grandes valorizações da gestão da qualidade. Através de um estudo multicaso foi realizado uma pesquisa/entrevista com gestores de três meios de hospedagem com a intenção de identificar a utilização de ferramentas de gestão para se mensurar ou aferir a qualidade. De acordo com os resultados desta pesquisa, foi possível destacar as ferramentas de gestão da qualidade utilizadas nos três meios de hospedagem, compreender a política de gestão implementada pelos gestores e sugerir seu aperfeiçoamento, para uma melhor aplicabilidade das ferramentas de gestão da qualidade.

Palavras-Chave: Meios de Hospedagem, Ferramentas de Gestão da Qualidade

1. Introdução

O município de Nova Friburgo está localizado a 136 km da cidade do Rio de Janeiro, o que certamente favorece as viagens turísticas de curta distância, principalmente dos turistas que buscam as baixas temperaturas registradas na região tanto no verão quanto no inverno.

Várias ferramentas atualmente utilizadas na atividade turística são oriundas de outras áreas, como a administração de empresas, processos de produção em indústrias, tal como cita Camargo, 2011, que no século XIX a utilização e aplicação real da qualidade total pelos gestores era apenas uma ferramenta de simples controle nos processos e aplicados geralmente em indústrias.



“Utilização de Ferramentas de Gestão da Qualidade: estudo multicaso em meios de hospedagem no município de Nova Friburgo/RJ” Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil – 25 a 27 de Maio de 2022.

Com o passar do tempo a qualidade foi se tornando mais complexa e analisando os processos do início ao fim e começou a se espalhar por várias atividades, sendo uma delas o turismo. Que por ser, de acordo com alguns autores, um estudo mais recente dentre as outras ciências já conhecidas, tais como a Matemática e a Física, que já tem seus pilares consolidados há séculos.

Os consumidores tornam-se mais exigentes e difíceis de serem conquistados além de menos previsíveis quanto suas decisões devido a gama de opções que possuem a disposição.

O objetivo geral da pesquisa buscou identificar se os três meios de hospedagem pesquisados no município de Nova Friburgo utilizavam ferramentas para aferir a qualidade de seus serviços. Desta forma foi necessário analisar quais eram as ferramentas de gestão da qualidade utilizadas nos meios de hospedagem; verificar se estas ferramentas de gestão da qualidade eram segundo os gestores, capazes de contribuir com a qualidade percebida por seus hóspedes; destacar a periodicidade do uso das ferramentas de gestão da qualidade e qual ou quais as ferramentas de gestão da qualidade eram mais indicadas de acordo com perfil dos meios de hospedagem estudados na pesquisa.

Foi realizado um estudo multicaso em três meios de hospedagem na área central de Nova Friburgo, sendo aplicado um questionário, que foi respondido pelos gerentes/administradores, priorizando a utilização da plataforma *Google Forms*, com perguntas abertas, semiestruturadas e fechadas.

Após a aplicação da pesquisa foi possível mensurar, como e quais as ferramentas de qualidade são utilizadas pelos meios de hospedagem, objeto deste estudo multicaso. Foi mantido o anonimato das empresas e de seus interlocutores para garantir uma maior quantidade de informações fidedignas com a realidade experimentada.

De acordo com os resultados da pesquisa de campo foi possível destacar as ferramentas de gestão da qualidade utilizadas e sugerir seu aperfeiçoamento, baseado em revisões bibliográficas com o embasamento teórico correto para aplicabilidade da melhor e mais eficiente ferramenta de gestão de qualidade.

2. Sistemas de gestão

Os sistemas de gestão são um tipo de sistema formado por partes (requisitos), que se relacionam entre si, de forma a atender a um determinado objetivo, o qual está relacionado à função do sistema de gestão. Por exemplo, um sistema de gestão da qualidade tem como um



“Utilização de Ferramentas de Gestão da Qualidade: estudo multicaso em meios de hospedagem no município de Nova Friburgo/RJ” Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil – 25 a 27 de Maio de 2022.

de seus objetivos fornecer produtos que atendam aos requisitos dos clientes. Já um sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional pode ter como objetivo controlar os riscos de Segurança e Saúde Ocupacional (SSO) e melhorar continuamente as condições de SSO nas organizações (RIBEIRO NETO; TAVARES; HOFFMANN, 2008).

