

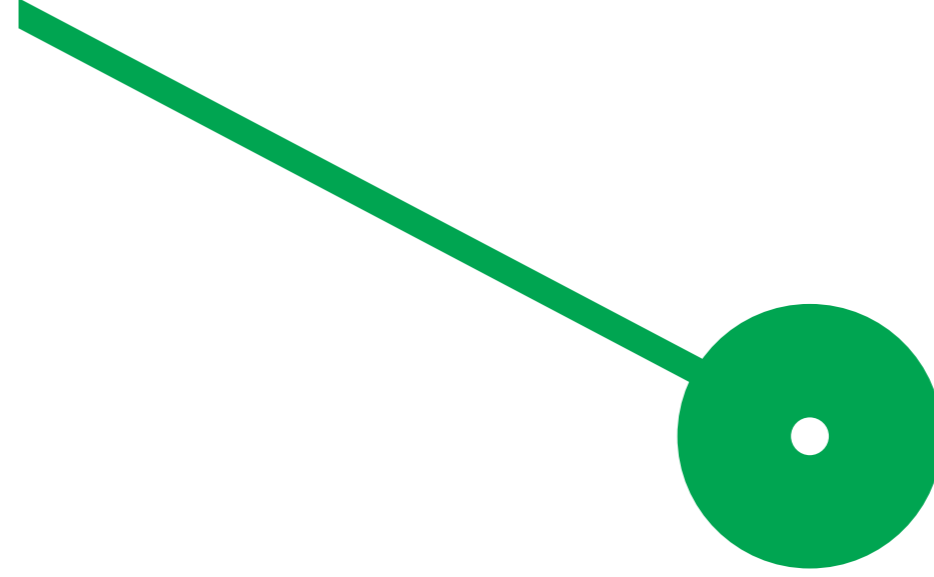
**O departamento de *Housekeeping*: estudo  
do caso do Princesa Yaiza Suite Hotel  
Resort**

Ana Isabel Ferreira da Cunha

O departamento de  
*Housekeeping*: estudo de caso  
do Princesa Yaiza Suite Hotel  
Resort

Ana Isabel Ferreira da Cunha

11/2020



Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Ana Isabel Ferreira da Cunha

O departamento de *Housekeeping*: estudo de caso do Princesa Yaiza  
Suite Hotel Resort

Relatório de Estágio  
Mestrado em Direção Hoteleira - Direção Comercial e Marketing  
Orientação: Prof.<sup>a</sup> Especialista Mónica Oliveira

Vila do Conde, novembro de 2020

Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Ana Isabel Ferreira da Cunha

O departamento de *Housekeeping*: estudo de caso do Princesa Yaiza  
Suite Hotel Resort

Relatório de Estágio  
Mestrado em Direção Hoteleira - Direção Comercial e Marketing  
Orientação: Prof.<sup>a</sup> Especialista Mónica Oliveira

Vila do Conde, novembro de 2020

Ana Isabel Ferreira da Cunha

O departamento de Housekeeping: estudo de caso do Princesa Yaiza  
Suite Hotel Resort

Relatório de Estágio  
Mestrado em Direção Hoteleira - Direção Comercial e Marketing

**Membros do Júri**

Presidente

Prof.<sup>a</sup> Doutora Cândida Elisa Pereira da Silva  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof.<sup>a</sup> Especialista Mónica Pereira de Oliveira  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof. Doutor António Manuel da Silva e Melo  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vila do Conde, novembro de 2020

Para os meus, Joaquim Cunha e Manuel Rocha.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer à minha família, pelo apoio e esforço que realizaram durante todo o meu percurso acadêmico. Obrigada por sempre acreditarem em mim.

De seguida, agradeço à minha orientadora Mónica Oliveira, por aceitar embarcar neste desafio comigo. Obrigada por me acompanhar durante todo o meu percurso acadêmico.

A todos os trabalhadores do Princesa Yaiza Suite Hotel Resort que me acolheram e ajudaram. Em especial ao Diretor, Óscar Pubill, por ser o melhor exemplo de líder que conheci até ao dia de hoje. Obrigada por todos os conhecimentos, por toda a confiança e por todos os desafios.

Às minhas amigas Inês e Lia, por todas as viagens para Vila do Conde, todos os colapsos mentais, ataques de ansiedade, mas acima de tudo, por todas as canções, todo o apoio e amizade. Sem vocês não teria sido possível.

À Lucía Ranz por ser a melhor companheira de casa. A que tem a dose certa de trabalho árduo e diversão. Obrigada por acompanhares cada dia desta aventura.

## RESUMO ANALÍTICO

As condições de limpeza e desinfecção no setor da Hotelaria e Turismo são fundamentais para a satisfação dos hóspedes. O departamento de alojamento de uma unidade hoteleira é aquele que gera maior percentagem de receita e é também um dos departamentos com maior número de colaboradores. Apesar da sua importância, os colaboradores do departamento de *housekeeping* sentem-se usualmente desmotivados e desvalorizados. A motivação e a satisfação destes colaboradores têm um grande impacto na produtividade e rentabilidade.

Neste sentido, este relatório de estágio tem como principal objetivo analisar o departamento de *housekeeping* como setor prestador de serviços de qualidade tendo em conta a satisfação dos hóspedes e colaboradores. Para a sua realização foi executado um estágio no departamento de Gestão de Operações onde se recolheram informações sobre o serviço (tangível e intangível). Neste estudo foi utilizada uma metodologia qualitativa, através de uma entrevista semiestruturada a 5 colaboradores de diferentes níveis hierárquicos relacionados com o departamento. Com a intenção de conhecer a opinião dos hóspedes realizou-se também um estudo de conteúdo a partir da análise dos comentários realizados online e na plataforma interna. Procurou-se conhecer toda a dinâmica existente no hotel com a intenção de garantir a veracidade do estudo e adequabilidade das medidas propostas.

Os resultados deste estudo sugerem que, apesar da geral satisfação dos hóspedes, o departamento necessita definir uma estratégia que pressupõe contínuos estudos de mercado, auditorias e a envolvimento de todos os ativos humanos (gestores e operacionais). A falta de um líder no departamento impacta a qualidade de serviço e o ambiente laboral entre os colaboradores. É um departamento muito exigente física e psicologicamente, o que impacta a motivação e a eficiência dos colaboradores.

**Palavras-chave:** *Housekeeping*; Melhora Contínua; Princesa Yaiza Suite Hotel Resort; Lanzarote (Espanha)

## ABSTRACT

The cleanliness and disinfection conditions in the Hospitality sector are fundamental for the satisfaction of the guests. The accommodation department of a hotel is the one that generates the highest percentage of revenue and is also one of the departments with the highest number of employees. Despite their importance, employees of the housekeeping department usually feel unmotivated and devalued. The lack of motivation and satisfaction of these employees has a major impact on their productivity and profitability.

In this sense, this internship report has as main objective to analyse the housekeeping department as a quality service provider taking into account the guest and employee satisfaction. For its accomplishment, an internship was carried out in the Operations Management department where information about the service (tangible and intangible) was collected. In this study, a quantitative methodology was used, through a semi-structured interview with 5 employees from different hierarchical levels related to the department. With the intention of knowing the opinion of the guests, a content study was carried out based on the analysis of the comments made online and on the internal platform. We tried to acknowledge all the existing dynamics in the hotel with the intention of guaranteeing the veracity of the study and the adequacy of the proposed measures.

The results of this study suggest that, despite the general satisfaction of the guests, the department needs to define a strategy that assumes continuous market studies, audits and the involvement of all human assets (managers and operational). The lack of a leader in the department impacts the quality of service and the working environment among employees. It is a very demanding department, physically and psychologically, which impacts the motivation and efficiency of employees.

**Keywords:** Human Resources; Housekeeping; Continuous improvement; Princesa Yaiza Suite Hotel Resort; Lanzarote (Espanha).

## SUMÁRIO

Lista de figuras.....	11
Lista de tabelas.....	11
Lista de gráficos.....	12
Lista de quadros.....	12
Glossário .....	13
0 - INTRODUÇÃO.....	16
PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA.....	18
Capítulo 1- Departamento de <i>Housekeeping</i> .....	18
1.1. Qualidade de Serviço.....	18
1.2. Reestruturação de processos e eliminação de desperdício .....	20
1.2.1. Pandemia de Covid-19 e implicação nos processos.....	21
1.3. Recursos humanos.....	24
1.3.1. Formação, controlo e segurança.....	25
1.3.2. <i>Empowerment</i> e motivação.....	27
1.3.3. Pressão e stress.....	29
Capítulo 2- Enquadramento geográfico .....	31
2.1. Lanzarote.....	31
2.1.1. Playa Blanca .....	33
PARTE II– PRINCESA YAIZA SUITE HOTEL RESORT.....	35
Capítulo 1-Descrição do hotel.....	35
1.1. Missão, Visão e Valores.....	36
1.2. Organograma .....	37
1.3. Análise SWOT .....	38
1.4. Mercados e Segmentos .....	39
1.5. Serviços .....	39
1.5.1. Alojamento.....	41

1.5.2. Restaurantes e bares .....	46
Capítulo 2-Descrição do departamento de <i>Housekeeping</i> .....	49
2.1. Descrição de postos de trabalho .....	50
2.1.1. Posto de Governanta Geral .....	50
2.1.2. Função de Subgovernanta de Andares.....	52
2.1.3. Função de Empregada de andares .....	58
2.1.4. Função do Valet .....	62
2.2. Prevenção de riscos laborais.....	63
2.3. Inventários.....	64
PARTE III – DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA .....	65
PARTE IV – INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	67
Capítulo 1- Entrevistas.....	67
1.1. Apresentação dos resultados.....	67
1.2. Discussão de resultados.....	80
Capítulo 2- Plataformas <i>Evalnova</i> e <i>Reviewpro</i> .....	86
2.1. Análise das pontuações e comentários .....	86
2.1.1. <i>Evalnova</i> .....	86
2.1.2. <i>ReviewPro</i> .....	91
2.2. Resumo sintese das necessidades dos hóspedes.....	98
PARTE V – PROJETOS DE MELHORIA.....	100
Capítulo 1- Apresentação dos projetos de melhoria implementados.....	100
1.1. Falta de concordância entre subgovernantas .....	101
1.2. Necessidades de Roupa e Impacto.....	105
1.3. Organização do Armazém de <i>Housekeeping</i> .....	110
1.4. Criação do guia de prevenção e operações post covid-19 do departamento de <i>housekeeping</i> .....	115
CONCLUSÃO.....	122

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	125
ANEXOS.....	132
Anexo A – Consentimento informado.....	132
Anexo B – Guião da entrevista.....	133

## Lista de figuras

Figura 1- Princesa Yaiza Suite Hotel Resort.....	35
Figura 2- Princesa Yaiza Suite Hotel Resort.....	36
Figura 3- Organograma.....	37
Figura 4- Mapa do Princesa Yaiza Suite Hotel Resort.....	40
Figura 5-Mascotes em Kikoland.....	41
Figura 6- Centro SPA Thalasso .....	41
Figura 7-Suite.....	42
Figura 8-Suite Familiar Royal Kiko .....	45
Figura 9-Suite Real.....	46
Figura 10- Restaurante Buffet Yaiza.....	47
Figura 11- Restaurante Gourmet Isla de Lobos.....	48
Figura 12- Organograma do departamento de <i>housekeeping</i> .....	49
Figura 13- Carro de limpeza preparado.....	59
Figura 14-Ferramentas de limpeza.....	60
Figura 15- Peso de carro preparado .....	83
Figura 16- Pontuação do Serviço, Quarto e Limpeza 2019 .....	93
Figura 17- Pontuação do Serviço, Quarto e Limpeza 2020.....	94
Figura 18- Novo sistema de <i>check-list</i> de revisão de quartos.....	104
Figura 19- Carro preparado com reposição de <i>amenities</i> e produtos de limpeza .....	113

## Lista de tabelas

Tabela 1- Número de turistas segundo o mês do ano .....	32
Tabela 2: Número de turistas segundo o seu país de residência.....	32
Tabela 3- Modalidades de hospedagem elegidas pelos Turistas em Lanzarote em 201933	
Tabela 4: Indicadores de alojamento turístico em Lanzarote por municípios (dezembro 2019) .....	33
Tabela 5- Carga aboral de uma empregada de 8 horas .....	52
Tabela 6- Carga laboral de empregada de andares de 5 horas.....	52
Tabela 7- Pontuações gerais dos questionários Evalnova do ano de 2019.....	87
Tabela 8- Pontuações gerais dos questionários Evalnova do ano de 2020.....	88

Tabela 9- Pontuações do departamento de andares nos questionários Evalnova no ano de 2020.....	88
Tabela 10- Idioma dos comentários em canais online 2020.....	94
Tabela 11- País origem dos comentários em canais online 2020.....	95
Tabela 12: Quantidade ideal de Toalhas.....	107
Tabela 13: Quantidade ideal de almofadas standard e quadradas.....	107
Tabela 14: Quantidade ideal de lençóis double, individuais e de berço.....	107
Tabela 15: Inventário, roturas e desvio do ótimo de roupa.....	108
Tabela 16: Controlo de tarefas realizadas pelo valet encarregado do armazém.....	111

### **Lista de gráficos**

Gráfico 1- Idioma dos comentários analisados da plataforma Evalnova.....	89
Gráfico 2- Conteúdo dos comentários negativos analisados da plataforma Evalnova...	90
Gráfico 3- Conteúdo dos comentários positivos analisados da plataforma Evalnova.....	91
Gráfico 4- Conteúdo dos comentários negativos analisados da plataforma ReviewPro	96
Gráfico 5- Conteúdo dos comentários positivos analisados da plataforma <i>ReviewPro</i> .	97

### **Lista de quadros**

Quadro 1- Hotéis 5 estrelas localizados no Município de Yaiza. ....	34
Quadro 2-Análise SWOT.....	38
Quadro 3-Mapa de tarefas da supervisora.....	54
Quadro 4- Protocolo de limpeza.....	61
Quadro 5- Análise SWOT do departamento de <i>housekeeping</i> .....	100
Quadro 6- Fluxograma de processos têxtil.....	109

## Glossário

### A

*Amenities*- Artigos oferecidos pelo hotel ao cliente, como champô, gel de banho, condicionador, creme de corpo, touca de banho, entre outros.

### B

*Back Office*- Área de interna de recepção, não visível para o cliente.

*Bed and Breakfast*- Regime de hospedagem que além do alojamento tem incluído o pequeno almoço.

*Briefing*- Breve reunião onde se resume os temas importantes do dia

### C

*Check-in*- Processo de formalização de chegada e registo do hóspede.

*Check-list*- Lista onde estão descritas as tarefas de determinada função. Ferramenta útil para a manutenção de standards.

*Check-out*- Processo de formalização de saída do hóspede e fecho de conta.

*Clientes in-house*- Lista de clientes alojados nesse preciso momento.

### D

*Dog friendly Hotel*- Hotel que aceita cães, pode ter limites de peso.

*Double Kingsize Bed*- Cama de casal de 200cm x 200cm.

*Duty Manager*- Diretor de serviço; pessoa com a responsabilidade total, quando não se encontram membros da direção.

### E

*Estada*- Período de tempo que o cliente permanece alojado no hotel.

### F

*Front Office*- Área de recepção visível ao cliente.

## H

*Half Board*- Regime de hospedagem que além do alojamento inclui o pequeno almoço e uma refeição principal (almoço ou jantar).

## N

*No show*- Cliente que não se apresenta no hotel no dia da sua chegada apesar da sua reserva, implicando sempre o pagamento pelo menos da primeira noite

## O

*Ofício*- Pequeno armazém localizado em cada de andar que serve de apoio ao serviço de Andares. Em cada ofício é possível encontrar todo o material e utensílios necessários para a atividade do departamento. Ex. amenities, camas extras.

*Out-sourcing*- Subcontratação de uma empresa externa que preste determinados serviços. Em hotelaria encontramos frequentemente este serviço no departamento de Andares.

*Overstay*- Quando o cliente prolonga a sua estadia e se aloja mais dias do que aqueles inicialmente previstos.

## P

*Pax*- Sigla que indica o número de hóspedes.

## R

*Room-service*- Serviço de alimentos e bebidas realizado no quarto do hóspede.

## S

*Show cooking*- Modalidade de cozinha que consiste na confeção dos alimentos no momento em frente ao cliente.

*Shuttle*- Serviço de transporte oferecido aos hóspedes.

## T

*Turn down service*- Serviço de preparação do quarto, especificamente da cama, para o hóspede dormir.

*Twin bed*- Quarto com Duas camas individuais separadas.

## U

*Understay*- Hóspede que antecipa o seu check-out.

## V

VIP (Very Important Person)- Pessoa de importância elevada que deve ter um tratamento personalizado.

## 0 - INTRODUÇÃO

O departamento de *housekeeping* encarrega-se de assegurar o serviço principal do hotel, o alojamento, garantindo limpeza e higiene dos quartos e dos espaços comuns presentes no empreendimento turístico. Esta, além de ser a área que gera mais receita é também a que engloba um maior volume de recursos humanos (Tasso & Alberca-Sialer, 2019). Dadas as especificidades do departamento de *housekeeping* e a sua relevância dentro do empreendimento turístico, acreditou-se que seria pertinente a realização de um estudo exaustivo sobre o mesmo.

O objetivo do estudo é analisar e caracterizar o departamento como prestador de serviços de qualidade, procurando conhecer as suas fragilidades e dificuldades, tendo em conta as necessidades dos hóspedes, a rentabilidade da organização e a satisfação dos colaboradores. Com esse intuito irá recorrer-se a dois tipos de investigação: uma metodologia qualitativa e uma análise dos comentários online e internos.

O estudo divide-se em 5 partes intrinsecamente interligadas entre si.

Na primeira parte é realizada a revisão da literatura, onde se procura explorar os principais temas e conceitos abordados. Num primeiro momento realiza-se um enfoque à qualidade de serviço no mundo hoteleiro, à necessidade de reestruturar processos e às implicações de uma pandemia como o Covid-19. Posteriormente, caracteriza-se os recursos humanos do departamento e a suas experiências vividas diariamente. Por fim, enquadra-se geograficamente a unidade hoteleira. Na segunda parte descreve-se e caracteriza-se o estabelecimento hoteleiro, assim como o departamento de *housekeeping* do Princesa Yaiza Suite Hotel, descrevendo os procedimentos realizados. A metodologia é apresentada e descrita na terceira parte, assim como os processos de recolha de informação e caracterização dos participantes. Na quarta parte são apresentados os resultados das entrevistas, seguindo-se da discussão entre os resultados e a literatura. Operacionaliza-se a análise dos comentários dos hóspedes, seguindo-se das principais descobertas efetuadas. Em seguida, na parte 5, apresentam-se os principais projetos levados a cabo durante o estágio realizado no hotel. Por fim, são apresentadas as conclusões e limitações do estudo.

Ambiciona-se, com este trabalho, que os gestores hoteleiros e de recursos humanos conheçam melhor o departamento de Andares, que criem instrumentos para desenvolver melhores condições de trabalho e conheçam todos os aspetos que são

valorizados pelo cliente, numa ótica de excelência de serviço e de sustentabilidade de negócio.

## PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA

### Capítulo 1- Departamento de *Housekeeping*

#### 1.1. Qualidade de Serviço

Atualmente os hóspedes são mais capazes e informados, procuram hotéis que valorizem o dinheiro investido e que satisfaçam as suas expectativas. Este fator e a crescente concorrência na indústria hoteleira, fazem com que a excelência do serviço e a qualidade das infraestruturas, sejam de extrema importância na estratégia de um hotel, uma vez que, são fatores decisivos na escolha do cliente e, por conseguinte, na maximização dos rendimentos da unidade hoteleira (Vrtiprah, 2001). Providenciar um serviço de excelência faz parte de uma boa e rentável estratégia, uma vez que atrai mais clientes, há menor margem de erro e descontentamento e efetuam-se mais vendas. Desta forma, o hotel poderá realizar preços mais competitivos e isolar-se da concorrência tornando-se líder de mercado (Salazar et al., 2010).

A qualidade do serviço percebida pelo hóspede e a sua satisfação determinam o seu grau de lealdade à unidade hoteleira, o desejo de voltar e também influencia o *word-of-mouth* positivo (Khan et al., 2015; Vrtiprah, 2001). Kandampully & Suhartanto (2000) creem que o sucesso da indústria hoteleira se baseia na angariação e manutenção de um grupo base de hóspedes leais, que repetem as suas visitas aos empreendimentos hoteleiros e que os recomendam. Também é necessário referir que as suas preferências e ideologias estão em constante mudança e que esta angariação tem de ser contínua e consistente.

Hóspedes de hotéis de luxo têm expectativas mais altas do que aqueles de hotéis não luxuosos. Este tipo de hóspede espera consistência e qualidade de serviço em toda a estada. Os hotéis de luxo têm de colocar um esforço extra para agradar e exceder as expectativas dos clientes, detalhes como *amenities* e *shuttle* não são suficientes, o serviço tem de ser de qualidade e personalizado. Na hotelaria de luxo os principais atributos que determinam a satisfação ou não do hóspede, estão maioritariamente relacionados com o quarto e com o *staff*. Estes aspetos são decisivos na avaliação dos hóspedes, que será negativa caso não estejam ao nível das suas expectativas. Estes valorizam quartos espaçosos, confortáveis, limpos, sossegados e com uma vista agradável (Padma & Ahn, 2020).

Segundo Hunter Powell & Watson (2006) e Yilmaz (2017), alguns departamentos operativos são mais valorizados pelos hóspedes. O nível de satisfação do hóspede e a imagem que este cria do hotel está, em maior parte, dependente da qualidade do serviço de *housekeeping*, enquanto o serviço de comidas e bebidas, recepção e preço não são tão relevantes. Além de que, a qualidade de serviço, a simpatia e eficácia deste departamento, são os fatores que têm maior influência na lealdade dos hóspedes. Esta descoberta é de grande importância, uma vez que, em muitos estabelecimentos hoteleiros, não se considera este departamento como de *front-line*, nem lhes é atribuída a devida importância. Uma colaboradora do departamento de andares, apesar de impactar tanto ou mais a estada de um hóspede como um rececionista, tende a não receber uma formação adequada, não lhe são dadas as condições necessárias nem lhe é dada a devida importância. É fundamental que todos os gestores hoteleiros compreendam que independentemente de os colaboradores estarem ou não no atendimento direto ao hóspede ou cliente, deverão ter a postura e formação adequada considerando que todos estão na indústria de serviços e como tal, contribuem indireta ou diretamente para a excelência de serviço.

Quando uma pessoa pretende ficar alojada num empreendimento hoteleiro, começa por fazer a seleção do alojamento que é uma ação complexa e tem em conta diversas variáveis. A eleição do estabelecimento hoteleiro varia consoante o propósito do hóspede. As quatro principais áreas que têm maior impacto e influenciam a sua escolha são: a localização, o preço, as facilidades e a limpeza. Por exemplo: aquele que reserva uma estada num hotel por motivos de negócios terá diferentes necessidades e valorizará diferentes características em comparação com aquele que se desloca para desfrutar de um período de férias. Assim sendo, a localização, o preço e as facilidades são características que variam conforme a o hóspede e o motivo da sua estadia. Em relação à limpeza, esta é uma exigência comum e não depende do motivo da viagem, é um “must have” (Lockyer, 2005).

O departamento de *housekeeping* é fundamental para a satisfação dos hóspedes, uma vez que são primordiais para o seu conforto, higiene e segurança. Apesar da sua importância não recebe a devida atenção, quer por parte académica, quer pelas mesmas empresas (Hunter Powell & Watson, 2006). Este departamento ocupa-se, habitualmente, não só da limpeza dos quartos, mas também da lavandaria, uniformes e limpeza de zonas

comuns. A atividade realizada pelo departamento de *housekeeping* é muito orientada para as tarefas e estas exigem muito esforço e dedicação. Além de que estão sujeitas a pressão de tempo com a obrigação de seguir procedimentos e padrões de qualidade bem definidos (George & Hancer, 2008)

O trabalho das colaboradoras de andares além de invisível (não se lhe dá a devida importância) é considerado também como solitário e autónomo, embora, haja superiores como subgovernantas e governantas a supervisionar a sua jornada laboral (Hunter Powell & Watson, 2006)

É um departamento que exige um trabalho árduo, rigoroso e metucioso para que se preste um serviço de qualidade.

## 1.2. Reestruturação de processos e eliminação de desperdício

As empresas de turismo enfrentam continuamente a necessidade de reduzir os seus custos e estruturar os seus processos internos de forma mais eficiente. Apesar do crescimento contínuo do setor nos últimos anos, estes devem procurar reduzir gastos desnecessários, otimizar a produtividade e eficiência, aumentar a qualidade de serviço e prever turbulências económicas (Rauch et al., 2016). Reduzir custos está frequentemente associada à oferta de uma menor qualidade de serviço. Para que esta seja assegurada, a gestão do empreendimento não se pode acomodar e estagnar, pelo contrário, deve adotar mudanças que assegurem que os seus esquemas de processos vão de encontro às tendências e às possíveis mudanças futuras. Praticar a melhoria continua e adaptar-se às novas inovações e tendências são fatores essenciais para o crescimento e sucesso da empresa (Ivasciuc & Epuran, 2015).

A principal fonte de rendimentos de um hotel é o alojamento e este sector depende na sua maioria do departamento de *Housekeeping* (Hunter Powell & Watson, 2006; Yilmaz, 2017). Um quarto que não está limpo e arrumado não pode ser vendido e o sucesso da venda depende da eficiência deste departamento. Por outro lado, este departamento também envolve uma grande parte do orçamento da empresa (Rauch et al., 2016). Desta forma, a reengenharia e a evolução dos processos é de extrema importância para a sustentabilidade e desenvolvimento do departamento e da unidade, uma vez que lhes providencia maior eficácia, maior adaptabilidade às novas necessidades e, por fim, maior rentabilidade. (Ivasciuc & Epuran, 2015)

As governantas e subgovernantas foram questionadas sobre os custos definidos para este departamento e na possibilidade de os diminuir, indicando pontos de melhoria, nas suas perspetivas, ao que indicaram os seguintes (George & Hancer, 2008):

- Baixos orçamentos para formação e recursos humanos
- Pouco material ou material antigo e danificado (utensílios de limpeza, uniformes e material têxtil antigos ou de pouca qualidade)

### 1.2.1. Pandemia de Covid-19 e implicação nos processos

No dia 11/03/2020 foi decretado pela Organização Mundial de Saúde uma pandemia a nível mundial, o Covid 19. Desastres naturais e surtos pandémicos têm um alto impacto na economia, principalmente no turismo. O desastre de Fukushima no Japão em 2011 teve um grande impacto económico e turístico, uma vez que alterou as intenções de viagem e o comportamento dos Turistas em relação ao local. Os comportamentos dos consumidores sofrem mudanças consoante os fatores de risco percebidos pelos mesmos (Handler, 2016). O mesmo aconteceu aquando o surto de gripe H1N1, também conhecida como gripe suína, que afetou a indústria do turismo e hoteleira, reduzindo taxas de ocupação e minimizando a predisposição das pessoas para viajar. (Wu et al., 2010)

Nos surtos pandémicos, a limpeza deficiente foi considerada um dos principais fatores de contágio de germes que causam doenças (Choi, 2019). Os hóspedes esperam sempre que os seus quartos estejam impecavelmente limpos, mas notícias dos media sobre riscos à saúde, surtos de doenças e pandemias mundiais, despertam preocupação em relação a este tema especificamente, quanto à exposição a riscos e doenças. Os empreendimentos turísticos têm de começar a explorar a limpeza melhorada e possivelmente torná-la como *amenity* ou standard. Essa característica seria considerada uma mais valia e uma força da empresa, que se destacaria das demais e impactaria a sua receita (Zemke et al., 2015).

