

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**NATHALIA DA SILVA COSTA**

**PROGRAMA DE EXCELENCIA DE AEROPORTOS COMO FERRAMENTA DE  
GESTÃO DE QUALIDADE EM UMA COMPANHIA AÉREA**

São Luís  
2018

**NATHALIA DA SILVA COSTA**

**PROGRAMA DE EXCELENCIA DE AEROPORTOS COMO FERRAMENTA DE  
GESTÃO DE QUALIDADE EM UMA COMPANHIA AÉREA**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Ademir da Rosa Martins

São Luís

2018

Costa, Nathalia da Silva.

Programa de excelência de aeroportos como ferramenta de gestão de qualidade em uma companhia aérea / Nathalia da Silva Costa. – 2018.

51 f.

Orientador(a): Ademir da Rosa Martins.  
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,  
Universidade Federal do Maranhão, 2018.

1. Qualidade. 2. Gestão da Qualidade. 3. Programa de Excelência de Aeroportos. I. Costa, Nathalia da Silva. II. O Programa de Excelência de Aeroportos como ferramenta de gestão da qualidade na companhia aérea X.

**NATHALIA DA SILVA COSTA**

**PROGRAMA DE EXCELENCIA DE AEROPORTOS COMO FERRAMENTA DE  
GESTÃO DE QUALIDADE EM UMA COMPANHIA AÉREA**

Monografia apresentada ao Curso Superior de  
Administração de Empresas da Universidade  
Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para  
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovador em:     / 07 /2018.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Ademir da Rosa Martins (orientador)  
Dr. em Informática na Educação - UFRGS  
Universidade Federal do Maranhão

---

2º Examinador

---

3º Examinador

Dedico este trabalho primeiramente a Deus por sempre me sustentar, por estar sempre comigo e ser único em minha vida, aos meus pais Jorge Costa e Roseane Costa por sempre me apoiarem, e aos meus irmãos, Amanda e Lucas.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por sempre me guiar pelos seus caminhos, me sustentar, me fortalecer, ter me concedido saúde e tranquilizado meu espírito nos momentos acadêmicos mais difíceis da minha trajetória acadêmica.

A esta universidade e professores por todo ensinamento a mim proporcionado.

A meu orientador, Ademir Martins por todo suporte, apoio, ensinamento, correções, sugestões e principalmente por sua orientação, dedicação e paciência.

A Minha família e amigos por todo apoio a mim concedido.

“Qualidade significa fazer certo quando ninguém está olhando.” Henry Ford

## RESUMO

Muitas empresas buscam qualidade em seus produtos ou serviços como diferencial em meio ao mercado competitivo. A utilização de ferramentas da qualidade com foco na gestão acaba tornando um aspecto estratégico entre as organizações. Desta forma, o presente trabalho tem com objetivo geral identificar as propriedades e impactos do programa de excelência de aeroportos, PEX, da companhia aérea X como ferramenta de gestão de qualidade, além de descrever o funcionamento do programa, seus impactos na organização e relatar as ferramentas da qualidade introduzidas ao programa. A metodologia da pesquisa utilizada é a pesquisa bibliográfica através do estudo de caso explicativo, onde analisa-se os manuais do programa e sua aplicabilidade. Utiliza-se método de natureza bibliográfica, porque o desenvolvimento tem fundamentação teórica de autores renomados, cujo resultado revelou as várias ferramentas de qualidade que são introduzidas no programa como metodologia PDCA , 5W2H e Controle Total da Qualidade de Feigenbaum, por exemplo. Foi verificado então que o programa é uma ferramenta estratégica de gestão da qualidade e que todas as áreas devem estar envolvidas para que os objetivos centrais do programa e da organização sejam alcançados, e que deve-se possuir o foco para melhoria contínua, onde os processos devem ser aprimorados sempre que necessário.

**Palavras-chave:** Gestão da qualidade. PEX. Ferramenta de qualidade.



## **ABSTRACT**

Many companies seek quality in their products or services as a differential in the midst of the competitive market. The use of quality management tools ends up making it a strategic aspect among organizations. In this way, the present work has the general objective to identify the properties and impacts of the airport excellence program, PEX, of airline X as a quality management tool, as well as to describe the operation of the program, its impacts on the organization and tools introduced to the program. The methodology of the research used is the bibliographic research through the explanatory case study, where the manuals of the program and its applicability are analyzed. We use a method of bibliographical nature, because the development has theoretical foundation of renowned authors, whose result revealed the various quality tools that are introduced in the program as PDCA methodology, 5W2H and Total Quality Control of Feigenbaum, for example. It was then verified that the program is a strategic quality management tool and that all areas must be involved so that the central objectives of the program and the organization are achieved, and that the focus should be on continuous improvement, where processes should be improved whenever necessary.

Keywords: Quality management. PEX. Quality tool.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABNT:	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANAC:	Agencia Nacional de Aviação Civil
PEX:	Programa de Excelência de Aeroportos
IOSA:	Auditoria de Segurança Operacional Programa IATA
ISO:	Organização Internacional de Normatização
CQT:	Controle Total da Qualidade

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo produtivo .....	17
Figura 2 – Ciclo PDCA .....	18
Figura 3 – Pilares do <i>checklist</i> : quantidade de itens .....	27
Figura 4 – Ciclo PDCA do PEX .....	33
Figura 5 – Metodologia 9BOX .....	35
Figura 6 – Funcionamento Metodologia 9BOX.....	36

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Eras da qualidade.....	15
Quadro 2 – Abordagens da qualidade.....	16

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>QUALIDADE .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Contexto Histórico .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>Controle Total da Qualidade.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3</b>	<b>Ciclo PDCA .....</b>	<b>17</b>
<b>2.4</b>	<b>Programa de Excelência de Aeroportos.....</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>23</b>
<b>4.1</b>	<b>O Programa de Excelência de Aeroportos .....</b>	<b>23</b>
<b>4.2</b>	<b>Funcionamento do PEX .....</b>	<b>24</b>
<b>4.3</b>	<b>Estrutura do PEX.....</b>	<b>26</b>
<b>4.4</b>	<b>Categoria Meios.....</b>	<b>28</b>
<b>4.4.1</b>	<b>Pilares da Categoria Meios .....</b>	<b>28</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Itens de maior relevância .....</b>	<b>29</b>
<b>4.4.2.1</b>	<b>Itens ANAC.....</b>	<b>29</b>
<b>4.4.2.2</b>	<b>Itens Security.....</b>	<b>29</b>
<b>4.4.2.3</b>	<b>Itens IOSA.....</b>	<b>30</b>
<b>4.5</b>	<b>Categoria Resultados.....</b>	<b>30</b>
<b>4.6</b>	<b>Classificação e Premiação .....</b>	<b>31</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE.....</b>	<b>32</b>
<b>5.1</b>	<b>Modelo de gestão .....</b>	<b>32</b>
<b>5.2</b>	<b>Evolução .....</b>	<b>33</b>
<b>5.3</b>	<b>Ferramentas administrativas utilizadas .....</b>	<b>34</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>39</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>41</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>43</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em meio ao mercado competitivo as empresas estão cada vez mais investindo em modelos de gestão que estejam focados na qualidade, buscando atender e satisfazer a necessidade dos consumidores.

A utilização de ferramentas de qualidade dentro da organização impacta positivamente nos processos e gerencia os procedimentos, de modo a impulsionar os resultados da empresa pelo seu desempenho verificando de maneira objetiva os métodos utilizados para alcance do resultado. Dessa forma, a qualidade contempla um modelo de gestão onde as pessoas devem fazer suas atividades de maneira correta, no tempo estipulado e pensando na redução de custo.

A qualidade está constantemente sendo relacionada como uma das maiores prioridades competitivas que as organizações devem possuir a fim de serem bem-sucedidas nos atuais mercados em que se colocam (CALARGE, 2001).

No mercado aéreo brasileiro não é diferente, todas as companhias aéreas buscam o seu diferencial através de produtos e serviços de qualidade atingidos através de métodos adequados. Todo processo operacional das companhias aéreas comerciais exigem o maior nível de segurança visto que inúmeras pessoas viajam diariamente e suas falhas podem ter danos irreparáveis. Por isso, todas as empresas aéreas reguladas pela ANAC, possuem vários procedimentos e exigências que devem ser seguidos.

Em uma companhia aérea, que passaremos a denominar de “X”, foi implementado o Programa de Excelência de Aeroportos, que tem como objetivo garantir que todos os procedimentos obrigatórios pelos órgãos regulamentadores e os procedimentos internos da companhia sejam executados diariamente, sendo utilizado assim como ferramenta de qualidade da companhia, envolvendo todos os colaboradores operacionais. Além disso, os valores da companhia — Segurança; Baixo custo; Time de Águias; Inteligência; Servir — também são incorporados no programa.

Diante disso, procura-se, nesse trabalho, responder a seguinte problematização: o Programa de Excelência de Aeroportos da companhia aérea “X” pode ser considerado uma ferramenta de qualidade?

Para responder a tal questionamento estabeleceu-se como objetivo geral identificar as propriedades e impactos do Programa de Excelência de Aeroportos como ferramenta de qualidade. Para tal, delineou-se os seguintes objetivos específicos:

- Descrever o funcionamento do Programa de Excelência de Aeroportos
- Avaliar as ferramentas de qualidade utilizadas no PEX e o seu desempenho
- Identificar os impactos do PEX nas atividades operacionais da companhia aérea "X" .

Atualmente, a maioria das organizações investem em gestão da qualidade como forma de gerir todos os seus processos e disseminar na empresa a cultura de atividades operacionais e administrativas eficazes. A gestão da qualidade se torna necessária visto que todos os setores da organização possuem normas e procedimentos a serem seguidos, além de estarem sujeitas a auditoria internas e externas. Dessa forma, é muito importante que haja o planejamento e a execução, mas também, o controle das atividades desenvolvidas.

O presente trabalho ao apresentar as características do programa de excelência de aeroportos evidenciando seu funcionamento, as ferramentas de qualidade que são utilizadas para fundamentá-lo e seu impacto nas atividades operacionais da empresa, busca demonstrar sua importância como gestão da qualidade.

