

A RELEVÂNCIA DO FLUXOGRAMA PARA A ANÁLISE CRÍTICA DO PNT 2018-2022 - GESTÃO PÚBLICA DO TURISMO NO BRASIL

Jonas Machado de Queirós
fabricontabil@gmail.com
UFF

Maria Amélia Silva Leal
fabricontabil@gmail.com
UFRJ

Sidirley Daniel Venâncio
fabricontabil@gmail.com
UNISUAM

Fábio Vinícius de Araújo Passos
fabricontabil@gmail.com
UNEMAT

Resumo: O objeto deste artigo será responder a questão de pesquisa, por intermédio de conceitos da revisão da literatura e por intermédio de dados abertos do Ministério do Turismo, e tem como principal justificativa a compreensão sobre a importância das contribuições tanto da gestão da qualidade como da ferramenta do fluxograma ou do Plano Nacional de Turismo, para os resultados das organizações sejam públicas ou privadas. A natureza dessa pesquisa será do tipo qualitativo e pesquisa descritiva com consultas bibliográficas, pesquisas em artigos científicos publicados em plataformas de estudos digitais e livros que tratem do referidos assuntos: gestão da qualidade, PNT, fluxograma. O fato do Plano Nacional de Turismo 2018-2022, não utilizar a ferramenta da gestão da qualidade, fluxograma, nas transparências de suas informações, pode influenciar na compreensão didática e estratégica desse importante documento de tomada de decisão governamental. É altamente recomendável a continuidade de pesquisas sobre as ferramentas da gestão da qualidade utilizada por profissionais de diferentes áreas envolvidas, sejam na gestão pública ou privada. Este estudo é de aplicabilidade a estudiosos, que podem examinar outras linhas de pesquisa a partir dos resultados encontrados e elaborar novos trabalhos.

Palavras Chave: Gestão da Qualidade - Fluxograma - Turismo - Política Pública - PNT

1. INTRODUÇÃO

A gestão da qualidade é uma das condições necessárias para qualquer empreendimento que espera manter-se competitivo e se conservar no mundo dos negócios, pois com sua metodologia é capaz por preservar o singelo contento dos clientes, inclusive, surpreendendo fornecedores, funcionários e investidores. Por esse motivo, o fato de gastar com melhorias contínuas para com processos, serviços e promove grandiosos resultados para a gestão da organização.

O Plano Nacional de Turismo (PNT) 2018-2022 é o instrumento que estabelecem diretrizes e estratégias para a implementação da Política Nacional de Turismo. O mesmo foi elaborado de forma compartilhada, com o apoio das áreas técnicas do Ministério do Turismo, EMBRATUR, agentes públicos e privados, por meio da Câmara Temática de Plano Nacional do Turismo, constituída dentro do Conselho Nacional de Turismo. Em conformidade, a importância deste para o desenvolvimento do Turismo em âmbito nacional.

Entre tantas ferramentas associadas à gestão da qualidade, com o propósito de demonstrar, mensurar e aplicar ações em prol de melhorias nos negócios da empresa, evidenciando o foco na qualidade, este artigo utilizara a ferramenta chamada de fluxograma. Com base nas informações supracitadas, formulou-se a seguinte questão: como uma das ferramentas da gestão da qualidade, o fluxograma, poderia auxiliar na execução de rotinas do Plano Nacional de Turismo (PNT) 2018-2022?

A gestão da qualidade é uma ferramenta estratégica que incentiva a visão sistêmica sejam nos setores, público ou privado, e está ordenada por práticas e conceitos aceitos em todo lugar. Uma das ferramentas da gestão da qualidade denominada, fluxograma, que promove a visão holística do negócio, seja, produto ou serviço, o qual, consiste em figura com informações por onde passam todas as etapas pertinentes ao processo, apresentando como deve ocorrer a sua execução.