Proteger a saúde e promover a segurança dos hóspedes é claramente importante para o hotel e para a sua estratégia (Almanza et al., 2015a). Se os hotéis conhecerem as zonas de maior risco de contaminação podem prestar-lhes mais atenção na limpeza e desinfecção e não se fiarem apenas no aspeto visual de limpo. Devem ser desenvolvidos

protocolos e procedimentos de limpeza que possam garantir, pelo menos, os standards mínimos de desinfecção (Almanza et al., 2015b).

Os elementos que os turistas consideram menos limpos são aqueles que consideram eles que sejam mais propícios à contaminação pelo seu uso contínuo ou pela proximidade com a cara que o uso exige. Estes elementos são como maçanetas, telefone, interruptores, controle remoto de televisão, cortinas, televisão, cofre, o menu de *room service*, almofadas e carpetes (Zemke et al., 2015).

Algumas destas superfícies necessitam especial atenção, como por exemplo, superfícies eletrónicas, têxteis e outras não porosas. Estas podem danificar-se com o uso de líquidos desinfetantes ou determinados detergentes. Ou seja, não se podem comparar os standards necessários desta indústria com outras como por exemplo a restauração, uma vez que têm superfícies diferentes e manipulam-se materiais diferentes. (Almanza et al., 2015b)

Almanza et al., (2015a) realizaram um estudo em quartos de hotéis limpos e prontos para ser ocupados, em que foram retiradas amostras microbianas ao quarto e a três locais do carrinho de limpeza: luvas, esfregona e esponjas usadas. Os maiores níveis de contaminação foram encontrados em utensílios das colaboradoras de andares, na esfregona e na esponja. Os restantes locais com maior contaminação foram o lavatório da casa de banho e os interruptores das luzes. As luvas usadas pela empregada de limpeza eram portadoras de menos percentagem de contaminação, o que pode dever-se ao facto de que estas trocavam de luvas quando terminavam de limpar um quarto e a esfregona e esponja eram de uso contínuo. Foi possível concluir que após realizada a limpeza e apesar de aparentemente limpo, estes objetos continuam a ser fonte de contaminações que podem ser prejudiciais para a saúde dos hóspedes.

A troca de luvas descartáveis após a limpeza de cada quarto demonstra ser uma boa estratégia, uma vez que, estas têm provado reduzir a transmissão de microrganismos e também protegem a saúde da empregada de andares se forem usadas como é devido (Berthelot et al., 2006; Larson, 1995). Os panos usados continuamente pela empregada de andares em todos os quartos, ficam altamente contaminados por micróbios e outras enfermidades num curto período de uso. As esponjas são ainda mais perigosas visto que são capazes de abrigar mais bactérias que os panos. Enquanto que lavagem dos panos reduz significativamente a quantidade de micróbios e a possibilidade de contaminação,

o mesmo não acontece com as esponjas (Hilton & Austin, 2000). O uso de produtos descartáveis devia ser considerado em todas as fases da limpeza (Almanza et al., 2015a).

O estudo realizado por Zemke et al. (2015), identifica os principais grupos de hóspedes interessados numa desinfeção intensiva, através de ozono e UV. Foi possível verificar que a maioria dos inquiridos preferiam alojar-se em quartos especialmente desinfetados, apesar de que consideram a limpeza usual, com químicos, bastante eficaz. Há que realçar que o estudo de Zemke et al. (2015) foi realizado numa altura em que a situação mundial encontrava-se controlada e, normal, sem a existência de surto pandémico.

Há outras áreas em que se terão de repensar os protocolos, como as chaves (cartões) de abertura dos quartos. É dos primeiros objetos que os hóspedes tocam quando chegam a um hotel e estão em contacto com ele durante toda a sua estada. Analisando a sua limpeza, conclui-se que estes se encontram contaminados até quando novos. Estes estão em contacto com as mais diferentes superfícies e na maioria dos casos não são desinfetados quando são atribuídos a outros hóspedes. É um objeto que possibilitará atuar como um transmissor de contaminação para as mãos dos hóspedes. A limpeza com desinfetante foi provada como eficiente para combater contaminações, mas possivelmente irá provocar estragos no bom funcionamento dos cartões. Opções como eliminar os cartões e implementar a abertura das portas através do smartphone do hóspede poderiam ser postas em prática (H. Park et al., 2017). Esta preocupação da limpeza e desinfeção leva-nos a outra questão fundamental: formar e educar os colaboradores é essencial neste aspeto. Todos os colaboradores devem estar formados em processos de sanitização, principalmente quando são avisados sobre problemas de saúde específicos. (Choi, 2019)

A implementação de novos standards de desinfeção requiere o investimento das novas tecnologias, formação dos trabalhadores, análises de desempenho, custos de energia, inventários e gestão de tempo. A implementação de limpeza por UV ou ozono adiciona passos ao procedimento diário de cada empregada de andares, aumentando o tempo necessário para a limpeza e desinfeção de cada quarto (Zemke et al., 2015).

Os hotéis devem manter standards de limpeza elevados não só para a satisfação do hóspede, mas também por questões de saúde do mesmo e dos seus colaboradores. A perceção que cada um tem sobre a limpeza e o risco que esta poderá influenciar a sua

saúde, afeta sua atitude e o seu comportamento, sendo crucial para a sua decisão de voltar a alojar-se ou não no hotel (Choi, 2019).

### 1.3. Recursos humanos

O departamento de *housekeeping* além de ser um dos departamentos como maior força laboral, é também essencial para o sucesso do empreendimento turístico. Este desenvolve tarefas de extrema importância, está em contacto com o hóspede e responde aos seus pedidos e necessidades. Contudo, colaboradores deste departamento ainda são considerados por muitos como “só empregados de limpeza”(George & Hancer, 2008)

A governanta e as subgovernantas têm como principais funções coordenar, organizar, controlar a produtividade e a qualidade do trabalho realizado pelas empregadas de andares. Elas atuam como modelo e o trabalho das mesmas é essencial para o sucesso do departamento (George & Hancer, 2008; Hunter Powell & Watson, 2006). Em pequenos empreendimentos, a governanta responde ao diretor geral, enquanto que em empreendimentos de maior dimensão, usualmente, a governanta responde ao diretor de alojamento.(George & Hancer, 2008)

O trabalho de uma colaboradora de *Housekeeping* é considerado fisicamente exaustivo, entre limpar, mudar roupa de cama, repor *amenities* e toalhas, mover o carro (muitas vezes demasiado carregado) e todas as restantes funções e tarefas. (Yilmaz, 2017)

O trabalho do departamento de *housekeeping* tem uma imagem bastante negativa entre a maioria das pessoas, incluindo estudantes de turismo e hotelaria das universidades. Além disso, uma rápida revisão da literatura sobre turismo, pode indicar que os empregos oferecidos pela indústria hoteleira são usualmente caracterizados por remuneração inadequada, baixa segurança no emprego, alta rotatividade, treinamento limitado e oportunidades limitadas de promoção. Este departamento está geralmente associado a poucas ou nenhuma habilitações. O baixo grau hierárquico cria frustração nos trabalhadores desse departamento. Está associado ao sexo feminino e ainda a falta de prestígio e status pela sociedade em geral, trabalhadores de outros departamentos e até hóspedes. Pelo lado positivo, este departamento está associado a uma boa relação entre colegas de trabalho do mesmo departamento (Yilmaz, 2017).

Os seguintes autores Hunter Powell & Watson (2006), de acordo com a ideologia anteriormente apresentada, defendem que este posto laboral é usualmente associado abaixo prestígio e para pessoal pouco qualificado. O estudo realizado em Cardiff, concluiu que 94% dos trabalhadores têm uma imagem positiva do seu trabalho e consideram-se essenciais em providenciar um bom serviço aos hóspedes. Por outro lado, consideram-se pouco respeitados, pouco valorizados e intitulados de “baixo nível” pelos demais departamentos e até por parte da direção. Devido ao *delaying* usual dos últimos anos, as possibilidades de evoluir e ser promovido dentro do departamento de *housekeeping* são reduzidas, apesar de muitos trabalhadores o desejarem.

As características de recursos humanos do departamento de *housekeeping*, segundo os seus supervisores, mais difíceis de gerir são (George & Hancer, 2008):

- A formação
- A falta de comprometimento, absentismo, atrasos e a alta rotatividade
- A falta de consistência na performance
- Governantas e subgovernantas sem formação que não têm a habilidade e conhecimento para supervisionar
- Assegurar a Segurança
- Colaboradores pouco motivados, sem orgulho e pouca atenção a pormenores
- Recrutamento e seleção e retenção são um desafio

### 1.3.1. Formação, controlo e segurança

Os colaboradores de limpeza de andares são usualmente denominados como não qualificados, uma vez que este trabalho está associado ao sexo feminino e tarefas de limpeza são considerados, por alguns, como inatas a este género (Hunter Powell & Watson, 2006).

Hunter Powell & Watson (2006) defendem que é um posto de trabalho que necessita formação e perícia, porque lidam diariamente com produtos químicos, técnicas de fazer a cama, organização de tempo, standards, procedimentos e protocolos de empresa.

O facto de estar constantemente em contacto com produtos de limpeza, é também um fator que consideram de risco, muitas vezes são impostos produtos corrosivos e prejudiciais para a sua saúde. Estas consideram que a sua opinião devia ser

escutada quando ocorre a decisão de que produtos usar durante a limpeza (S. L. Kensbock et al., 2019)

Estas tarefas, quando realizadas de forma deficiente, podem ter impacto na saúde do colaborador, causando lesões físicas severas (Hunter Powell & Watson, 2006; Rosemberg & Li, 2018; Scherzer et al., 2005) que originam constantes idas ao médico e pedidos de dias de férias por desconforto. Afetam também a produtividade e motivação que, por sua vez, irão impactar na receita e no lucro do empreendimento (Rosemberg & Li, 2018). Na sua maioria, estas lesões não são reportadas ao departamento de recursos humanos, nem à direção, por medo de perderem o seu trabalho (Scherzer et al., 2005).

A existência de standards definidos no departamento de *housekeeping* são essenciais para a indústria hoteleira, uma vez que influenciam a produtividade e eficiência da colaboradora de *housekeeping*. Deverá haver um manual de standards que descreva cada fase do processo, de forma a poder ser utilizado como guia de trabalho. Assim será possível comparar a performance desejada com a atual e definir estratégias de melhora (B. Cano & O. Etcuban, 2019).

Um programa formal de orientação e formação contribuirá para aumentar o desempenho das tarefas, criando também uma maior conscientização das necessidades do hóspede possibilitando a oferta de uma resposta mais eficaz e adequada. A criação de manuais, programas de orientação, onde se descrevem, comunicam e reforçam as políticas, procedimentos e regras da organização, têm vantagens e desvantagens. Esta formalização aumenta a standardização das tarefas visando a qualidade de serviço, mas, por outro lado, reduz a espontaneidade e a criatividade, aumentando a sensação de estarem a programar os colaboradores. Estes manuais são uma grande ferramenta na formação de trabalhadores, uma vez que neles estão definidos todas as tarefas e padrões de qualidade. Com esta ferramenta deve-se também definir avaliações de performance que confirmem que estes standards estão corretamente implementados e, estabelecer recompensas caso assim se verifique. Os prémios e benefícios devem ser oferecidos como reconhecimento do bom trabalho e da qualidade de serviço prestada (George & Hancer, 2008).

Muitas vezes a falta de produtividade, a falta de eficiência ou a ocorrência de lesões nas empregadas de andares não são causadas apenas pela falta de formação, mas

sim pela falta de controlo, por parte dos superiores, se os procedimentos estão a ser seguidos, ou não, segundo o estipulado (George & Hancer, 2008).

A realização de *briefings* antes do começo dos turnos é o melhor método de comunicação com toda a equipa. Nestes *briefings* devem ser discutidas as expectativas de performance, standards, problemas e novos projetos (George & Hancer, 2008).

O trabalho de uma empregada de andares é maioritariamente solitário e autónomo. Na maior parte da sua jornada laboral, ela apenas entra em contacto com o valete ou com a governanta de andares que estará inspecionando a sua zona (Hunter Powell & Watson, 2006). Existem casos onde as colaboradoras juntam apenas para partilha de trabalhos mais árduos como por exemplo a mudança da roupa da cama, ou limpezas mais profundas e extraordinárias.

Além de ser um trabalho solitário, também é necessário salientar que é arriscado: as empregadas de andares têm acesso à área pessoal dos clientes e, muitas vezes, podem presenciar e estar em contacto com situações desconfortáveis e perigosas (Hunter Powell & Watson, 2006; S. L. Kensbock et al., 2019). É um trabalho desamparado e só e podem sofrer com o perigo de abusos por parte de trabalhadores e clientes., uma vez que os trabalhadores permanecem a maior parte da sua jornada laboral em quartos de hóspedes e em locais onde estão presentes poucos trabalhadores (Hunter Powell & Watson, 2006).

Apesar de tudo isto e de todos os perigos a que estão expostas, estas não são recompensadas nem reconhecidas por isso, sendo um dos grupos de trabalhadores com menores rendimentos. Este facto afeta a sua motivação e a sua performance no trabalho (S. L. Kensbock et al., 2019).

Esta imagem negativa deve ser combatida e estas funções devem ser devidamente valorizadas de forma a que se caminhe para a excelência do serviço. Só com colaboradores motivados, felizes, integrados e formados se pode prestar um serviço de qualidade.

### 1.3.2. *Empowerment* e motivação

Randolph (2000) afirma que é possível definir *empowerment* como um conjunto de práticas de partilha de informações, delegação de autoridade e maior autonomia dos colaboradores. A sua pesquisa na área baseia-se na ideologia de que o *empowerment*

não pode ser imposto aos colaboradores, sendo que estes devem sim sentirem-se psicologicamente capacitados para a situação.

No que diz respeito ao *empowerment*, Lashley (1996) explica que, no seu ponto de vista, é uma ferramenta poderosa utilizada por gestores hoteleiros, que lhes permite moldar a percepção e as prioridades da qualidade do serviço de modo a ganhar vantagem competitiva ao influenciar os sentimentos dos colaboradores.

As ações que habilitam a equipa, como por exemplo: a atribuição de autonomia, o incentivo à participação, o depósito de confiança e a tomada de consciência por parte dos trabalhadores sobre a importância do trabalho que desempenham, não só realçam o *empowerment* psicológico, como também despoletam um aumento do comprometimento por parte dos trabalhadores de hotelaria. Quando deparados com responsabilidades acrescidas, os trabalhadores sentem-se mais capazes, mais entusiasmados e mais dedicados ao trabalho – ou seja, mais comprometidos (Huertas-Valdivia et al., 2019).

Para que as estratégias de *empowerment* sejam implementadas com sucesso e sejam benéficas para a empresa, é essencial que quem ocupa os cargos superiores na hierarquia partilhe os objetivos da empresa, tome decisões em conjunto com os restantes colaboradores e explique a importância de uma boa performance nos diferentes departamentos. Além destas medidas, é fulcral que providenciem a formação e preparação necessárias para a realização das novas tarefas (Kruja & Oelfke, 2009).

Alguns hotéis desenvolveram empregadas de andares “self-checking”, em que fazem a revisão e aprovam o quarto que acabaram de limpar. Assim, torna-se possível reduzir níveis hierárquicos e diminuir despesas. Contudo, esta pode ser também considerada uma estratégia de *empowerment*. Dado que Empregadas de andares com maiores responsabilidades, a quem lhes foi dado um maior poder, preferem trabalhar sem supervisão e demonstram também um maior orgulho para com o seu trabalho. Dão uma maior importância ao hóspede, preocupam-se com o seu conforto e estabelecem um maior nível de comunicação, procurando saber as suas necessidades e preferências (Hunter Powell & Watson, 2006).

Em relação à motivação, é importante referir maioritariamente dois tipos de trabalhadores no departamento de *housekeeping* (Yilmaz, 2017):

- Os que valorizam mais a motivação monetária

- Os que preferem sentir-se valorizados. Apreciam receber feedback das governantas e dos gestores de topo. Valorizam receber uma supervisão empática, sentir-se reconhecidos e importantes na empresa.

Os colaboradores deste departamento são sujeitos a trabalhos pesados e, por isso, o reconhecimento por parte da Direção pode ser uma grande fonte de motivação. O staff de *housekeeping* conhece bem o seu departamento e as suas opiniões devem ser consideradas para uma melhoria contínua. Devem ser facilitadas as barreiras entre a direção e colaboradores (Yilmaz, 2017).

Por outro lado, as características do serviço hoteleiro, a pressão exigida e a exigência de um serviço de alta qualidade podem desencorajar e reduzir o desejo de *empowerment* por parte dos colaboradores (Gill et al., 2010).

### 1.3.3. Pressão e stress

As empregadas de andares estão sujeitas a muita pressão durante as suas horas laborais e é-lhes estipulado um determinado tempo para o tratamento e limpeza do quarto e esse tempo tem de ser respeitado. Alguns hotéis definem como base o tratamento e limpeza de um número de quartos entre 18 e 20 por dia. Este facto pode ser causador de stress e de falta de eficiência. (Yilmaz, 2017)

Segundo colaboradoras de hotéis em Cardiff, este posto acarreta contínuos níveis de pressão e stress, uma vez que lhes é pedido que trabalhem rápido e eficazmente, mantendo a qualidade de serviço. A falta de investimento em material adequado para realizar o trabalho, é outro fator de stress para as empregadas de andares, uma vez que são obrigadas a trabalhar com material danificado e de pouca qualidade. O tempo que demora o serviço de limpeza varia dependendo se o quarto está ocupado ou livre, o tipo de quarto, o estado de limpeza em que se encontra e a quantidade de *amenities* e detalhes que é necessário colocar (Hunter Powell & Watson, 2006). Quando as empregadas de andares encontram um quarto especialmente desordenado e sujo, este fator desencadeia uma atitude desmoralizante, uma vez que demorarão mais tempo a limpá-lo e isto criará uma maior pressão e stress para limpar todos os quartos que lhe foram atribuídos dentro do horário. A minimização do tempo atribuído para limpar um quarto pode ter vantagens em relação à diminuição de custos de pessoal, mas pode ter consequências na qualidade de serviço e na exaustão da colaboradora. Uma vez que as

empregadas de andares, com o objetivo de terminar dentro dos horários, não irão seguir os procedimentos impostos, irão procurar formas de minimizar o tempo, colocando-se em risco. Por outro lado, estarão menos predispostas a “perder o seu tempo” interagindo com o cliente, o que irá afetar a percepção do hóspede sobre a qualidade de serviço (S. L. Kensbock et al., 2019).

Empregadas de andares consideram que na maioria dos casos o tempo que lhes é atribuído para limpar cada quarto não é o mais adequado, uma vez que não tem em consideração o tempo que acarreta a preparação dos carros, o seu manuseio entre quartos, quartos mais desordenados que demoram mais tempo a limpar e hóspedes que demoram mais tempo a sair do quarto e que atrasam o serviço (S. L. Kensbock et al., 2019).

A relação entre este departamento e a o departamento de receção pode ser outra fonte de stress para os trabalhadores. A receção, com o objetivo de satisfazer os pedidos dos hóspedes, pode ver-se obrigada a pressionar o departamento de andares para que este termine de preparar os quartos ou solucione pedidos mais rápido (Hunter Powell & Watson, 2006). Os pedidos são solicitados na receção, mas satisfeitos pelo departamento de andares e o excesso de trabalho e a carga de responsabilidade pode prejudicar a sua concretização.

É, portanto, uma atividade com excesso de trabalho, horários para cumprir, standards para obedecer e que provoca muito stress e pressão podendo levar à exaustão física e psicológica pelas suas características inerentes e únicas.

## Capítulo 2- Enquadramento geográfico

### 2.1. Lanzarote

O âmbito territorial onde foi realizado o estágio foi a ilha de Lanzarote, mais precisamente o Município de Yaiza, na cidade de Playa Blanca.

A ilha de Lanzarote pertence ao arquipélago Canário (Espanha) localizado no oceano atlântico. Encontra-se aproximadamente a 140 km da costa africana e a cerca de 1000 km da Península Ibérica, sendo a ilha mais oriental do arquipélago.

Lanzarote tem uma extensão de aproximadamente 846 km<sup>2</sup> e com cerca de 154 530 habitantes segundo os dados estatísticos do *INE (Instituto Nacional de Estadística, 2020)*. Da sua constituição fazem parte sete municípios: Haría, Teguise, Arrecife, Tinajo, San Bartolomé, Tías e Yaiza. Faz parte da sua constituição um grupo de ilhotes, que formam o Arquipélago Chinijo, dele fazem parte: La Graciosa, Alegranza, Montaña Clara, Roque del Este e Roque del Oeste. Este arquipélago pertence na sua totalidade ao Município de Teguise.

É uma ilha vulcânica composta por pouca vegetação, com características bastantes peculiares criadas pelas erupções vulcânicas decorridas no século XVIII. A arquitetura da ilha foi também influenciada pelo artista César Manrique, sendo que muitos dos principais pontos turísticos são obras paisagísticas suas.

Além de todo o património natural e arquitetónico, a ilha foi declarada como Reserva de Biosfera pela UNESCO em 1995. Em 2015, foi certificado pelo Biosphere Responsible Tourism como o primeiro destino a nível mundial denominado com destino sustentável.

O Turismo é uma das principais atividades que dominam a economia da ilha. Na tabela 1 podemos observar o número de turistas provenientes de Espanha e do estrangeiro, no ano de 2019 e no ano de 2020 até ao mês de abril.

Tabela 1- Número de turistas segundo o mês do ano

Mês	2019	2020	Variação(%)	
			Mês anterior	Interanual
Janeiro	239.830	209.769	-18,3	-12,5
Fevereiro	272.428	215.054	2,5	-21,1
Marzo	295.614	99.407	-53,8	-66,4
Abril	256.776	0	-100	-100
<b>Total Acumulado</b>	<b>1.064.648</b>	<b>534.230</b>		<b>-50,8</b>
Maio	230.821			
Junho	242.901			
Julho	270.438			
Agosto	273.783			
Setembro	235.534			
Outubro	258.722			
Novembro	231.995			
Dezembro	256.733			
<b>Total Lanzarote</b>	<b>3.065.575</b>			

Fonte: Elaboração própria adaptada de ISTAC (Istituto Canario de Estadística, 2020).

Ao segmentar estes turistas por países de residência, é possível concluir através da Tabela 2 que o maior mercado de turistas da ilha de Lanzarote tanto em 2019 como em 2020, é proveniente do Reino Unido. Os segundo e terceiro mercado emissor com maior relevância, são em ambos os anos, a Alemanha e a Irlanda, respetivamente.

Tabela 2: Número de turistas segundo o seu país de residência

País	2019	jan/20	fev/20	mar/20	Acumulado 2020
Total	3.065.575	209.769	215.054	99.407	524.230
Total estrangeiro	2.756.026	194.252	199.693	91.441	485.386
Alemanha	397.972	41.468	32.156	18.324	91.948
Bélgica	52.863	3.381	3.341	15.99	8.321
França	157.727	10.431	19.935	4.509	34.875
Holanda	97.063	8.353	8.523	3.928	20.804
Irlanda	311.688	15.698	15.047	7.659	38.404
Itália	68.997	4.763	3.915	1.261	9.939
Países Nórdicos	95.851	12.196	12.286	3.676	28.158
Reino Unido	1.420.765	86.502	93.051	46.700	226.253
Outros países	153.100	11.458	11.438	3.785	26.681
Total Residentes de Espanha	309.549	15.518	15.361	7.967	38.846

Fonte: Elaboração própria adaptada de ISTAC (Istituto Canario de Estadística, 2020).

Dos turistas que visitaram Lanzarote em 2019, como podemos verificar na seguinte tabela nº3, 39% preferiu alojar-se em hotéis de 4 estrelas e 27% em Aparthotéis ou Villas Turísticas.

Tabela 3- Modalidades de hospedagem elegidas pelos Turistas em Lanzarote em 2019

Tipo de Alojamento	2018	2019
Hotel 5 estrelas	7%	10%
Hotel 4 estrelas	38%	39%
Hotel de 1, 2 ou 3 estrelas	10%	6%
Aparthotéis ou Villas Turísticas	31%	27%
Outros estabelecimentos (alojamento rural, cruzeiros, camping, ...)	6%	6%
Alojamento local	5%	6%
Casa própria ou de familiares	4%	5%

Fonte: Elaboração Própria adaptada de ISTAC (Istituto Canario de Estadística, 2020)

### 2.1.1. Playa Blanca

A localidade de Playa Blanca, pertence ao Município de Yaiza, localidade na zona mais a sul da ilha. É um dos municípios mais extensos com cerca de 27 195 hectares e 16 571 habitantes segundo os estudos de população realizados pelo INE (Espanha) no ano de 2019. É a zona mais antiga de Lanzarote.

Tabela 4: Indicadores de alojamento turístico em Lanzarote por municípios (dezembro 2019)

Indicador	Lanzarote	Município			
		Arrecife	Teguise	Tias	Yaiza
Estabelecimentos abertos	261	10	47	151	46
Disponibilidade por pax	71.357	1.159	17.156	29.421	21.447
Quartos/Apartamentos disponíveis	29.099	631	7.129	12.069	8 701
Dormidas	1.525.530	23.992	368.112	631.494	458.348
Turistas hospedados	235.486	7.615	58.103	91.253	72.388
Estadia média	7,7	3,32	7,44	8,43	7,45
Taxa de ocupação por quartos/apartamento	78,06	74,69	76,76	79,07	77,3
Taxa de ocupação por pax	68,96	66,78	69,22	69,24	68,94
RevPAR	68,39	45,38	56,96	63,9	82,75
Receita total	61.588.942	887.632	12.587.764	23.809.232	22.319.671
ADR	87,56	60,75	74,2	80,7	107,05

Fonte: Elaboração própria adaptada de ISTAC (Istituto Canario de Estadística, 2020)

Segundo estatísticas de 2019, demonstrados na tabela 3, o município de Yaiza contém 46 estabelecimentos de alojamento turístico abertos, com uma taxa de ocupação de aproximadamente 77%, um RevPAR de 82,75€ e ADR de 107,05€. É o Município de Espanha que apresenta o maior RevPar e ADR do País. Segundo o Instituto Canário de Estatística, dos 46 estabelecimentos alojamentos turísticos presentes no Município de Yaiza, 26 são estabelecimentos hoteleiros e 20 “extra hoteleiro”. Esta denominação encontra-se presente no Decreto 142/2010 de 4 de outubro, no âmbito da Comunidade

Autónoma de Canárias. Este decreto indica que estabelecimentos de modalidade hoteleira são os hotéis, hotéis urbanos, hotéis emblemáticos e hotéis rurais. Por outro lado, os estabelecimentos denominados como de modalidade “extra hoteleiro” são os apartamentos, as villas, casas emblemáticas e casas rurais.