A metodologia utilizada neste trabalho será a pesquisa bibliográfica, através de estudo de caso explicativo , organizado em 5 capítulos onde o primeiro expõe acerca do contexto histórico da qualidade e apresentação prévia do programa de excelência de aeroportos; o segundo relata a respeito da metodologia da pesquisa utilizada; o terceiro capítulo apresenta o estudo de caso do PEX ; o quinto se trata da análise onde os dados são confrontados e o sexto e último capítulo são as considerações finais apresentadas.

## **2 QUALIDADE**

O tema central deste trabalho é o entendimento sobre o programa de excelência de aeroportos da companhia aérea “X” como ferramenta de gestão da qualidade, portanto, antes de mais nada, torna-se necessário abordar, mesmo que brevemente, conceitos de qualidade e de ferramentas de qualidade, para o entendimento de nossa abordagem sobre o funcionamento do programa objeto desse estudo.

### **2.1 Contexto Histórico**

Historicamente, a qualidade já existia desde os primórdios a partir do instante em que os artesãos eram especialistas de todo processo de fabricação. O cliente estava mais próximo do artesão expondo suas necessidades, e ele buscava atendê-las, visto que naquela época e até atualmente a reputação da qualidade era percebida através da comunicação boca a boca dos clientes satisfeitos.

O seu conceito evoluiu dos tradicionais patamares oferecidos pelo fornecedor de um serviço ou produto para os elevados níveis exigidos pelo cliente (ANZANELLO; LEMOS e ECHEVESTE, 2009). A gestão da qualidade apresenta uma metodologia de análise que se baseie na integração de técnicas e ferramentas que contribuem para a tomada de decisão fundamentada em fatos e na melhoria contínua dos processos e de seus respectivos resultados (MATALIMA, 2007).

Após a Segunda Guerra Mundial, com o modelo de administração taylorista ou Administração Científica, onde o trabalho era fragmentado, o trabalhador tinha domínio apenas de sua etapa específica e não participava mais do planejamento e concepção, surgiu então a função do inspetor, responsável pela qualidade dos produtos. Dessa forma, as necessidades dos clientes não eram verificadas para serem introduzidas na elaboração do produto. Além disso, após a guerra os países considerados grandes potências econômicas mundiais como por exemplo o Japão, estava com sua estrutura industrial arrasada, e, alguns teóricos da qualidade participaram com seus conhecimentos da recuperação do país.

O controle de qualidade progrediu a partir de 1930 com o avanço dos sistemas de medidas, das ferramentas de controle estatístico e as normas específicas, e, houve



então a redução dos custos indiretos visto que as inspeções foram reduzidas devido o surgimento da técnica por amostragem, e assim a inspeção por amostragem.

Garvin (1988) dividiu o histórico da qualidade em enfoque da qualidade ou “eras” (ver Quadro 1):

Quadro 1 – Eras da qualidade

<b>Inspeção</b>	<b>Controle Estatístico</b>	<b>Garantia da Qualidade</b>	<b>Gestão Estratégica da Qualidade</b>
Até idos de 1920	Entre as décadas de 1930 e 1940	Entre os anos de 1950 e 1960	A partir de 1970
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção basicamente artesanal</li> <li>• Observação direta do produto ou serviço pelo fornecedor ou consumidor</li> <li>• Produtos/serviços inspecionados individualmente ou aleatoriamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção de bens em grande quantidade</li> <li>• Controle estatístico</li> <li>• Emerge o princípio de "Faça certo da primeira vez"</li> <li>• Teve influência da Segunda Guerra no desenvolvimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificação de fornecedores</li> <li>• Conceitos das eras anteriores são agregados a fatores humanos</li> <li>• Destacam-se conceitos técnicas como: Custos da qualidade, Zero defeito, dentre outros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolve e concebe à qualidade fator de diferenciação competitiva</li> <li>• Produtos japoneses (de alta qualidade) começam a "invadir" o mercado americano, forçando-os a investir na área de qualidade.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Garvin (1988)

Desde então com o surgimento de associações de profissionais da área da qualidade nos Estados Unidos em 1945, o campo da qualidade estava se estabilizando.

Vários são os autores que contribuíram para a consolidação da qualidade, apresentando as ferramentas de qualidade que podem ser utilizadas e praticadas em todos os setores organizacionais. Dentre eles Philip B. Crosby, Edwards Deming, Jhoseph Juran , Walter Shewhart , Armand V. Feigenbaum , Kaoru Ishikawa , Genichi Taguchi e outros , conforme o Quadro 2:

Quadro 2 – Abordagens da qualidade

Abordagem	Definição	Frase
Transcendental	Qualidade é sinônimo de excelência inata. E absoluta e universalmente reconhecível. Dificuldade: pouca orientação prática.	"A qualidade não é nem pensamento nem matéria, mas uma terceira entidade independente das duas... Ainda que qualidade não possa ser definida, sabe-se que ela existe" (PIRSIG, 1974)
Baseada no produto	Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda dos atributos do produto. Corolários: melhor qualidade só com maior custo Dificuldade: nem sempre existe uma correspondência nítida entre os atributos do produto e a qualidade	"Diferenças na qualidade equivalem a diferenças na quantidade de alguns elementos ou atributos desejados" (ABBOTT, 1955)
Baseada no usuário	Qualidade é uma variável subjetiva. Produtos de melhor qualidade atendem melhor aos desejos do consumidor. Dificuldade: agregar preferências e distinguir atributos que maximizam a satisfação.	"A qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos." (EDWARDS, 1968) "Qualidade é a satisfação das necessidades do consumidor.... Qualidade é adequação ao uso." (JURAN, 1974)
Baseada na produção	Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda do grau de conformidade do planejado com o executado. Esta abordagem dá ênfase a ferramentas estatísticas (Controle do processo). Ponto Fraco: foco na eficiência, não na eficácia.	"Qualidade é a conformidade as especificações" "...prevenir não conformidades é mais barato que corrigir ou refazer o trabalho." (CROSBY, 1979)
Baseada no valor	Abordagem de difícil aplicação, pois mistura dois conceitos distintos: excelência e valor, destacando os <i>trade-off</i> qualidade x preço. Esta abordagem dá ênfase à Engenharia/Análise de Valor-EAV.	"Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável." (BROH, 1974)

Fonte: Elaborada a partir do texto de Garvin (1987).

## 2.2 Controle Total da Qualidade

"Um sistema eficaz para integração dos esforços dos diversos grupos em uma organização, no desenvolvimento da qualidade, na manutenção e na melhoria da qualidade" (FEIGENBAUM,1951).

O sistema de Controle Total da Qualidade (TQC), uma das grandes ferramentas de gestão da qualidade, surgiu em 1951 através do teórico Armand

Feigenbaum que nasceu nos Estados Unidos em 1922. Feigenbaum abordava a qualidade de maneira sistêmica nas organizações, expondo que a qualidade resulta do trabalho de todos da organização e que todos da empresa estão incluídos no desempenho dela.

Todo ciclo produtivo do sistema deve ser examinado para que se tenha resultados satisfatórios. O sistema é uma espécie de guia referencial visando garantir a satisfação dos clientes, através de uma estrutura e procedimentos, gerenciais e técnicos, propriamente documentados, porém com custos de qualidade pertinentes (ver Figura 1).

Figura 1 – Ciclo produtivo



Fonte: Feigenbaum (1987)

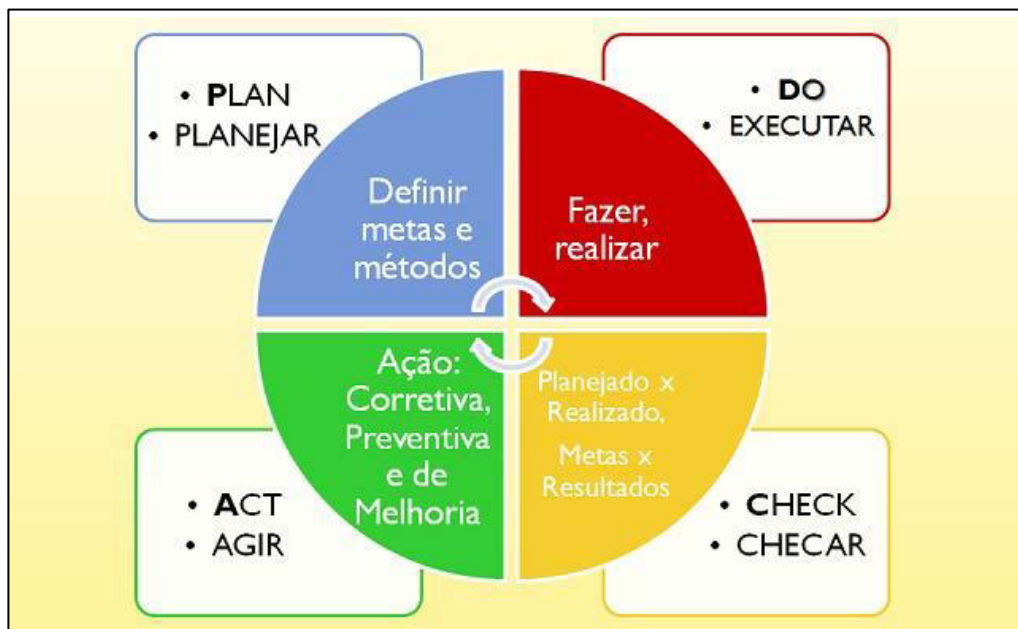
### 2.3 Ciclo PDCA

Outra ferramenta bastante utilizada nas organizações, como ferramenta de gestão da qualidade é o Ciclo PDCA que foi desenvolvido por Walter A. Shewhart na década 1930 e foi adaptado e difundido por Deming a partir da década de 50, que assim como o sistema de Controle Total da Qualidade, tem enfoque na melhoria contínua .

Poucos instrumentos se mostram tão efetivos para a busca do aperfeiçoamento quanto este método de melhoria contínua, tendo em vista que ele conduz a ações sistemáticas que agilizam a obtenção de melhores resultados com a finalidade de garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações (QUINQUIOLO, 2002).