O objeto deste artigo será responder a questão de pesquisa, por intermédio de conceitos da revisão da literatura e por intermédio de dados abertos do Ministério do Turismo do Governo Federal Brasileiro, e tem como principal justificativa a compreensão sobre a importância das contribuições tanto da gestão da qualidade como da ferramenta do fluxograma e do Plano Nacional de Turismo, para os resultados das organizações sejam públicas ou privadas.

O recorte espaço temporal desta pesquisa, limita-se a tratar do contexto histórico sobre gestão da qualidade e contabilidade, enfatizando suas contribuições e ferramentas utilizadas nos dias atuais. A hipótese desse artigo consiste em esclarecer a ferramenta fluxograma como um facilitador de entendimentos sobre as práticas administrativas.

Segundo José (2012), os aspectos metodológicos podem ser compreendidos, sendo a forma escolhida pelo pesquisador para constatar a veracidade dos fatos e esclarecer de maneira segura, os fenômenos examinados. A natureza dessa pesquisa será do tipo qualitativo e pesquisa descritiva com consultas bibliográficas, pesquisas em artigos científicos publicados em plataformas de estudos digitais e livros que tratem do referidos assuntos: gestão da qualidade, PNT, fluxograma.

De acordo Gil (2010), a pesquisa qualitativa não busca enumerar ou medir eventos, ela serve para obter dados descritivos que expressam os sentidos dos fenômenos. Essa pesquisa foi desenvolvida a partir de:

1. Pesquisa bibliográfica – as fontes de pesquisa analisadas serão apresentados na imagem do (Quadro 1), juntamente com os principais autores, os quais foram pesquisados em artigos científicos e livros pertinente aos assuntos: gestão da qualidade, PNT e fluxograma.

Quadro 1: Principais Fontes da Pesquisa Bibliográfica.

Nº	Referências	Ano	Títulos das Pesquisas
01	Aquino <i>et. al.</i>	2017	Organizational change in quality management aspects: a quantitative proposal for classification.
02	Bursztyn	2004	Planejamentos Turísticos, Políticas, Processos e Relacionamentos.
03	Boikanyo e Heyns	2019	The effect of work engagement on total quality management practices in a petrochemical organization.
04	Brasil	2020	Plano Nacional do Turismo 2018-2020: mais emprego e renda para Brasil.
05	Carrizo e Alfaro	2018	Método de aseguramiento de la calidad en una metodología de desarrollo de software: un enfoque práctico.
06	De Souza Evangelista, Grossi e Bagno	2013	Lean office–escritório enxuto: estudo da aplicabilidade do conceito em uma empresa de transportes.
07	Harrington	1991	Melhoria de processos de negócios.
08	Johnson, Hamer e Vosloo	2019	Structuring uncertainty management for energy savings calculations.
09	Mendes e Mattos	2017	Knowledge management and world class manufacturing: an initial approach based on a literature review.
10	Silva <i>et. al.</i>	2019	Using the view of business process management (bpm) for process improvement in the shipping industry and offshore construction sector: a case study of the Rio Grande (RS) naval pole.
11	Rentería <i>et. al.</i>	2019	Homeostasis de la industria de manufactura en jalisco.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Além da pesquisa bibliográfica na qual é apresentada no Quadro 1, sobre os temas: gestão da qualidade, PNT e fluxograma, para o desenvolvimento deste artigo foram realizadas visita ao site Ministério do Turismo, Organização Mundial do Turismo e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) com o propósito de recolher o maior número de materiais possíveis e informação sobre a ferramenta do fluxograma associada ao PNT 2018-2022.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (TQM)

As atividades comerciais, a tecnologia, a globalização com o advento da Internet são fatores importantes para o desenvolvimento econômico e social de nações, visto que, fazem com que o comércio internacional configure canais de comunicação e melhoria nos processos de importação, exportação, redução de custos e de distribuição da produção das empresas.

Segundo Mendes e Mattos (2017) a busca constante de empresas em reduzir seus custos de fabricação, mitigar suas perdas em relação ao ambiente externo para permanecer competitiva, principalmente, por meio da inovação sustentável, tem sido uma tarefa nada convencional, dentro dessas instáveis relações as organizações são capazes de suportarem pressões internas e externas.