Do total de 20 estabelecimentos hoteleiros presentes no Município de Yaiza, 8 são 5 estrelas, como é possível verificar no quadro

Hoteis 5 estrelas em Yaiza
Dreams Lanzarote Playa Dorada Resort & Spa
Gran Castillo Tagoro Family & Fun Playa Blanca
H10 Rubicón Palace
Hotel The Volcán
Iberostar Selection Lanzarote Park
La Cala Suites Hotel
Princesa Yaiza Suite Hotel Resort
Secrets Lanzarote Resort & Spa

Fonte: Elaboração Própria adaptada de *Booking.com* (2020)

Quadro 1- Hotéis 5 estrelas localizados no Município de Yaiza.

## PARTE II– PRINCESA YAIZA SUITE HOTEL RESORT

### Capítulo 1-Descrição do hotel

O Princesa Yaiza Suite Hotel Resort foi inaugurado no dia 30 de março de 2003. O nome do hotel é inspirado na lenda canária da Princesa Yaiza. Está localizado no sul da ilha de Lanzarote, em Playa Blanca, na primeira linha de praia de uma antiga vila de pescadores.

O hotel de 5 estrelas luxo possui um estilo neocolonial canário com influências árabes que se encontrará em todas as infraestruturas e serviços.



Fonte: *Princesa Yaiza Suite Hotel Resort* (2020)

Figura 1- Princesa Yaiza Suite Hotel Resort

É membro da empresa de gestão PY Hotels & Resorts. Esta empresa tem como objetivo orientar os seus sistemas e profissionais a alcançarem a excelência e o sucesso. É um projeto baseado na qualidade dos serviços e melhoria de procedimentos, assim como na motivação e formação dos colaboradores, para desta forma oferecer experiências e momentos inesquecíveis aos hóspedes. A empresa de gestão PY Hotels & Resorts encarrega-se dos departamentos comercial, marketing, recursos humanos, administração, eventos MI, reservas e informática.



Fonte: (*Princesayaiza.com*, 2020)

Figura 2- Princesa Yaiza Suite Hotel Resort

Assim como o estabelecimento Princesa Yaiza Suite Hotel Resort, esta empresa tem o certificado da ISSO 9001.

## 1.1. Missão, Visão e Valores

### Missão

O Princesa Yaiza Suite Hotel Resort é um hotel de luxo orientado para famílias e a unidade entende que luxo é cada hóspede ser protagonista das suas férias. Acreditam na humanização do serviço, mais do que na personalização. Pretendem oferecer um serviço extraordinário através da adaptação de espaços e atividades à necessidade de cada membro das famílias. O Princesa Yaiza Suite Hotel Resort ambiciona permanecer na memória dos hóspedes como parte dos seus melhores momentos em família. O êxito está intrinsecamente conectado com a ilha de Lanzarote e a sua envolvência.

### Visão

Ser o melhor hotel das Ilhas Canárias oferecendo a melhor experiência e maior satisfação do cliente, por meio de um excelente serviço e sustentabilidade, buscando permanentemente inovação, diferenciação e crescimento.

### Valores

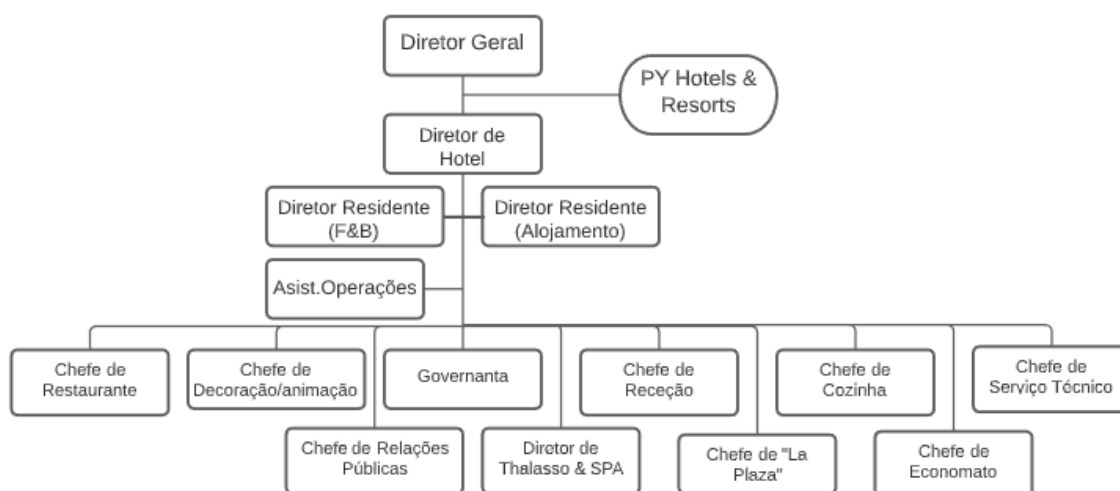
Os valores da unidade prendem-se com acreditar que o serviço se torna extraordinário quando se oferece cordialidade, entusiasmo e atenção ao lado mais humano dos hóspedes.

Toda a equipa do Hotel acredita que cada membro da família merece uma experiência luxuosa na qual cada uma das suas necessidades específicas deve ser atendida de acordo com a idade e o estado de saúde.

O Hotel manifesta paixão por alcançar conquistas que servem para desenvolver a ilha onde estão implementados e preservar a sua riqueza.

Todos os colaboradores são membros de uma equipa entusiasmada para oferecer um serviço excecional a clientes excecionais.

## 1.2. Organograma



Fonte: Elaboração própria

Figura 3- Organograma

Tal como a figura 3 indica, todos os colaboradores de cada departamento reportam ao respetivo chefe ou encarregado de departamento. Estes, por sua vez, devem reportar ao respetivo diretor residente. Se este último não se encontrar presente, devem comunicar ao outro diretor residente ou ao assistente de operações. Os diretores residentes devem auxiliar o diretor do hotel no desempenho das suas funções, coordenando todos os departamentos. O diretor do hotel, em conjunto com os diretores residentes, é responsável por assegurar o bom funcionamento do hotel, assim como tomar decisões, tendo em conta a política e a missão do hotel.

No topo do organigrama encontra-se o diretor geral, encarregue da direção do Princesa Yaiza Suite Hotel Resort, o novo Hotel Fariones e a empresa de gestão PY Hotels & Resorts.

### 1.3. Análise SWOT

<p><b>Forças</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lealdade do cliente e boa reputação</li> <li>2. Amplia gama de instalações e serviços</li> <li>3. Localização em frente ao mar e arquitectura única</li> <li>4. Humanização e detalhe de serviço oferecido</li> <li>5. Capacidade de alta rentabilidade</li> <li>6. Variedade gastronómica</li> <li>7. Instalações para famílias (tamanho dos quartos + Kikoland+ Kikopark+ BabyKiko)</li> </ol>	<p><b>Fraquezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de colaboradores qualificados</li> <li>2. Dependência dos nossos mercados atuais</li> <li>3. Pouco desenvolvimento da gerência intermediária</li> <li>4. Hotel independente sem a mesma força comercial que algumas cadeias hoteleiras da ilha</li> <li>5. Diminuição do número de estagiários</li> <li>6. Envelhecimento do produto</li> <li>7. Liquidez irregular</li> <li>8. Comunicação intradepartamentais e interdepartamentais debilitadas</li> <li>9. Atraso tecnológico</li> </ol>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Segurança do destino</li> <li>2. Novos mercados</li> <li>3. Aumento da procura local (Baixa de preços de voos interpeninsulares)</li> <li>4. Crescimento do turismo</li> <li>5. Crossselling &amp; Upselling</li> <li>6. Diversidade generacional dentro das famílias</li> <li>7. Venda online crescente</li> <li>8. Mudanças nos negócios de alojamento</li> <li>9. Adolescentes e millenials</li> <li>10. Receptividade à mudança tecnológica por parte dos trabalhadores</li> </ol>	<p><b>Ameaças</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brexit</li> <li>2. Coronavírus</li> <li>3. Instabilidade da UE</li> <li>4. Medo de viajar devido ao terrorismo e pandemias</li> <li>5. Dependência de TT00 (principalmente voos)</li> <li>6. Reabertura de destinos turísticos concorrentes</li> <li>7. Outras ofertas de alojamento (Alojamento local)</li> <li>8. Redução de voos</li> <li>9. Mais hotéis 5 estrelas no destino</li> <li>10. Problemas legais das instalações</li> <li>11. Pouca capacidade de atrair novos colaboradores (falta de alojamento na ilha)</li> </ol>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 2-Análise SWOT

A análise SWOT, presente no quadro 1, expõe as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do Princesa Yaiza Suite Hotel Resort. Como forças é possível destacar a lealdade dos clientes, pois uma grande percentagem dos hóspedes repete, frequentemente, a sua estada. A localização é uma das principais forças, bem como a variedade gastronómica oferecida pelos diferentes restaurantes e, ainda, as instalações desenhadas especialmente para família.

Como oportunidades é possível destacar a segurança do destino, o aumento da procura local, consequência da redução dos preços de voos entre as ilhas canárias, e ainda, a venda online, principalmente de reservas diretas não comissionáveis, que beneficiam o hotel.

O Princesa Yaiza apresenta algumas fraquezas que dificultam o cumprimento dos objetivos. Estas fraquezas devem ser trabalhadas de modo, a causar o menor impacto na rentabilidade do hotel. O envelhecimento do produto e o atraso tecnológico tornam o hotel cada vez menos atrativo para as novas gerações. Além disso, o hotel apresenta problemas na comunicação intra e interdepartamental, o que dificulta a gestão dos processos e da qualidade. O facto de se tratar de um hotel independente dificulta também a capacidade de negociação, tendo um poder comercial mais baixo que outros hotéis de cadeias presentes na ilha.

As ameaças caracterizam-se essencialmente pela incerteza. O brexit e a instabilidade presente na EU foram agravadas pelo aparecimento da pandemia, causada pelo coronavírus, reduzindo drasticamente as viagens das companhias aéreas e tour operadores para as ilhas canárias, originando uma grave redução de turistas.

#### **1.4. Mercados e Segmentos**

Os principais segmentos do Princesa Yaiza Suite Hotel Resort são as famílias com crianças, grupos familiares (Avós, pais e netos), casais com idades superiores aos 35 anos e Meeting Industry. Os mercados emissores que o hotel mais investe e que recebe maior percentagem de afluência são os do Reino Unido, Espanha Alemanha e Irlanda.

#### **1.5. Serviços**

O hotel está dividido em 4 blocos (A, B, C e D), zona de piscinas, a “La Plaza”, Thalasso e Kikoland, como é possível verificar na figura 4.

O bloco D está localizado numa área independente, com piscina, especialmente desenhado para famílias. Contém um restaurante e Snack bar que abrem na época alta. Nesta área está também localizado o ginásio, sala de jogos “La Geria” e salas de conferências. O hotel no total está equipado com 10 salas de conferências utilizadas para diversos eventos como seminários, reuniões, workshops, formação, entre outros.



Fonte: (*Princesayaiza.com*, 2020)

Figura 4- Mapa do Princesa Yaiza Suite Hotel Resort

Na zona de “La Plaza” estão localizados os restaurantes “Don Giovanni” e “+Tapas”, a gelataria e o bar “4 Lunas Cocktail & Music Bar”. Esta área tem acesso ao passeio marítimo e à praia Dorada.

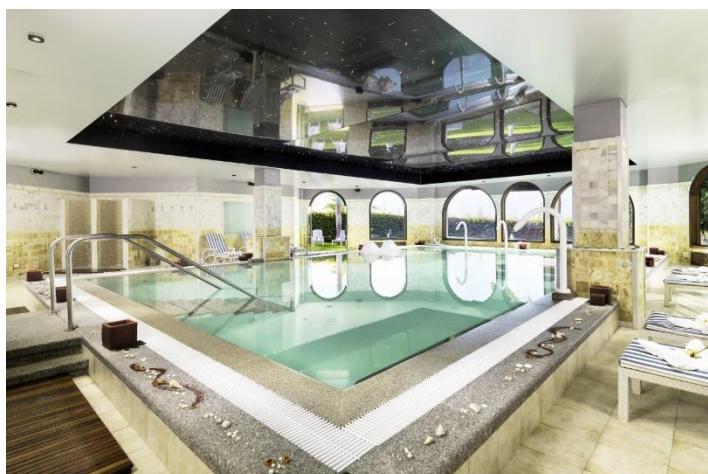
O “Kikoland” é um parque infantil com mais de 10.000 m<sup>2</sup> de instalações para crianças e desporto, com animação para crianças e adolescentes dos 0 a 18 anos de idade, entre casas com animação dividida e especializada por grupos etários. Este espaço contém piscina, zona para espetáculos e aniversários, campos de futebol, ténis, basquetebol e pádel. Contém também um bar de piscina “Hooky’s Pool Bar” que disponibiliza bebidas, gelados e snacks. Na zona do hotel encontra-se “Kikopark”, um parque infantil coberto e um serviço de berçário chamado “BabyKikoland”.



Fonte: (*Princesayaiza.com*, 2020)

Figura 5-Mascotes em Kikoland

O centro SPA, “Thalasso”, disponibiliza um circuito de água do mar Thousand and One Nights, jatos de hidromassagem, torneiras pescoço de cisne, música subaquática, cromoterapia, um banho turco, cabines de tratamento e uma casa de chá.



Fonte: (*Princesayaiza.com*, 2020)

Figura 6- Centro SPA Thalasso

Dentro das instalações do Princesa Yaiza Suite Hotel Resort, existem também serviços de cabeleireiro, médico, rent-a-car, lojas de roupa e uma loja de jornais, revistas e prendas.

### 1.5.1. Alojamento

O Princesa Yaiza Suite Hotel Resort disponibiliza 385 alojamentos, com capacidade para 900 pessoas, divididos entre 12 diferentes tipologias:

- Double Superior: Quarto (43m<sup>2</sup>) com cama double kingsize ou twin com varanda ou terraço (12m<sup>2</sup>) com vistas ao jardim, à piscina ou ao mar. Este quarto dispõe de área de estar, closet independente, kitchenette com microondas e chaleira e quarto de banho com banheira. Com capacidade máxima de 2 adultos e um bebé.
- Superior Double Relax: Este pack é exclusivo para adultos maiores de 16 anos, inclui pequeno almoço diário a la carte no restaurante “Isla de Lobos”, acesso diário ao Thalasso & SPA e aromaterapia. Assim como todas as comodidades da Double Superior. Com capacidade máxima de 2 adultos e um bebé.
- Suite: Quarto double (65m<sup>2</sup>) com kingsize ou twin com varanda ou terraço (10m<sup>2</sup>) com vistas ao jardim, à piscina ou ao mar. A suite apresenta uma sala de estar independente com dois sofás cama e quarto de banho com banheira e chuveiro separados. Esta também equipada com kitchenette com microondas e chaleira. Tem a capacidade máxima de 2 adultos, 2 crianças e 1 bebé, ou 3 adultos, 1 criança e 1 bebé.



Fonte: (*Princesayaiza.com*, 2020)

Figura 7-Suite

- Suite Adaptada: Suites adaptadas a pessoas com mobilidade reduzida e dificuldades auditivas. Quarto double (65m<sup>2</sup>) com cama kingsize ou twin com terraço (12m<sup>2</sup>) vista jardim ou piscina. A suite tem também sala de estar independente com dois sofás-cama, quarto de banho com chuveiro e banheira separadas e todas as instalações necessárias adaptadas. Está

também equipada com kitchenette com microondas e chaleira. Tem a capacidade máxima de 2 adultos, 2 crianças e 1 bebé, ou 3 adultos, 1 criança e 1 bebé.

- Suite Excellence: Suite com estadia mínima de 7 noites. Dispõe de máquina de café expresso com usufruto de 2 cafés por dia por pessoa, alta voz com conexão Bluetooth e USB, reproduzidor DVD. Inclui também um pack *excellence* por adulto no Thalasso & SPA com duração de 1 hora, incluindo banho hidromassagem e massagem relaxante de 30 minutos. Assim como todas as comodidades da Suite.
- Suites Comunicantes: Suite e Double Superior com vistas ao jardim ou piscina com todas as comodidades destes dois tipos de quartos. Comunicam-se por zona externa fechada. Tem uma capacidade máxima de 5 adultos e 1 criança ou 2 adultos e 4 crianças, sempre com a possibilidade de acrescentar um berço para um bebé. Tem uma ocupação mínima de 2 adultos e 2 crianças.
- Júnior Suite: Suite (45m<sup>2</sup>) double com cama Kingsize ou twin com varanda (16m<sup>2</sup>) com vista para o mar. Dispõe de sala de estar incorporada, um sofá cama e casa de banho com banheira. Está também equipada com kitchenette com microondas, máquina de café Nespresso usufruto de 2 cafés por dia por pessoa e chaleira. Tem a capacidade máxima de 2 adultos, uma criança e um bebé.
- Duplex: Quarto (63m<sup>2</sup>) com varanda (12m<sup>2</sup>) vista ao jardim, piscina ou vista mar lateral. Dispõe de 2 camas, uma kingsize bed no piso inferior e uma kingsize ou twin no superior, assim como um quarto de banho. No primeiro andar dispõe de kitchenette com microondas, máquina de café Nespresso com 2 cafés por dia/pax e chaleira, para além de sala de estar com sofá

cama e outro quarto de banho com banheira. Tem a capacidade máxima de 4 adultos, uma criança e um bebé, ou 2 adultos, 3 crianças e um bebé.

- Family Suite: Suites localizadas no Bloco Familiar (D). Suites (88m<sup>2</sup>) ideais para famílias com crianças com duas varandas (6,50m<sup>2</sup> e 10,25m<sup>2</sup>) com vista jardim e piscina. Esta apresenta 2 quartos (um kingsize e outro twin) e dois quartos de banho com banheira e chuveiro. Está também equipada com kitchenette com microondas e chaleira. Com capacidade máxima de 4 adultos, 1 criança e 1 bebé ou 2 adultos, 3 crianças e um bebé.
- Royal Kiko: Suites localizadas do 3<sup>o</sup> piso do Bloco Familiar (D). Suites (88m<sup>2</sup>) ideais para famílias com crianças com duas varandas (6,50m<sup>2</sup> e 10,25m<sup>2</sup>) com vista jardim e piscina. Dispõem de 2 quartos independentes, um com cama kingsize e casa de banho particular e outro com 3 camas individuais. A sala de estar conta com sofá, kitchenette com microondas e chaleira e outra casa de banho. Esta suite disponibiliza também os seguintes produtos: Luzes noturnas, Kit de asseio KIKO, PlayStation e reprodutor DVD com jogos e filmes, humidificador de ozono, adaptador de Wc, cavalete de banho com fraldário, acento de banheira, Intercomunicador (vigia) bebés, Esterilizador e aquecedor de biberões, Baby Cook, Parque, carrinho de passeio, degrau elevador e cadeira alta. Esta suite tem a capacidade máxima de 2 adultos, 3 crianças e um bebé ou 3 adultos, 2 crianças e um bebé. Tem a ocupação mínima de 2 adultos e 2 crianças.



Fonte: (Princesayaiza.com, 2020)

Figura 8-Suite Familiar Royal Kiko

- Suite Presidencial: Suites (99m<sup>2</sup>) com terraço (38m<sup>2</sup>) vista mar, jardim ou piscina, 2 quartos e dois quartos de banho com banheira e chuveiro. Com capacidade máxima de 4 pessoas e 1 bebé. A suite inclui garrafa de vinho à chegada, atenções e jornal todos os dias, jacúzi, leitor de música, TV com acesso a internet e gravações, reproduzidor DVD e PlayStation. A sala de estar conta com sofás, bar, kitchenette com microondas e chaleira. Apresenta também um circuito de SPA e desconto em massagens de 10%, Late Check-Out até às 15h00 e check-in personalizado.
- Suite Real: Suites (134m<sup>2</sup>) com terraço (114m<sup>2</sup>) vista mar, com cozinha, dois quartos e dois quartos de banho com banheira e chuveiro. Com capacidade máxima de 4 adultos e bebé. A suite inclui *amenities* de luxo, garrafa de champagne na chegada, atenções e jornal todos os dias, leitor de música, TV com acesso a internet e gravações, reproduzidor DVD e PlayStation. Apresenta também facilidades de transfer de luxo (ida e volta), Circuito de SPA e desconto em massagens de 10%, Late Check-Out até às 15h00, assistente pessoal durante toda a estada e Check-in personalizado.



Fonte: (Princesayaiza.com, 2020)

Figura 9-Suite Real

### 1.5.2. Restaurantes e bares

O hotel disponibiliza uma grande variedade de restaurantes, entre restaurantes buffets e à la carte. No Hotel o hóspede ou cliente passageiro podem disfrutar de:

- Restaurante “Yaiza”- Restaurante principal, buffet *show cooking*;
- Restaurante “La Piazzeta”- Restaurante temático italiano, buffet *show cooking*;
- Restaurante “La Hacienda”- Restaurante temático mexicano, buffet *show cooking*;
- Restaurante “Kampai”- Restaurante temático japonês, *show cooking* com reserva;
- Restaurante “Isla de Lobos”- Restaurante gourmet com vista à ilha de Lobos e com cozinha internacional com especialidade em peixe fresco. Este restaurante necessita reserva prévia;
- Restaurante “Don Giovanni”- Restaurante italiano à la carte;
- Restaurante “+ Tapas”- Restaurante espanhol, especializados em menus de degustação de Tapas;
- Snack-Bar “El Chiringuito”- Restaurante Snack-Bar da piscina;
- Bar “La Papaya”- Bar da zona da piscina que disponibiliza sumos naturais e refrescos;
- Lobby Bar “Mararía”;
- Bar Salón “Mencey”;
- Cocktail & Music Lounge Bar Cuatro Lunas;
- Gelataria “La Gelatería”;

- Hooky Pool Snack Bar- Localizado no Kikoland.
- Family Snack Bar e Restaurante- Localizados no Bloco D e apenas abrem em época alta conforme a ocupação.



Fonte: (*Princesayaiza.com*, 2020)

Figura 10- Restaurante Buffet Yaiza

O hóspede pode eleger entre três tipos de regime de alimentação:

- Bed and Breakfast: Além do alojamento, tem incluído pequeno almoço nos buffets do resort.
- Half Board: Tem incluído pequeno almoço e jantar (sem bebidas) nos buffets do hotel, assim como a possibilidade de jantar nos restaurantes a la carte do hotel com um desconto de 25€ por adulto.
- Half Board Deluxe: Tem pequeno almoço e jantar incluído. Os jantares podem ser realizados nos buffets do resort ou nos restaurantes a la carte sem custos adicionais (excepto bebidas). Este regime inclui também kettle no quarto, um cocktail por adulto no bar do resort 4 Lunas e minibar.

O hóspede pode ainda adquirir vales Half Board, no mínimo de 3 vales, válidos para jantares nos restaurantes buffets.



Fonte: (*Princesayaiza.com*, 2020)

Figura 11- Restaurante Gourmet Isla de Lobos

## Capítulo 2-Descrição do departamento de *Housekeeping*

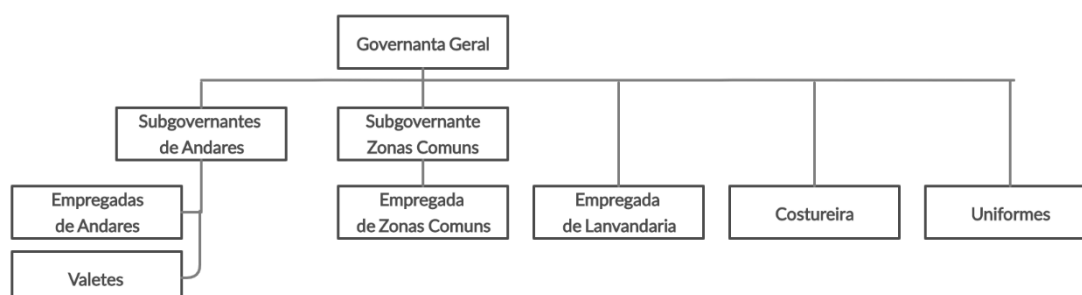
De acordo com a estrutura do Princesa Yaiza Suite Hotel Resort, o departamento de *housekeeping* pertence ao sector do alojamento. Os departamentos pertencentes a este setor reportam ao diretor residente especializado em alojamento que, por sua vez, reporta ao diretor do hotel. Além do departamento de andares estão à responsabilidade deste diretor residente, os departamentos de receção, relações públicas e decoração.

O departamento de receção está dividido entre *front-office* e *back-office*. O *front-office* tem como prioridades receber e acolher o hóspede realizando o seu *check in* e posteriormente, no dia da sua saída, o *check out*. O *back-office* encarrega-se principalmente de atribuir quartos ou suites às reservas em sistema, responder a emails e verificar tarifas.

O departamento de Relações Públicas é considerado um departamento de valor acrescentado, uma vez que se encarrega do bem-estar, acompanhamento e todas as necessidades do hóspede durante a sua estada. As suas principais funções são a gestão de reclamações, reserva de atividades e restaurantes, esclarecimento de dúvidas e tratamentos Vip. Realizam um acompanhamento prévio à sua chegada, durante e depois da sua estada.

O departamento de decoração encarrega-se da decoração de todo o hotel, incluindo zonas comuns, quartos e suites.

O departamento de *housekeeping* contempla não só a limpeza de andares, mas também de zonas comuns, lavandaria, costura e uniformes. Este departamento irá ser estudado de uma forma mais detalhada, principalmente a função ocupada pela governanta geral, subgovernantas, empregadas de andares e valetes.



Fonte: Elaboração própria

Figura 12- Organograma do departamento de *housekeeping*

O departamento de *housekeeping* é um dos departamentos que maior importância tem no hotel. É a partir do departamento de alojamento que é gerada a maior percentagem de receita no hotel, dado que, caso os quartos não estejam limpos, estes não podem ser vendidos. É também um dos departamentos com maior número de colaboradores.

## 2.1. Descrição de postos de trabalho

### 2.1.1. Posto de Governanta Geral

Como é possível observar no organograma do departamento a Governanta Geral ocupa o topo da hierarquia. Esta responde diretamente ao Diretor de Alojamento. As suas principais tarefas no Princesa Yaiza Suite Hotel Resort são:

- Gerir, coordenar e controlar todo o departamento (andares, zonas comuns, lavandaria, costura e uniformes);
- Assegurar que todos os colaboradores cumprem as normas estabelecidas pela empresa: pontualidade, uniforme, normas de cortesia, entre outras;
- Planear e estabelecer planos de formação, dar seguimento e avaliar os colaboradores;
- Controlar o material de trabalho e o bom uso e manutenção do mesmo;
- Assegurar um serviço de qualidade, difundindo as normas de qualidade e incentivando o bom trato e empatia com o cliente;
- Gerir a prevenção de riscos laborais e assegurar o bom uso das medidas de proteção;
- Assegurar e velar pelo cumprimento dos procedimentos e standards da empresa;
- Gerir queixas e sugestões dos clientes;
- Repartir e realizar planos de trabalho diário;
- Acompanhar os clientes VIP;
- Controlar os fluxos e circuitos com a lavandaria externa e interna;
- Gerir os recursos humanos: novas contratações, entrevistas, férias e horários;
- Responder a emails, resolvendo situações pontuais;
- Realizar e organizar inventários (ex.mensais e anuais);
- Realizar pedidos de encomenda;

- Atender a briefings diários.