O ciclo PDCA tem como objetivo verificar a eficácia da gestão dos processos de produção, por meio da análise de circunstâncias não desejadas e da decorrente busca de soluções, onde anteriormente dever ser definido e planejado o processo adequadamente. (ver Figura 2)

Figura 2 – Ciclo PDCA



Fonte : <http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua/>

Além de ser uma ferramenta gerencial possui algumas fases para controle do processo:

- a) Planejamento (Plan): Descreve o planejamento detalhado da ação que se deseja estabelecer, com metas e métodos definidos. Dessa forma, os objetivos devem estar devidamente definidos e quantificados.
- b) Execução (Do): Refere-se a implantação efetiva do planejamento, colocando em prática o que foi planejado anteriormente.
- c) Checagem/ Controle (Check): Esta fase é de avaliação, onde são confrontados os planos com os objetivos previamente estabelecidos, avaliando o alcance dos resultados.

- d) Ação (Act): Nesta fase, iniciam-se as melhorias, ou seja, é realizado ações corretivas devido as falhas identificadas durante o processo, e posteriormente repete-se o ciclo promovendo assim a melhoria continua garantindo a otimização de forma sistêmica, durável e organizada.

Assim também Juran(1951), um dos gurus da qualidade, descreveu que para implementação da qualidade são necessários três aspectos que compõem a trilogia de Juran: planejamento, controle e melhoria dos processos.

A gestão da qualidade produz resultados satisfatórios para as organizações visto que todos os processos fazem parte desta gestão. Porém, é de importância que todos os trabalhadores estejam envolvidos e tenham consciência de seu papel dentro do processo. Dessa forma, Gerenciamento da Rotina, o Gerenciamento por Processos e o Gerenciamento das Diretrizes são estratégias para implementação do Gerenciamento da Qualidade Total (BOUER, 2002).

Gestão da qualidade, uma forma de gestão que começa com o comprometimento da alta direção da organização, atinge e requer a participação de todos os componentes da mesma, utiliza o conhecimento e o aprimoramento contínuo dos processos de trabalho, incentiva e aplica o trabalho em equipe, de forma a atender cada vez melhor e até exceder, aos anseios, exigências e expectativas dos clientes, observando sempre as ações da concorrência e do mercado. (ARAÚJO, 2006, 110p.).

O seu conceito juntamente com o seu controle era uma atividade antiga já conhecida há milênios, no entanto, só recentemente ela surgiu como função da gerência e sofrendo transformações ao longo dos anos, devido ao desenvolvimento da indústria mundial (MARSHALL JÚNIOR et al. 2008; OLIVEIRA, 2006).

A gestão da qualidade resume-se em atividades coordenadas para comandar e gerir uma organização em relação a qualidade. Segundo Campos (2004), gerenciar é o ato de buscar as causas (meios) da impossibilidade de atingir uma meta (fim), estabelecer contramedidas, montar um plano de ação, executar e padronizar em caso de sucesso. “A gestão da qualidade moderna resgatou parte dos atributos da época artesanal, como a tentativa de proximidade com o cliente e maior customização, embora agora voltada à customização em massa” (CARVALHO [ET AL] 2005, p. 06)

Por isso é necessário compreender os processos e as atividades exercidas de modo que possa ser verificado sua execução e suas possíveis falhas. Compreender processos é entender como a organização funciona. A análise destes permite o entendimento e a identificação das interações entre as atividades, conhecendo as entradas, saídas, transformações e clientes, como também, “[...] ajuda e facilita o planejamento, a organização, a liderança e o controle de tudo o que é feito na organização” (OLIVEIRA, 2006, p.145).

## **2.4 Programa de Excelência de Aeroportos**

Algumas empresas criam programas ou sistemas em que são incorporadas ferramentas da qualidade como instrumento de gestão e avaliação da qualidade, como por exemplo os Programas de Excelência, criando diferenciais entre as organizações e sendo uma caracterização estratégica.

O processo de avaliação da qualidade demonstra como a gestão está sendo empregada, suas falhas e seus pontos de melhoria se tornando de suma importância no âmbito organizacional.

O gerenciamento é baseado em cumprimento de metas, mas para isso é necessário ter padrões de processos e a partir deste ponto levantar as metas. Quando anomalias são frequentes as pessoas gastam o tempo para tentar combatê-las e corrigi-las diminuindo seu tempo para atingir metas (CAMPOS, 2004).

Devido a complexa logística que envolve a operacionalização de uma companhia aérea, cobrindo um país de dimensões continentais, como o Brasil, torna-se necessário um grande controle visando o cumprimento de metas de forma eficiente e eficaz, proporcionando o bom atendimento e a satisfação o cliente de seus serviços.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A escolha do Método depende do problema de pesquisa que se quer resolver, da teoria que sustenta a análise, dos objetivos da pesquisa, entre outros fatores (TRUJILLO FERRARI, 1982; TOMANIK, 1994; LAKATOS; MARCONI, 1991).

De acordo com o conceito de Mattar (2008, p.162), uma descrição de todas as técnicas ou procedimentos utilizados para construção do trabalho: técnica, universo e amostra, coleta de dados, apresentação e análise. E a sua função principal é solucionar o questionamento levantado pelo problema descrito na introdução em forma de pergunta.

Segundo Gil (2007), quanto aos objetivos existem três tipos de pesquisas: exploratórias, descritivas e explicativas. Na elaboração deste trabalho foi utilizada a pesquisa explicativa visto que tem como objetivo registrar, analisar e interpretar os fatos. Foi verificado se o problema trabalhado foi descrito no cenário da organizacional, se existe vínculo entre o problema apresentado e os objetivos, chegando a uma conclusão.

Os meios utilizados para realização deste trabalho foram, basicamente, estudo de caso e pesquisa bibliográfica. O primeiro se devido ser um projeto de pesquisa desenvolvido dentro de uma empresa específica. Segundo Yin, o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Possui também natureza bibliográfica, porque o desenvolvimento do projeto de TCC tem fundamentação teórica de autores renomados.

A partir do exposto e, como afirma Bertucci (2012, p. 53), as maiorias dos estudos de caso são de caráter qualitativo porque se valem preferencialmente de dados coletados pelo pesquisador por meio de consulta a diversas fontes, de entrevistas, questionários e/ou da própria observação do fenômeno. Quanto a abordagem, portanto, este trabalho tem a classificação qualitativa. Para Vieira (1996), a pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados.

Apresenta-se então que um projeto de pesquisa que envolva o Método do Estudo de Caso envolve três fases distintas: a escolha do referencial teórico sobre o

qual se pretende trabalhar (YIN, 1993); a seleção dos casos e o desenvolvimento de protocolos para a coleta de dados; a condução do estudo de caso, com a coleta e análise de dados, culminando com o relatório do caso; a análise dos dados obtidos à luz da teoria selecionada, interpretando os resultados (YIN, 2001, p. 40-77).

A coleta de dados será feita a partir da pesquisa bibliográfica e documental, com conhecimentos teórico-empíricos através de publicações de autores renomados e arquivos e/ou books internos da empresa. Nesse caso, foram utilizados os dois tipos de fontes: a primária — conforme Bertucci (2012, p. 62) cita, são documentos internos e não são veiculados (restritos) — e a secundária — que são documentos expostos ao público, não importando sua extensão (internet, livros, artigos, jornais, documentos).

Por fim, os recursos necessários para a execução do projeto de monografia foram: computador, pesquisador (a), sala para a observação (local da coleta de dados) e folhas.



## **4 ESTUDO DE CASO**

Neste trabalho será verificado a utilização de um programa de excelência como ferramenta de gestão qualidade em uma companhia aérea brasileira, através de estudo de caso.

Cabe em primeiro lugar destacar que a empresa objeto de estudo não autoriza a divulgação de seu nome e nos limitaremos a designá-la como empresa “X”.

### **4.1 O Programa de Excelência de Aeroportos**

A diretoria de operações aeroportuárias da companhia aérea “X” visando melhor aderência dos procedimentos e resultados de todas as suas bases nacionais e internacionais, implementou o Programa de Excelência de Aeroportos, o PEX, traduzindo valores da companhia em ações práticas e sendo a primeira companhia aérea do Brasil a utilizar o programa. Além disso, o programa prepara todas as bases para auditorias internas e externas, como IOSA (Auditoria de Segurança Operacional Programa IATA) e ANAC ( Agência Nacional de Aviação Civil), atuando como um sistema de monitoramento e inspeção para garantir a segurança operacional dos aeroportos.

Hoje o programa de excelência também está implementado em outra companhia aérea concorrente, porém cada empresa possui sua maneira de empregar o programa e suas funcionalidades.

O PEX tem como objetivo garantir que todos os procedimentos obrigatórios pelos órgãos regulamentadores e os procedimentos internos da companhia sejam executados diariamente, sendo utilizado assim como ferramenta de qualidade da companhia, envolvendo todos os colaboradores operacionais.

Os valores da companhia também são incorporados no programa. O PEX tem como valores:

- a) Segurança – Ferramenta oficial de aeroportos no monitoramento e inspeção para garantia da segurança operacional dos aeroportos;
- b) Inteligência – Equipes trabalhando de forma direcionada e assertiva;
- c) Servir – Padronização dos processos nos aeroportos, garantindo ao cliente um serviço com qualidade e excelência;

- d) Baixo custo – Com processos padronizados e definidos, evita-se desperdícios e retrabalhos;
- e) Time de Águias – Time de aeroportos unidos, trabalhando com foco na melhoria contínua.

## 4.2 Funcionamento do PEX

O PEX funciona como um sistema de auditoria interna, sendo classificadas como auto avaliação (AA) e avaliação corporativa (AC), onde todas as bases nacionais e internacionais da companhia são avaliadas através das categorias e competem através de cada porte de base: PP, P, M, G e GG. Cada porte de base possui uma periodicidade de avaliações, sendo PP e P avaliações anuais, M semestrais, G trimestrais e GG bimestrais, onde cada um compete com bases de mesmo porte. Em 2016 foi incorporado ao PEX, o PEX 2.0, transformando o programa em um sistema de melhoria contínua onde todos colaboradores devem ser envolvidos, desde os auxiliares administrativos – aprendizes até à diretoria de operações, que, incorporou, assim, todas as coordenadorias e diretorias da empresa no processo.