De acordo com Renteria *et. al.* (2019), atualmente, grandes empresas optam por efetivar fontes renováveis de energia, devido a pressões internacionais e à conscientização ambiental global. As empresas podem ser concebidas como sistemas constituídos por subsistemas, que consomem matéria-prima e emitem produtos necessários para as suas operações.

De Souza Evangelista, Grossi e Bagno (2013), sugerem a compreensão sobre a produção enxuta por ser uma forma de desenvolver produtos e serviços cada vez melhor com menos sacrifícios, insumos, espaço, tempo, e, ao mesmo tempo, aproximando-se cada vez mais, do melhor serviço ou produto.

Aquino *et. al.* (2017) entendem que as empresas, que estão naturalmente em constante estado de mudança, precisam operar em um ambiente completamente multicultural, no qual as mudanças ocorrem constantemente. A cultura organizacional tem sido destacada como uma das variáveis contextuais que podem explicar a taxa de sucesso do gerenciamento da qualidade.

Para De Souza Evangelista, Grossi e Bagno (2013), enxugar processos implica em esforço contínuo para alcançar o mínimo desperdício e o máximo fluxo de produção. O qual requisita transformação organizacional disparada por uma mudança de mentalidade, que nasce no nível estratégico em dada organização e deve ser desdobrada e assimilada desde níveis operacionais.

Segundo, Aquino *et. al.* (2017), a tecnologia também desempenha um papel nesse processo, uma vez que está em constante evolução, portanto, as organizações devem ser flexíveis em relação à mudança, de maneira proativa, criando oportunidades para si, ou de maneira reativa, aproveitando as oportunidades.

De acordo com Aquino *et. al.* (2017), uma característica importante de uma organização flexível é a capacidade de modificar ou desenvolver novos produtos para satisfazer os consumidores. Essa mudança se torna um processo natural ao longo da vida de uma organização, em resposta a várias forças externas. Os termos, mudança organizacional e cultura organizacional, têm uma conexão muito próxima com o gerenciamento da qualidade total (TQM).

De acordo com Boikanyo & Heyns (2019), o gerenciamento da qualidade total (TQM) é uma abordagem para gerenciar organizações, que enfatizam a melhoria contínua da qualidade e satisfação do cliente, isso sugere a aplicação de ferramentas e abordagens sistemáticas para gerenciar processos organizacionais com esses objetivos em mente (melhoria contínua da qualidade e satisfação do cliente) e envolve o estabelecimento de estruturas como equipes de melhoria da qualidade para manter o foco e promover processos de melhoria organizacional.

Boikanyo & Heyns (2019), complementam a definição do TQM sendo a filosofia de gerenciamento de práticas que buscam aproveitar os recursos humanos e materiais em dada organização, da maneira eficaz para atingir a sua proposta de planejamento. O TQM é explicado ainda mais como um processo liderado pela gerência para obter o envolvimento de todos os funcionários, na melhoria contínua do desempenho de todas as atividades, como parte do negócio normal para atender às necessidades e satisfação dos clientes internos e externos.

De acordo com Boikanyo & Heyns (2019), a TQM é um movimento visionário e cultural, que representa o reconhecimento de uma filosofia de gerenciamento que incentiva os funcionários a compartilhar a responsabilidade de fornecer produtos e serviços de qualidade. A gestão da qualidade total, em língua inglesa, "Total Quality Management", refere-se a uma estratégia de administração orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais.

Segundo Aquino *et. al.* (2017, p.14):

A gestão da qualidade compõe-se de diversos estágios, como por exemplo: o planejamento, a organização, o controle e a liderança, o conceito do TQM foi sendo

desenvolvido por numerosos consultores empresariais norte-americanos tais como W. Edwards Deming, Joseph M. Juran e Armand V. Feigenbaum.