Os planos de trabalho das empregadas de andares são realizados com base nos seguintes relatórios:

- Transferências de quartos
- *Check-out* previstos
- *Check-ins* previstos
- Lista de quartos sujos e vazios
- Lista de *late check-outs*.

Com estes documentos elabora-se a previsão de quais os quartos que têm saída e entrada de clientes. Nestes casos, a comunicação com a recepção é essencial. Assim que o cliente realize o check-out e entregue as chaves avisa-se a subgovernanta desse bloco para que informe a empregada de andar que já pode realizar a limpeza desse quarto, procurando tê-lo pronto antes da hora de check-in dos novos hóspedes.

Ao realizar-se o plano de trabalho das empregadas de andares tem-se a seguinte lista de prioridades: em primeiro lugar reparte-se os quartos de clientes *in-house*, em segundo os quartos que são saídas e entradas no mesmo dia e por fim, em caso de disponibilidade, distribui-se os quartos que estão sujos e vazios.

Segundo a disponibilidade, na hora de atribuir quartos, a recepção tenta que os quartos com *late check-out* não se vendam nesse dia ou sejam check-in tardios, para facilitar a organização e o trabalho das empregadas de andares.

Deste modo, a governanta ou subgovernanta (caso a primeira não esteja presente) deverá distribuir os quartos segundo as empregadas de andares, tendo em conta o limite máximo estipulado e acordado entre os trabalhadores e a empresa (Tabelas 5 e 6). Deverá ter em consideração que algumas empregadas de andares têm a sua zona fixa, pelo que se deve procurar atribuir essa mesma zona. Assim como, procurar que o trajeto e/ ou circuito que realizem entre quartos seja o mínimo possível, tentando evitar ao máximo deslocações entre blocos e pisos.

Tabela 5- Carga aboral de uma empregada de 8 horas

Edifício principal (Bloco A, B e C)				Edifício familiar (Bloco D)	
Cientes	Cliente Presidencial	Saída	Saída Presidencial	Cientes	Saída
14		1		4	2
12	1	1		7	1
14	1			1	3
16				9	0
7		4			
5	1	4			
10		3			
12		2			
12			1		
8	1	3			
10	1	2			

Fonte: Elaboração própria (baseado no Manual da empresa)

Tabela 6- Carga laboral de empregada de andares de 5 horas

Edifício principal (Bloco A, B e C)				Edifício familiar (Bloco D)	
Cientes	Cliente Presidencial	Saída	Saída Presidencial	Cientes	Saída
6		2		6	
4	1	2		3	1
8		1			
6	1	1			
11					
9	1				

Fonte: Elaboração própria (baseado no Manual da empresa)

### 2.1.2. Função de Subgovernanta de Andares

A jornada laboral das subgovernantas começa às 8 da manhã, exceto aquela que corrige os planos de trabalho das empregadas de andares (adapta os planos às mudanças que ocorreram durante a noite) e a subgovernanta de tarde, que começa a sua jornada laboral às 16h, dando apoio ao Hotel nos turnos da tarde.

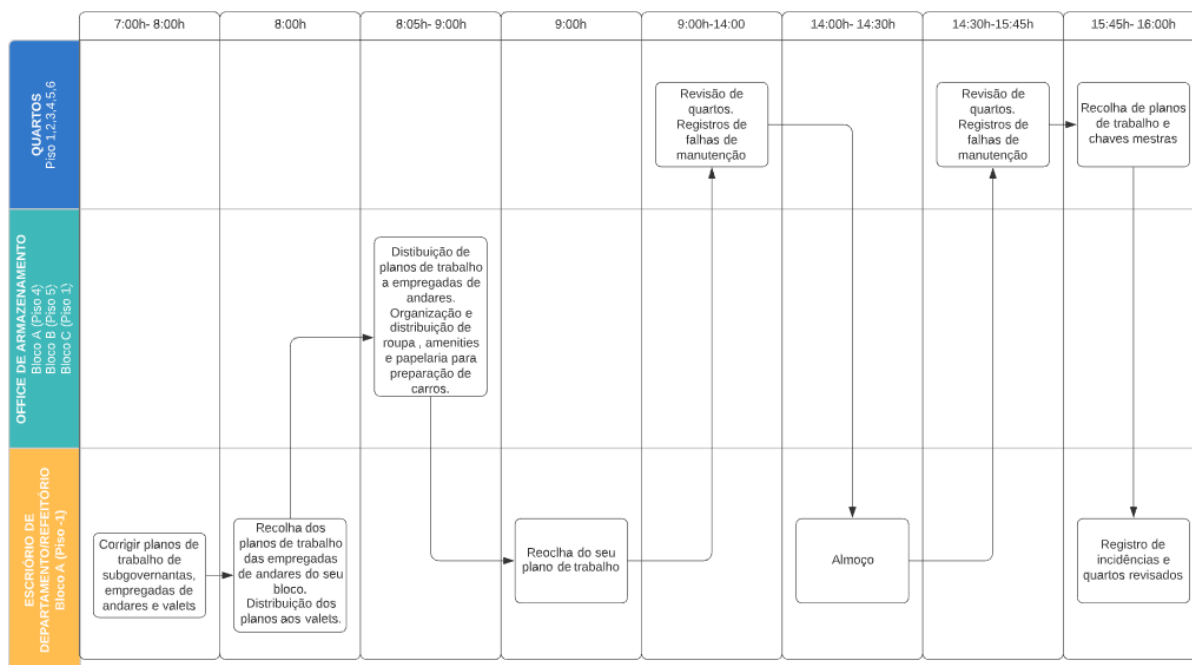
A subgovernanta de tarde tem as mesmas responsabilidades que as de manhã, mas estas estão encarregues de rever maioritariamente o serviço de *turn-down*.

As principais funções da Subgovernanta (adaptado do manual da empresa):

- Colaborar, organizar e coordenar os colaboradores do departamento;

- Assegurar a boa imagem das colaboradoras, se tem o uniforme completo, se têm tatuagens e piercings à vista, se têm o cabelo apanhado e com elástico negro ou castanho. Também verificar se não apresentam brincos, colares ou outro tipo de bijuteria, assim como verificar que não levam em sua posse e fazem uso do telemóvel.
- Participar na formação, seguimento e avaliação dos colaboradores.
- Corrigir planos de trabalho tendo em conta as mudanças que ocorreram: mudanças de quartos, mudanças de atribuição de quartos, no-show, late check-out, overstay, understay, entre outros;
- Controlar o material de trabalho e o bom uso e manutenção do mesmo.
- Supervisionar se cada empregada leva o material necessário para a sua jornada laboral e que corresponda com os standards estabelecidos.
- Assegurar um serviço de qualidade, difundindo as normas de qualidade e incentivando o bom trato ao cliente.
- Gerir a prevenção de riscos laborais e assegurar o bom uso das medidas de proteção.
- Assegurar e velar pelo cumprimento dos procedimentos e standards da empresa.
- Gerir queixas, reclamações e sugestões dos clientes e encaminhar ao superior em caso da impossibilidade de as resolver.
- Comunicar com os hóspedes procurando saber as suas necessidades e sugestões.
- Vistoriar quartos com o objetivo de garantir que estes se encontrem limpos e organizados segundo os standards.
- Garantir a produtividade e eficiência das empregadas de andares e proceder à anotação de falhas, quando se verificarem.
- Informar, comunicar e verificar: contribuir para que haja uma comunicação fluida entre todos os colaboradores e a governanta. Anotar no sistema as preferências dos hóspedes. Dar seguimento a incidências e comunicar a tendência, aceitação ou anomalias de diferentes artigos como por exemplo os *amenities*.
- Controlo de limpezas gerais de quartos (cortinas, sofás,...)
- Controlo diário do uso de chaves maestras.

Baseado nas tarefas descritas no capítulo anterior foi realizado um mapa de tarefas:



Fonte: Elaboração própria

Quadro 3-Mapa de tarefas da supervisora

O dossier mensal é uma ferramenta de controlo e verificação. Neste dossier deve ir agregada toda a informação do trabalho realizado durante o mês, desta forma poderá ser analisado e arquivado para qualquer observação que se tenha de fazer no futuro.

Este dossier deve conter:

- A lista de responsabilidades e tarefas da subgovernanta.
- Controle de cortinas lavadas (Deve ser transferida a informação ao documento informático no final de cada turno)
- Controle de limpezas gerais
- Controle das avarias- regista-se o número de quarto e todas as avarias presentes. Além de que se informa o serviço técnico pelo portal interno
- *Check-list* diário das vistorias de quartos de clientes e saídas- regista-se os quartos vistoriados, assim como o nome da empregada de andares e as falhas da mesma.

- Controlo semanal do uso de chave mestras.

### Vistoria de quartos

A vistoria dos quartos é muito importante para garantir a qualidade de serviço e assegurar a satisfação do cliente durante a estada. É primordial vistoriar, pelo menos, uma vez o quarto do cliente além do dia da chegada, que se verifica antes de ser entregue. É muito importante registar os erros e incidências efetuados pelas empregadas de andares para que seja possível, posteriormente avaliar o seu trabalho. Importante também é chamar à atenção da empregada pelo erro que cometeu, analisar porque aconteceu (falta de conhecimento, distração, tentativa de economizar tempo) e verificar que o corrige e evitar num futuro próximo.

Deve-se priorizar a vistoria dos quartos: Vip, clientes habituais ou hóspedes com pedidos específicos.

### Vistoria de quartos com a presença dos clientes

As realizações destas verificações devem ser rápidas de maneira a alcançar o maior número de clientes. É importante ter em atenção que se está a entrar no espaço do hóspede, onde este tem todas as suas coisas e pode até se encontrar lá. Há que respeitar o seu espaço, tentar arrumar sem deslocar os seus pertences de sítio. No caso do hóspede se encontrar no quarto, é importante perguntar como está a decorrer a sua estada, se se encontra satisfeito e procurar conhecer as suas necessidades.

Esta vistoria deve focar-se nos seguintes pontos:

- Quarto de banho: verificar se a caixa de sacos higiénicos está completa e em boas condições, averiguar a limpeza dos vidros e espelhos, verificar o chuveiro e banheira, verificar o estado da sanita e autoclismo, averiguar se o chão está limpo e sem cabelos, confirmar se está colocado o número correto de toalhas e verificar a reposição de *amenities*.

- Chão: Verificar se se encontra limpo, sem areia, sem cabelos e bem esfregado.

- Terraço: Analisar a limpeza e condição da madeira do corrimão. Verificar se as redes e a mesa estão em boas condições e limpas. Observar a Limpeza do chão.

- Ordem geral: pijamas e sapatos bem colocados e ordenados. Mesas e cadeiras ordenadas.

## Vistoria do serviço de turn down

Estas vistorias são realizadas durante o turno da tarde. Nesta verificação a subgovernanta tem de se assegurar que:

- A cama encontra-se segundo os standards de cobertura, com os bombons e pijamas bem colocados
- No caso de ser utilizado o sofá cama, este tem de estar totalmente preparado.
- As toalhas e os *amenities* foram repostos
- O lixo foi retirado
- As espreguiçadeiras foram organizadas
- As luzes estão colocadas segundo os standards
- Nos quartos com serviço relax, verificar que foi colocado a aromaterapia.

## Vistorias de entrada

Estas vistorias são também de extrema importância, uma vez que, o estado em que encontra o seu quarto no dia de chegada terá impacto nas suas primeiras impressões sobre o departamento e sobre o hotel.

Ao entrar no quarto a revisão deve começar pelo lado direito contornando todo o quarto.

Os pontos em comum entre quartos /suites e mais importantes analisar são:

### 1º Armários de entrada:

- Standards de almofadas e mantas suplentes
- Standard de cabides
- Limpeza de pó em portas e estantes
- Madeira e puxadores limpos e em boas condições

### 2º Minibar:

- Limpeza e comprovação do funcionamento do microondas, frigorífico, banca, escorredor e estantes
- Balde do lixo com saco novo limpo
- Correto funcionamento das luzes

### 3º Sala de estar:

- Limpeza de pó em todas as superfícies e quadros
- Limpeza debaixo dos sofás e dos próprios sofás levantando as almofadas
- Funcionamento da televisão, colocando no canal do hotel
- Funcionamento de todas as luzes e telefone
- Verificação de todo o material: folhas de papel, folhetos de publicidade e cartas de *room-service*
- Verificação da limpeza das vigas do teto e das paredes
- Verificação das cortinas (limpas e em bom estado)

### 4ª Terraço:

- Limpeza e pintura da varanda
- Limpeza e bom estado do estendal
- Vidros da porta e janela limpos
- Espreguiçadeiras limpas, organizadas e em bom estado
- Bom funcionamento das luzes

### 5º Quarto de banho:

- Comprovar o funcionamento e estado de limpeza do autoclismo, sanita e lavatórios
- Verificar que a caixa de sacos higiénicos está completa e em boas condições
- Limpeza de vidros e espelhos
- Comprovar a limpeza do chuveiro e banheira, assim como os azulejos.
- Averiguar se o chão está limpo e sem cabelos
- Confirmar se estão colocados o número correto de toalhas e *amenities*.
- Verificar se o secador funciona e se o cabo está bem enrolado
- Comprovar o funcionamento do telefone e das luzes
- Verificar se as torneiras estão colocadas para o lado de água fria e que estão limpas
- Comprovar que não haja mofo, humidade, silicone negro e bolor
- Comprovar o bom estado da madeira

#### 6º Quartos:

- Limpeza do pó em todas as superfícies (baú, mesinhas de cabeceira, e quadros
- Comprovar que os armários estejam limpos e que tenham 3 grupos de cabides iguais
- Correto estado dos robes, balança em bom estado de funcionamento e a capa de lavanderia com todos os sacos e documentos
- Verificar que o telefone e a televisão funcionam corretamente (colocar no canal do hotel)
- Comprovar se a cama está bem feita e em bom estado
- Verificar se as paredes estão limpas e em bom estado de pintura
- Verificar se as cortinas estão limpas e em bom estado
- O chão tem de estar limpo, sem areia ou cabelos.

#### 7º Geral:

- Vistoriar o estado das paredes e tetos, pintura e humidades
- Deixar as portas entreabertas, espaço de 5 cm
- Deixar as luzes acesas segundo os standards

### 2.1.3. Função de Empregada de andares

A equipa de empregadas de andares divide-se entre as que realizam turnos de 8 horas e de 5 horas. Quando existem curtos picos de ocupação o hotel recorre a contratação *outsourcing*.

- As colaboradoras do turno correspondente a 8 horas devem encontrar-se às 8 horas da manhã no escritório do departamento onde serão repartidas por blocos entre as subgovernantas.
- Dirigem-se com a subgovernanta ao ofício do seu bloco onde serão repartidos os planos de trabalho. De acordo com o seu plano de trabalho cada uma deve preparar o respetivo carro.
- Após a preparação do carro devem limpar os quartos segundo a prioridade que lhe informou a subgovernanta.
- Cumprir com os procedimentos e standards.

- Fazer um bom uso e conservar o material que lhe foi providenciado.
- Contactar com o cliente, procurando saber as suas necessidades.
- Reportar preferências de clientes.
- Reportar incidências e hóspedes que têm colocado o sinal de “Não incomodar” ou que não desejam limpeza.
- Fazer uso dos Equipamentos de proteção individual

### Preparação dos carros

A preparação dos carros deve ser realizada de acordo com o plano de trabalho, conforme o número de clientes e check-out, como exemplificado na figura 13.

Na parte superior devem ser colocadas as cestas de *amenities*, o balde com os produtos de limpeza e panos, as caixas de lenços para reposição e os rolos de sacos do lixo. Na primeira estante colocam-se as fronhas e protetores de almofada retangular, fronhas para almofadas quadradas, papel higiénico e a capa onde se coloca todo o material de papelaria para reposição. Na segunda estante deverão estar colocados os lençóis individuais, de casal e as colchas. Na terceira estante devem estar colocadas as toalhas de mãos e tapetes de banho. Na quarta estante colocam-se as toalhas de banho e os chinelos de quarto.



Fonte: Elaboração própria

Figura 13- Carro de limpeza preparado

Em cada lateral dos carros encontram-se sacos que devem estar bem fixos e suportados. O saco do lado direito deve conter o tubo de aspiração, a esfregona e o seu balde. No lado esquerdo deverá ser colocado um saco negro para se colocar lixo. O vidro encontrado não deve ser colocado neste saco, deve ser guardado na parte superior do carro para posteriormente ser colocado no respetivo ecoponto.



Fonte: Elaboração própria

Figura 14-Ferramentas de limpeza

### Procedimento de limpeza

A limpeza realizada depois do *check-out* do hóspede, deve ser extremamente cuidadosa, uma vez que esse quarto vai ser ocupado pelo hóspede seguinte.

O protocolo de limpeza estipulado pela empresa está dividido em 5 partes. Todas as fases deste processo devem ser respeitadas e realizadas pela respetiva ordem.

Antes de entrar no quarto, a empregada de andares deve tocar à porta pelo menos 3 vezes e esperar um momento. Caso não obtenha resposta, deve abrir a porta com a chave mestra e saudar em voz alta “Buenos días, servicio de limpieza”, para o caso de o hóspede estar no quarto e não ter ouvido a empregada a bater à porta.

Ao entrar no quarto, antes ainda de começar com o procedimento de limpeza, a empregada de andares deve enxaguar o seu material (panos, esponjas e escova). O conteúdo do balde da esfregona deve ser trocado a cada limpeza de saída ou de 2 em 2 clientes. Este processo deve ser realizado nos ofícios dos andares e se se esvaziar o balde, deve enchê-lo com água e limpar a esfregona.

Em seguida deve realizar os 5 passos descritos na tabela:

Pasos	Descrição		Retiro	Entro com...		
			(-)	Balde com produtos+Amenities+Papel Higienico+sacos		
1ª	Lixo	Quarto de banho	1.1. Entrar e depositar o respetivo detergente na sanita, lavatórios e banheira 1.2. Colocar o balde com os produtos e utensílios no quarto de banho 1.3. Recolher o lixo e colocar um saco transparente no caixote.			
		Kitchenette	1.4. Recolher o lixo e colocar um saco preto no caixote			
		Sala de estar	1.5. Recolher o lixo e colocar saco transparente 1.6. Abrir as portas do terraço			
		Quarto	1.7. Recolher o lixo e colocar saco transparente 1.8. Abrir as portas do terraço			
			Lixo	Carro de recolha (Entrada) +Aspirador (Terraço da sala)		
2ª	Roupa suja	Quarto de banho	2.1 Retirar toda a roupa e colocar no saco apropriado no carro de recolha			
		Sala de estar	2.2 Retirar toda a roupa suja e colocar no saco apropriado no carro de recolha			
		Quarto	2.3 Em caso de saída ou troca de lençóis, retirar toda a roupa de cama e deixá-la no saco apropriado no carro de recolha			
3ª	Limpar superficies	Quarto de Banho	3.1. Limpar a sanita 3.2. Limpar a bancada, lavatórios e copos 3.3. Limpar a banheira e o vidro de resguardo 3.4. Limpar o chuveiro e o vidro de resguardo 3.5. Limpar espelhos 3.6. Limpar a porta de vidro			
			Sala de estar	3.7 Limpar o pó ao móvel da TV, colocar o comando 3.8. Limpar o pó da TV 3.9. Limpar o pó da mesa do canto, acender o candeeiro, colocar os folhetos e a capa de papelaria 3.10. Limpar o pó da mesa de centro e colocar-la no local correcto 3.11. Limpar a mesa de jantar 3.12. Limpar as janelas e portas do terraço		
				Terraço	3.13. Limpar as grades 3.14. Limpar o estendal 3.15. Recolocar e organizar a mesa e espreguiçadeiras 3.16. Lavar os copos 3.17. Limpar a banca e a pia 3.18. Limpar o microondas por dentro e por fora	
				Balde de produtos (deixar pano de pó e produto madeira) + carro de recolha	Roupa Limpa	
		4ª	Vestir	Quarto de banho	4.1 Colocar as toalhas e amenities	
				Sala de estar e Quarto	4.2. Fazer a cama(s) 4.3. Limpar o pó dos candeeiros de noite 4.4. Limpar o pó de todas as superficies 4.5. Limpar o pó da TV 4.6. Limpar o espelho em cima do baú e da porta 4.7. Ligar a subgovernante para pedir ao valet para recolher o saco de roupa do hóspede para a lavandaria 4.8. Limpar vidros do balcão canário	
Aspirar	4.9. Aspirar o terraço, sala de estar, corredor, quarto de banho e quarto					
	Aspirador+Amenities+Pano do pó + Produto madeira				Balde com esfregona + Papelaria	
5ª	Esfregar chão	Terraço	5.1. Esfregar o terraço enxaguar			
		Sala de estar	5.2. Esfregar o chão 5.3. Verificar funcionamento das luzes 5.4. Comprovar funcionamento da TV 5.5. Fechar a porta do terraço			
			Quarto	5.6. Esfregar o chão 5.7. Verificar funcionamento das luzes		
		Perfumar Corredor	5.8. Colocar ambientador no corredor			
			5.9 Esfregar o corredor			
			Balde com esfregona	(-)		

Fonte: Elaboração própria (Adaptado do manual de procedimentos HPY)

Quadro 4- Protocolo de limpeza

#### 2.1.4. Função do Valet

A função de valet foi criada para apoiar e facilitar os processos operativos, ajudando a empregada de andares e criando um melhor fluxo. O número de valetes ao serviço depende da taxa de ocupação, estando usualmente 1 por cada bloco, além do valet encarregado pelo armazém.

As principais tarefas do valet são:

- Às 8 da manhã deve encontrar-se no escritório do departamento onde lhe será entregue uma *check-list* de tarefas e a chave do bloco que lhe for atribuído.
- Desloca-se, de seguida, ao armazém e recolhe o carro com os produtos de reposição (limpeza e *amenities*) necessário para o bloco que lhe foi atribuído, anteriormente preparado pelo valet responsável pelo armazém.
- Entrega o carro ao ofício do bloco onde se encontra a subgovernanta e as empregadas de andares. Depois de recolhido o material volta a entregar o carro no armazém.
- Recolhe os carros com roupa limpa atribuídos ao seu bloco e repõe a roupa nos ofícios, deixando-o ordenado e limpo. Devolve os carros à lavandaria.
- Recolhe sacos de roupa suja, lixo e material retirado dos quartos pelas empregadas de andares (tábuas de passar a ferro, berços, ...).
- Atende a recados e pedidos das subgovernantas, como: troca de cortinas e forros de sofás, troca de colchões, limpeza de janelas, terraços e varandas das suites presidenciais e reais, ....
- Procura realizar todos os pedidos de clientes (tábuas de passar a ferro, toalhas, *amenities* extra, ...).
- Ajuda os trabalhadores de lavandaria a separar roupa suja para envio à lavandaria exterior.
- Recolhe e entrega a roupa de clientes do serviço de lavandaria.
- Reporta incidências.
- Faz uso dos EPIS.
- Coloca o lixo e vidro recolhido nos locais apropriados.

As principais tarefas do valet encarregado do armazém são:

- Preparar todo o material utilizado pelas empregadas de andares.

- Preparar todo o material utilizado pelas empregadas de zonas comuns.
- Preparar carros com todo o material para cada bloco (Material de limpeza e *amenities*).
- Controlar e realizar inventários.
- Realizar pedidos de material.
- Receber e organizar pedidos do economato.
- Organizar toda a papelaria.
- Organizar, fazer a limpeza e manutenção de todos os produtos *dog friendly* e fornecidos nas suites Royal Kiko (carrinhos de bebés, cadeiras altas, *Baby cook*,...)

## 2.2. Prevenção de riscos laborais

A prevenção de riscos laborais tem a missão de melhorar as condições de trabalho e proporcionar aos colaboradores segurança, saúde e bem-estar.

É função da governanta e subgovernanta identificar os riscos laborais dos postos de trabalho do seu departamento e estudar a sua prevenção, juntamente com as identidades especializadas para tal. É sua função consciencializar os colaboradores e formá-los para que realizem o seu trabalho em segurança, promovendo bons hábitos. Devem também assegurar-se que todas as atividades preventivas e corretivas se estão realizando.

Devem garantir que:

- Todos os produtos estão corretamente identificados.
- Todas as empregadas de andares levam as fichas técnicas dos produtos que utilizam.
- Todas as empregadas de andares utilizam os equipamentos necessários para a manipulação de certos produtos.
- Todos os colaboradores do departamento utilizam calçado negro adequado e antiderrapante.
- Todos os colaboradores adotam as posturas corretas para a realização das suas tarefas de modo a que haja uma menor probabilidade de lesão.
- Todos os colaboradores conhecem as medidas de segurança em caso de risco (contacto com produtos de limpeza, incêndios, evacuações,).

A manipulação contínua dos produtos de limpeza (principalmente o “Actival clorado”) deve ser realizada pelas empregadas de andares com luvas e óculos (quando se prevê a ocorrência de salpicos).

O valet responsável pelo armazém, quando manipula os produtos de limpeza, dilui o produto e repõe as embalagens, deve realizá-lo com uso obrigatório de luvas e óculos de proteção.

Todo o manuseamento dos contentores de vidro e a sua colocação no ecoponto realizado pelos valet tem obrigatoriamente de ser realizado com luvas adequadas para o manuseamento de vidro e óculos de proteção.

Todos os colaboradores com a responsabilidade de usar equipamentos de prevenção e segurança, devem ser informados, formados na utilização dos mesmos e assinar um documento de como tomaram conhecimento do correto procedimento. Este facto não retira a responsabilidade das governantas e subgovernantas de assegurar-se que todos os colaboradores respeitam esta obrigação.

### **2.3. Inventários**

Os inventários de roupa no Princesa Yaiza Suite Hotel \*\*\*\*\*L geralmente realizam-se duas vezes ao ano, de modo a assegurar que existe a quantidade suficiente para os dois períodos de maior ocupação, a Semana Santa e o Natal e Passagem de ano, mas podem-se realizar mais frequentemente, dependendo da atividade do Hotel.

No dia definido para a realização de o inventário, é fornecida uma tabela às empregadas de andares que lhe permite registar a quantidade de roupa presente em cada quarto. A roupa presente na lavandaria interna e nos ofícios é contada pelo valet. Também se tem em conta a roupa suja, preparada para enviar à lavandaria externa e a roupa que já se encontra na mesma.

Após se contar toda a roupa presente no hotel, regista-se no documento excel, juntamente com a informação do último inventário e das roturas contabilizadas durante esse período. Calcula-se a percentagem de roturas e a diferença de quantidades entre o real e o ideal de quantidades, para que seja possível prever as necessidades de compra.