A partir do dia 1 de cada mês as bases têm o prazo de 7 dias para inserir a auto avaliação em um sistema interno da companhia, onde são apontadas as respostas para cada item avaliado. A base que não inserir a auto avaliação dentro do prazo automaticamente é desclassificada. A partir do oitavo dia do mês as auditorias corporativas podem ser realizadas sem aviso prévio às bases com a finalidade de verificar apresentados na AA.

Todos itens são avaliados através de um *checklist* que possuem quatro possibilidades de respostas, que são: implementados (I), não implementados (NC), não implementados corporativos (NIC) ou não aplicáveis (N/A). Os itens definidos como implementados significa dizer que a base cumpre com o procedimento; os itens não implementados, que a base não cumpre o procedimento descrito. Os itens não implementados corporativos significam que os itens não são implementados por questões corporativas, ou seja, não depende diretamente da base para torna-lo implementado. Já os itens não aplicáveis, são itens que não são aplicáveis para algumas bases e para outras sim, este, é definido através de uma tabela de aplicabilidade que é definido pela coordenadoria do programa que avalia a possibilidade de resposta de cada base e faz a divulgação. Porém, a cada mês as

bases podem solicitar alternativa de responder itens como NIC ou N/A devido restrições ou situações de cada uma. Além do *checklist*, mensalmente é divulgado o Manual do Avaliador, que detalha todos os itens que serão auditados fazendo referência aos manuais internos da companhia que especificam como realizar cada procedimento, o meio do item ser considerado implementado. Ao início de cada ano também é publicado o Book do PEX, onde consta a forma que será trabalhada o programa no ano em questão, a divulgação dos avaliadores e dos responsáveis por cada coordenaria e diretoria para que trabalhem em conjunto com as bases e estejam a disposição sempre que necessário como suporte para o monitor do PEX.

Após a realização da AC, são verificados se as respostas contidas com na AA são verídicas a partir da auditoria avaliando assim o aeroporto. Além da AC a base também pode ser avaliada pelo cliente amigo, ou seja, um colaborador da equipe corporativa da companhia que ocultamente visita a base e verifica visualmente alguns itens contidos no *checklist* e repassa aos avaliadores do programa.

Os responsáveis pela inserção da AA são o gerente, o preposto da base ou monitor do Pex, colaborador responsável pela divulgação do programa na base, de alinhar os procedimentos com a equipe além de checar os itens do Pex na companhia. Porém, se caso for inserido que um item está implementado na AA e na AC for verificado a não implementação do item, essa divergência é apontada para o índice de dispersão. E, se caso a o índice de dispersão for superior a 10% da quantidade de itens aplicados à base, a pontuação então da categoria meios é zerada.

Os itens não implementados recorrentes são acompanhados e classificados como:

- a) Severidade leve – duas não implementações em um mesmo item em meses consecutivos;
- b) Severidade média – três não implementações em um mesmo item em meses por seguintes;
- c) Severidade grave – quatro não implementações em um mesmo item em meses consecutivos;
- d) Severidade gravíssima – cinco implementações em um mesmo item em meses consecutivos.

A cada mês são enviados relatórios de reincidência das bases aos gerentes, gerentes regionais e gerente executivo, de acordo com a classificação das

recorrências sendo assim: Leve: Gerentes de base; Média: Gerente de base e Gerente Regional; Grave e Gravíssima: Gerente de base, Gerente Regional e Gerente executivo.

O gerente, o preposto e o monitor do PEX são responsáveis por disseminar para toda equipe os procedimentos e as metas a serem alcançadas. Então, para um desempenho efetivo as bases devem apenas seguir os procedimentos da organização corretamente com atividades e ações justas para alcance dos resultados.

### 4.3 Estrutura do PEX

O PEX possui uma estrutura dividida em duas categorias : meios e resultados.

- a) a categoria resultados são os indicadores ou metas que devem ser alcançados por cada base como performance, resultados operacionais que são avaliados e através do BSC , *Balanced Scorecard*;
- b) a categoria meios avalia como os resultados são alcançados, verificando a aderência em relação as políticas e procedimentos da companhia.

Estas categorias constituem a Casa PEX que é dividida em 4 pilares:

- a) Pilar ALPHA - se refere a procedimentos voltados para atendimento ao cliente;
- b) Pilar BRAVO - envolve as ferramentas de gestão;
- c) Pilar CHARLIE - o terceiro trata de todos os treinamentos necessários e obrigatórios de cada colaborador;
- d) Pilar DELTA - refere-se aos processos de suporte à operação.

Assim a quantidade itens contidos no *checklist* totaliza 122, divididos entre os 4 pilares, conforme mostra a Figura 3:

Figura 3 – Pilares do *checklist*: quantidade de itens



Fonte: Book do PEX – versão 2017

A cada ano o *checklist* utilizado para verificação é atualizado e a quantidade de itens alteradas, pois alguns itens tornam-se obsoletos e outros são inclusos. Cada item possui um peso para pontuação que é definido através da relevância e influência nos valores da empresa, onde os itens que são sinalizados como itens SGSO, IOSA, ANAC e SECURITY possuem maior relevância por serem itens que preparam a companhia para auditorias externas e se referirem à segurança.

Estes itens possuem as características abaixo:

- a) os itens SGSO são obstáculos para a garantia da segurança operacional da companhia;
- b) os itens IOSA são premissas de segurança exigidos pela IATA, com a finalidade de garantir a certificação da auditoria da IOSA (auditoria externa), pois a cada dois anos as companhias aéreas passam por esta auditoria para serem recertificadas;
- c) os itens indicados como itens ANAC são regulamentações da ANAC suscetíveis a multas caso não sejam implementados, assim assegurá-los impacta na satisfação dos clientes, redução de gastos com multas e na segurança das operações;
- d) por fim, os itens de Security, são itens contidos em regulamentações e voltados para segurança.

## 4.4 Categoria Meios

Será descrito a seguir cada pilar da categoria Meios e itens de maior relevância para maior entendimento.

### 4.4.1 Pilares da Categoria Meios

O Pilar Alpha (ATD) envolve todos os itens que se relacionam com atendimento ao cliente, que vai desde o primeiro contato do passageiro ao chegar nas filas de atendimento, a verificação da documentação no momento do atendimento do check in até a finalização do desembarque em sua chegada no seu destino final. Estes itens se dividem em *Above the Wings*, *Below the Wings* e Serviço de Bagagem:

- a) os itens *Above the Wings* referem-se a todos diretamente ligados a atendimento, nos totens, check in, lojas e embarque;
- b) os itens *Below the Wings* referem-se aos procedimentos na área do pátio, acompanhando o desenvolvimento do trabalho da empresa terceirizada de *handling* para garantir qualidade e segurança no serviço prestado;
- c) já os itens Serviço de Bagagem referem-se a todos os procedimentos de desembarque e que envolvem as bagagens dos clientes.

O Pilar Bravo (GTR) envolve os itens relacionados a gestão de recursos, ou seja, planejamento de escala, alocação de colaboradores nas áreas, controle de horas extras e verificação de quantidade necessária de colaborador para cada demanda.

O Pilar Charlie reporta-se à gestão do conhecimento, como a disseminação das resoluções definidas pela ANAC, como a resolução 400 por exemplo, que explana a respeito de regras para transporte aéreo. Além disso, envolve também normas e procedimentos da companhia e toda área de treinamentos obrigatórios - exigidos pelos órgãos regulamentadores - e não-obrigatórios dos colaboradores.

Por fim, os itens do Pilar Delta relatam sobre o controle de materiais de almoxarifado, os itens de apresentação pessoal dos colaboradores e itens que envolvem a segurança operacional.

#### 4.4.2 Itens de maior relevância

Serão descritos abaixo os itens considerados de maior relevância, que são: ANAC, Security e IOSA.

##### 4.4.2.1 Itens ANAC

Os itens ANAC são considerados de maior relevância, pois se relacionam com resoluções e normas decretadas pelo órgão e assim preparam a companhia para futuras auditorias externas. Estes itens são regulamentações da ANAC passíveis de multa em caso de não conformidade, garanti-los impacta na segurança operacional, satisfação dos clientes e na redução de custos com multas.

Os itens ANAC estão descritos no ANEXO A.

Dentre os documentos base para criação do item, estão:

- a) IS 175-001E - Orientações para o transporte de artigos perigosos em aeronaves civis
- b) RBAC-108-EMD-01-Segurança da Aviação Civil contra atos de interferência ilícita
- c) RBAC 111 Emenda 02 - Programa nacional de controle de qualidade da segurança da aviação civil contra atos de interferência ilícitos
- d) RESOLUÇÃO 207 - Inspeção de passageiro
- e) RESOLUÇÃO 280 - Dispõe sobre os procedimentos relativos à acessibilidade de passageiros com necessidade de assistência especial ao transporte aéreo e dá outras providências
- f) RESOLUÇÃO 400 – Dispõe sobre as Condições Gerais de Transporte Aéreo. Revoga a IAC 2203-0399; a Resolução 130; a Resolução 138, os artigos 4, 5, 9 e 10 da Resolução 140; a Resolução 141; a Seção 1, páginas 8 e 9 da Resolução 196; os parágrafos 2 e 3 do art. 10 da Resolução 350; e a NOSAI CT – 011, CT – 012, TP – 005, TP – 024.

##### 4.4.2.2 Itens Security

Estes itens estão relacionados à segurança operacional, são baseados em regulações e são utilizados como fonte de dados para avaliação da melhoria contínua

pela Gerencia de Security da Companhia. E estes em questão, exigem plano de ação em caso de uma não implementação das bases que é administrado pela Diretoria de Segurança Operacional.

Os itens Security estão descritos no ANEXO B.

#### 4.4.2.3 Itens IOSA

A IATA Operational Safety Audit (IOSA) é um programa que avalia o gerenciamento operacional e de controle de sistema da companhia aérea, além de ser reconhecido internacionalmente.

Além disso a ANAC, agência nacional da aviação civil, determina que na resolução nº 18 que todas as concessionárias de serviço de transporte aéreo público regular que operam segundo as regras de operações de bandeira do RBHA 121, deve passar a constar oficialmente do programa IOSA – Auditoria Internacional de Segurança Operacional da IATA e, que as empresas que não obtiverem o registro no período previsto ou que venha a perde-lo posteriormente, terão pedidos negados para aumento de frequência ou exploração de novas rotas internacionais.