De acordo com Boikanyo & Heyns (2019, p.13):

Em 1961, Feigenbaum definia o TQM como um sistema eficaz que integra o desenvolvimento da qualidade, a manutenção da qualidade e os esforços de melhoria da qualidade entre os diferentes setores da empresa, com o objetivo de criar produtos e serviços para a plena satisfação dos consumidores. Mas foi no Japão, onde Deming e Juran trabalharam após a Segunda Guerra Mundial, que a Qualidade Total tomou o formato que influenciou os empresários do mundo todo. A Toyota, no Japão, foi a primeira organização a empregar o conceito de controle de qualidade, superando a etapa do Fordismo, onde esta responsabilidade era limitada apenas ao nível da gestão. No TQM os colaboradores da organização possuem uma gama mais ampla de atribuições, cada um sendo diretamente responsável pela consecução dos objetivos da organização.

A TQM é uma das condições necessárias para qualquer empreendimento que espera manter-se competitivo e se conservar no mundo dos negócios, pois com sua metodologia é capaz por preservar o singelo contento dos clientes, inclusive, surpreendendo fornecedores, funcionários e investidores. Por esse motivo, o fato de gastar com melhorias contínuas para com processos, serviços e promove grandiosos resultados para a gestão da organização.

A TQM é uma ferramenta estratégica que incentiva a visão sistêmica de toda a companhia, e está ordenada por práticas e conceitos aceitos em todo lugar. Uma das ferramentas da gestão da qualidade denominada, fluxograma, promove a visão holística do negócio, seja, produto ou serviço, o qual, consiste em figura com informações por onde passam todas as etapas pertinentes ao processo, apresentando como deve ocorrer a sua execução.

As ferramentas associadas à gestão da qualidade, com o propósito de demonstrar, mensurar e aplicar ações em prol de melhorias nos negócios da empresa, evidenciando o foco na qualidade são muitas, entre elas o: fluxograma, lista de controle, diagrama de Pareto, gráfico de controle, histograma, diagrama de causa e efeito, gráfico de dispersão, diagrama de relação, diagrama de afinidade, diagrama de árvore, matriz de priorização, matriz de relação, diagrama PDCA, diagrama de atividades, 5S, QFD de implantação de funções de qualidades, análise de modo e efeitos de falha FMEA, six sigma, 9001:2015, conjunto de padrões de suporte, são apresentadas na Figura 1.