Os Sistemas de Gestão Integrados podem ser definidos como um conjunto de processos interrelacionados que dividem um conjunto de recursos humanos, financeiros, materiais, além de uma infraestrutura e informações, de forma a atingir um conjunto de objetivos relacionados à satisfação dos stakeholders (KARAPETROVIC; WILLBORN, 1998).

Devido à crescente importância atribuída à integração dos sistemas de gestão, a literatura apresenta diversos trabalhos sobre o tema, tanto teóricos, quanto empíricos. Os trabalhos empíricos buscam analisar a compatibilidade entre sistemas de gestão normalizados (PHENG; PONG, 2003), apresentam experiências de empresas com a implementação do SGI (FRESNER; ENGELHARDT, 2004; ZUTSHI; SOHAL, 2005), investigam o potencial para integração das normas, partindo da análise de aspectos comuns entre as empresas em termos de motivações, obstáculos e pressão externa quando da implementação de cada sistema de gestão (SALOMONE, 2008) e estudam em que extensão as empresas integram os seus sistemas de gestão (BERNARDO *ET AL.*, 2009).

2.1- Gestão da qualidade

É importante destacar que, o conceito de qualidade não foi criado no turismo e hotelaria, o conceito é oriundo, por exemplo, da indústria, que tinha o objetivo de produzir sempre o melhor produto, de maneira eficiente, otimizando processos, buscando o menor custo objetivando cada vez maior lucro. No início, havia uma inclinação para o conceito da produção em larga escala, produção em massa, destacando-se no início do final do século XIX e início do século XX algumas correntes de pensamento, como Taylorismo, o Fordismo e o Toyotismo.

A qualidade tem como foco a melhoria do produto, tendo como base a redução de variáveis ao longo dos processos criando um padrão para controle de cada processo no ciclo, lançando mão de técnicas estatísticas para poder aperfeiçoar e ter o controle de cada processo, sendo necessário um planejamento sistêmico para implantação da qualidade total. (Deming, 1990)

Enquanto Deming tinha uma percepção de que a qualidade seria consequência da diminuição das variáveis em um processo, anos depois há um pensamento que traz uma perspectiva mais



“Utilização de Ferramentas de Gestão da Qualidade: estudo multicaso em meios de hospedagem no município de Nova Friburgo/RJ” Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil – 25 a 27 de Maio de 2022.

abrangente, o lucro não deve estar em primeiro lugar, mas sim a qualidade, pensar que, há uma retroalimentação do processo através do cliente, pois ele é quem dá o *Feedback*, não somente pensar no processo, pelo processo. (Ishiwaka, 1993) Ishikawa pontua que é preciso pensar nas pessoas e fazer com que essas tenham participação na administração e que as organizações não podem ter barreiras setoriais, e sim ser trabalhado a gerência com Interfuncionalismo.

Segundo Juran (1990), a qualidade seria obtida para através do trabalho em sistema, isso seria alcançado se a organização tivesse uma alta qualidade nos produtos, bens ou serviços, produzidos, e que cada indivíduo, deveria atingir uma alta qualidade por particularmente.

Paralelamente a essa evolução do conceito de Qualidade, Lima *et.al* (2004), destaca que surgiu a visão de que ele era fundamental no posicionamento estratégico da empresa perante o mercado. Pouco tempo depois, percebeu-se que o planejamento estratégico da empresa enfatizando a qualidade não era suficiente para seu sucesso. O conceito de satisfação do cliente foi, então, ampliado para outras entidades envolvidas com as atividades da empresa. O termo Qualidade Total passou a representar a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todos os *stakeholders* (entidades significativas na existência da empresa) e da excelência da gestão da empresa.