### PARTE III – DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA

Este estudo tem a finalidade de criar um plano de reestruturação e melhoria no departamento de *housekeeping* do Princesa Yaiza Suite Hotel Resort, com o intuito de otimizar a produtividade, eficiência e a qualidade de serviço, tendo em conta as necessidades dos hóspedes, dos colaboradores e da empresa.

Para a realização deste projeto foi realizado um estágio no departamento de Gestão de Operações, onde se recolheram informações sobre o serviço e toda a dinâmica existente no hotel. De forma a fomentar estes dados irá recorrer-se a um método qualitativo de investigação, onde serão realizadas entrevistas aos trabalhadores do departamento de *housekeeping*. As entrevistas semiestruturadas serão realizadas por videochamada na plataforma Zoom ou Teams e contêm um conjunto de questões abertas pré-estabelecidas. Através destas entrevistas pretende-se conhecer a visão do departamento em distintos graus hierárquicos. Para a sua operacionalização, será entrevistado um cargo da direção geral, dois cargos intermédios (duas subgovernantas) e dois cargos base (duas empregadas de andares). Os participantes autorizaram através do consentimento informado a recolha de informações através da entrevista e a gravação da mesma (Anexo A). Todas as entrevistas tiveram a duração aproximada de 70 min e foram realizadas entre o dia 1 de abril e o dia 30 de junho. Após a realização das mesmas, o seu conteúdo foi transcrito, traduzido e analisado. As entrevistas basearam-se num guião previamente realizado (Anexo B). As questões elegidas e presentes no guião assentam nos pontos fundamentais da revisão da literatura.

De forma a compreender a adequabilidade do serviço de *housekeeping* e as necessidades dos hóspedes procedeu-se a uma análise das pontuações e dos comentários realizados em duas plataformas: Evalnova e ReviewPro. Evalnova é a plataforma onde são realizados os questionários internos, que podem ser preenchidos digitalmente a qualquer momento da estada ou após a estada. ReviewPro é um agregador de todas as pontuações e comentários realizados nas plataformas online. O hotel foi obrigado a fechar, uma vez decretada a pandemia. O seu fecho realizou-se no dia 24 de março. Por este motivo, os comentários e pontuações do ano de 2020 foram analisados até ao dia 31 de março. Estes dados foram comparados com pontuações obtidas em anos anteriores.

Ao longo do período de estágio, a estagiária levou a cabo projetos de desenvolvimento, inovação e análise do departamento de *housekeeping*. Esses estudos e implementações serão também descritos neste relatório.

## PARTE IV – INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

### Capítulo 1- Entrevistas

#### 1.1. Apresentação dos resultados

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos através das entrevistas realizadas.

As entrevistas foram realizadas a 3 grupos hierárquicos distintos com a intenção de conhecer a perceção de cada um sobre o departamento e sua funcionalidade. Por esta razão, e dada o número de entrevistas realizadas aos membros de cada nível, não é possível caracterizar com exatidão cada grupo. Todos os entrevistados têm idades compreendidas entre os 40 e os 48 anos e antiguidade na empresa entre os 7 e 16 anos. Dos participantes apenas o cargo diretivo é ocupado por um colaborador do sexo masculino. A qualificação média presente é o 9º ano de escolaridade, exceto o cargo diretivo, que apresenta um Mestrado em. Administração e Direção de Empresas Hoteleiras.

#### Visão global sobre o departamento

Neste segmento procurou-se conhecer a opinião de cada colaborador sobre o departamento, a sua importância e as suas funções. Os participantes reconhecem a importância do departamento e o impacto do mesmo na satisfação dos hóspedes. O departamento encarrega-se não só da limpeza dos quartos, mas assegura também a limpeza das zonas comuns e o serviço de lavandaria e uniformes, assim como a comodidade e conforto dos hóspedes.

O departamento de *housekeeping* é um dos mais importantes que tem um hotel, aquilo que o cliente mais valoriza é o alojamento. A limpeza e a comodidade do cliente são as características mais fundamentais para o hóspede e são principalmente desempenhadas e garantidas por este departamento. (Subgovernanta 1)

O departamento encarrega-se da limpeza dos quartos, das zonas comuns, da lavandaria, que tudo esteja perfeito e impecável. A missão mais importante é a satisfação do cliente, assegurar uma imagem impecável do hotel garantindo a limpeza e o serviço de manutenção das instalações. Devemos conseguir que o cliente confie em nós, oferecendo-lhe conforto e bem-estar. É importante alcançar níveis de excelência que satisfaçam e excedam as expectativas dos clientes. (Subgovernanta 2).

A nossa principal função é proporcionar ao cliente uma boa estância.  
(Empregada de andar 1)

O cargo de Direção participante tem a mesma opinião. Considera que o departamento é essencial dentro do hotel e que pode ter um grande impacto na estadia do hóspede.

O departamento de *housekeeping* é um departamento essencial dentro de um hotel. Atualmente todos os nossos hóspedes esperam encontrar um quarto e zonas comuns limpas e em perfeito estado. (...) Não obstante, na minha opinião, ainda que o departamento de *housekeeping* seja considerado como um departamento básico com a função da limpeza, para mim é um departamento de valor acrescentado, dado o impacto que pode ter no hóspede. Eu explicaria dizendo que é o departamento encarregado da limpeza e de cuidar dos pertences mais íntimos dos hóspedes do hotel. É o departamento que mais está em contacto com a privacidade do hóspede. É um departamento onde os seus colaboradores se empenham todos os dias para que o hóspede não só encontre o quarto limpo, mas também sinta que o mais ínfimo pormenor dentro do seu quarto foi cuidado. (Diretor)

Este departamento está ainda associado a certos estereótipos que provocam descontentamento e vergonha aos seus colaboradores. Apesar de reconhecerem a importância do seu trabalho, os colaboradores do departamento, principalmente as empregadas de andares, têm pouca autoestima. Consideram que realizam o trabalho sujo e que têm menos valor. Este preconceito e desrespeito é usualmente defendido por colegas de outros departamentos.

Sim. Eu uma vez tive uma chamada de uma rececionista. Ela deu-me a entender que eu estava para isso, para limpar a porcaria dos outros. Um companheiro de trabalho rebaixar-te assim, afeta a tua autoestima. E a verdade é que se não está o departamento de *housekeeping* para limpar os quartos, os rececionistas não têm trabalho, porque não vão ter quartos para vender. Mas isso eles não entendem. É muito comum que, por telefone, colegas de outros departamentos nos faltem ao respeito. A base de um hotel é este departamento. Por exemplo, quando reservas um hotel o mais importante é o alojamento. É esse o serviço que compras, o resto é um complemento. (Empregada de andares 1)

Desde sempre se ouviu e também o vê... o trabalho da empregada de andares é pouco valorizado. Por exemplo, o bagageiro apenas traz a malas do hóspede e recebe mais gorjetas que as empregadas de andares que têm o trabalho duro de limpar o quarto todos os dias. (...) No dia do check-out dos hóspedes, todos entram no seu quarto, desde room service aos bagageiros, e as gorjetas que supostamente eram para as empregadas de andares desaparecem. É uma queixa que estou cansada de ouvir. É um problema recorrente. (Subgovernanta 2)

Quando questionada sobre se alguma vez lhe tinham faltado ao respeito, a participante respondeu com hesitação:

Não. (Pausa) Em entendo se um dia, um rececionista me disser qualquer coisa porque estamos stressados com o trabalho. Isso pode acontecer a ti ou a mim. Há que saber também impor esse respeito. Nunca senti faltas de respeito, mas

sei, que seja aqui ou em Pequim, em geral, o trabalho de uma empregada de andares não está valorizado como outros postos. É um trabalho muito duro. Mas também, o facto de que as empregadas de andares pensarem que as suas tarefas são o trabalho sujo depende de cada uma e se gosta do que faz. Eu sinto-me bem com aquilo que faço. (Subgovernanta 2)

Na opinião do Diretor, é inato ao Homem comparar. Todos os departamentos se comparam entre si. Existe a probabilidade de que o departamento de *housekeeping* se considere menos que os restantes, mas cada departamento tem as suas particularidades.

Infelizmente, pode ser (que se considerem inferiores) ... Não deveria ser assim, mas os humanos comparam-se continuamente e comparamos o nosso pior com o melhor dos demais. É a nossa função e dos supervisores destacar a importância de cada um. (Diretor)

### Dificuldades do Departamento

As dificuldades encontradas durante a jornada laboral diferem entre os distintos postos de trabalho. A principal dificuldade das subgovernantas deve-se à falta de concordância entre as mesmas. Apesar de os procedimentos e standards estarem bem definidos, não há um controle de que estas os exigem e realizam. Ambas concordam que um dos principais pontos fracos do departamento é a falta de uma líder, uma governanta, que tenha o poder de corrigir e estabelecer normas e objetivos. Esta falta de concordância origina conflitos também entre as subgovernantas e as empregadas de andares, uma vez que cada uma tem um nível de exigência distinto.

Gerir muitas vezes a convivência com os colegas de trabalho, principalmente com as restantes subgovernantas pode ser um desafio. Todos temos opiniões diferentes e critérios diferentes. Ao estabelecer novos procedimentos é difícil concordar, cada uma acaba por ter a sua maneira própria de trabalhar e cada uma considera mais conveniente realizar as tarefas à sua maneira. (...) isto acaba por gerir conflitos entre nós e as empregadas de andares. Cada uma das subgovernantas exige standards diferentes. (...) Esta contradição entre as subgovernantas descredibiliza-me e tira-me autoridade, porque nunca sei aquilo que lhes foi dito pela minha colega. Tento sempre fundamentar que é assim que estão definidos os procedimentos e é assim que se têm de realizar. (Subgovernanta 1)

Em relação às subgovernantas, temos as nossas guerras. Eu considero que é muito importante que se definam as funções e as tarefas de cada um. Todas devemos seguir o procedimento, e o procedimento tem de fazer como está estabelecido. O problema é que todas somos subgovernantas, todas somos iguais, não temos autoridade perante as outras. Essa falta de liderança deixa os colaboradores loucos. (Subgovernanta 2)

A falta de concordância origina conflitos também entre as subgovernantas e as empregadas de andares, uma vez que cada uma tem um nível de exigência distinto. As

empregadas de andares participantes no estudo também reconhecem que se deveria haver uma maior exigência e uniformidade por parte das subgovernantas.

Cada um faz o seu trabalho como quer. Falta-lhes um alguém num posto superior que lhes exija mais. Falta uma governanta e que seja exigente, que lhes diga que as coisas são assim e se têm de fazer deste modo. Mas claro, essa responsabilidade não é minha. (Empregada de andares 2)

Esta falta de concordância prejudica também a qualidade de serviço e regularmente origina reclamações, principalmente em clientes que repetem a sua estadia no hotel.

Este é o ponto débil do departamento neste momento. Se entras num quarto vistoriado por uma vai ser diferente que um quarto vistoriado por outra. Um cliente que seja repetente vai encontrar serviços diferentes, ao não sermos constantes podemos impactar a satisfação dos nossos hóspedes. (Subgovernanta 1)

O membro da direção participante começa por comentar que considera que há uma diferença entre fraquezas e dificuldades. É possível verificar que o seu discurso é bastante focado na estratégia tendo em conta a qualidade de serviço e o cumprimento de expectativas. O mesmo comenta que as suas funções em relação ao departamento de *housekeeping* são de controle.

Como um dos diretores do Hotel Princesa Yaiza Suite Hotel Resort, as minhas principais funções em relação ao departamento de *housekeeping* é controlar que todos os procedimentos sejam realizados segundo os standards, com o custo adequado e tendo em conta a satisfação dos hóspedes. (Diretor)

Apesar da opinião coincidir em parte com as referidas anteriormente pelos restantes participantes, como a falta de governanta, são referidos menos detalhes de problemas operativos, focalizando-se mais na satisfação do cliente através do serviço.

Gostava de diferenciar fraquezas e dificuldades. Acredito que os desafios e dificuldades se podem identificar com os problemas do dia-a-dia, como a formação, cumprir com a estandardização e manter a organização. Através da formação poderíamos fortalecer a importância do seu trabalho dentro do hotel. Com a estandardização garantimos a eficiência e a satisfação do hóspede, assim como um maior controlo de custos. E, por fim, se mantemos um trabalho organizado, é-nos possível dar um serviço personalizado ao hóspede e garantir o cumprimento das suas expectativas. (...) Agora mesmo, a maior fraqueza do departamento é a falta de governanta com experiência que defina a estratégia global do departamento, que reorganize os processos e audite o cumprimento dos standards. Não temos um plano estratégico dentro do departamento. (Diretor)

## Tempo

Em relação às dificuldades sentidas pelas empregadas de andares, estas estão maioritariamente relacionadas com a pressão de tempo que sentem. O dia-a-dia laboral

destes colaboradores é considerado “duro” (Empregada de Andares 1) e “altamente imprevisível” (Subgovernanta 1). Todos os acontecimentos e atividades que resultem numa perda de tempo, afetam negativamente a jornada de trabalho destes colaboradores. Para a limpeza de cada quarto, há um tempo definido e este deve ser cumprido sem que seja afetada a qualidade de serviço. Os colaboradores entrevistados comentam que essa pressão afeta a eficiência do trabalho das empregadas de andares.

Mas a verdade é que às vezes os tempos estipulados não chegam. Depende também das condições em que se encontra o quarto. (...) O estado em que se encontra o quarto tem muito impacto na empregada de andares, porque lhes causa stress. O stress faz com que sejam menos eficientes (Subgovernanta 1)

É claro que a falta de tempo e a falta de recursos gera stress. O segredo é aprender a gerir o teu tempo e os teus recursos. Se tenho tudo o que necessito faço o meu trabalho de forma exemplar e com mais tranquilidade. Se não me dão as condições que necessito, como posso realizar um bom trabalho? (Empregada de Andares 1)

Eu fico nervosa quando demoro mais tempo do que o suposto num quarto, com medo de não conseguir acabar o meu trabalho (Empregada de Andares 2)

Sob outra perspetiva, a Subgovernanta 2, considera que não é só uma questão de carga de trabalho, mas também de falta de organização

Há muitas empregadas de andares que não se sabem organizar, ainda não lhe entregaste o relatório de trabalho e já estão stressadas... (Subgovernanta 2)

Fatores como o número de pessoas que ocupam o quarto e o estado de desarrumação e limpeza do mesmo podem aumentar o tempo necessário para a limpeza do mesmo. Além destes, outros fatores como a falta de roupa ou o mau estado da mesma, a falta ou a ineficiência do material concedido, distância entre quartos e a dependência de outros colegas de trabalho para algumas tarefas contribuem para sucessivos atrasos.

A falta de roupa em períodos de época alta, é mencionado por todos os trabalhadores.

Muitas vezes os inconvenientes passam pela falta de roupa, perdemos tempo a esperar pela roupa. Se tens uma ocupação baixa ou média trabalhas de uma forma fenomenal, mas se o Hotel tem mais ocupação, a roupa não chega. Isso afeta-nos bastante. (Empregada de andares 1)

Em relação à roupa, depende da época. No verão, em temporada alta é quando há problemas com roupa. Quando a ocupação está baixa, não há problemas, tens de tudo em abundância. Quando não há acaba por impactar no nosso trabalho. A roupa demora a chegar aos ofícios (Empregada de andares 2)

A subgovernanta 2, reconhece também o problema com a roupa e como este afeta não só as empregadas de andares e as subgovernantas, mas também o

departamento de recepção. A mesma apresenta uma solução que não implica comprar mais roupa. A roupa deveria ser distribuída pelos ofícios antes da chegada das empregadas de andares.

É crítico que se melhore o fluxo de roupa. Em momentos de ocupação baixa há roupa, mas quando a ocupação é alta a roupa não é suficiente. O tempo da lavanderia externa impacta muito. Se quando as empregadas de andares chegassem aos ofícios a roupa já lá estivesse, elas não perdiam esse tempo de espera, ou então não teriam de começar o seu trabalho e depois voltar por mais roupa. O cenário ideal seria que a roupa já estivesse nos ofícios na sua chegada, que houvesse roupa suficiente para todas e que estivesse em bom estado. Assim não só se evitaria muitas queixas das empregadas, mas também dos clientes.” (...) “O facto de não haver roupa nos ofícios na hora de preparar os carros não gera só stress para as empregadas de andares, mas também para nós subgovernantas porque temos de as gerir com a quantidade que temos tentando que não se sintam injustiçadas. Este problema gera stress que acaba por criar uma corrente, porque este fator vai atrasar o trabalho das empregadas e vai repercutir na recepção, uma vez que os quartos não vão estar prontos no horário de chegada dos clientes. (Subgovernanta 2)

### **Distâncias e preferências de horas**

Os participantes identificam as longas distâncias como outra dificuldade presente na sua jornada laboral. A deslocação, além de consumir tempo, exige também um elevado esforço físico. Apesar da preocupação das subgovernantas de criar planos de trabalho que obriguem a reduzidas deslocações e circuitos, as mesmas comentam que por vezes não é possível.

Sim, é complicado, e demoramos muito tempo, mas sim, tentamos ter atenção às distâncias entre os quartos, que estejam perto e que não tenham de se deslocar entre muitos andares. (Subgovernanta 2)

Longas deslocações, principalmente entre blocos e que obriguem ao uso de elevador, acarretam um elevado esforço e perda de tempo para as empregadas de andares. As mesmas sugerem que a atribuição de uma zona permanente a cada colaboradora tem diversas vantagens, não só para elas, mas também para a qualidade de serviço.

Se no nosso plano de trabalho temos quartos que nos obrigam a deslocações, essas deslocações retiram-nos tempo de trabalho. Já comentei com uma das subgovernantas que as empregadas deveriam ter uma zona atribuída. (...) Colocar o carro dentro do elevador acarreta um esforço mais elevado do que deslocá-lo ao longo do corredor. Nem sempre, devido às preferências ou às saídas que temos é possível realizar o plano de trabalho por ordem. Isso já implica uma maior deslocação porque temos de nos deslocar mais. Se além disso os quartos entre si estão distantes, maior é o tempo que perdemos e o esforço que fazemos para nos deslocarmos. Quando temos todos os quartos no mesmo piso e no mesmo bloco o trabalho é mais fácil, perdemos menos tempo e realizamos menos esforço. Somos mais eficientes. (Empregada de Andares 1)

Sim. Sim! É bom porque, olha, conheces os teus clientes. (...) Principalmente, sei as horas de preferência de cada um e sei como jogar com isso. Tenho a minha zona e interessa-me mantê-la. Tenho controlado a mudança das capas dos sofás, das cortinas. Tenho um controlo muito maior. Estar sempre a mudar de bloco e de zona, não resulta. (Empregada de Andares 2)

As preferências de horas estipuladas pelas hóspedes também dificultam a organização e a minimização das distâncias, uma vez que não podem realizar o plano de trabalho pela ordem estipulada. Além de se ter de deslocar mais, é comum que uma empregada de andares tenha mais que um pedido de preferência à mesma hora. A impossibilidade de realizar a limpeza na hora pedida afeta a qualidade de serviço e pode originar insatisfação por parte do hóspede.

Às vezes é necessário deixar uma saída a meio para realizar os pedidos de limpeza em certas franjas horárias. Além de que, as vezes temos vários pedidos à mesma hora. Muitas vezes é impossível satisfazer certos pedidos. Tento seguir a ordem das preferências, mesmo que não seja à hora exata que a pediram. Pior ainda é quando esses quartos estão longe um do outro. (Empregada de Andares 1)

## Produtos e materiais de limpeza

A implementação de novos produtos de limpeza não foi bem aceite pelas empregadas de andares. Segundo as mesmas, estes produtos não são eficientes e envolvem a manipulação de pesos elevados que podem provocar lesões.

Não são eficientes e acarretam um peso muito grande, para não falar que são de pistola.... Esses movimentos repetitivos, ao fim de 8 horas de trabalho, são dolorosos. (Empregada de Andares 1)

Não são eficientes. (...) Além de que são 4 embalagens, um peso... Eu sou sincera, eu só usava dois, os outros nem sequer usava. (Empregada de Andares 2)

Em contrapartida as subgovernantas comentam o facto de que também houve pouca formação em relação a estes produtos e a necessidade de fornecer ferramentas mais eficazes.

Na minha opinião, não houve muita formação sobre os mesmos. Se não usamos os produtos como é suposto, também não veremos os resultados dos mesmos. (Subgovernanta 1)

Temos de dar aos nossos trabalhadores ferramentas para trabalhar, se não é impossível exigir-lhes um bom trabalho (Subgovernanta 2)

## Recursos Humanos

### Lesões

Além do peso, outros fatores como os movimentos repetitivos contribuem para o aparecimento de lesões nos colaboradores deste departamento. Apesar deste fator, as subgovernantas garantem que cada vez há menos lesões no departamento e deve-se principalmente a estudos ergonômicos realizados, formações sobre as posturas e a prevenção de riscos laborais.

Não. Damos muita importância à prevenção de riscos laborais e têm de ser usados obrigatoriamente. (Subgovernanta 2)

Cada vez menos. Antes de se fazer os estudos ergonômicos havia muitas lesões. A partir do momento em que se estudou os pesos, as movimentações e posturas, as lesões diminuíram muito. Tudo isso está agora presente nas formações. Apesar de todos os cuidados, este trabalho é muito desgastante. A longo prazo, surgem os problemas de saúde. (...) As principais queixas são da zona da lombar, o túnel do carpo, o ombro. Todas são causadas por movimentos repetitivos que estão presentes no dia a dia. Acaba por ser inevitável que hajam consequências do esforço realizado constantemente durante anos. (Subgovernanta 1)

No entanto, as empregadas de andares consideram que as formações não reduzem as lesões. Garantem que com a pressão do tempo que têm para limpar os quartos, não têm em atenção as posturas que lhes foram recomendadas.

Sim, principalmente as costas e as mãos. Estas dores já me impossibilitaram de trabalhar alguns períodos em que tive de pedir baixa médica. Mesmo que a empresa se preocupe com a prevenção de riscos e as posturas, com os planos de trabalho que nos atribuem e o tempo de trabalho que temos, é quase impossível dar a devida atenção às posturas adequadas. (...) Além de que é um esforço de anos e anos de trabalho. (Empregada de Andares 1)

Fizemos algumas formações sobre as melhores posturas para trabalhar e claro que isso te ajuda, mas como estás a trabalhar com pressa, nesse momento nem te lembras. Esquece. Não o fazem. Ninguém o faz. (Empregada de Andares 2)

### Formação

Considera-se, frequentemente, que para realizar as tarefas das colaboradoras do departamento de *housekeeping*, principalmente o das empregadas de andares, não são necessárias competências ou conhecimentos. Segundo os participantes, a maioria dos hotéis da ilha não fornecem formação às empregadas de andares. No caso do Princesa Yaiza Suite Hotel Resort, está estipulado que a formação inicial decorre durante 3 dias acompanhado por uma empregada de andares experiente. Não obstante, ainda que reconheçam que a formação deveria ser mais longa, este processo não é cumprido e a formação é mais reduzida.

Supostamente a empregada de andar começa a trabalhar e está 3 dias com uma empregada de andares mais experiente que a ensina. O problema é que quando há muito trabalho esse período de formação podem não ser 3 dias. Esse é um tema complicado. (Subgovernanta 2)

A formação inicial, normalmente são 3 dias com uma empregada de andares experiente, mas algumas deviam ter uma semana ou mais, porque lhes explicas e explicas e nada. Aqui é dos poucos hotéis na ilha que dão formação. Na maioria, no primeiro dia já te deixam a trabalhar sozinha. Abrem um quarto e dizem como são os standards, depois já ficas sozinha. Por isso te digo, não sei do que se queixam aqui. (Empregada de Andares 2)

As empregadas de andares participantes consideram que a formação seria mais eficiente se realizada pelas subgovernantas. Cada empregada de andares tem a sua maneira de trabalhar e frequentemente pode não ser da forma mais adequada. A subgovernanta seria capaz de ensinar corretamente os procedimentos e standards. Além disso, EA 1 considera que a formadora muitas vezes não ensina correta e detalhadamente por medo a um dia a formanda poder ocupar o seu posto e criam-se rivalidades.

Na minha opinião deveria ser um trabalho da subgovernanta. Seja uma empregada de andares com mais ou menos experiência, quando uma colaboradora nova entra na empresa, criam-se rivalidades. No pensamento da formadora a nova colaboradora pode, num futuro, pôr em causa o seu trabalho, e por essa razão, pode não fornecer toda a informação que devia. Além de que, apesar de existir um standard definido, cada uma adapta à sua forma de trabalhar. Não trabalhamos todas de forma igual. A subgovernanta é capaz de ser mais imparcial nesse aspeto. (Empregada de Andares 1)

Segundo Empregada de Andares 2, também formadora, com três dias de formação não estão preparadas, ou fazem as coisas mal ou não terminam o trabalho programado. Normalmente têm mais dificuldades em aprender os pormenores, os standards ou o modo como se faz a cama. A mesma constatou o facto do stress que ensinar lhe causa, uma vez que além de ensinar e corrigir o trabalho da colega tem de limpar o mesmo número de quartos que usualmente limpa.

Sim, atribuem-me o mesmo número de quartos. Eu entro em agonia, um stress. Com muito trabalho é muito difícil ensinar a alguém. (Empregada de andares 2)

Reforça ainda que, a formação, deveria ser um trabalho extra recompensado.

Claro. Já nem digo monetariamente, mas pelo menos que não nos atribuam o mesmo trabalho esses dias. Assim podíamos ensiná-las melhor porque podias parar e explicar com mais tempo. E nós não nos stressávamos tanto. Ao longo do dia perdes muito tempo; explicar-lhe como tem de preparar o carro, como tem de limpar, que produtos usar... E elas não vão tão rápido como eu. Deviam pelo menos tirar 2 ou 3 clientes para se poder ensinar com mais calma.

## Oportunidades

Todos os participantes do estudo têm uma experiência de largos anos na empresa. Dado esse fator, seria de esperar que a maioria, ao longo desse tempo, tenha evoluído e sido promovido a cargos e posições superiores.

No caso das subgovernantas, uma começou inicialmente na empresa com empregada de andares e a outra como estagiária de subgovernanta. Em relação às empregadas de andares, uma comenta que lhe foi dada oportunidade de subir, mas que considera que o seu perfil não se adequava ao posto. Segundo as mesmas, é frequentemente dada a oportunidade aos colaboradores de evoluir na empresa e ser promovido, mas devem ter as características e o perfil necessário para o novo cargo. Esta opinião é sustentada pelo participante da Direção. Segundo ele, a empresa prioriza a evolução interna, mas nem sempre os colaboradores têm as características necessárias para o posto apesar da formação, nesse caso recorrem a contratação externa.