Figura 1: Possíveis Alternativas de Ferramentas e Programas da Qualidade Total

Alternativas	Descrição
Ferramentas tradicionais de qualidade	Fluxograma
	Representação gráfica mostrando todas as etapas do processo (Brassard, 1991).
	Lista de controle
	Útil para registrar observações diretas e ajudar a reunir fatos sobre o processo (Oakland, 1989).
	Diagrama de pareto
	Um gráfico de barras verticais que nos permite determinar quais problemas resolver e determinar a prioridade (Brassard, 1991).
	Gráfico de controle
Ferramentas de gerenciamento e planejamento (MP)	Monitorar um sistema para observar a existência de alterações na média esperada ao longo do tempo (Brassard, 1991).
	Histograma
	Envolve a medição de dados, revelando quanta variação existe em qualquer processo (Brassard, 1991).
	Diagrama de causa e efeito (também chamado de Ishikawa ou gráfico de espinha de peixe)
	A relação entre o "efeito" e todas as possibilidades de "causa" que podem contribuir para esse efeito (Brassard, 1991).
	Gráfico de dispersão
	Estudo da possível relação entre duas variáveis (Brassard, 1991).
Programa de qualidade	Diagrama de relação
	Ele mostra muitos fatores relevantes em uma situação ou problema complexo, indicando relações lógicas entre os mesmos fatores por meio de setas (Moura, 1994).
	Diagrama de afinidade
	Ele agrupa muitos conjuntos de dados verbais sobre uma situação ou problema por afinidade ou relação natural (Moura, 1994).
	Diagrama de árvore
	Mostra o encadeamento de todos os objetivos secundários e o que é necessário para alcançá-los (Moura, 1994).
	Matriz de priorização
ISO padrão	Permite estabelecer uma ordem numérica de prioridade para possíveis soluções, tarefas ou perguntas (Moura, 1994).
	Matriz de relação
	Análise multidimensional, identificando o nível de correlação entre dois ou mais grupos de fatores (Moura, 1994).
	Diagrama PDPC
	Exploração de possíveis caminhos e eventos, desde uma situação inicial até uma situação final desejada (Moura, 1994).
	Diagrama de atividades
	Ele detalha o encadeamento de atividades necessárias para implementar e monitorar um plano (Moura, 1994).
Programa de qualidade	5S
	O programa participativo e de gerenciamento que visa criar condições de trabalho adequadas para todas as pessoas em todos os níveis hierárquicos da organização.
	QFD de implantação de funções de qualidade
	Método que busca garantir que o Projeto final de um produto ou serviço atenda às necessidades e desejos dos clientes (Slack et al., 2009).
Programa de qualidade	Análise de modo e efeitos de falha - FMEA
	Ele identifica falhas antes que elas ocorram usando uma lista de verificação. O objetivo é identificar quais características de serviço / produto são críticas (Slack et al., 2009).
	Six Sigma
	O programa de aprimoramento criado pela Motorola com o objetivo de eliminar defeitos e melhorar o processo produtivo de um produto ou serviço (Slack et al., 2009).
ISO padrão	9001: 2015
	A ISO 9001: 2015, intitulada "Sistemas de gerenciamento da qualidade - Requisitos", especifica os requisitos para os sistemas de gerenciamento da qualidade quando uma organização precisa demonstrar suas habilidades ou tem como objetivo aumentar a satisfação do cliente.
ISO padrão	Conjunto de padrões de suporte
	Esses padrões, chamados de padrões de suporte, são importantes para um SGQ eficiente e eficaz. Vale ressaltar que a empresa utilizará e implementará os padrões de suporte que melhor atendem às necessidades e particularidades da empresa. Esses padrões não atestam.

Fonte: Aquino *et. al.* (2017).

2.2 AS CARACTERÍSTICAS DO PLANO NACIONAL DE TURISMO

Em todo o PNT 2018-2022, é possível encontrar o turismo como um vetor de desenvolvimento econômico e social, visto que uma das metas seria aumentar o número de turistas estrangeiros no Brasil de 6,6 milhões para 12 milhões e a ampliação da receita cambial do turismo dos atuais US\$ 6,6 bilhões para US\$ 19 bilhões. Diferentemente do plano anterior, PNT 2013 – 2016, que focou no Brasil como sede de megaeventos esportivos e na projeção internacional, de acordo com os estudos feitos pelo Ministério do Turismo e Comitês Organizadores.

Ressalta-se que o Brasil sediou os Jogos Pan-Americanos e Parapan-Americanos em 2007; os Jogos Militares, em 2011; a Copa das Confederações, em 2013; a Copa do Mundo de Futebol FIFA 2014; os Jogos Olímpicos e os Jogos Paraolímpicos de Verão, ambos em 2016. A situação sociocultural, infraestrutura, capacidade organizacional e estabilidade econômica, e questionamentos pós-evento, refere-se às justificativas das realizações, como geração de empregos, consumo, arrecadação de impostos e visibilidade internacional. As perspectivas pós-evento e legados, tiveram baixos impactos no aumento da atividade turística.

Embora haja esforços para este aumento significativo de empregos, sabe-se que este número de US\$ 6,6 bilhões para US\$ 19 bilhões é uma utopia, visto que, a população brasileira está passando por momentos de recessão econômica. Outro momento que o PNT 2018-2022 objetiva é inserção de 39,7 milhões de brasileiros no mercado consumidor de viagens.

Segundo Maslow (2012), percebe-se que para fazer turismo, tem-se que, pelo menos atingir aos níveis fisiológicos e de segurança, uma vez que, a questão da segurança deve atingir a necessidade do trabalho e precisa de tempo livre e capital. O número de desempregados e trabalhadores informais no país pode incentivar para o não atendimento desta meta.