2.3-Ferramentas de gestão da qualidade

Segundo Andrade (2002) as mudanças são algo positivo, é a inovação tecnológica, é facilitador, e pode gerar novas oportunidades de negócios no mercado. Por isso, estudiosos procuram elaborar teorias e práticas que possam ajudar as empresas, facilitar a vida delas. Uma dessas práticas que tem sido abordada é o Controle da Qualidade Total (CQT), é um sistema gerencial voltado para a sobrevivência da empresa, modificando a prática gerencial por completo.

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



“Utilização de Ferramentas de Gestão da Qualidade: estudo multicaso em meios de hospedagem no município de Nova Friburgo/RJ” Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil – 25 a 27 de Maio de 2022.

avaliação de práticas desenvolvidas, possibilitando ao usuário conhecer, em detalhes, como ocorrem às mudanças nas operações de processo.

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

4- METODOLOGIA: PESQUISA MULTICASO

Em relação aos procedimentos técnicos, além da realização de uma pesquisa bibliográfica, este artigo é um estudo multicaso, pois envolve um estudo em três empreendimentos hoteleiros distintos, onde foi utilizado um questionário aplicado para analisar o ambiente em relação à prática do sistema de gestão da qualidade.

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

3.1-Geração e análise de dados

Com referência à amostra, optou-se por pesquisar três meios de hospedagem localizados na região central da cidade de Nova Friburgo, devidamente ativos no cadastro de prestadores de serviços turísticos do Ministério do Turismo (CADASTUR).

Para a execução da pesquisa foram realizadas entrevistas presenciais, previamente agendadas por telefone, nos dias 10 e 11 de dezembro de 2021, com os gestores dos empreendimentos hoteleiros e aplicada a pesquisa com o auxílio de um questionário no *google forms* composto por doze questões sendo três abertas, três fechadas e seis de múltipla escolha, para diagnóstico do uso das ferramentas de gestão da qualidade, além de observação do ambiente de trabalho.

Ao serem questionados sobre o entendimento do termo ferramentas de gestão da qualidade, os três gestores destacaram a qualidade e a excelência na prestação de serviços além de perceberem que estas ferramentas podem contribuir para o e adequação de processos de gestão.



“Utilização de Ferramentas de Gestão da Qualidade: estudo multicaso em meios de hospedagem no município de Nova Friburgo/RJ” Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil – 25 a 27 de Maio de 2022.

A segunda questão levantou informações relacionadas ao uso de ferramentas de gestão para mensurar a qualidade percebida pelos clientes no meio de hospedagem. Ao serem questionados sobre a utilização de ferramentas de gestão da qualidade o gestor do hotel “A” afirmou não utilizar nenhum tipo de ferramenta enquanto os gestores dos hotéis “B e C”, já utilizam algum tipo de ferramenta de gestão da qualidade.

A terceira questão corroborava com o questionamento sobre o uso de ferramentas de gestão da qualidade no meio de hospedagem e solicitou ao gestor que destacasse em caso de resposta afirmativa quais as ferramentas eram mais recorrentes. Entre as opções disponíveis para escolha do gestor estavam : 5W2H; Diagrama de Pareto; Diagrama de Ishiwaka ;Fluxograma; Benchmarking ;PDCA; Brainstorm e Pesquisa de Satisfação. Os gestores destacaram entre as opções de ferramentas de gestão da qualidade apresentadas, quais o hotel utilizava. Cabe destacar que apesar do hotel “A” ter sinalizado na questão anterior que, não utilizava ferramentas para mensurar a qualidade , marcou a opção pesquisa de satisfação o que nos leva a acreditar que o hotel utiliza sim, alguma ferramenta de gestão para mensurar o nível de qualidade percebida por seus hóspedes. Entre os três hotéis apenas o hotel “B” utiliza mais de uma ferramenta de gestão da qualidade e os três hotéis utilizam a pesquisa de satisfação entre seus clientes.