Aqui se dão oportunidades de crescer e evoluir dentro da empresa, mas claro, depende das características de cada pessoa e as características necessárias para o posto de trabalho. Há muitas que são muito boas empregadas de andares, excelentes, mas que têm um carácter que não as possibilita gerir pessoas. Há trabalhadores que começaram como empregadas de andares e subiram, foram aprendendo, umas continuam, outras mudaram-se para outros hotéis, mas as oportunidades foram dadas. (Subgovernanta 2)

Durante os últimos anos abrimos vagas para o posto de supervisor aos nossos colaboradores. Demos formação e estabelecemos períodos de experiência. O resultado foi desigual, já que estes colaboradores não têm só de saber “como limpar” mas necessitamos pessoas que se destaquem por outras capacidades e competências como a comunicação e liderança. No caso de que não termos candidatos internos para o posto, recorre-se ao mercado externo, com o intuito de encontrar alguém com o perfil adequado. (Diretor)

Apenas uma participante comentou que eram escassas as oportunidades e que nunca lhe tinha sido permitido evoluir na empresa.

Formação deram-nos. Em relação a evoluir e subir na empresa, a mim nunca me ofereceram. Conheço também outras colaboradoras que realizaram estágio no departamento e que tiveram de procurar trabalho noutros hotéis. Em vez de apostar nos colaboradores que formam e que estão na empresa, preferem optar por contratar novas pessoas. A nós que conhecemos a empresa, conhecemos os procedimentos e até os clientes, não nos dão oportunidade. (Empregada de Andares 1)

## Motivação

Em geral os participantes comentam que os colaboradores do departamento não estão motivados, principalmente as empregadas de andares. Há vários fatores que

afetam a motivação e a satisfação laboral. O principal é o facto de gostar ou não do trabalho que realizam. Se não é a profissão que desejam e que querem exercer, é difícil manter a essa pessoa satisfeita e motivada. Não haver uma liderança constante e não haver concordância entre as subgovernantas é também comentada pela maioria dos participantes como um facto impactante na satisfação e motivação tanto das empregadas de andares como das subgovernantas.

Ultimamente não (se sentem motivadas). Há muitas que trabalham só por necessidade. Há momentos que estamos saturadas e há vários fatores que contribuem para isso. A falta de concordância entre as subgovernantas é stressante, hoje manda um, amanhã manda outro. É muita pressão e muito stress. (Empregada de Andares 1)

Não (se sentem motivadas). A verdade é que depende também das pessoas em si. Se não gostas do teu trabalho, é difícil que te motivem. A maioria das minhas colegas não gostam do seu trabalho. Veem-se a trabalhar pelo dinheiro que recebem. Quando está o hotel completo e há crianças, elas não gostam. Quando lhes atribuem a limpeza de uma presidencial, não querem limpar essas suites grandes. Não gostam de ter de mudar de bloco num dia de trabalho. Há muitas coisas que não gostam. Não se veem motivadas pelo trabalho, é muito difícil que alguém goste deste trabalho. (Empregada de Andares 2)

Como referido anteriormente, os trabalhadores do departamento de *housekeeping* vivem elevados níveis de stress e pressão. Fatores como a falta de roupa ou de material, a falta de tempo, os produtos de limpeza ineficientes, a dificuldade de locomoção com o carro e os pesos que carregam contribuem para o descontentamento dos colaboradores.

A atitude que têm é de desmotivação. Na minha opinião é devido ao período que passamos de mudanças, custou-lhes muito. Tivemos a mesma governanta durante muitos anos e depois tivemos outra, e tiveram de se adaptar a novos processos de trabalho. Também houve mudanças de subgovernantas. São mudanças que lhes custaram. Não haver uma liderança constante. (...) O tema da roupa é também algo que lhes acarreta muito stress ou quando têm de limpar um quarto e não têm tudo o que necessitam para o realizar.(...) Era importante que o material que necessitam estivesse disponível à hora que devia, principalmente a roupa. (...) A mudança dos produtos detergentes utilizados também lhes impactou. Estavam habitadas a usar um produto para todo o quarto de banho. O peso de um produto, comparado com o peso de 4 produtos impacta no dia-a-dia delas. (Subgovernanta 1)

O Diretor concorda que o trabalho realizado pelo departamento é exigente. A motivação dos trabalhadores deve ser reforçada diariamente, enfatizando a sua importância e reconhecendo o bom trabalho realizado. Comenta também que outras estratégias de motivação já foram testadas no hotel e que não foram eficientes, resultando em distúrbios entre os trabalhadores.

O trabalho de *housekeeping* é um trabalho duro e pouco reconhecido. A satisfação e a motivação dos colaboradores devem conseguir-se estando-se com eles dia-a-dia, motivando-lhes e destacando a importância do seu trabalho para o resto de departamentos e para o hotel. Para isso é muito importante a figura da supervisora, que durante as vistorias dos quartos, não deve destacar só aquilo que fazem bem, mas também o que é bem realizado e providencia uma alta satisfação ao hóspede. No passado, tentamos implementar o “melhor trabalhador do departamento”, mas em vez de ser uma motivação para a equipa, tornou-se uma arma de arremesso de egos ... atualmente não há nenhum sistema em vigor. (Diretor)

Quando lhes foi questionado às supervisoras e às empregadas de andares sobre o seu caso pessoal, se gostavam de trabalhar no hotel e se sentiam motivadas, todas concordaram, Todas se sentem concretizadas por ter a possibilidade de oferecer um serviço de excelência aos hóspedes. Apesar disso uma subgovernanta confessa que lhe falta algum reconhecimento.

Sim (pausa), mas é porque eu me motivo sozinha. Eu gosto do meu trabalho, gosto do que faço. Falta-me um pouco de reconhecimento, mas não só eu. Em geral o reconhecimento e a valorização, todos o necessitamos. Deveríamos reconhecer mais o esforço das pessoas. (Subgovernanta 2)

Eu adoro. Eu gosto do meu trabalho. Adoro quando o quarto fica limpo, perfeito, e chega o cliente e te diz obrigado. Já nem digo quando nos dão gorjetas, mas quando nos dizem obrigado e se despedem de nós quando se vão. É uma maravilha. Adoro o meu trabalho e aqui no hotel mais porque as condições são diferentes. (Empregada de Andares 2)

Reconhecem também que a empresa faz esforços para tornar mais fácil o seu trabalho e que lhes oferecem boas condições de trabalho. Segundo as colaboradoras preocupam-se e procuram ouvir as opiniões dos trabalhadores.

Muito! Sinto-me motivada e adoro aquilo que faço. Eu sou feliz com o meu trabalho! A mim dá-me muita satisfação poder oferecer um serviço de qualidade ao cliente, que veja o quarto bonito e limpo. É um trabalho muito bonito que me deixa orgulhosa! É um trabalho muito importante. (...) O hotel tem essa qualidade de que se preocupa muito pelos seus trabalhadores e tenta constantemente procurar evoluir e encontrar melhor soluções para os seus colaboradores. Tentam sempre ouvir as nossas opiniões e sempre trabalharam para melhorar o trato humano e o respeito. (Subgovernanta 1)

Eu adoro trabalhar aqui, por alguma coisa estou a trabalhar nesta empresa há tanto anos. Na minha opinião tratam muito bem os colaboradores, preocupam-se. Tentam inovar e ouvir-nos. (Empregada de Andares 1)

Uma subgovernanta comenta também que se sente orgulhosa de trabalhar num hotel que se preocupa com causas comunitárias.

Gosto muito de trabalhar aqui também pelo compromisso que têm com várias associações, por exemplo, com “Pequeño Valiente” , “Creciendo Yaiza” e mais...Todas estas associações necessitam apoio e não só apoio económico, mas pode-se colaborar de outras formas, com dias em kikoland e assim... (Subgovernanta 2)

## Inovação

De forma a num futuro próximo garantir a aceitação da implementação de novos processos e métodos de trabalho, procurou-se conhecer qual a opinião dos entrevistados sobre a importância de inovar e adaptar o serviço. Os mesmos mencionam que na indústria hoteleira, não se podem acomodar, não se podem tornar obsoletos. A empresa e o departamento devem conhecer as novas necessidades dos hóspedes e dos trabalhadores, de modo a adaptar-se às suas necessidades e obter uma maior rentabilidade.

A vida e o mundo mudam. Temos de nos adaptar às mudanças e às circunstâncias. Para teres sucesso ou inovas ou ficas obsoleto. Quando dizem “isto se faz assim porque sempre se fez” não pode ser assim! Devemos sempre ouvir aos nossos trabalhadores e aos nossos hóspedes para saber onde devemos inovar, são eles que nos dizem o caminho a seguir. Ajustar a oferta à procura e tentar também prever qual a procura. (Subgovernanta 2)

Uma vez que as entrevistas foram realizadas durante o confinamento, alguns dos entrevistados comentaram também a importância da inovação e as possíveis mudanças que iriam surgir a partir da nova normalidade.

Inovar? É super importante. Se não vais te tornar obsoleto. Ao longo dos anos, mudou-se muito. (...) Agora com o coronavírus, vamos ver como vai ser tudo. Agora somos obrigados a implementar novos procedimentos e a inovar. Vai mudar tudo. (Empregada de Andares 2)

É muito importante inovar e progredir. Sempre há espaço para testar e melhorar. Há muito o costume de acomodar-nos aos procedimentos que temos e pensar “isto faz-se assim porque sempre se fez assim”. Agora vamos adaptar todos os procedimentos por causa da pandemia, mas na realidade esta inovação deve ser continua. É importante conhecer a opinião dos clientes, ler os seus comentários e assim conhecer as suas necessidades. É importante inovar para não nos tornarmos obsoletos. (Subgovernanta 1)

Quando questionado sobre a importância da inovação, o diretor comenta a sua importância para fornecer um serviço de excelência. Este baseia-se no serviço adaptado às necessidades dos hóspedes que estão em constante mudança. Por esse motivo é tão importante conhecer a sua opinião. O participante salienta também os focos que necessitam de maior atenção no departamento a curto e médio prazo. Refere de novo como aspetos a melhorar, a formação, o cumprimento dos standards e o controle de custos. Assim como, a necessidade de incorporar uma líder que estabeleça uma estratégia que os destaque da concorrência. O mesmo acredita que devido à pandemia, devem rever-se todos os procedimentos, de forma a assegurar que se estabelecem as

medidas necessárias de segurança. Adaptar os procedimentos à nova realidade é, na sua opinião, uma oportunidade de melhoria.

É muito importante. O nosso êxito baseia-se na excelência do serviço, no tratamento personalizado e adaptado às necessidades dos hóspedes. Isso só se consegue colocando em dúvida continuamente aquilo que fazemos e como o podemos fazer melhor. É essencial controlar a satisfação dos hóspedes. Devemos antecipar as suas necessidades. Para isso devemos conhecer a sua opinião através dos comentários dos hóspedes. Assim como, a curto prazo e na situação atual, devemos fazer um plano de ação dirigido a resolver os problemas do dia-a-dia. Para isso acredito que é necessário convocar grupos de melhoria com a equipa de *housekeeping*, rever planos de formação da equipa, realizar auditorias de procedimentos regularmente e estabelecer um controle de custos eficiente: custo laboral, produtos, etc...A médio prazo, devemos incorporar uma governanta executiva com experiência que nos ajude a ter um departamento focado no hóspede e que nos ajude a diferenciar-nos da concorrência seja pela inovação, sustentabilidade, eficiência...Neste momento o essencial é realizar uma revisão de todos os processos para implementar medidas anti-covid19. É uma oportunidade de melhoria. (Diretor)

## 1.2. Discussão de resultados

Este estudo realizado através das entrevistas revelou informações importantes sobre os processos, os fluxos de trabalho, a experiência vivida pelos trabalhadores e sobre as condições de trabalho, que podem auxiliar na criação de novas metodologias e condições de trabalho. Este estudo apoia descobertas de outros estudos anteriormente realizados.

A performance de um hotel e a sua rentabilidade depende de uma forma substancial da capacidade do departamento de *housekeeping* de realizar as suas tarefas com eficiência, em especial as empregadas de andares (S. Kensbock et al., 2013). Desta forma, conhecer a sua opinião e as suas necessidades é tão importante. Os participantes deste estudo reconhecem a sua importância e o impacto que o seu trabalho tem na estada dos hóspedes.

Os colaboradores do departamento são frequentemente considerados de “low status”, o seu trabalho é caracterizado como um “dirty job” com poucas oportunidades de progressão (Hunter Powell & Watson, 2006). Estes trabalhadores estão sujeitos a um conjunto de fatores que impactam o seu dia-a-dia, desde trabalhos físicos intensos, baixas recompensas e elevada pressão de tempo. Além disso, fazem parte, daquele que é considerado o departamento com o nível hierárquico mais baixo dentro de um hotel (S. Kensbock et al., 2013; Onsøyen et al., 2009). Não obstante as características exigentes e pouco valorizadas deste departamento e a visão que a sociedade tem do mesmo, a

percepção dos seus colaboradores, em especial das empregadas de andares, é um pouco contraditória. Os colaboradores deste “dirty job” procuram sempre ter uma visão otimista e positiva do seu trabalho, apesar das dificuldades e inconvenientes com que se deparam todos os dias (Ashforth & Kreiner, 1999). Os participantes neste estudo gostam do trabalho que realizam e sentem orgulho naquilo que fazem, apesar das dificuldades que sentem. As empregadas de andares demonstram o seu valor através do seu compromisso, através da sua eficácia e do bom trabalho. O orgulho no seu trabalho é um dos poucos aspetos positivos percebidos desta ocupação e também um dos principais fatores motivacionais. O orgulho que sentem, proporciona-lhes um sentimento de realização e satisfação, o sentimento de que contribuíram para o sucesso do hotel (Nimri et al., 2020).

Um dos maiores pontos fracos do departamento é o facto de não haver uma governanta. O facto de as supervisoras discordarem entre si e muitas vezes se contradizerem gera problemas também entre as empregadas de andares. A governanta é a pessoa que deve coordenar e garantir a eficácia e qualidade do departamento. Como foi possível verificar na revisão da literatura, o controlo, a comunicação e o acompanhamento entre supervisores e colaboradores são essenciais para um serviço de excelência, podendo impactar a satisfação do hóspede. Deveriam ser realizados briefings para fomentar a comunicação e garantir que o empenho de todos os trabalhadores está direcionado às necessidades dos hóspedes, ao cumprimento dos standards e à eficácia de trabalho (George & Hancer, 2008). Para o correto cumprimento dos standards e dos procedimentos é necessário que todas as supervisoras mantenham o mesmo discurso, o que nem sempre se verifica segundo os entrevistados.

O departamento de *housekeeping*, em especial, as empregadas de andares sofrem muita pressão no trabalho dada a falta de tempo para limpar o número de quartos exigidos, seguindo os padrões de qualidade definidos. Esta característica foi já reportada por diversos autores, que a pressão causa stress, que por sua vez irá causar falta de eficiência. Quando sujeitas a stress as empregadas de andares cometem mais falhas e a qualidade de serviço poderá baixar (George & Hancer, 2008; Y.-C. Hsieh et al., 2016; Hunter Powell & Watson, 2006; S. L. Kensbock et al., 2019; Onsöyten et al., 2009; Yilmaz, 2017).

Neste estudo identificou-se um elevado problema de material, quer pela escassa quantidade de roupa em momentos de alta ocupação, quer pela ineficácia dos produtos de limpeza utilizados. No estudo realizado por Hsieh et al. (2016), os autores também identificaram a roupa, os equipamentos e os produtos como um dos principais problemas do departamento. Estas incidências criam barreiras na produtividade, uma vez que abrandam o ritmo de trabalho das mesmas e geram perdas de tempo. Tal como no Hotel Princesa Yaiza Suite Hotel Resort, os autores reportam que por vezes as empregadas de andares têm que “lutar entre si” para conseguir roupa e material suficiente para a sua jornada diária.

A deslocação com carros de limpeza entre o local onde está armazenada a roupa e os quartos atribuídos é uma tarefa exigente para as empregadas de andares. Os relatórios de trabalho frequentemente contêm deslocações entre longo corredores e andares, obrigando ao uso de elevadores (Y.-C. Hsieh et al., 2016; S. L. Kensbock et al., 2019). As deslocações das empregadas de andares e as transições entre quartos são atividades não relacionadas com a limpeza e não valorizadas pelos hóspedes. Deste modo, devem ser reduzidas ao máximo uma vez que se tornam também desgastantes para o colaborador. Os carros quando totalmente preparados pesam em média 140 Kg e tornam-se difíceis de deslocar. Apesar da quantidade de roupa limpa se ir reduzindo ao longo do dia, ocorre acumulação de roupa suja e lixo recolhido durante a limpeza. Por conseguinte, planos de trabalho com deslocações desnecessárias entre andares, corredores e blocos originam perdas consideráveis para a empresa e exaustão dos colaboradores.



Fonte: Elaboração própria

Figura 15- Peso de carro preparado

Uma das empregadas de andares participantes comentou as vantagens de zonas atribuídas, ou seja, quartos e zonas definidos para cada uma. Segundo Hunter Powell & Watson (2006) esta estratégia tem vantagens e desvantagens. Atribuir determinadas zonas e quartos pode encorajar a um maior esforço e consciência, tentando manter os “seus” quartos no melhor estado possível. Estas sentem-se territoriais e o facto de estarem limpos e bem organizados torna-se motivo de orgulho. Apesar de maioritariamente benéfica, esta medida pode gerar conflitos e até reclamações de hóspedes, uma vez que nos dias de folga deste trabalhador o quarto terá de ser limpo por outro trabalhador. Este trabalhador poderá não realizar o mesmo esforço, uma vez que este quarto “não lhe pertence”. Por outro lado, se frequentemente alteramos a zona de limpeza, e aumentamos as distâncias podemos prejudicar a qualidade de serviço e mantem-se a reclamação do hóspede, uma vez que os procedimentos não foram respeitados.

Os trabalhadores do departamento de *housekeeping* realizam um trabalho muito exigente fisicamente e estão constantemente expostos a perigos que podem originar consequências para a saúde dos mesmos, desde riscos físicos, químicos, biológicos, psicossociais e de saúde (distúrbios musculoesqueléticos, doenças respiratórias, doenças dermatológicas e alergias). É dever da empresa garantir a segurança de todos os trabalhadores ensinando técnicas, posturas, estratégias, além de fornecer todo o material de segurança e estabelecer cargas de trabalho que permitam o cumprimento das mesmas, para que possam realizar o trabalho em segurança (Y.-C. J. Hsieh et al., 2014)

Nos últimos anos, os acidentes de trabalho na indústria hoteleira aumentaram (Kuo et al., 2020). As subgobernantas participantes no estudo, discordam e relatam que ao longo dos anos as lesões no departamento foram diminuindo. Apesar disso, as empregadas de andares comentam que com a carga de trabalho que têm não lhes é possível seguir os procedimentos que aprenderam. Deste modo, é recomendável realizar uma prova de tempos, onde as empregadas de andares realizam a limpeza realizando as posturas e procedimentos de segurança. Esta adaptação poderia melhorar as condições de trabalho e saúde das empregadas de andares.

Apesar da literatura enfatizar a importância da formação dos colaboradores do departamento (George & Hancer, 2008; Hunter Powell & Watson, 2006), os participantes comentam que o programa de formação no hotel Princesa Yaiza Suite Hotel Resort 5\*L deve ser melhorado. Além de não ser cumprido, não é o suficiente. A formação dos colaboradores está altamente correlacionada com a satisfação dos hóspedes e dos próprios colaboradores. Trabalhadores bem formados ajudam a aumentar o desempenho e os lucros da empresa. Estes cometem menos erros, diminuem as perdas de tempo para solucionar os mesmos e não afetam negativamente o cliente. Por sua vez, estes trabalhadores estão também mais motivados, porque têm mais conhecimento sobre o seu posto e como enfrentar os problemas do dia-a-dia (Daniel & Daniel, 2017).

Os principais fatores que motivam os colaboradores do departamento de *housekeeping* são o reconhecimento dado por um trabalho bem feito, a ajuda e acompanhamento durante a sua jornada laboral e a segurança do seu trabalho (Hekman & Lashley, 2018). As duas primeiras razões coincidem com as descritas neste estudo, o facto de não terem uma liderança constante e forte e também a necessidade de

reconhecimento não atribuído. As restantes causas devem-se principalmente ao facto de os trabalhadores não gostarem do trabalho que realizam e considerarem que não lhes é fornecido o material necessário para a realização do mesmo de uma forma eficiente e produtiva. Neste estudo, constatou-se a existência de uma elevada falta de motivação.

A opinião dos participantes sobre as oportunidades de promoção não foi coincidente. A maioria concorda que há oportunidades mas uma participante discorda. O membro de gestão justifica que nem todos os colaboradores têm características para serem promovidos, pois não têm o perfil que procuram, havendo necessidade de recorrer ao exterior. Na literatura, assim como neste estudo, as opiniões diferem. Enquanto Yilmaz (2017) considera que o departamento de *housekeeping* oferece mais frequentemente e rapidamente oportunidades de promoção, os autores Hunter Powell & Watson (2006) consideram que as oportunidades são limitadas. Em contrapartida, Yilmaz (2017) acrescenta que para ser promovido a supervisor, o colaborador deve ter os conhecimentos necessários, não só de limpeza, mas também sobre gestão, recursos humanos, comunicação e liderança.

A inovação e a melhoria contínua são essenciais para o departamento e para a indústria hoteleira. A qualidade de serviço percebida pelos hóspedes baseia-se na satisfação das suas necessidades e no cumprimento das suas expectativas que estão em constante mudança. Uma estratégia de qualidade deve definir-se através da inovação, contínuos estudos de mercado, autoavaliações, auditorias e a envolvência de todos os trabalhadores e gestores. Todos os seus processos devem estar de acordo com as necessidades da empresa, dos colaboradores e do mercado. De acordo com o que foi previamente analisado na revisão da literatura, a inovação e a adaptabilidade da empresa são essenciais para o sucesso da empresa (Ivasciuc & Epuran, 2015). Com o surgimento da pandemia por covid-19, a adaptabilidade e inovação são mais importantes que nunca. Todos os processos e standards devem ser revistos de modo estabelecer todas as medidas de segurança impostas e poder continuar a oferecer experiências únicas.

## Capítulo 2- Plataformas *Evalnova* e *Reviewpro*

### 2.1. Análise das pontuações e comentários

A qualidade de um hotel é definida pelo consumidor, por isso é tão importante conhecer os hóspedes, quais as suas expectativas e percepções (Salazar, Costa, & Rita, 2010). Os hóspedes avaliam a qualidade dos serviços baseando-se no contraste entre as suas expectativas e os resultados obtidos. Desta forma, a manutenção da qualidade deve ter o objetivo de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, mantendo uma política de melhoria contínua dos produtos e serviços (Vrtiprah, 2001).

O Princesa Yaiza Suite Hotel Resort procura conhecer sempre a opinião dos seus hóspedes de forma a poder adaptar todos os seus serviços às suas necessidades. Podemos obter esta informação diretamente com o hóspede, com os canais online e com as redes sociais, através dos “Hotel Experience” reportados pelo departamento de Relações Públicas e nos questionários realizados ao cliente durante e após a sua estada na plataforma *Evalnova*.

Tendo em conta as conclusões do estudo de metodologia qualitativa, principalmente a entrevista realizada ao membro da Direção, considerou-se necessário analisar os comentários dos clientes, com o objetivo de conhecer as suas expectativas e necessidades e assim adaptar o serviço.

#### 2.1.1. *Evalnova*

Em análise aos dados obtidos na plataforma *Evalnova* no decorrer do ano de 2019, com uma população total de 3588 clientes, pode-se observar que a pontuação geral obtida pelo departamento de *housekeeping* (Pisos) foi de 91,89 em 100. Em comparação com o ano de 2018, a pontuação melhorou em 0,05%. A questão referente ao departamento de *housekeeping* com menor pontuação está relacionada com o equipamento do quarto e se este cobre todas as necessidades do hóspede. Esta questão, no ano de 2019, foi pontuada com 90,43, decrescendo 0,63% quando comparada com o ano de 2018. Ainda assim, pode-se considerar uma pontuação bastante positiva.

Tabela 7- Pontuações gerais dos questionários *Evalnova* do ano de 2019

Encuestas	Entre: 2019-01-01 y 2019-12-31		Entre: 2018-01-01 y 2018-12-31		
	Puntuación global $\Sigma$	Puntuación global	Puntuación	Diferencia	
3.588	90,17	90,18	90,97	-0.800	-0.88%

Área/Pregunta	Entre: 2019-01-01 y 2019-12-31			Entre: 2018-01-01 y 2018-12-31	
	Respuestas	Puntuación $\Sigma$	Puntuación	Puntuación	Diferencia
<b>TOTAL</b>	85.941	90,17	90,18	90,97	-0.80 -0.88%
+ RECEPCIÓN (2)	6.586	93,11	93,11	93,39	-0.28 -0.30%
- PISOS (3)	10.157	91,89	91,89	91,84	0.05 0.05%
Mi habitación se limpió correctamente durante mi estancia	3.466	92,63		92,19	0.44 0.48%
El equipamiento de la habitación cubre mis necesidades	3.341	90,43		91,00	-0.57 -0.63%
La diferentes áreas del hotel están limpias y en buen estado de conservación	3.350	92,57		92,31	0.26 0.28%
+ RELACIONES PÚBLICAS (4)	12.346	92,83	92,83	93,73	-0.90 -0.96%
+ DESAYUNO (3)	10.088	91,54	91,54	93,01	-1.47 -1.58%
+ RESTAURANTES (6)	14.558	87,37	87,37	88,70	-1.33 -1.50%
+ BARES (4)	9.823	88,99	88,99	89,76	-0.77 -0.85%
+ ROOM SERVICE (1)	1.843	88,89	88,89	90,92	-2.03 -2.23%
+ MANTENIMIENTO (3)	7.306	90,79	90,79	90,94	-0.15 -0.16%
+ THALASSO (1)	1.280	84,09	84,09	86,83	-2.74 -3.16%
+ GIMNASIO (1)	1.296	84,50	84,50	85,17	-0.67 -0.78%
+ PELUQUERÍA Y BOUTIQUES (1)	1.543	87,07	87,07	87,63	-0.56 -0.64%
+ ANIMACIÓN (5)	5.940	87,94	87,94	87,30	0.64 0.74%
+ CONTROL (1 $\Sigma$ of 1)	3.175	-	90,42	-	0.00 0.00%

Fonte: (*Evalnova360.com*, 2020)

No ano de 2020 o hotel foi obrigado a encerrar no dia 24 de março, devido à pandemia mundial de covid-19. Assim sendo as pontuações do ano de 2020 foram analisadas até ao dia 31 do mês de março, com um total de população de 543. Neste período o departamento de *housekeeping* foi avaliado com um 90,31 discrepando em 1,53 menos do ano de 2019 e em 2,53 com o mesmo período do ano anterior. Em relação às perguntas, é possível verificar que a satisfação da segunda pergunta (O equipamento do quarto satisfaz as minhas necessidades?) decresce a cada ano. Em relação à limpeza geral do quarto (primeira pergunta), a satisfação decresce em relação ao ano de 2019. No entanto não é uma diferença tão significativa, em relação ao ano total de 2019 a pontuação desceu em 0,54 e em relação ao mesmo período reduziu um 1,99%. Em relação à última pergunta, um pouco mais relacionada com o subdepartamento de *housekeeping*, zonas comuns, este conseguiu aumentar a satisfação dos hóspedes no ano de 2019 em relação a 2018, mas no período analisado de 2020, a pontuação voltou a descer em 1,65 em relação ao ano geral de 2019 e em 3,03% em relação ao mesmo período do ano anterior, conforme se pode verificar nas tabelas apresentadas de seguida.