Dessa forma os itens IOSA são voltados para esta certificação, buscando alinhar a companhia aérea aos itens deste programa que ocorre a cada dois anos.

Os itens IOSA estão no ANEXO C.

### 4.5 Categoria Resultados

A categoria Resultados envolve todas as metas estipuladas para cada base, como pontualidade, receitas, ocorrências com bagagens e entre outras. Dessa forma, ao passo em que o alcance da meta é realizado, a base em questão pontua na categoria se diferenciando das demais.

Estas metas são acompanhadas diariamente através do *Management Cockpit - Cockpit Diário* e mensalmente através *Cockpit Mensal* - com a estratificação da meta predeterminada comparada com a percentagem realizada. Assim, a companhia aérea utiliza a ferramenta BSC – *Balanced Scorecard* – para avaliar o desempenho das gerencias de aeroportos.



#### 4.6 Classificação e Premiação

A premiação do PEX a cada ano é verificada e ajustada.

A classificação do trimestre é realizada a partir dos critérios:

- a) Entregar a autoavaliação (AA) no prazo
- b) Divergência menor que 10%
- c) Pontuação Categoria Meios maior que 400 (80%)
- d) Pontuação Categoria Resultados maior que 320 (80%)

Os critérios de desempate são:

- a) 1º critério: Quem fez mais pontos no pilar Resultados.
- b) 2º critério: Quem fez mais pontos na somatória do indicador AHL e Excesso Bagagem
- c) 3º critério: Quem fez mais pontos no indicador Pontualidade Gerenciável.
- d) 4º critério: Quem fez mais pontos no indicador Orçamento

Dessa forma, no início de cada ano é realizada a reunião onde se faz conhecidas as bases que venceram cada trimestre do ano anterior para entrega das premiações. Em 2015, as premiações eram valores monetários aos colaboradores de aeroporto no valor de acordo com a quantidade de indicadores da Categoria Resultados atingidos. Já em 2016, foi definido que cada aeroporto vencedor de cada grupo receberia fundos para realização de uma festa de premiação local, sorteio de viagem com acompanhante para qualquer destino doméstico com acompanhante (duas diárias) – exceto Fernando de Noronha - por cada turno da base e brindes da companhia para sorteio.

Os avaliadores que realizam as auditorias corporativas (AC) são capacitados através de treinamentos e constantemente estão busca de informações, com procedimentos atualizados e sempre disponíveis para auxiliar as bases que necessitarem.

## 5 ANÁLISE

O presente trabalho expõe acerca do programa de excelência de aeroportos como ferramenta de gestão da qualidade da companhia aérea “X”.

### 5.1 Modelo de gestão

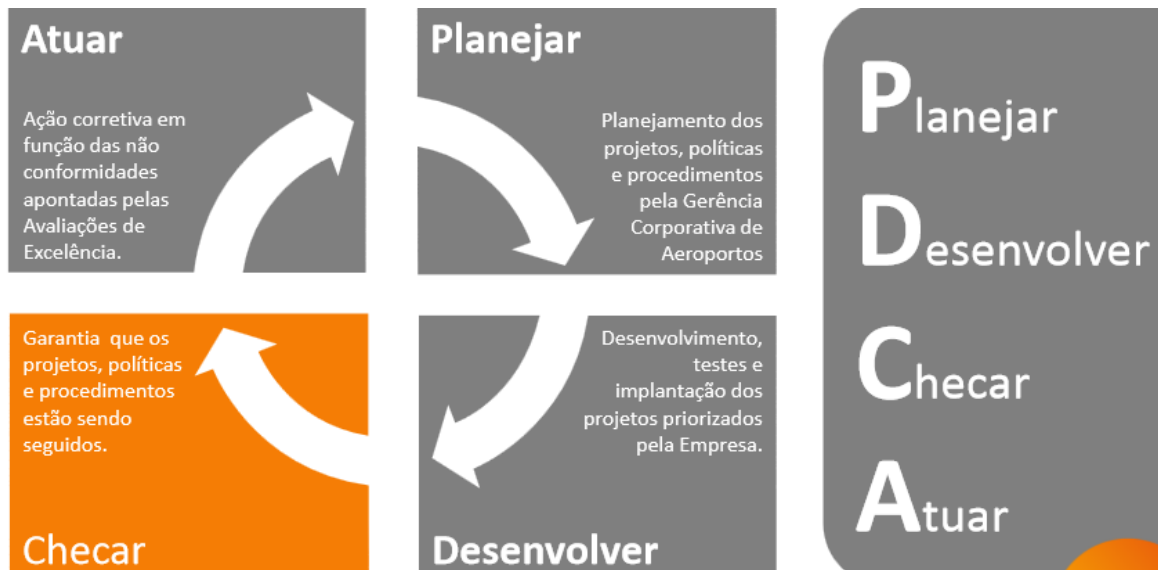
A partir de pesquisa bibliográfica é possível verificar-se que o PEX utiliza ferramentas de qualidade como seu modelo de gestão, onde todas as partes da organização trabalham voltadas para melhoria da qualidade da empresa.

(...) toda a empresa passa a ser responsável pela garantia da qualidade dos produtos e serviços” – todos os funcionários e todos os setores. Para tanto, é necessário que se pense sobre os processos relacionados à gestão da qualidade de forma sistêmica, de tal modo que os inter-relacionamentos e interdependências sejam considerados entre todos os níveis da empresa. (OLIVEIRA, 2006).

A gestão da qualidade engloba um conjunto de atividades voltadas para nortear e coordenar a organização em relação a qualidade, incorporando o planejamento, controle, a garantia e a melhoria da qualidade.

Com o objetivo de garantir que todos os processos e projetos tenham um começo, meio, fim e análise de ciclo de vida, o PEX utiliza o método PDCA (vide Figura 4). O Programa de Excelência é a forma que a empresa tem de checar se tudo está ocorrendo dentro do previsto, além de ter como objetivo a manutenção e melhoria dos processos.

Figura 4 – Ciclo PDCA do PEX



Fonte: Book do Pex – versão 2017

Além disso, é perceptível a introdução da Trilogia de Juran ao programa, pois segundo ele, o gerenciamento da qualidade é feito a partir do planejamento, controle e melhoria dos processos.

## 5.2 Evolução

Até o início do ano de 2016, o PEX atuava basicamente como um programa de auditoria interna, verificando os procedimentos corretos que devem ser realizados para atingimento dos resultados de maneira eficiente, através de inspeções e da atuação da equipe no que diz respeito ao desenvolvimento da companhia aérea. Segundo Paladini (2010), a inspeção gera uma radiografia concreta das operações do processo.

O programa de auditoria visa orientar o trabalho através de planos, metas e procedimentos preestabelecidos, buscando um resultado satisfatório; ele serve também como prova de que a auditoria foi desenvolvida dentro aos parâmetros admitidos e conforme as necessidades específicas de cada empresa investigada, ou seja, programa de trabalho de auditoria funciona como registro do trabalho executado. (MARQUES,1999)

Os colaboradores orientados por seu regional, gerente e monitores do PEX, são ensinados acerca dos procedimentos e dos resultados que devem ser alcançados, e, posteriormente são auditados pelos avaliadores do programa. Ao final

de cada trimestre é divulgado os resultados de cada base a partir da soma das categorias. As inspeções do PEX são determinantes para verificação de falhas e erros dos “meios” para atingimento dos resultados.

O enfoque do programa era apenas a avaliação da qualidade, através do controle estatístico dos processos e por inspeção e amostragem. A avaliação da qualidade é de suma importância, pois estabelece o nível da qualidade do serviço ou produto, confrontando com um padrão preestabelecido, além de detectar falhas, erros ou defeitos. Porém, após a divulgação do Book do PEX de 2016, com as ações que seriam realizadas a partir desse ano, verificou-se que foi incluído ao programa a integração de todas as áreas, como as coordenarias e diretorias, tornando o programa mais sistêmico, onde todas as partes estariam envolvidas no processo para gerenciamento da qualidade. Segundo Oakland (1994), para uma organização ser considerada verdadeiramente eficaz, cada parte dela, cada departamento, atividade, pessoa e nível deve trabalhar em conjunto.

Assim foi introduzido ao programa o enfoque em melhoria contínua (*kaizen*) e sistêmica, como um ciclo produtivo, conforme o Controle Total da Qualidade (TQC) formulado por Feigenbaum em 1951.

Segundo Deming, 94% de todos os problemas administrativos devem-se a causas comuns que podem ser atribuídas a processos, aos métodos, e apenas 6% aos operários. Este dado reforça a idéia de que se deve buscar maior controle dos processos. Neste contexto, as ferramentas da qualidade se mostram como uma alternativa de busca pelo conhecimento e solução dos problemas (MEIRELES, 2001).

### **5.3 Ferramentas administrativas utilizadas**

Pode-se verificar a utilização de diversas ferramentas administrativas ao longo do funcionamento do processo de gestão de qualidade.

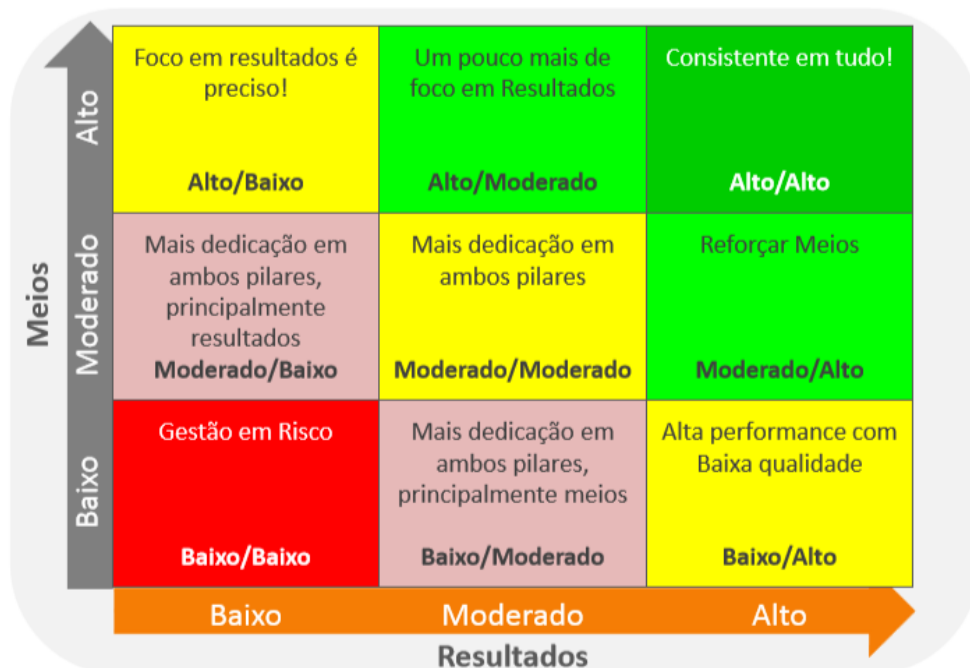
O PEX possui como indicador de performance o *Balanced Scorecard*, BSC, uma ferramenta que integra os procedimentos da organização a partir das estratégias balanceando o ambiente entre medição e mediação dos indicadores, além de gerenciar a longo prazo. Vale ressaltar que cada gerente, possui seu BSC e a sua base é avaliada a partir dele.