A quarta questão da pesquisa verificou a periodicidade da implementação e avaliação das ferramentas de gestão da qualidade no meio de hospedagem. Entre as opções a serem apontadas pelo gestor estavam: semanalmente, mensalmente, trimestralmente, semestralmente e anualmente. Os hotéis “ A e C” apresentam segundo os gestores uma periodicidade semanal da implementação e avaliação das ferramentas de gestão da qualidade já o gestor do hotel “B” o faz semestralmente.

Na quinta questão foi questionado ao gestor se na opinião dele o uso de ferramentas de gestão da qualidade poderia gerar um diferencial competitivo para o meio de hospedagem., os três gestores, hotel “A, B e C” entendem que o uso de ferramentas de gestão da qualidade pode de fato gerar um diferencial competitivo.

A sexta questão abordou aos gestores de que forma a gestão do meio de hospedagem conseguia mensurar se a adoção de ferramentas de gestão da qualidade era capaz de contribuir com a qualidade percebida pelo hóspede O gestor do hotel “A” explicou que esta



“Utilização de Ferramentas de Gestão da Qualidade: estudo multicaso em meios de hospedagem no município de Nova Friburgo/RJ” Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil – 25 a 27 de Maio de 2022.

percepção da qualidade ocorre ao observarem a frequência com que um determinado hóspede se hospeda, ou seja foi um pouco evasivo em sua resposta uma vez que não existe uma ação propriamente a ser implementada porque o hotel apenas aguarda o retorno de um hóspede para possivelmente compreender se ele está ou não satisfeito com os serviços. O gestor do hotel “B” já apresentou uma resposta mais fundamentada e destacou que busca um “*feedback*” de seus hóspedes e através de seus colaboradores, ou seja, a preocupação com seus clientes internos e externos é de fato relevante pois partimos do princípio que existe questionamentos direcionados aos seus clientes sobre satisfação ou insatisfação dos serviços prestados. A resposta do gestor do hotel “C” foi um pouco protocolar, pois afirma que, são colocados no questionário de pesquisa de satisfação dos clientes perguntas relativas aos objetivos traçados na elaboração dos processos do meio de hospedagem e é nesta avaliação que se mensura a percepção de qualidade do hóspede sobre cada setor, desta forma acredita-se que é facultado ao hóspede avaliar todos os setores do hotel, recepção, restaurante, governança, segurança, infraestrutura e assim ao analisar estas avaliações é possível segundo o gestor compreender o nível de qualidade e realizar as correções ou ajustes necessários.

A sétima questão solicitou ao gestor do meio de hospedagem pesquisado que estabelecesse em uma escala 1 a 5 quais seriam as áreas ou setores do empreendimento que mais seriam beneficiadas pela utilização de ferramentas de gestão da qualidade. As áreas destacadas para escolha dos gestores foram: recepção, alimentos e bebidas, governança, marketing e gerência administrativa. O gestor do hotel “A”, apontou que, a recepção, o setor de alimentos e bebidas e a governança são as áreas menos beneficiadas atribuindo peso 1, enquanto o marketing e a gerência administrativa são um pouco mais beneficiados com o uso de ferramentas de gestão da qualidade, pois foi atribuído a elas peso 3. O gestor do hotel “B” atribuiu peso 1 aos setores de recepção, alimentos e bebidas, governança, marketing e gerência administrativa. O gestor do hotel “C” atribuiu peso 3 ao setor de alimentos e bebidas, peso 4 as áreas de marketing e gerência administrativa e peso 5 aos setores de Recepção e governança.

Na oitava questão a pesquisa buscou verificar se o meio de hospedagem realizava algum tipo de pesquisa relacionada ao clima organizacional. Apenas o gestor do hotel “B” afirmou que ocorre pesquisa de clima organizacional, enquanto os gestores dos hotéis “A e C”, afirmaram que não realizam este tipo de pesquisa em seus empreendimentos.