Tabela 8- Pontuações gerais dos questionários *Evalnova* do ano de 2020

Encuestas	Entre: 2020-01-01 y 2020-03-31		Entre: 2019-01-01 y 2019-04-01		
	Puntuación global		Puntuación global	Puntuación	Diferencia
543	89,26		89,26	90,89	-1.630 -1.80%

Área/Pregunta	Entre: 2020-01-01 y 2020-03-31		Entre: 2019-01-01 y 2019-04-01		
	Respuestas	Puntuación	Puntuación	Puntuación	Diferencia
<b>TOTAL</b>	12.649	89,26	89,26	90,89	-1.63 -1.80%
<b>+ RECEPCIÓN (2)</b>	965	93,05	93,05	93,30	-0.25 -0.26%
<b>- PISOS (3)</b>	1.502	90,31	90,31	92,84	-2.53 -2.73%
Mi habitación se limpió correctamente durante mi estancia	520	92,09		93,96	-1.87 -1.99%
El equipamiento de la habitación cubre mis necesidades	492	87,81		90,75	-2.94 -3.24%
La diferentes áreas del hotel están limpias y en buen estado de conservación	490	90,92		93,76	-2.84 -3.03%
<b>+ RELACIONES PÚBLICAS (4)</b>	1.813	92,64	92,64	93,32	-0.68 -0.74%
<b>+ DESAYUNO (3)</b>	1.501	91,90	91,90	92,41	-0.51 -0.55%
<b>+ RESTAURANTES (6)</b>	2.282	86,07	86,07	87,99	-1.92 -2.18%
<b>+ BARES (4)</b>	1.466	87,37	87,37	89,27	-1.90 -2.12%
<b>+ ROOM SERVICE (1)</b>	252	86,57	86,57	89,78	-3.21 -3.58%
<b>+ MANTENIMIENTO (3)</b>	1.101	89,83	89,83	91,69	-1.86 -2.03%
<b>+ THALASSO (1)</b>	194	78,45	78,45	85,06	-6.61 -7.77%
<b>+ GIMNASIO (1)</b>	169	80,85	80,85	85,80	-4.95 -5.76%
<b>+ PELUQUERÍA Y BOUTIQUES (1)</b>	226	85,13	85,13	88,16	-3.03 -3.44%
<b>+ ANIMACIÓN (5)</b>	721	88,12	88,12	88,38	-0.26 -0.29%
<b>+ CONTROL (1 of 1)</b>	457	-	89,47	-	0.00 0.00%

Fonte: (*Evalnova360.com*, 2020)

Tabela 9- Pontuações do departamento de andares nos questionários *Evalnova* no ano de 2020

Área/Pregunta	Respuestas	Puntuación	Puntuación	Puntuación	Diferencia
<b>- PISOS (3)</b>	1.502	90,31	90,31	92,84	-2.53 -2.73%
Mi habitación se limpió correctamente durante mi estancia	520	92,09		93,96	-1.87 -1.99%
El equipamiento de la habitación cubre mis necesidades	492	87,81		90,75	-2.94 -3.24%
La diferentes áreas del hotel están limpias y en buen estado de conservación	490	90,92		93,76	-2.84 -3.03%

Área/Pregunta	Respuestas	Puntuación	Porcentaje
Muy bien	432	92.60	82.76%
Bien	72	75.20	13.79%
Mal	11	62.52	2.11%
Muy mal	5	63.55	0.96%
¿?	2	32.04	0.38%
<b>TOTAL</b>	<b>522</b>		

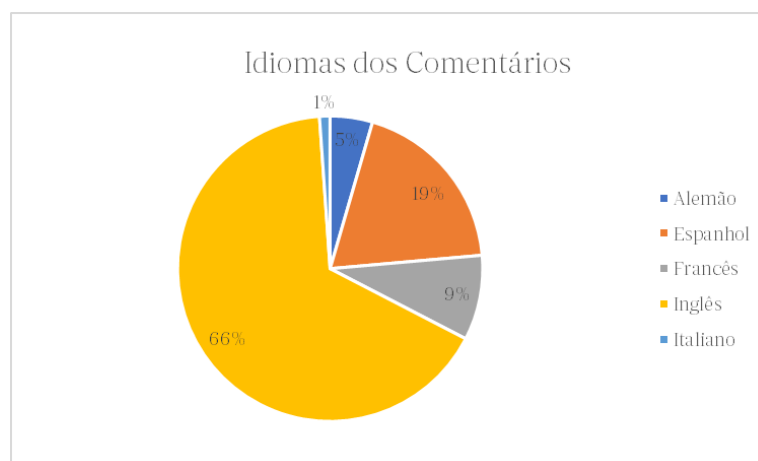
Área/Pregunta	Respuestas	Puntuación	Porcentaje
Muy bien	359	93.83	72.38%
Bien	104	80.59	20.97%
Mal	24	70.78	4.84%
Muy mal	5	54.62	1.01%
¿?	4	65.33	0.81%
<b>TOTAL</b>	<b>496</b>		

Área/Pregunta	Respuestas	Puntuación	Porcentaje
Muy bien	384	93.39	78.21%
Bien	92	77.47	18.74%
Mal	14	61.53	2.85%
¿?	1	1.00	0.20%
<b>TOTAL</b>	<b>491</b>		

Fonte: (*Evalnova360.com*, 2020)

É possível concluir que apesar da diminuição da pontuação, os hóspedes continuam na generalidade satisfeitos com a limpeza dos quartos. Em relação ao equipamento e comodidades do quarto, a pontuação tem vindo a decrescer gradualmente desde 2018, sendo o tema que gera menor satisfação no hóspede, relacionado com o departamento de andares. Em relação à limpeza e conservação das diferentes áreas, seria conveniente analisar o porquê do aumento de pontuação no ano de 2019 e o posterior decréscimo no ano de 2020. De modo a retirar mais informação desta plataforma e compreender melhor as necessidades do hóspede, foram analisados os comentários realizados no período de 2020 até ao dia 31 de março. Os 95 comentários foram exportados para Excel, eliminados aqueles que não eram relacionados com o departamento em análise. Foram também divididos aqueles que continham informação sobre diferentes conteúdos de forma a facilitar a sua análise. Após este tratamento de dados foram analisados 89 comentários.

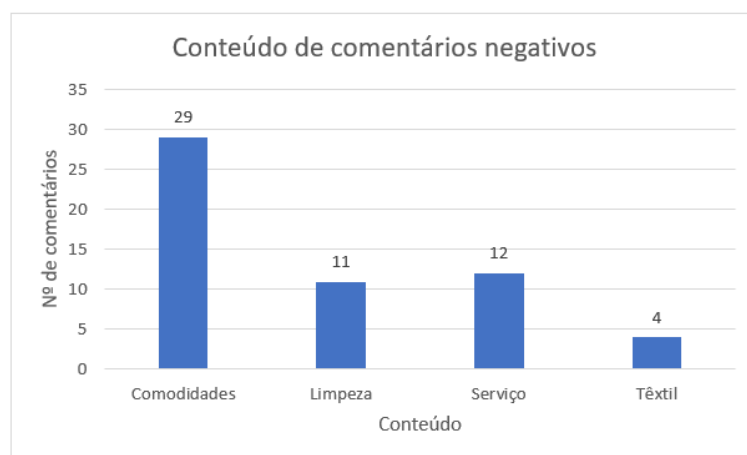


Fonte: Elaboração própria (Dados retirados de *Evalnova360.com* (2020))

Gráfico 1- Idioma dos comentários analisados da plataforma *Evalnova*

Nesta seleção de comentários o idioma predominante é o Inglês com uma percentagem de 66%, seguido do Espanhol com 19%. Os restantes 15% pertencem ao conjunto dos idiomas de Alemão, Francês e Italiano.

Após a análise verificou-se que do total de comentários, 63% têm um carácter negativo e 37% positivo. Isolando os comentários negativos, o conteúdo dividia-se entre 4 principais temas, como é possível verificar no gráfico 2.



Fonte: Elaboração própria (Dados retirados de *Evalnova360.com* (2020))

Gráfico 2- Conteúdo dos comentários negativos analisados da plataforma *Evalnova*

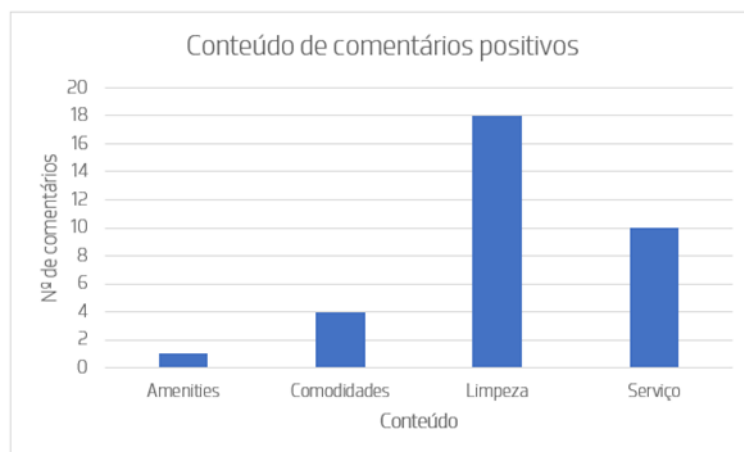
Os comentários relacionados com o serviço são inerentes às falhas de reposição de toalhas ou amenities (7 comentários), staff (2 comentários) e a ineficácia dos mesmos, por lentidão ou atrasos (3 comentários).

As reclamações em relação à limpeza são relacionadas com a ineficiência da mesma. Os hóspedes encontram objetos e espaços com sujidade. Três hóspedes mencionam a presença de pó nos quartos, o que pode ser derivado à ocorrência de uma tempestade de areia, que dificultou o trabalho das empregadas de andares. Estes comentários decorreram em estadas durante essas mesmas datas.

O grupo de comentários em relação às comodidades são sobre aspectos bastante dispersos e por esse motivo devem ser analisados. O principal subtema com o total de 17 referências é sobre a necessidade de realizar uma renovação nas instalações do hotel, principalmente nos quartos. Alguns destes hóspedes consideram que algumas destas instalações se encontram desgastadas e desatualizadas, principalmente para um hotel de 5 estrelas luxo.

Um total de 6 comentários refere e sugere a colocação de utensílios como pratos e talheres nas kitchenettes dos quartos, de modo a tornar possível o uso da mesma, assim como do microondas. Dois comentários mencionam a redução do standard de amenities. Os restantes comentários deste segmento são gerais e dispersos.

Por fim, relativamente ao segmento têxtil, 4 hóspedes realçam a dificuldade do uso das mantas descrevendo-as como “pouco eficientes”. Segundo os comentários, as mantas deslizam por entre os lençóis e a colcha, deixando de cobrir o hóspede.



Fonte: Elaboração própria (Dados retirados de *Evalnova360.com* (2020))

Gráfico 3- Conteúdo dos comentários positivos analisados da plataforma *Evalnova*

Os comentários positivos dividem-se entre 4 temas, como se observa no gráfico 3. O assunto principal é relativo à qualidade da limpeza onde os hóspedes a caracterizam como “Muy limpio” (Muito limpo), “excepcionally clean” (excepcionalmente limpo) e “Cleanliness is the best I have ever seen in Lanzarote” (A limpeza é a melhor que já vi em Lanzarote). No segmento de limpeza mencionam a eficácia, prontidão e simpatia dos colaboradores do departamento. Mencionaram também, o conforto dos quartos e o facto dos amenities disponibilizados satisfazerem todas as suas necessidades.

### 2.1.2. *ReviewPro*

As *reviews* online são uma ferramenta muito importante para a gestão do hotel, uma vez que estas podem ter um grande impacto na performance do hotel. A partir destes comentários e pontuações é possível conhecer a opinião do hóspede relativamente ao serviço que vivenciou. Após a análise das mesmas o hotel passa a conhecer quais as áreas específicas que o mesmo considera que necessita de melhorias. (Pelsmacker et al., 2018). Além de possibilitarem o conhecimento das necessidades dos hóspedes, as *reviews* online têm impacto na decisão de reserva dos potenciais clientes. As *reviews* negativas têm um grande impacto, ao contrário das positivas. Mesmo as *reviews* extremamente positivas não alcançam o mesmo impacto (S. Park & Nicolau, 2015).

Com o intuito de conhecer a opinião dos hóspedes nos canais online foi usada a plataforma *ReviewPro* que aglomera todas as avaliações realizadas em 175 páginas de avaliações e agências de turismo online. Esta plataforma permite que o hotel tenha um conhecimento mais aprofundado e centralizado sobre a sua reputação online. Através da análise das pontuações e dos comentários o hotel conhece as suas forças e debilidades, tornando-se capaz de melhorar de acordo com as necessidades dos hóspedes (*Reviewpro.com*, 2020).

No ano de 2019, o Princesa Yaiza Suite Hotel Resort obteve um *Global Review Index* de 91,3%, mais 0,6% que no ano de 2018, com um total de 1370 opiniões. A satisfação dos hóspedes que comentam nestas plataformas é extremamente importante, uma vez que o conteúdo destes websites são muitas vezes decisivos na escolha do turista e potencial cliente. Como foi possível verificar na revisão da literatura, a limpeza do estabelecimento é um dos fatores mais importantes para o hóspede, deste modo, uma pontuação alta e bons comentários em relação a esta característica nestas plataformas pode trazer vantagens competitivas face aos concorrentes.

De forma a estabelecer estratégias de melhoria continua e aumentar a satisfação dos hóspedes em geral foi criado, em Dezembro de 2019 um projeto de Design Thinking. Este tinha como base os principais pontos criticos considerados pelo hóspede durante o ano de 2019. Este projeto permitiu entender a qualidade percebida pelo cliente e conhecer quais os fatores que têm mais impacto na experiência do hóspedes.

Os 4 fatores que em todas as plataformas mais se destacam negativamente, foram:

- Mudanças de quartos – Os hóspedes não se sentiam satisfeitos com o quarto que lhes era atribuído e procuravam mudar durante a estada.
- Ruídos – Reclamações de ruídos de outros quartos vizinhos, do serviço de limpeza, dos restaurantes, de obras exteriores e do centro comercial vizinho eram recorrentes.
- Restauração em geral
- Limpeza/ serviço de andares

A cada um destes pontos críticos foi atribuída uma equipa de trabalho constituída por diretores de diferentes departamentos. Considerou-se importante que os grupos não fossem constituídos na sua totalidade por responsáveis do departamento em

questão (p.e. Limpeza- governantas), para que apresentassem e desenvolvessem espírito crítico sobre situações que não trabalhavam no dia-a-dia. Procurou-se que estes não tivessem já um mindset desenvolvido sobre os assuntos a serem tratados, por lidarem com situações semelhantes. Cada um destes grupo encontrou diversas soluções, desenvolveu estratégias com o intuito de eliminar ou atenuar estes pontos através de um pensamento criativo e cooperativo.

Para o ano de 2020 estabeleceu-se um objetivo de 92% de *Global Review Index*. Tal como realizamos no caso da plataforma *Evalnova*, estudamos as avaliações desde o dia 1 de janeiro até ao dia 31 de março de 2020. Neste período o *Global Review Index*, foi de 93.3%, aumentando em 2% relativamente ao ano de 2019, com um conjunto de de 339 opiniões. Relativamente à análise semântica verificou-se que 84% dos comentários têm uma conotação positiva, aumentando em 9.4% em comparação com a totalidade de 2019.

Através da gestão da melhoria contínua e através de iniciativas como a anteriormente referida, o Princesa Yaiza Suite Hotel Resort foi capaz de melhorar o seu índice de satisfação global ao longo dos anos. Procurar continuamente conhecer a perceção e as expectativas dos hóspedes é fundamental para ajustar o serviço realizado às suas necessidades, caminhando para a excelência do serviço.

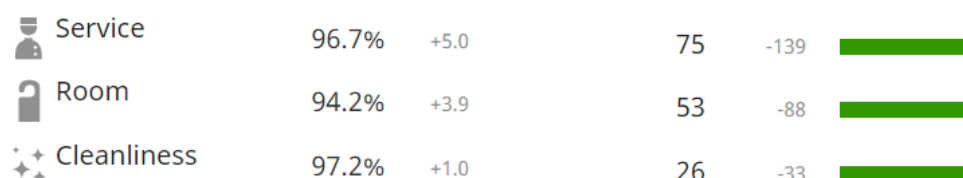
Em relação ao departamento de *housekeeping* é possível verificar que no ano de 2019, o segmento “Room”(quarto) teve uma pontuação média de 90.2. Relativamente ao segmento “Cleanliness” (limpeza) foi avaliado em 96.2% aumentando 2,4% em relação ao ano de 2018.

Department	Index	Reviews
 Service	91.7% -1.1	214 -78 
 Room	90.2% -2.1	141 -49 
 Cleanliness	96.2% +2.4	59 -38 

Fonte: (*Reviewpro.com*, 2020)

Figura 16- Pontuação do Serviço, Quarto e Limpeza 2019

Em 2020, até ao final do mês de março, confirmou-se uma melhoria das pontuações atribuídas pelos hóspedes, assim como uma maior percentagem de comentários com conotação positiva. O segmento limpeza atingiu uma avaliação de 97,2% .



Fonte: (Reviewpro.com, 2020)

Figura 17- Pontuação do Serviço, Quarto e Limpeza 2020

É possível concluir que os hóspedes que avaliam o hotel em canais online, demonstram em geral estar mais satisfeitos com o serviço de limpeza. Contabilizando os comentários realizados sobre o departamento de *housekeeping* em 2020, desde o dia 01 de janeiro até ao dia 31 de março, verificaram-se um total de 340 comentários. Após a análise, recolheram-se 97 menções de 79 comentários relacionados com o departamento. Desses 79 comentários realizou-se um estudo geográfico e de idioma, assim como se observou qual a plataforma de origem dos mesmos.

Tabela 10- Idioma dos comentários em canais online 2020

Idioma	Nº de comentários
Alemão	14
Espanhol	10
Francês	1
Holandês	2
Inglês	50
Norueguês	1
Russo	1

Fonte: Elaboração própria adaptada de Reviewpro.com (2020)

Tabela 11- País origem dos comentários em canais online 2020

País	Nº de comentários
Alemanha	7
Austrália	1
Bélgica	2
Desconhecido	27
Espanha	4
Holanda	2
Irlanda	9
Noruega	1
Russia	1
Reino Unido	22
Suécia	1
Suíça	2

Fonte: Elaboração própria adaptada de *Reviewpro.com* (2020)

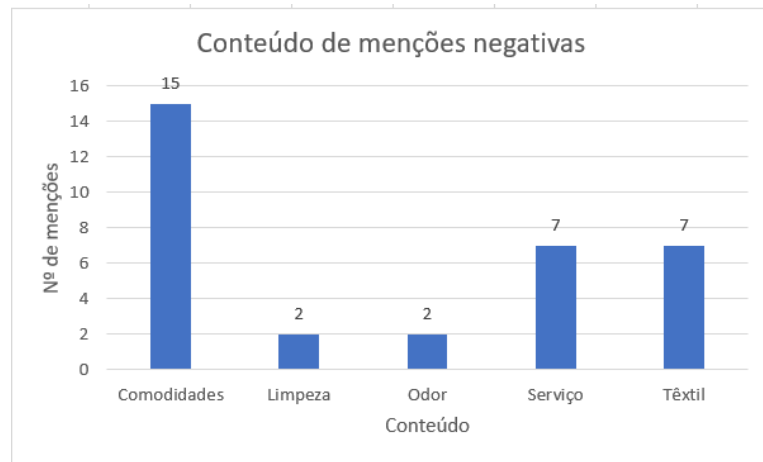
O idioma predominante nos comentários analisados é o inglês. Apesar de desconhecermos a origem de um total de 27 comentários, prevalece a supremacia de comentários de países onde o principal idioma é o inglês, como o Reino Unido e a Irlanda.

O segundo idioma mais presente nas avaliações sobre a limpeza, instalações e serviço de housekeeping é o alemão e de seguida o espanhol. Os três principais mercados do hotel.

Em relação à origem dos comentários, é notória a preferência da plataforma “Tripadvisor” com um 60% da totalidade. Esta plataforma de viagens é uma das maiores do mundo, auxiliando cerca de 463 milhões de turistas a cada mês (*Tripadvisor*, 2020).

Foi também possível verificar que os comentários sobre o tema na plataforma Holidaycheck são na sua totalidade no idioma alemão.

Após a análise verificou-se que do conjunto de 97 menções, 66% têm um carácter positivo e 34% negativo. Decompondo os comentários negativos, verificou-se a existência de 5 principais temas.



Fonte: Elaboração própria adaptada de *Reviewpro.com* (2020)

Gráfico 4- Conteúdo dos comentários negativos analisados da plataforma *ReviewPro*

O principal tema, relaciona-se com comodidades. Este segmento divide-se em 3 subtemas. Deste grupo, 10 comentários referem a necessidade de uma reforma de instalações, em especial o quarto e 4 pessoas referiram a existência de banheira em vez de walk in shower.

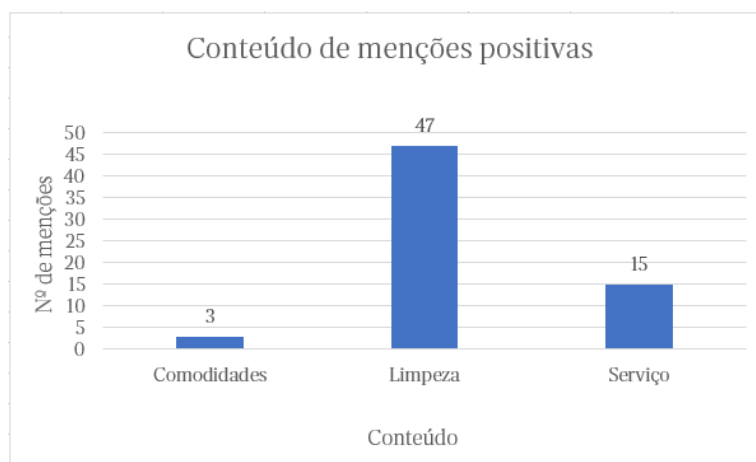
Outro subtema deste conteúdo, mencionado por 4 pessoas, é a falta de utensílios de cozinha. Apesar dos quartos estarem equipados com kitchenette, frigorífico e microondas, estes não contêm pratos nem talheres. A última menção relacionada com as comodidades refere a diminuição do standard de amenities nos quartos. Esta medida foi implementada com o intuito de reduzir o consumo de plástico, contudo, amenities extras que não se encontram disponíveis nos quartos são concedidos ao hóspede sob pedido do mesmo.

Em relação a menções sobre o serviço, a principal reclamação é a lentidão da entrega de pedidos e a ocorrência de erros de reposição de toalhadados e amenities.

Existem duas pessoas que referiram que a limpeza realizada era deficiente, sendo que uma das mesmas referiu a presença de mofo. Os comentários em relação ao mau odor foram relacionados com odor no quarto e nas tubagens.

Examinando as menções relacionadas com o segmento “Têxtil”, as principais incidências, com dois comentários cada uma, são: o tamanho da roupa de cama ser pequena em relação à cama, se terem deparado com toalhas em mau estado e o facto de os cobertores não serem funcionais, uma vez que escorregam e descobrem o hóspede

durante a noite. Noutro comentário relacionado com este tema, o hóspede comentava o facto de considerar o preço da lavandaria demasiado elevado.



Fonte: Elaboração própria adaptada de *Reviewpro.com* (2020)

Gráfico 5- Conteúdo dos comentários positivos analisados da plataforma *ReviewPro*

Relativamente às menções positivas, estas dividiram-se em 3 principais categorias: Limpeza, serviço e comodidades. Através do gráfico 5 é possível verificar a preponderância da característica "Limpeza" com uma totalidade de 47 menções. "Spotlessly clean and tidy" (Impecavelmente limpo e arrumado), "The cleanliness of the hotel is immaculate" (A limpeza neste hotel é imaculada) e "Always very clean" (Sempre muito limpo) são alguns dos comentários realizados pelos hóspedes relativamente ao serviço de limpeza.

No que concerne as menções positivas referentes ao serviço realizado por este departamento, foram efetuados no ano de 2020 até ao mês de março 15 comentários. Estes comentários são relacionados com a simpatia dos colaboradores, a sua eficiência e a diversidade de serviços que oferecem como o menu de almofadas e o serviço de cobertura além da limpeza.

As menções relativas à categoria das comodidades, relatam na sua totalidade o conforto das mesmas.

Em comparação com os comentários negativos é possível concluir que os hóspedes estão geralmente muito satisfeitos com a limpeza e valorizam o serviço oferecido. Em contrapartida, constatou-se um descontentamento principalmente relativamente às comodidades, têxteis e alguns aspectos do serviço.

## 2.2. Resumo sintese das necessidades dos hóspedes

Após analisar o conteúdo dos comentários realizados nas plataformas *Evalnova* e *ReviewPro* foi possível constatar algumas evidências e semelhanças. De forma geral, as pontuações e os comentários são mais positivos nas plataformas online do que na plataforma do hotel, *Evalnova*. A pontuação geral do ano de 2019 em *ReviewPro* é superior em 4,31%, em comparação com a de *Evalnova* no mesmo período. No ano de 2020 esta diferença torna-se superior em 6,89%. Uma vez que se trata do mesmo serviço e do mesmo período de tempo seria interessante conhecer as causas desta diferença.

Relativamente ao conteúdo dos comentários negativos nas plataformas, conclui-se que estes coincidem, exceto “Odor” que apenas surge com 2 referências nas plataformas online. Em ambos, o segmento “Comodidades” é o mais referido. Este segmento engloba em geral os seguintes principais subtemas comuns nas plataformas em análise: “Utensílios de cozinha”, “Renovação” e “Redução de amenities”.

Apesar de todos os quartos e suites disponibilizarem uma kitchenette, frigorífico e microondas, estas não contêm utensílios de cozinha como pratos e talheres. Esta medida tem como principal intenção assegurar a segurança do cliente e o bom estado dos serviços e equipamentos do hotel. Em caso de necessidade, o hóspede tem a possibilidade de solicitar os utensílios que necessita ao departamento de Room Service. A redução de amenities foi implementada com o intuito de reduzir o consumo de plástico, contudo, amenities extras que não se encontram disponíveis nos quartos são concedidos ao hóspede sob pedido do mesmo. Em relação ao subtema de renovação, foi referido o facto da preferência de walk-in shower, em vez de banheira. Esta característica apenas não está presente em duas tipologias de quartos, a Junior Suite e a Double Superior. As restantes tipologias de quartos estão equipadas com as duas modalidades totalmente separadas, chuveiro e banheira.

Em relação ao serviço, a lentidão pode ser justificada pelas elevadas distâncias que este tem de realizar desde o recebimento do pedido através da subgovernanta até à sua entrega. O tempo de entrega de qualquer objeto difere da local de armazenamento de cada objeto, o local e a tarefa que se encontra a realizar o valet no momento do pedido e as facilidades de acesso desses locais ao quarto do hóspede.