Outro indicador utilizado para verificação e mensuração dos resultados é o *Management Cockpit*, que pode ser diário ou mensal onde consta alguns indicadores

que estão no *BSC* como pontualidade, receitas, ocorrências com bagagens, que são comparados os resultados alcançados com as metas mensais e representado com cores o atingimento ou não das metas definidas.

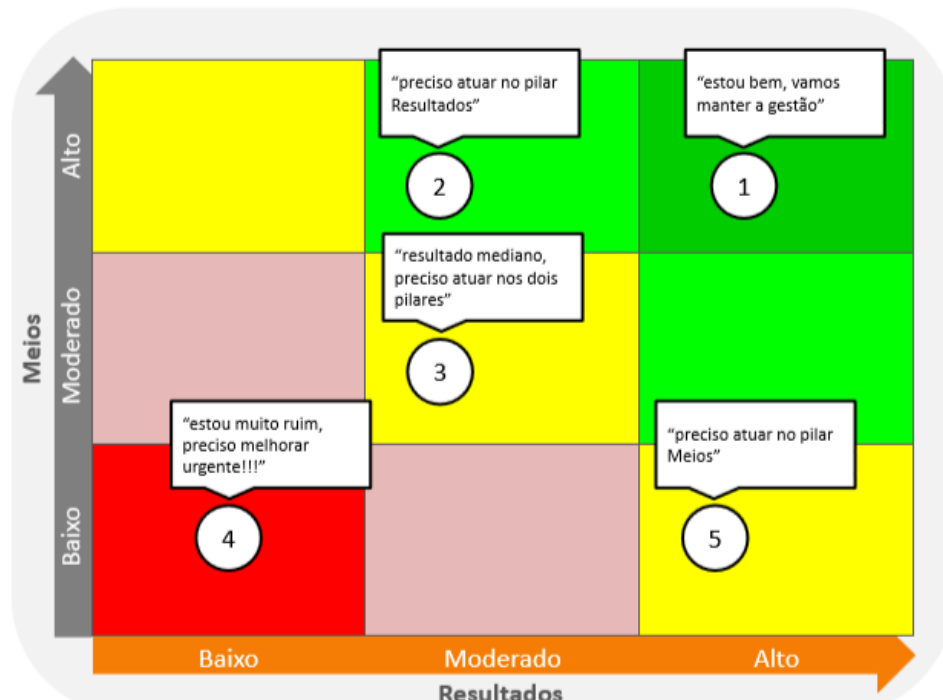
A partir dos resultados do *BSC*, o gestor é avaliado pela metodologia *9BOX*, onde a performance individual de cada aeroporto será avaliada em reunião junto com o respectivo regional, e planos de ação serão definidos para cada aeroporto posteriormente com a equipe de cada base.

Figura 5 – Metodologia 9BOX



Fonte: Book do PEX – versão 2016

Figura 6 – Funcionamento Metodologia 9BOX



Fonte: Book do PEX – versão 2016

Os planos de ações para as não conformidades são definidos e elaborados através da metodologia 5W2H, com a definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recurso associados.

Outras ferramentas também utilizadas são: o diagrama de causa e efeito ou diagrama de Ishikawa, que é uma representação gráfica que ajuda a identificar, explorar e mostrar possíveis causas de uma situação ou problema para se chegar a causa raiz, além de retratar a percepção entre as causas e os efeitos, podendo utilizar como base os 6'Ms: Meio ambiente, Mão-de-obra, Método, Material, Máquina e Medida; e o Brainstorming, "tempestade" de ideias, para identificação da causa raiz do problema ou falha. De acordo com Wekema (1995) o diagrama de Ishikawa é uma ferramenta utilizada para expor a relação existente entre o resultado de um processo, e as causas que tecnicamente possam afetar esse resultado. Já para Moura (2003), está é uma ferramenta útil para análise dos processos de forma a identificar as possíveis causas de um problema.

O Ciclo PDCA é utilizado para orientar de maneira eficaz a preparação de atividades planejadas para a solução de um problema. É utilizado para o controle da melhoria contínua estabelecendo objetivos necessários para a melhoria dos processos alcançando a mitigação dos riscos.

Deste modo, o PEX realiza cada processo para que gestão da qualidade ocorra dentro do planejado. As auditorias internas como forma de inspecionar a empresa, prepara-la para auditorias externas, também avaliam as atividades e serviços para que, a partir de então, posteriormente, haja o controle estatístico onde os resultados da auditoria são analisados e se verifica o controle da qualidade no processo. Luzzi (2008), relata que a garantia da qualidade dentro do TQC é uma conquista; é um estágio avançado de uma empresa que praticou de maneira correta o controle da qualidade em cada projeto e em cada processo e conseguir manter um sistema confiável de produção de produtos ou serviços que satisfazem totalmente as necessidades de seus consumidores.

Para a garantia e melhoria da qualidade, o programa incorporou a “melhoria continua” assim como a teoria do Controle Total da Qualidade formulado por Feigenbaum, como um ciclo produtivo, onde todos os colaboradores e áreas estão envolvidos, reconhecendo que a qualidade é um trabalho de todos, utilizando ações corretivas e preventivas. Vale ressaltar que uma das normas do conjunto da série ISO 9000, grupo de normas técnicas que descreve um modelo de gestão de qualidade em geral para organizações, relata que a gestão da qualidade é um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma empresa com relação à qualidade, envolvendo planejamento, controle, a garantia e melhoria da qualidade

O Pex também utiliza aspectos presentes na ISO 9001 – conjunto de normas técnicas que está contida na ISO 9000 – que contempla 8 princípios para implantação da gestão da qualidade como:

- a) Foco no cliente: Reforçando sempre que os procedimentos deve ser realizado de forma precisa e correta atendendo a satisfação do cliente;
- b) Liderança: Expondo que não se trata apenas de cargos gerenciais, mas que todos podem ser líderes de mudança, enfocando que quando existe unidade do propósito e direção, se cria condições para que as pessoas se comprometam em atingir os objetivos da organização;
- c) Envolvimento de pessoas: Ressaltando que ninguém gera resultado sozinho, e que todas as partes precisam estar envolvidas;
- d) Abordagem por processos: A definição clara dos processos possibilita a padronização e aumenta a qualidade do serviço e produto da companhia.
- e) Abordagem sistêmica para gerenciamentos: A importância da integração de

todas as áreas no processo;

f) Tomada de decisão baseada em fatos: Reforça que é necessário a utilização de evidências para os fatos e que é importante que os processos sejam questionados, que os colaboradores não se conformem com respostas superficiais;

g) Melhoria continua: Incorporação ao programa a metodologia *kaizen* – kai (mudança) + zen (bom) – ressaltando a utilização da metodologia PDCA com foco na melhoria;

h) Gestão de relacionamentos: Reforçando que para alcançar um sucesso sustentado, é necessário gerir boas relações.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise de um programa de excelência como ferramenta de gestão da qualidade de uma empresa aérea, onde ficou exposto suas propriedades e seus impactos na organização, visto que a aviação de maneira geral possui órgãos regulamentadores com auditorias exigentes, pois o maior valor destas companhias aéreas deve ser: segurança.

O objetivo deste trabalho além de descrever e avaliar o funcionamento do programa, foi também avaliar as ferramentas de qualidade que são incorporadas e os impactos nas atividades operacionais. Dessa forma, o programa possui uma estrutura bem definida e elaborada onde as etapas são dirigidas através da metodologia PDCA, para maior eficácia do programa. Além disso, fica nítido a utilização do Controle da Qualidade Total de Feigenbaum (1951), um dos maiores gurus da qualidade. Vale ressaltar que a trilogia de Juran também se faz presente no programa, como também a utilização do diagrama de Ishikawa para identificação da causa raiz de suas falhas e assim elaboração de ações corretivas e preventivas, e, da metodologia 5W2H para elaboração do plano de ação quando necessário.

Verificando as eras da qualidade definidas por Garvin (2002) - Inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade, gestão estratégica da qualidade - o Programa de Excelência de Aeroportos apresenta estas etapas em sua aplicabilidade adicionado à melhoria contínua ao processo compondo a gestão da qualidade. Além disso, utiliza o *BSC, Balanced Scored*, como indicador de performance e desempenho, e da metodologia 9BOX para verificação do nível do resultado alcançado.

Fica evidenciado também que os oito princípios da qualidade que são definidos na ISO 9001, conjunto de normas técnicas que evidenciam a gestão da qualidade, também estão presente no programa.

Assim, o PEX pode ser considerado como uma ferramenta de gestão de qualidade visto que seu foco principal é a contínua melhoria dos processos da organização visando a uniformidade nos seus procedimentos em todas as filiais da empresa, e prepara-la para auditorias internas e externas. Porém, a eficácia e eficiência do programa depende do desenvolvimento dos seus colaboradores em efetuar todos os processos de maneira correta e diariamente, não apenas quando

esteja ocorrendo auditorias. Segundo Paladini (2010), o ser humano pode ser considerado como único recurso capaz de transformar as organizações. Assim, é visível que o processo de disseminação das informações e envolvimento dos funcionários e das áreas se faz necessário para início dos processos como uma maneira específica de tratar também dos recursos humanos no programa. Então, para que ocorra a gestão da qualidade todos os setores devem estar envolvidos no processo, desde o cargo mais alto até o mais baixo.