A nona questão completou o raciocínio da oitava questão e solicitava aos gestores que informassem em caso de uso de pesquisa de clima organizacional, qual era a periodicidade da realização dela. O gestor do hotel “B”, apontou que é realizada semestralmente, já os gestores



“Utilização de Ferramentas de Gestão da Qualidade: estudo multicaso em meios de hospedagem no município de Nova Friburgo/RJ” Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil – 25 a 27 de Maio de 2022.

dos hotéis “A e C” não deveriam responder nada a este questionamento pois na oitava questão afirmaram que não realizam pesquisa de clima organizacional, mas responderam que a periodicidade era anual. Acredita-se que foi um ato falho de ambos os gestores.

A décima questão abordou aos gestores, qual era o perfil de contratação de colaboradores adotada no meio de hospedagem. Entre as opções a serem destacadas estavam: Contratação de profissionais qualificados; Pessoas sem experiência na área de atuação; Pessoas com experiência na área de atuação ou outros. O gestor do hotel “A” afirma que são contratadas para atuarem no meio de hospedagem, pessoas sem experiência na área de atuação. O gestor do hotel “B” afirma que são contratados colaboradores com qualificação e com experiência na área de atuação e o gestor do hotel “C” afirma contratar profissionais apenas com experiência na área de atuação.

A décima primeira questão averiguou qual é a política de gestão de colaboradores adotada no meio de hospedagem. Entre as opções a serem destacadas pelos respondentes estavam: Treinamento e desenvolvimento do profissional; Plano de cargos e salários; Valorização/premiação baseados em critérios de produtividade; Retenção de talentos; Baixa rotatividade de colaboradores e Autonomia para a tomada de decisão nos cargos e funções. O gestor do hotel “A” destacou que existe autonomia para a tomada de decisão nos cargos e funções além de treinamento e desenvolvimento do profissional quando são contratados. O gestor do hotel “B” apontou que os colaboradores possuem autonomia para a tomada de decisão nos cargos e funções, existe uma preocupação com o treinamento e desenvolvimento do profissional além de uma valorização/premiação baseados em critérios de produtividade. Encerrando esta questão o gestor do hotel “C” respondeu que a retenção de talentos, proporcionar autonomia para a tomada de decisão nos cargos e funções e a valorização com premiação baseados em critérios de produtividade é a política de gestão do meio de hospedagem quando se refere à contratação de seus colaboradores.

A décima segunda questão da pesquisa solicitava ao entrevistado que baseado no tema abordado, caso ele tivesse alguma consideração a fazer, uma experiência a expor ou mesmo uma sugestão sobre o assunto, algo que poderia ter sido abordado, que ele realizasse suas considerações. Os gestores dos meios de hospedagem “A e C”, optaram por não realizar nenhuma consideração complementar, entretanto o gestor do meio de hospedagem “B” destacou que, o tema ferramentas de gestão da qualidade, é fundamental para auxiliar um



“Utilização de Ferramentas de Gestão da Qualidade: estudo multicaso em meios de hospedagem no município de Nova Friburgo/RJ” Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil – 25 a 27 de Maio de 2022.

líder na busca da excelência na prestação dos serviços contribuindo com todos os setores da hotelaria.

4 Considerações Finais

A exigência de um meio de hospedagem em se estruturar a fim de utilizar uma ou mais ferramentas de gestão em busca da qualidade, para acompanhar seus processos, e manter um padrão e de acordo com os requisitos do cliente, é um ponto importante para a adesão de um sistema de gestão da qualidade e a utilização adequada de suas ferramentas. Os sistemas de gestão permitem que a empresa possua uma visão sistêmica e mais ampla em relação a sua posição de mercado e principalmente o nível de satisfação de seus clientes.