Segundo o IBGE (2020), o desemprego no país foi de 12%, em média, no segundo trimestre de 2018, ou seja, 12,8 milhões de pessoas. A categoria dos trabalhadores sem carteira assinada foi alcançado o número de 24,1 milhões de pessoas no segundo trimestre.

De acordo com a Organização Mundial do Turismo (1994, p.25):

Turismo compreende as atividades que realizam as pessoas durante suas viagens e estadias em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras.

Sabe-se que para a realização da atividade de turismo, se faz necessário o tempo livre, e se analisar de forma mais complexa os aspectos desse tipo de atividade, seria compreendido que as dificuldades desse tipo ofício, uma vez que, não concede férias em virtude de não possui os direitos dos trabalhadores regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

O turismo é capaz de gerar riquezas, renda, postos de trabalho e movimentar diversos setores produtivos, mas não podemos esquecer-nos do impacto gerado pela atividade. Daí a importância do seu Desenvolvimento Sustentável. Infelizmente muitos empresários só querem saber do lucro gerado pela atividade, esquecendo-se de seus impactos e não investem na otimização de sua atividade ou no desenvolvimento de forma consciente, capacitando a mão de obra do entorno, ou seja, trazendo uma compensação a um dos que mais sofrem com a atividade, o entorno habitual.

Segundo o relatório produzido pelo Fórum Econômico Mundial o Brasil é considerado o número 1º do planeta, no quesito diversidade de recursos naturais, além de se destacar como o 8º classificado, no item recursos culturais. No entanto, apesar desta vantagem comparativa, no quesito “priorização do setor de turismo”, fica na 106ª posição, e no item “ambiente de negócios”, em 129º, devido à ineficiência do arcabouço legal, burocracia e impostos elevados.

Diante destas peculiaridades e interfaces que cercam a gestão do turismo (na forma de políticas públicas) é lícito apontar que a relação estabelecida com o Estado é a grande responsável pelo incremento da atividade turística no Brasil desde 1930, visto que, foi nesta data, a criação do primeiro organismo público brasileiro de turismo, a Divisão do turismo. E o poder público, diante de acertos e enganos, buscar exercer seu papel perante a atividade.

2.3 A FERRAMENTA DA GESTÃO DA QUALIDADE, O FLUXOGRAMA, ASSESSORANDO NA EXECUÇÃO DE ROTINAS DO PNT 2018-2022.

De acordo com Carrizo & Alfaro (2018) a gestão da qualidade deve ser tomada como uma filosofia de trabalho para uma organização, visto que, a prestação de um serviço de qualidade envolve uma atividade pró-ativa que incorpora o controle, garantia, melhoria e planejamento de um conjunto de atividades administrativas.

De acordo com Silva *et. al.* (2019) o fluxograma, instrumento da gestão da qualidade, é uma das ferramentas mais usadas para o mapeamento de processos, visto que, descreve graficamente os processos em andamento ou os propostos pela organização, mostrando a

sequencia de atividades por meio de símbolos, linhas e palavras, dando lugar à melhoria de tais processos, como será apresentada na Tabela 2.

Figura 2: Simbologia para a Construção do Fluxograma - ANSI.

	Indica o início ou fim do processo
	Indica cada atividade que precisa ser executada
	Indica um ponto de tomada de decisão
	Indica a direção do fluxo
	Indica os documentos utilizados no processo
	Indica uma espera
	Indica que o fluxograma continua a partir desse ponto em outro círculo, com a mesma letra ou número, que aparece em seu interior

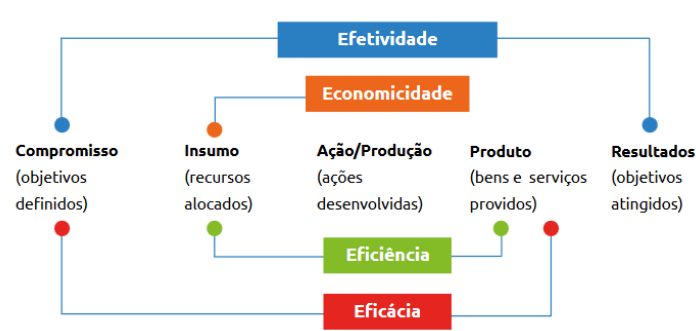
Fonte: Harrington (1991).