A utilização de programas de qualidade ou programas de excelência nas organizações é também uma estratégia da empresa, pois possuem grande relevância, promove integração da organização, alinha seus processos e estimula a melhoria.

O PEX a cada ano promove resultados satisfatórios quando a aderência dos processos e isso faz com que estes sejam aplicados rotineiramente.

Dessa forma, conclui-se que o Programa de Excelência de Aeroportos da companhia aérea “X” é uma ferramenta estratégica de gestão da qualidade, que faz uso de conceitos de autores renomados como base dos processos e promove interação e integração entre as áreas proporcionando a melhoria contínua e evolução das etapas.

Assim, é perceptível que estas ferramentas de gestão precisam ser estudadas e disseminadas de forma a ser desenvolvida em outras organizações, onde fica comprovado que estudos anteriormente feitos pelos gurus da qualidade até os dias atuais podem ser utilizados e são eficazes.

## REFERÊNCIAS

ANZANELLO, M. J.; LEMOS, F. O.; ECHEVESTE, M. E. **Aprimorando Produtos Orientados ao Consumidor Utilizando Desdobramento da Função Qualidade (QFD) e Previsão de Demanda** – Revista: Produto & Produção, vol. 10, n. 2, p. 01 - 27, 2009.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos**. 1. ed. 4. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

BOUER, G. **Modelo para implementação e gerenciamento da qualidade total**. 2002. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002

**Book do PEX,2016.**

**Book do PEX,2017.**

CALARGE, Felipe Araújo. **Visão sistêmica da qualidade**. São Paulo: Artliber, 2001

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do diadia**. 9.ed.Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. [et al]: **Gestão da Qualidade: Teoria e casos**. Rio de Janeiro. 10 impressão.: Elsevier 2005.

CARVALHO, Marly;PALADINI, E. P. [et al]: **Gestão da Qualidade: Teoria e casos**. Rio de Janeiro. 10 impressão.: Elsevier 2012.

GARVIN, D.A : **Managing the quality**. New York, Free Press, 1988.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 3 ed. rev. e atualizada. São Paulo: Loyola, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 2. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

MARSHALL JÚNIOR, I.; CIERCO, A. A.; ROCHA, A.V.; MOTA, E.B.; LEUSIN, S. **Gestão da qualidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2008.

MARQUES, C. C. F. **Auditoria interna: uma abordagem sobre a importância do controle interno na gestão empresarial**.1999.50f.Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Maranhão, São Luis,1999.

MATA-LIMA, H. **Aplicação de Ferramentas da Gestão da Qualidade e Ambiente na Resolução de Problemas**. Apontamentos da Disciplina de Sustentabilidade e Impactes Ambientais. Universidade da Madeira (Portugal), 2007

**Manual do Avaliador do PEX, 2016**

**Manual do Avaliador do PEX, 2017**

QUINQUIOLO, J.M. **Avaliação da eficácia de um sistema de gerenciamento para melhorias implantado na área de carroceria de uma linha de produção automotiva.** 107f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade de Taubaté –UNITAU, Taubaté, 2002.

TOMANIK, Eduardo Augusto. **O olhar no espelho: “conversas” sobre a pesquisa em ciências sociais.** Maringá: EDUEM, 1994

TRUJILLO FERRARI, Alonso. **Metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

YIN, Robert K. **Applications of case study research.** Thousand Oaks, California: Sage Publications. 1993.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001.

## **ANEXO A – ITENS ANAC**

ATD 1.1.7 O aeroporto deve garantir que todos os colaboradores conhecem quais são os artigos perigosos não aceitos, no momento do check-in, para despacho nas aeronaves GOL.

ATD 1.2.1 O aeroporto deve garantir que todas as balanças são devidamente aferidas pelo órgão responsável do país.

ATD 1.2.5 O aeroporto deve ter displays exigidos por regulamentação em todos os balcões de check-in e check-in de transferência.

ATD 1.2.12 O aeroporto deve garantir que a documentação de todos os clientes é verificada durante o atendimento no check-in, drop baggage e bagagem expressa.

ATD 1.2.13 O aeroporto deve garantir que um telefone de contato de emergência é inserido para todos os clientes durante o atendimento no check-in com exceção daqueles tratados nos balcões de despacho de bagagem.

ATD 1.2.14 O aeroporto deve garantir que é apresentado ou citado o display de artigos perigosos a todos os clientes, com exceção daqueles tratados nos balcões de despacho de bagagem/bagagem expressa, e que todas as perguntas de segurança são realizadas durante o atendimento no check-in.

ATD 1.2.15 O aeroporto deve garantir que as dimensões das bagagens de mão e o peso são verificados no momento no check-in e, quando fora dos padrões estabelecidos, estas bagagens são despachadas.

ATD 1.2.20 O aeroporto deve garantir que todos os clientes com o serviço VOE JUNTO ativo, tiveram o rastreamento concluído.

ATD 1.2.21 O aeroporto deve garantir que os colaboradores saibam operar o kit para transporte de baterias líquidas.

ATD 1.2.22 O aeroporto deve garantir que os formulários são preenchidos de forma correta e assegurar que os campos de assinatura são preenchidos.

ATD 1.3.1 Se o aeroporto possui posição de atendimento para vendas, o aeroporto deve ter displays exigidos por regulamentação nesta posição.

ATD 1.3.2 Se o aeroporto está localizado em território brasileiro, o aeroporto deve garantir o atendimento presencial para tratar de pedidos de informação, dúvida

e reclamação do usuário, bem como dos seus deveres decorrentes de atraso de voo, cancelamento de voo, interrupção de serviço e preterição de passageiro.

ATD 1.3.4 O aeroporto deve garantir que os colaboradores tenham conhecimento dos processos de loja e das famílias tarifárias praticadas pela GOL.

ATD 1.4.1 O aeroporto deve ter displays exigidos por regulamentação em todos os portões de embarque utilizados pela GOL.

ATD 1.4.7 O aeroporto deve garantir que a verificação de documento é realizada com todos os clientes durante o embarque.

ATD 1.4.11 O aeroporto deve garantir que todas as bagagens despachadas no portão de embarque são etiquetadas manualmente e inseridas no sistema.

PRO 1.4.13 O aeroporto deve garantir que todas as cadeiras de rodas encontram-se em bom estado de conservação e limpeza.

ATD 1.5.2 O aeroporto deve garantir que o colaborador responsável pelo desembarque tenha todas as informações sobre a chegada da aeronave.

ATD 1.5.7 Se o aeroporto possui balcão no desembarque, o aeroporto deve garantir que há displays exigidos por regulamentação.

ATD 1.6.9 O aeroporto deve garantir que todos os colaboradores Orange CAP ou que acompanhem o carregamento conheçam os procedimentos quando uma aeronave for contaminada por artigo perigoso.

ATD 1.6.10 O aeroporto deve garantir que a documentação de voo é arquivada por, no mínimo, 90 dias e é assinada pelos colaboradores (GOL e terceiros) responsáveis pelo carregamento.

ATD 1.6.12 O aeroporto deve garantir que o *Checklist* de Rampa é preenchido e assinado de forma correta.

ATD 1.6.13 Se o aeroporto permanece com aeronaves fora de operação por mais de 6 horas (pernoites ou layover), considerando os horários de calço e descalço da aeronave, o aeroporto deve garantir que são aplicadas as medidas de segurança, conforme regulamentação.

ATD 1.6.14 Se o aeroporto possui voos com destinos internacionais, deve-se garantir que a empresa de serviço de segurança realize os procedimentos, conforme regulamentação.

ATD 1.6.16 Se o aeroporto está localizado em território brasileiro, o aeroporto deve garantir que as bagagens priority estão acondicionadas e segregadas de forma a garantir seu descarregamento antes das demais bagagens locais.

GTC 3.1.1 O aeroporto deve garantir que possui a biblioteca física e eletrônica atualizada com todos os documentos obrigatórios.

GTC 3.1.2 O aeroporto deve garantir que todos os colaboradores conhecem o documento oficial da empresa que apresenta os requisitos e regras aplicáveis para o transporte seguro de Artigos Perigosos.

GTC 3.3.1 O aeroporto deve garantir a leitura de todos os procedimentos publicados no Speed dentro do prazo estabelecido.

GTC 3.4.1 O aeroporto deve garantir que todos os colaboradores tenham completado o treinamento inicial e/ou recorrente de Artigos Perigosos e que este esteja válido.

GTC 3.4.3 O aeroporto deve garantir que todos os colaboradores tenham completado o treinamento AVSEC inicial e/ou recorrente e que este esteja válido.

GTC 3.4.4 O aeroporto deve garantir que todos os colaboradores tenham completado o treinamento CRM inicial e/ou recorrente (CRM Corporate) e que este esteja válido.

GTC 3.4.5 O aeroporto deve garantir que todos os colaboradores tenham completado o treinamento Atendimento às Prioridades inicial e/ou recorrente e que este esteja válido.

GTC 3.4.8 Se o aeroporto não terceiriza completamente as atividades de atendimento aos clientes, o aeroporto deve garantir que todos os colaboradores tenham completado o treinamento à distância SGSO – Sistema de Gerenciamento de Segurança Operacional.

GTC 3.4.9 Se o aeroporto não terceiriza completamente as atividades de atendimento aos clientes, o aeroporto deve garantir que todos os colaboradores tenham completado o treinamento à distância – Programa de Saúde e Segurança v.2017.

GTC 3.4.13 Se o aeroporto não terceiriza completamente as atividades de atendimento aos clientes, o aeroporto deve garantir que todos os colaboradores tenham completado o treinamento à distância Plano de Resposta a Emergências – versão 2016 SGSO.

GTC 3.4.15 O aeroporto deve garantir que os colaboradores que respondem pelo atendimento na posição de SAC Presencial tenham completado o curso SAC Presencial Aeroportos.