A qualidade envolvida nos serviços hoteleiros é importante para que um determinado hotel consiga se manter no mercado, de forma lucrativa e recomendável pelos clientes. Sendo assim ele conseguirá destacar-se perante os seus concorrentes e conquistar clientes novos e fidelizando os antigos. Isso não é uma tarefa fácil, é necessário que o hotel busque estratégias que supram as necessidades dos clientes dentro do pressuposto de que suas expectativas sejam atendidas, ou seja, que o serviço seja prestado de acordo com a ideia ou imaginário do consumidor, do que ele espera do hotel se foi realmente cumprido. Assim, o cliente se sente motivado a voltar adquirir serviços e não procure a concorrência. Para ponderar esta perspectiva é preciso utilizar de ferramentas que analisam a qualidade do serviço prestado pelos hotéis.

A limitações encontradas ao longo do trabalho foram: o tempo utilizado para a execução da pesquisa, questões relacionadas a pandemia que dificultaram e prorrogaram o agendamento das entrevistas com os gestores. Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a implantação de fato do sistema de gestão da qualidade nos meios de hospedagem, analisando assim com maior frequência a necessidade de melhoria de cada um, com o auxílio das ferramentas da qualidade de acordo com suas demandas.

Um outro aspecto a constatar é que se as pesquisas voltadas para verificação de implementação de sistemas de gestão são importantes para a qualidade percebida tanto pelos clientes externos quanto os internos, também pode ajudar na filosofia empregada nas ferramentas de gestão voltados especificamente para a busca da qualidade, controle de processos, auditorias, ações corretivas e melhorias contínuas podendo ser bastante saudável no sentido de dar um grau de excelência ao trabalho dos gestores e prestadores de serviços.



“utilização de Ferramentas de Gestão da Qualidade: estudo multicaso em meios de hospedagem no município de Nova Friburgo/RJ” Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil – 25 a 27 de Maio de 2022.

A relevância da realização da pesquisa para a comunidade acadêmica se resumiu em aplicar os conhecimentos adquiridos no decorrer do curso, testando minhas habilidades, assim como minhas fragilidades. Já os meios de hospedagem pesquisados se beneficiaram a partir da conclusão desta pesquisa, podendo utilizá-la como fonte de pesquisa e direcionamento, auxiliando na implementação de outras ferramentas de gestão, visualizando novos caminhos a serem seguidos para o a busca contínua da excelência na prestação de seus serviços.

Referências

ANDRADE, José Vicente de. **Turismo: fundamentos e dimensões**. 8.ed. São Paulo: Ática, 2002.

CAMARGO, Luan José Jorge et al. Análise da sustentabilidade do turismo ecológico no município de Bonito, Mato Grosso do Sul na promoção do desenvolvimento regional. **Sociedade & Natureza**, v. 23, p. 65-75, 2011.

CARVALHO, MARLY; PALADINI, EDSON. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. 2 ed. Rio e Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2012. 456 p

DEMING, W.E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, J. M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

LIMA, Andréa Cavalcanti Correia; CAVALCANTI, Arlei Antonio; PONTE, Vera. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: Balanced Scorecard promovendo mudanças. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 15, n. SPE, p. 79-94, 2004.

MELLO, C.H.P.; COSTA NETO, P. L. de O; TURRIONI, J. B. Padronização em serviços : três casos de hotéis no Estado de São Paulo. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Curitiba – PR 23 a 25 de outubro de 2002

OLVEIRA, J. A. D. O. et al. Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo. **Produção**, [S.L], v. 21, n. 4, p. 708-723, out./dez. 2011



“Utilização de Ferramentas de Gestão da Qualidade: estudo multicaso em meios de hospedagem no município de Nova Friburgo/RJ” Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil – 25 a 27 de Maio de 2022.

PALADINI, E. P. Gestão da qualidade: teoria e prática. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RIBEIRO NETO, João Batista M.; TAVARES, José da Cunha; HOFFMANN, Silvana Carvalho. Sistemas de gestão integrados: qualidade, meio ambiente, responsabilidade social e segurança e saúde no trabalho. **São Paulo: SENAC, 2008.**