Segundo Johnson, Hamer e Vosloo (2019), uma das ferramentas mais usadas para o desenvolvimento de soluções corporativas é o fluxograma, visto que, esse instrumento pode ser usado para auxiliar nos processos de tomada de decisão de uma maneira simples, por sua representação visual de informações que descreve as etapas que um processo deve seguir para ser concluído, construído por combinação de setas e formas. O fluxograma é uma ferramenta simples que pode ser usado para tomar decisões de maneira uniforme e a tomada de decisão são frequentemente utilizados na área de gestão associado a qualidade.

Em de janeiro de 2020, com o propósito de recolher o maior e melhor número de materiais possíveis de informações sobre a ferramenta da gestão da qualidade, o fluxograma, associada às rotinas do PNT, foram realizadas visitas aos sites do Ministério do Turismo, Organização Mundial do Turismo e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) com o propósito de recolher o maior número de materiais possíveis e informação sobre a ferramenta do fluxograma associada ao PNT 2018-2022. Por razões de confidencialidade não será informado o nome das pessoas e seus cargos para este documento científico.

No decorrer das pesquisas, foi observado que o fluxograma não faz parte das estratégias proporcionadas pelo PNT 2018-2022, e a única imagem do referido documento que faz analogia a ferramenta do fluxograma é apresentada na Figura 3, logo abaixo:

Figura 3: Indicadores de Desempenho



Fonte: Portaria Segecex 33/2010 do TCU.

Ao longo das pesquisas estava claro que por intermédio de dados abertos do Ministério do Turismo do Governo Federal Brasileiro, que o objetivo do planejamento das rotinas do PNT contemplando diretrizes legais e a ferramenta da gestão da qualidade, assim como o fluxograma, propõe estabelecer critérios e procedimentos para a melhor transparência das ações públicas voltadas ao setor de turismo brasileiro e não contempla em seus PND 2018-2022 a ferramenta da gestão da qualidade denominada por fluxograma.

3. CONCLUSÃO

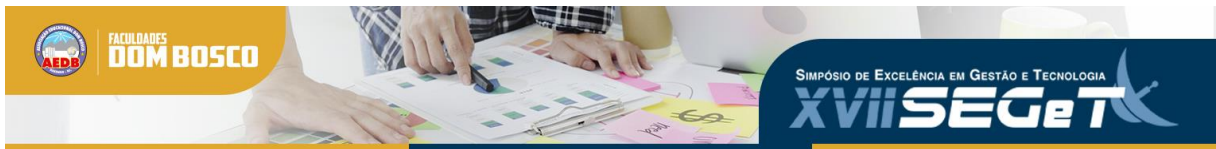
A gestão da qualidade é uma das condições necessárias para qualquer empreendimento que espera manter-se competitivo e se conservar no mundo dos negócios e entre tantas ferramentas associadas à gestão da qualidade, com o propósito de demonstrar, mensurar e aplicar ações em prol de melhorias nos negócios do setor público, evidenciando o foco na qualidade.

O objetivo foi alcançado e responde a questão norteadora deste trabalho com a elaboração das principais fontes da pesquisa bibliográfica, Quadro 1, e com a indicação das Figuras 1, 2 e 3. O fato do Plano Nacional de Turismo 2018-2022, não utilizar a ferramenta da gestão da qualidade, fluxograma, nas transparências de suas informações, pode influenciar na compreensão didática e estratégica desse importante documento de tomada de decisão governamental.

Este trabalho foi uma experiência enriquecedora, pois prestou a oportunidade de compartilhar conhecimento e demandar novas perspectivas. É altamente recomendável a continuidade de pesquisas sobre as ferramentas da gestão da qualidade utilizada por profissionais de diferentes áreas envolvidas, sejam na gestão pública ou privada. Este estudo é de aplicabilidade a estudiosos, que podem examinar outras linhas de pesquisa a partir dos resultados encontrados e elaborar novos trabalhos.