PRO 4.2.1 O aeroporto deve garantir que todos os colaboradores conhecem o relatório de prevenção e que possuem o conhecimento para relatar todas e quaisquer situações que coloquem em risco a Segurança Operacional e a Segurança do trabalho.

PRO 4.2.2 O aeroporto deve ter um controle de todos os aparelhos telefônicos que recebem chamadas externas e junto a estes aparelhos devem estar os Formulários de Ameaça de Bomba e a lista de contatos de emergência

PRO 4.2.3 O aeroporto deve garantir que, se ocorrerem acidentes ou incidentes com artigos perigosos, estes são comunicados à autoridade competente do país e que os relatórios seguem as exigências das autoridades. Se o aeroporto está localizado em território brasileiro, deve ser utilizado o relatório NOAP (Notificação de Ocorrências com Artigos Perigosos).

PRO 4.2.4 O aeroporto deve garantir que todos os reportes operacionais (RELPREV) são respondidos dentro do prazo.

PRO 4.2.5 O aeroporto deve garantir que todos os colaboradores conheçam a política de Segurança Operacional e de Security da GOL.

PRO 4.2.6 O aeroporto deve garantir que existe ao menos um kit para transporte de baterias líquidas.



## **ANEXO B – ITENS SECURITY**

ATD 1.2.12 O aeroporto deve garantir que a documentação de todos os clientes é verificada durante o atendimento no check-in, drop baggage e bagagem expressa.

ATD 1.2.14 O aeroporto deve garantir que é apresentado ou citado o display de artigos perigosos a todos os clientes, com exceção daqueles tratados nos balcões de despacho de bagagem/bagagem expressa, e que todas as perguntas de segurança são realizadas durante o atendimento no check-in.

ATD 1.4.7 O aeroporto deve garantir que a verificação de documento é realizada com todos os clientes durante o embarque.

ATD 1.4.10 O aeroporto deve realizar o correto preenchimento do formulário de bingo Card/DT14 e etiqueta de despacho de bagagens manual, conforme o procedimento.

ATD 1.6.10 O aeroporto deve garantir que a documentação de voo é arquivada por, no mínimo, 90 dias e é assinada pelos colaboradores (GOL e terceiros) responsáveis pelo carregamento.

ATD 1.6.13 Se o aeroporto permanece com aeronaves fora de operação por mais de 6 horas (pernoites ou layover), considerando os horários de calço e descalço da aeronave, o aeroporto deve garantir que são aplicadas as medidas de segurança, conforme regulamentação.

ATD 1.6.14 Se o aeroporto possui voos com destinos internacionais, deve-se garantir que a empresa de serviço de segurança realize os procedimentos, conforme regulamentação.

GTC 3.4.3 O aeroporto deve garantir que todos os colaboradores tenham completado o treinamento AVSEC inicial e/ou recorrente e que este esteja válido.

PRO 4.2.2 O aeroporto deve ter um controle de todos os aparelhos telefônicos que recebem chamadas externas e junto a estes aparelhos devem estar os Formulários de Ameaça de Bomba e a lista de contatos de emergência.

## ANEXO C – ITENS IOSA

ATD 1.1.7 O aeroporto deve garantir que todos os colaboradores conhecem quais são os artigos perigosos não aceitos, no momento do check-in, para despacho nas aeronaves GOL.

ATD 1.2.1 O aeroporto deve garantir que todas as balanças são devidamente aferidas pelo órgão responsável do país

ATD 1.2.5 O aeroporto deve ter displays exigidos por regulamentação em todos os balcões de check-in e check-in de transferência

ATD 1.2.14 O aeroporto deve garantir que é apresentado ou citado o display de artigos perigosos a todos os clientes, com exceção daqueles tratados nos balcões de despacho de bagagem/bagagem expressa, e que todas as perguntas de segurança são realizadas durante o atendimento no check-in

ATD 1.2.22 O aeroporto deve garantir que os formulários são preenchidos de forma correta e assegurar que os campos de assinatura são preenchidos

ATD 1.2.24 O aeroporto deve garantir que todos os colaboradores conhecem os procedimentos para atendimento de grupos fora do padrão.

ATD 1.3.1 Se o aeroporto possui posição de atendimento para vendas, o aeroporto deve ter displays exigidos por regulamentação nesta posição.

ATD 1.4.1 O aeroporto deve ter displays exigidos por regulamentação em todos os portões de embarque utilizados pela GOL.

ATD 1.4.11 O aeroporto deve garantir que todas as bagagens despachadas no portão de embarque são etiquetadas manualmente e inseridas no sistema.

ATD 1.5.7 Se o aeroporto possui balcão no desembarque, o aeroporto deve garantir que há displays exigidos por regulamentação.

ATD 1.6.1 O aeroporto deve garantir que os colaboradores responsáveis pelo acompanhamento do carregamento e descarregamento das aeronaves possuem o conhecimento necessário para interpretar corretamente a documentação de carregamento (LIR Inicial e LIR Final).

ATD 1.6.2 O aeroporto deve garantir que bagagens e cargas são desembarcadas de acordo com a instrução de descarregamento e que, quando existem, as bagagens em conexão são triadas.

ATD 1.6.3 O aeroporto deve garantir que bagagens e cargas são embarcadas de acordo com a instrução de carregamento.

ATD 1.6.4 O aeroporto deve garantir que o carregamento não ultrapasse a altura limite de segurança dos porões das aeronaves (linhas vermelhas ou alturas de redes, quando não existirem as linhas vermelhas).

ATD 1.6.6 O aeroporto deve garantir que toda e qualquer necessidade de alteração de carregamento que fuja a regra de LMC ou MDS seja comunicada à central de DT2 antes do fechamento de portas e porões da aeronave.

ATD 1.6.8 O aeroporto deve garantir que sempre que são adicionados carregamento/passageiros de última hora (LMC Last Minute Changes) a LMC e MDS (Mudança de secção) é processada pelo Orange Cap ou os pesos são informados, pelo colaborador responsável pelo carregamento, ao comandante do voo para que as alterações sejam consideradas.

ATD 1.6.9 O aeroporto deve garantir que todos os colaboradores Orange CAP ou que acompanhem o carregamento conheçam os procedimentos quando uma aeronave for contaminada por artigo perigoso.

ATD 1.6.12 O aeroporto deve garantir que o *Checklist* de Rampa é preenchido e assinado de forma correta.

ATD 1.6.13 Se o aeroporto permanece com aeronaves fora de operação por mais de 6 horas (pernoites ou layover), considerando os horários de calço e descalço da aeronave, o aeroporto deve garantir que são aplicadas as medidas de segurança, conforme regulamentação.

ATD 1.6.14 Se o aeroporto possui voos com destinos internacionais, deve-se garantir que a empresa de serviço de segurança realize os procedimentos, conforme regulamentação.

GTR 2.2.5 O aeroporto deve garantir que, em todos os voos, há um colaborador responsável pelo acompanhamento do carregamento e descarregamento das aeronaves.

GTC 3.1.1 O aeroporto deve garantir que possui a biblioteca física e eletrônica atualizada com todos os documentos obrigatórios.

GTC 3.1.2 O aeroporto deve garantir que todos os colaboradores conhecem o documento oficial da empresa que apresenta os requisitos e regras aplicáveis para o transporte seguro de Artigos Perigosos.

GTC 3.3.1 O aeroporto deve garantir a leitura de todos os procedimentos publicados no Speed dentro do prazo estabelecido.

GTC 3.4.1 O aeroporto deve garantir que todos os colaboradores tenham completado o treinamento inicial e/ou recorrente de Artigos Perigosos e que este esteja válido.

GTC 3.4.2 O aeroporto deve garantir que todos os colaboradores tenham completado o treinamento inicial e/ou recorrente de SGSO Operacional-Safety e que este esteja válido.

GTC 3.4.3 O aeroporto deve garantir que todos os colaboradores tenham completado o treinamento AVSEC inicial e/ou recorrente e que este esteja válido.

GTC 3.4.4 O aeroporto deve garantir que todos os colaboradores tenham completado o treinamento CRM inicial e/ou recorrente (CRM Corporate) e que este esteja válido.

GTC 3.4.6 O aeroporto deve garantir que todos os colaboradores tenham completado o treinamento inicial de Normas e Procedimentos.

GTC 3.4.8 Se o aeroporto não terceiriza completamente as atividades de atendimento aos clientes, o aeroporto deve garantir que todos os colaboradores tenham completado o treinamento à distância SGSO – Sistema de Gerenciamento de Segurança Operacional.

GTC 3.4.11 O aeroporto deve garantir que os colaboradores responsáveis pelo acompanhamento do carregamento e descarregamento das aeronaves e liderança tenham completado o treinamento inicial e/ou recorrente na função e que este esteja válido.

GTC 3.4.12 O aeroporto deve garantir que Orange Cap e/ou colaborador que intermedia e realiza a comunicação entre a rampa e a central de balanceamento (DT2), tenham completado o treinamento Online de Portal de Documentação.

GTC 3.4.13 Se o aeroporto não terceiriza completamente as atividades de atendimento aos clientes, o aeroporto deve garantir que todos os colaboradores tenham completado o treinamento à distância Plano de Resposta a Emergências – versão 2016 SGSO.

PRO 4.2.1 O aeroporto deve garantir que todos os colaboradores conhecem o relatório de prevenção e que possuem o conhecimento para relatar todas e

quaisquer situações que coloquem em risco a Segurança Operacional e a Segurança do trabalho.

PRO 4.2.2 O aeroporto deve ter um controle de todos os aparelhos telefônicos que recebem chamadas externas e junto a estes aparelhos devem estar os Formulários de Ameaça de Bomba e a lista de contatos de emergência.

PRO 4.2.3 O aeroporto deve garantir que, se ocorrerem acidentes ou incidentes com artigos perigosos, estes são comunicados à autoridade competente do país e que os relatórios seguem as exigências das autoridades. Se o aeroporto está localizado em território brasileiro, deve ser utilizado o relatório NOAP (Notificação de Ocorrências com Artigos Perigosos).

PRO 4.2.4 O aeroporto deve garantir que todos os reportes operacionais (RELPREV) são respondidos dentro do prazo.

PRO 4.2.5 O aeroporto deve garantir que todos os colaboradores conheçam a política de Segurança Operacional e de Security da GOL.