REFERÊNCIAS

- AQUINO, A. T. D., SILVA, J. L., MELO, R. M. D., & SILVA, M. M.** (2017). Organizational change in quality management aspects: a quantitative proposal for classification. *Production*, 27.
- BASTOS, V. C. D. S., & MARQUES, V. A.** (2019). Analisando a associação entre as deficiências de controles internos e o gerenciamento de resultados.
- BOIKANYO, D. H., & HEYNS, M. M.** (2019). The effect of work engagement on total quality management practices in a petrochemical organisation. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1-13.
- BRASIL.** Plano Nacional de Turismo 2013-2016: O turismo fazendo muito mais pelo Brasil. Disponível em: Brasil. Plano Nacional do Turismo 2018-2020: mais emprego e renda para Brasil. Disponível : < http://www.turismo.gov.br/images/pdf/PNT_2018-2022.pdf.> Acesso em março 2020.
- BURSZTYN, Ivan.** Planejamentos Turísticos, Políticas, Processos e Relacionamentos. Citando: HALL, M.C. Ed. Contexto, 2001. Caderno Virtual de Turismo. v. 4, n.1, 2004 < <https://www.redalyc.org/pdf/1154/115417702005.pdf> > Acesso em abril 2020.el
- CARRIZO, D., & ALFARO, A.** (2018). Método de aseguramiento de la calidad en una metodología de desarrollo de software: un enfoque práctico. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 26(1), 114-129.
- DE SOUZA EVANGELISTA, C., GROSSI, F. M., & BAGNO, R. B.** (2013). Lean Office—escritório enxuto: estudo da aplicabilidade do conceito em uma empresa de transportes. *Revista Eletrônica Produção & Engenharia*, 5(1), 462-471.
- FERREIRA, Afonso** Uol Economia Disponível em: < <https://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2019/07/31/desemprego-pnad-continua-ibge.htm> > Acesso em abril 2020.



GIL, A. C. (2010). Como elaborar projetos de pesquisa (Vol. 4, p. 175). São Paulo: Atlas.

HARRINGTON, HJ (1991). Melhoria de processos de negócios . Nova York: McGraw Hill.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: < <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>>. Acesso em abril de 2020.

JOHNSON, K. A., HAMER, W., & VOSLOO, J. C. (2019). Structuring uncertainty management for energy savings calculations. South African Journal of Industrial Engineering, 30(3), 149-162.

JOSÉ, M. P. (2012). Manual de metodologia da pesquisa científica. Estrutura de um trabalho de pesquisa científica. 4ª ed. São Paulo: Atlas.

MAIA, H. A., FORMIGONI, H., & SILVA, A. A. D. (2012). Empresas de auditoria e o compliance com o nível de evidenciação obrigatório durante o processo de convergência às normas internacionais de contabilidade no Brasil. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 14(44), 335-352.

MASLOW, Abraham. Pirâmide de Maslow. Thorie des besoins de l'homme selon, 2012.

MENDES, R. D. C., & MATTOS, M. C. D. (2017). Knowledge Management and World Class Manufacturing: an initial approach based on a literature review. Perspectivas em Ciência da Informação, 22(2), 244-263.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO. 1994. International Network on Regional Economics - ENROUTE. Disponível em : < www2.unwto.org > Acesso em abril 2020.

POLITIZE: Disponível em: < <https://www.politize.com.br/seguranca-publica-brasileira-entenda/>>. Acesso em abril de 2020.

RENTERÍA, I. A. T., CERVANTES, E. B., MOYA, S. M., & PÉREZ, M. G. G. (2019). Homeostasis de la industria de manufactura en Jalisco, México: el kaizen como negentropía en la logística de embarques. Tecnura.

SILVA, J. C. D., LONGARAY, A. A., MUNHOZ, P. R., & CASTELLI, T. M. (2019). Using the view of Business Process Management (BPM) for process improvement in the shipping industry and offshore construction sector: a case study of the Rio Grande (RS) naval pole. Gestão & Produção.