A principal e mais notória diferença em relação à análise das plataformas é a percentagem de comentários negativos a respeito da limpeza. *Review pro* apresenta um

total de 2 comentários negativos e 47 positivos, e por sua vez, *Evalnova* contém 11 comentários negativos e 18 positivo.

Realizar este tipo de análise às avaliações dos clientes é importante para acompanhar e conhecer as necessidades dos clientes. Só as conhecendo é possível adaptar o serviço às mesmas. A partir deste estudo foi possível concluir que se deve reforçar a comunicação com o cliente, informando os distintos serviços para que o desconhecimento não origine novas reclamações, como a possibilidade de pedir utensílios de cozinha ou reservar quartos com *walk-in shower*. Importante também reforçar a eficácia dos serviços, principalmente a rapidez dos mesmos. Constatamos também a elevada valorização da qualidade de serviço e a importância da oferta de dois serviços ao dia (limpeza e *turndown service*).

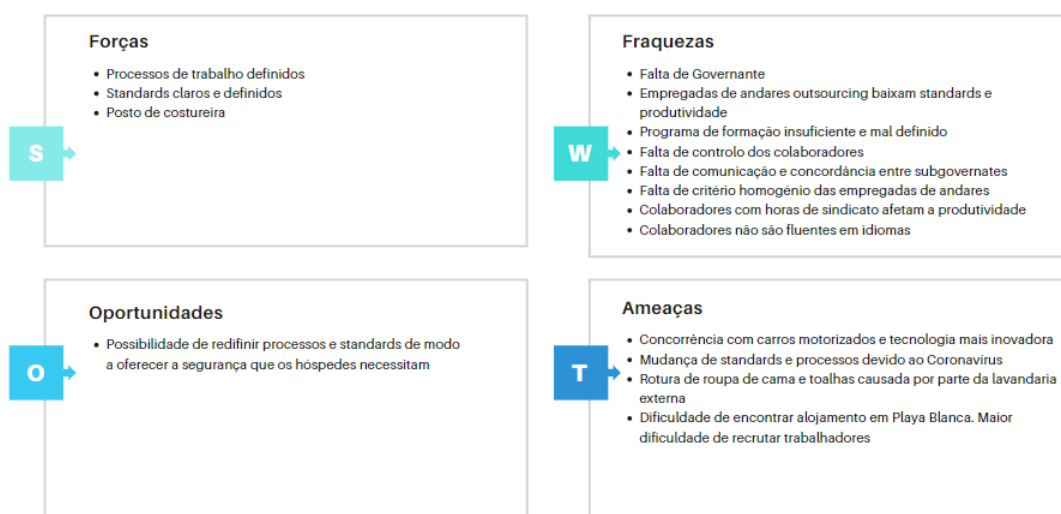
Outro fator importante a ter em conta e a ponderar é a mudança da atual roupa de cama, principalmente as mantas. Dada a sua ineficácia seria de ponderar a sua mudança por outro tipo de edredon assim como considerar a mudança de lençóis adaptados ao tamanho dos colchões. Em relação à limpeza, apesar das boas pontuações obtidas, os comentários reportam alguns erros que devem ser valorizados e considerados. A limpeza deve ser realizada de acordo com os altos standards. A vistoria de quartos realizada pelas subgobernantas deve garantir a eficácia da mesma, verificando qualquer probabilidade de erro.

## PARTE V – PROJETOS DE MELHORIA

### Capítulo 1- Apresentação dos projetos de melhoria implementados

A estagiária rodou entre vários departamentos de forma a compreender cada um deles e ser capaz de o analisar e acompanhar cada um deles, assumindo posteriormente o cargo de apoio ao diretor operacional. O estágio no departamento de *housekeeping* decorreu durante duas semanas. Na primeira semana, foram acompanhadas as tarefas realizado pelos subgovernantas, apoiando a sua jornada laboral. A segunda semana foi realizada acompanhando o cargo de governanta, aprendendo e debatendo possíveis melhorias. Dado o interesse no mesmo, após esse tempo a estagiária levou a cabo projetos de desenvolvimento, inovação e análise do mesmo, assim como nos demais departamentos operativos.

De forma a conhecer a perceção das subgovernantas sobre a organização do departamento, foi-lhes pedido que realizassem uma análise de SWOT, apresentada no quadro 5.



Fonte: Elaboração própria

Quadro 5- Análise SWOT do departamento de *housekeeping*

Analisando com mais detalhe as fraquezas, a primeira a ser apontada é a falta de Governanta Geral. No período em estudo, a função de Governanta era assumida por uma das três subgovernantas mais antigas, que mensalmente rodavam entre si.

A falta de uma liderança concisa e constante criava conflitos entre os restantes colaboradores e as próprias subgovernantas. A falta de concordância entre os níveis

hierárquicos mais elevados do departamento, criava uma sensação de instabilidade e falta de controlo nos seus subordinados. A falta de comunicação e de concordância entre subgovernantas e colaboradores é um dos principais desafios que devem ser estudados e melhorados, para uma maior uniformidade e qualidade do serviço.

### **1.1. Falta de concordância entre subgovernantas**

Como já foi referido, no departamento há uma grande discordância entre subgovernantas. Apesar dos standards e processos estarem bem definidos estas têm níveis de exigência diferentes, realizam procedimentos de forma distinta e muitas das suas ideologias não são concordantes. Estes fatores devem-se principalmente ao facto de não haver um líder fixo que defina, comunique e avalie a efetividade do trabalho realizado.

A vistoria de um quarto tem uma ordem e um certo número de especificidades que têm de ser cumpridas. Para a realização desta tarefa as subgovernantas devem preencher uma *check-list*. Quando se deparam com um erro por parte da empregada de andares (Por exemplo, banheira com manchas), o procedimento estabelecido indica que a empregada de andares deve ser advertida e que deve corrigir o seu trabalho. Deve apontar este aspeto na *check-list* e no final do turno, a subgovernanta deve apontar no seu relatório de trabalho presente no computador a incidência ocorrida.

Ao se acompanhar diariamente cada uma das subgovernantas foi possível concluir que não havia uniformidade na forma como realizavam as suas tarefas, mais especificamente:

- Não se faz uso das *check-lists*.
- Algumas subgovernantas são mais exigentes nos seus critérios de limpeza e organização que outras.
- Quando se deparam com um erro da empregada de andares, algumas não seguem o procedimento estabelecido, optando por corrigir o erro elas mesmas e na maior parte das ocorrências não advertir as colaboradoras, nem realizar o registo da incidência.
- Os relatórios com a informação de quartos vistoriados e as incidências de empregadas de andares não é uma informação fidedigna que corresponda à realidade.

De forma a combater estas ocorrências foi criado um projeto de desenvolvimento de uma plataforma que facilitasse o uso da *check-list* de vistoria promovendo o seguimento dos procedimentos estabelecidos e que tornasse possível não só controlo do trabalho realizado (não só das subgovernantas), mas também que facilitasse o registo de erros e controlo das empregadas de andares.

Uma vez que já eram usados smartphones da empresa para comunicar falhas de manutenção ao departamento de serviço técnico, foi considerada uma boa opção optar pela sua criação de *check-lists* de vistoria nesse mesmo dispositivo móvel, procurando eliminar gastos de papel e promover a inovação e eficiência.

Foram desenvolvidas duas *check-lists* de vistoria aos quartos na aplicação *iAuditor*, acessível à governanta e às subgovernantas a partir de qualquer dispositivo móvel ou computador. Os dispositivos só necessitam estar conectados à internet para aceder a primeira vez à *check-list* e para conectar a *check-list* realizada com outros dispositivos. Este fator é de grande importância uma vez que uma falha de wi-fi não irá interferir com o processo.

Estas *check-lists* foram criadas e testadas, provando a sua utilidade, bom funcionamento e eficiência.

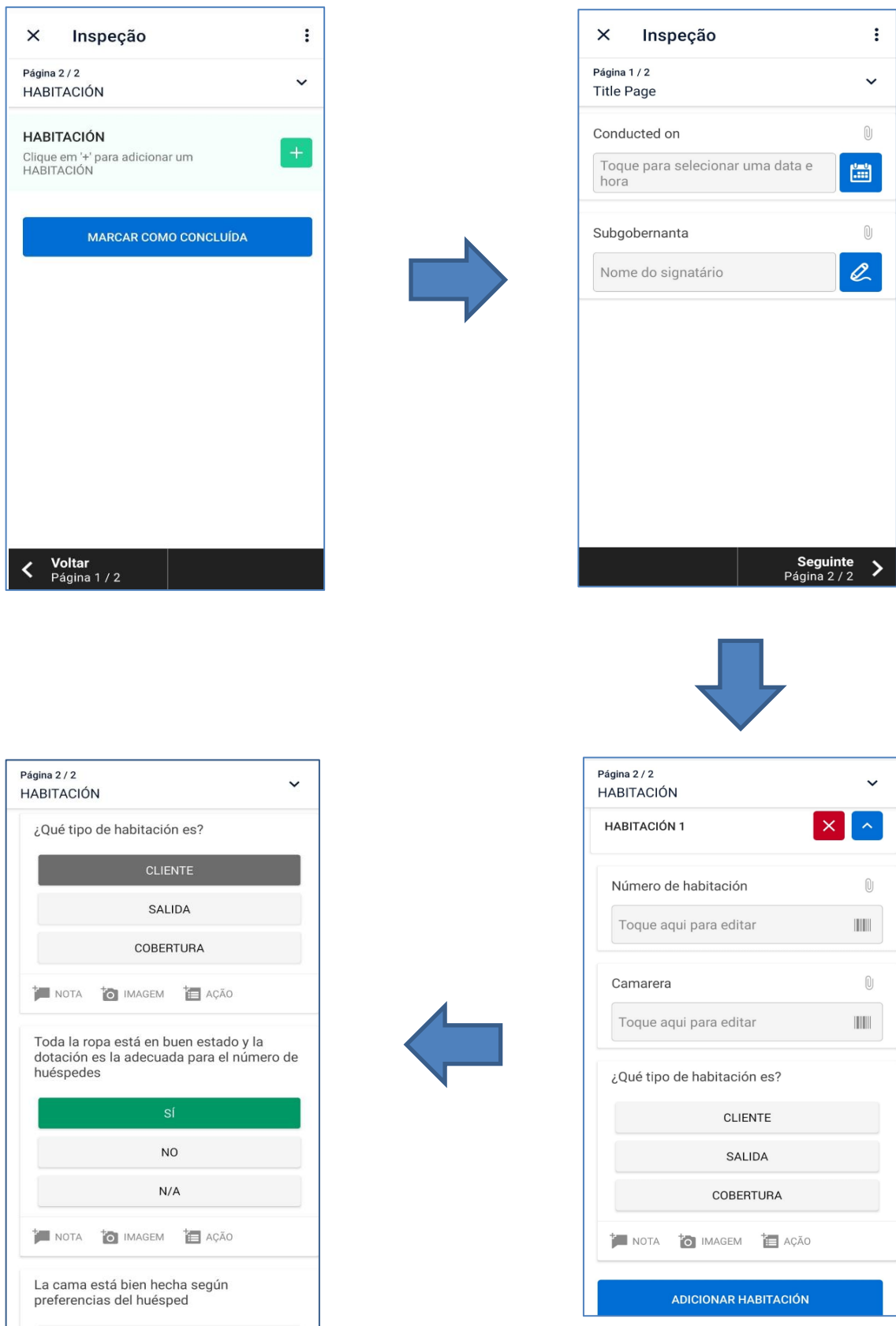
A primeira *check-list* criada tem como propósito apoiar a formação de subgovernantas de andares uma vez que é uma *check-list* detalhada com todos os pormenores presentes no manual. Esta, inicialmente, foi criada com o propósito de ser uma ferramenta de uso diário. Com a realização de provas, conclui-se que dado o número elevado de perguntas esta ferramenta obrigava à perda de efetividade uma vez que se despendia muito tempo.

A segunda *check-list*, mais usada e mais eficiente, contém apenas os pontos essenciais e gerais que geram erros mais frequentemente.

Ao começar a vistoria, a subgovernanta deve abrir a aplicação e selecionar o início da inspeção. De seguida será questionada acerca da hora e dia, assim como o nome da subgovernanta que irá realizar a inspeção. Ao clicar seguinte, surgirá a figura 18. Nesta fase deve selecionar o sinal “+” para iniciar e posteriormente indicar o número de quarto, o nome da empregada de andares que efetuou a limpeza e que tipo de serviço irá ser verificado: a limpeza, saída ou *turndown service*. Como foi anteriormente referido, em cada um destes serviços são oferecidos ao cliente especificidades distintas, deste modo,

as subgovernantas devem ter isso em conta na hora de realizar a vistoria de quartos. Conforme o serviço que for selecionado irão surgir uma serie de perguntas adequadas a cada um deles.

No exemplo da figura 18 foi selecionada a opção de “cliente” e são revelados todos os pontos críticos que devem ser tidos em conta aquando da inspeção de um quarto com o cliente alojado.



Fonte: Elaboração própria na plataforma *iAuditor*

Figura 18- Novo sistema de *check-list* de revisão de quartos

Em cada um destes pontos, deve ser selecionado uma das três opções, procurando nunca selecionar a opção de “N/A”, uma vez que não fornecerá uma informação relevante sobre esse aspeto. Conforme a opção que se selecione, será atribuída uma pontuação que contribuirá para a nota geral do estado de limpeza e organização do quarto. Por cada ponto em estudo é também possível adicionar uma nota, imagem ou ação.

Quando se termina a vistoria do primeiro quarto, seleciona-se a opção de “Adicionar Habitación”, regressando à primeira fase. O dispositivo está então preparado para começar a análise de outro quarto.

Ao concluir a vistoria de todos os quartos que lhe foram atribuídos, deve ser selecionado a opção de “Marcar como concluída”. Nesta fase, a aplicação criará um relatório com a informação recolhida durante a realização desta tarefa, avaliando o estado geral dos quartos e de cada um individualmente. Este relatório permanecerá online na App e pode ser acedido por qualquer dispositivo, ou poderá ser realizado o download a PDF e armazenado.

Esta aplicação torna-se bastante útil, uma vez que se pode reunir informação com imagens adjuntas sobre o trabalho realizado por cada empregada de andares, podendo ser um apoio em advertências, formações e também em processos de renovação de contratos. Não só é ferramenta que apoiará o controlo do trabalho realizado pelas empregadas de andares, mas também do realizado pelas subgobernantas.

A implementação deste novo instrumento foi bem aceite pelo departamento e mostrou-se eficiente, ainda que se encontre, todavia, em fase de formação e de teste.

## **1.2. Necessidades de Roupas e Impacto**

É recorrente que as empregadas de andares se sintam injustiçadas aquando a entrega dos planos de trabalho por acreditarem ter uma maior carga de trabalho que outras. Apesar de todos os planos de trabalho se realizarem baseados nas tabelas 5 e 6, este fator gera stress e desperta a necessidade de começar a realizar as suas tarefas o mais rapidamente possível. Além deste fator, existem outros que desencadeiam descontentamento, como o atraso da reposição de roupa no ofício e o seu mau estado.

Idealmente as empregadas de andares deviam demorar 30 minutos a organizar o carro de limpeza. Verificou-se que esta tarefa, principalmente no bloco C e D e , mais concretamente quando a ocupação do hotel é maior, demora entre 45 e 60 minutos

A principal razão para este atraso é a falta de roupa. Dado este fator, o departamento é obrigado a depender da roupa que enviam diariamente à lavandaria externa. Não há número suficiente para realizar a limpeza diária sem a roupa que enviaram a lavar no dia anterior. Esta dependência em períodos de ocupação altos e a necessidade de reposição diária, provoca atrasos. Este atraso causa pressão nas empregadas de andares e gera conflitos com a subgovernanta. A roupa tem de ser repartida igualmente pelo número de empregadas de andares, de modo a assegurar que todas têm o mínimo de material para trabalhar. Por outro lado, desta forma, também é possível controlar a quantidade de roupa levada por cada empregada de andares, precavendo-se que estas não levem material em excesso que faça falta às restantes.

O tempo extra de preparação dos carros é uma despesa para a empresa, uma vez que poderia ser utilizada para tarefas valorizadas pelo hóspede.

A alta rotatividade da roupa provoca um maior grau de desgaste da mesma, provocando maior número de roturas o que causa um custo elevado para o hotel. Além do custo do produto, há muitas roturas que apenas são percebidas no momento da colocação no quarto. Quando a empregada de andares, no decorrer do seu trabalho, se depara com roupa em mau estado, esta ocorrência tem um grande impacto na sua produtividade. A retirada do elemento afetado e a colocação de um novo pode ser um processo demorado que provoca uma perda de tempo. No caso de que o colaborador não tenha material suficiente para repor no seu carro, origina também um trabalho extra ao valet que tem de lhe encaminhar o que lhe faz falta. Importante referir que nestes casos, o procedimento a seguir pela empregada de andares é informar a subgovernanta do seu bloco do que lhe falta, para que a subgovernanta informe o valet. Ou seja, ocorre também uma interrupção da supervisora.

Com o objetivo de conhecer a quantidade de roupa necessária e ideal, calculou-se o número necessário das diferentes peças de roupa, segundo standard com 100% de taxa de ocupação e máximo de ocupação por quarto (tabela 12, 13 e 14).

Tabela 12: Quantidade ideal de Toalhas

TOALHAS			POR QUARTO				TOTAL HOTEL VESTIDO			
Pax	Tipo	Nº de #	Mãos	Banho	Tapete	Robe	Mãos	Banho	Tapete	Robe
3	Doble	55	3	3	1	3	165	165	55	165
3	Junior	51	3	3	1	3	153	153	51	153
4	Suite	247	4	4	1	4	988	988	247	988
5	Family Suites	55	5	5	2	5	275	275	110	275
5	Duplex	9	5	5	1	5	45	45	9	45
4	Presidenciais	8	4	4	2	4	32	32	16	32
4	Real	2	4	4	2	4	8	8	4	8
<b>TOTAL</b>							<b>1666</b>	<b>1666</b>	<b>492</b>	<b>1666</b>

Fonte: Elaboração própria

Tabela 13: Quantidade ideal de almofadas standard e quadradas

ALMOFADAS		POR QUARTO		TOTAL HOTEL		ALMOFADAS QUADRADAS			
Tipo	Nº de #	Extras	Cama	Extras	Cama	Tipo	Nº de #	POR QUARTO	TOTAL HOTEL
Doble	55	1	2	55	110	Doble	55	2	110
Junior	51	1	2	51	102	Junior	51	2	102
Suite	247	2	2	494	494	Suite	247	2	494
Family Suites	55	2	4	110	220	Family Suites	55	2	110
Duplex	9	2	4	18	36	Duplex	9	4	36
Presidenciais	8	4	4	32	32	Presidenciais	8	0	0
Real	2	4	4	8	8	Real	2	0	0
<b>TOTAL</b>						<b>1770</b>	<b>TOTAL</b>		<b>852</b>

Fonte: Elaboração própria

Tabela 14: Quantidade ideal de lençóis double, individuais e de berço

LENÇÓIS			
Tipo	Nº de CAMAS	POR CAMA	TOTAL
DOUBLE	200	2	400
Camas ind. Montadas double (média 10% de .con camas ind.)	15	2	30
<b>TOTAL</b>	<b>247</b>		<b>430</b>

Tipo	Nº de CAMAS	POR CAMA	TOTAL
SINGLE	615	2	1230
Sofas extra (ratio médio 2,55)	15	2	30
<b>TOTAL</b>	<b>630</b>		<b>1260</b>

Tipo	Nº de CAMAS	POR CAMA	TOTAL
BERÇO	70	2	140

Fonte: Elaboração própria

Após conhecermos qual a quantidade de roupa necessária para completar o hotel, estipulou-se ratios para cada tipo de roupa de forma a obter o total de roupa ideal que possibilite a sua lavagem, rotura e stock. Por exemplo, definiu-se que o ratio ideal para as toalhas de banho seria 4,6 , possibilitando que o primeiro grupo esteja colocado

nos quartos, o segundo grupo sujo, o terceiro em limpeza e o quarto em stock para prevenir eventuais ruturas. Como durante a tarde oferecemos serviço de *turndown*, com o intuito de possibilitar a troca de toalhas, contabilizamos outro grupo de 0,6, uma vez que nem todos os hóspedes o desejam.

Após conhecer a quantidade de roupa ideal, realizou-se um inventário a fim de conhecer a roupa real existente e programar a necessidade de compra de nova roupa.

Tabela 15: Inventário, roturas e desvio do ótimo de roupa

Tipo	Total hotel 100%	RÁTIO	ÓTIMO	INVENTÁRIO	ROTURAS	TOTAL	DESVIO DO ÓTIMO
Toalha de Mãos	1666	4,4	7330,4	3460	269	3191	-4139,4
Toalha de Banho	1666	4,6	7663,6	3460	256	3204	-4459,6
Tapete de banho	492	5	2460	1537	268	1269	-1191
Robes	1666	2,8	4664,8	2432	27	2405	-2259,8
Fronha de almofada	1770	4	7080	3642	187	3455	-3625
Fronha de almofada quadrada	852	4	3408	1856	71	1785	-1623
Protetor almofada	1770	1,6	2832	2099	18	2081	-751
Lençóis double	430	4	1720	1213	25	1188	-532
Lençóis single	1260	4	5040	3692	38	3654	-1386
Lençóis berço	70	3	210	130	8	122	-88
Colcha double	200	3	600	407	5	402	-198
Colcha single	615	3	1845	1287	7	1280	-565

Fonte: Elaboração própria

Os valores apresentados demonstram a discrepância entre os valores que o hotel considera ideais e os produtos em inventário. Este estudo confirma o que foi relatado nas entrevistas pelos colaboradores. Quando a ocupação é elevada, a rotação da roupa é mais elevada, ou seja, a roupa é lavada e utilizada sem períodos de descanso. Este fator afeta o estado da roupa que sofre mais desgaste e também a necessidade de que a roupa chegue da lavanderia para se ter material para colocação nos quartos. Tendo em conta estes fatores, o hotel deve proceder à compra de nova roupa antes do aumento de ocupação. Em caso de não ser possível a compra de nova roupa, analisou-se o fluxo de processos de roupa, com a intenção de aplicar melhorias.

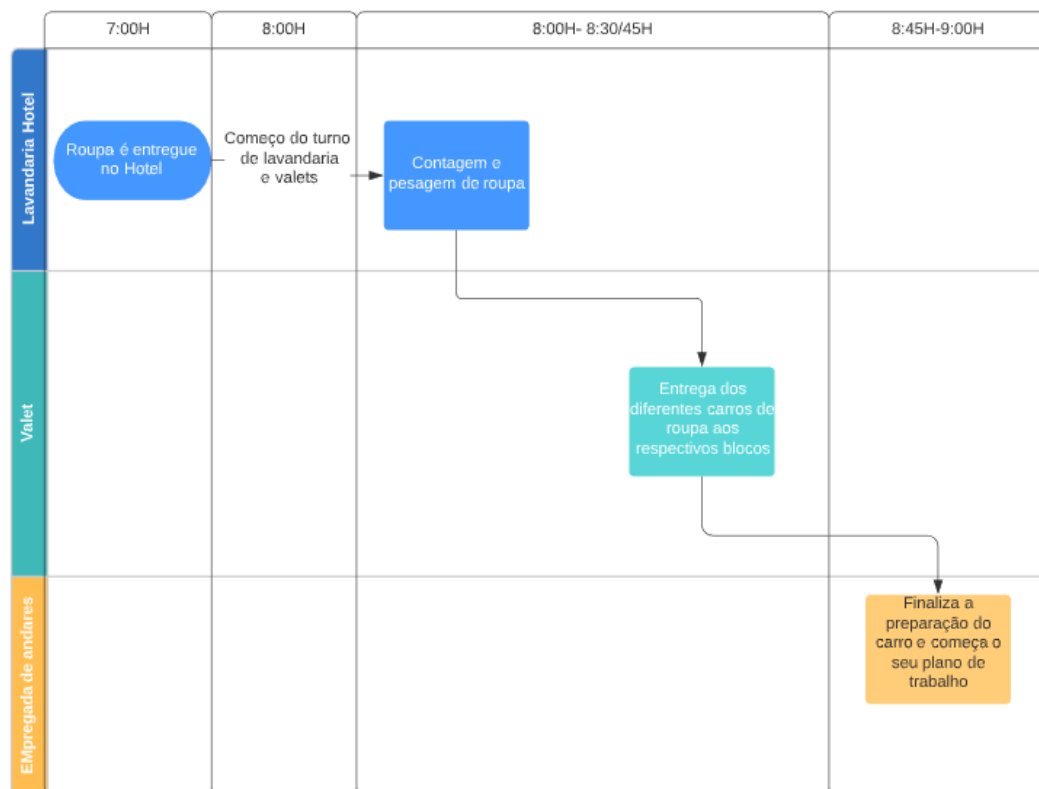
O atraso da chegada de roupa limpa (lençóis, toalhas, tapetes, colchas, roupões) aos officios é um custo para a empresa, uma vez que diminuiu a produtividade e eficiência das empregadas de andares, reduzindo o tempo que têm definido para a limpeza dos quartos, atividade altamente valorizada pelo hóspede.

A limpeza da roupa é realizada por uma lavanderia externa. É recolhida às 16H00 e entregue no dia seguinte às 7:00H. Antes de ser entregue à lavanderia e no momento de entrega no hotel, o empregado de lavanderia tem a função de a separar, contar e pesar,

com o propósito de verificar que as quantidades coincidem. Quando não coincidem, a maioria das vezes deve-se ao facto da roupa se ter rompido no processo de limpeza. Nestes casos a lavandaria acarreta com os custos.

Apesar de a roupa ser entregue limpa no hotel às 7:00H, o empregado de lavandaria do hotel apenas começa a sua jornada laboral às 8:00H. Posteriormente à contagem e pesagem, a roupa é dividida entre os blocos conforme o número de empregadas de andares a trabalhar em cada um deles. De seguida é entregue ao respetivo valet de cada bloco para que seja reposta em cada escritório.

Com objetivo de compreender este custo, foi desenhado um projeto com o objetivo de entender as suas causas e melhorar o fluxo de processos.



Fonte: Elaboração própria

Quadro 6- Fluxograma de processos têxtil

Ao analisar o fluxo de processos, deparou-se com algumas das principais causas que provocavam o atraso da roupa nos escritórios. O principal motivo é o facto que os empregados da lavandaria do hotel, os valets e as empregadas de andares iniciarem todos o seu horário laboral às 8:00H. Esta não é uma situação favorável, uma vez que,

não decorre tempo suficiente a que tudo esteja preparado e organizado aquando da chegada das empregadas de andares.

Após a contagem e pesagem dos primeiros carros de roupa provenientes da lavandaria externa, os valets começam a encaminhá-los para os ofícios. Este demonstrou ser um processo demorado e desgastante, uma vez que entre a lavandaria e cada ofício existe uma distância elevada. Dependendo do quão abastecido está cada ofício e a taxa de ocupação do hotel, cada valet desloca-se entre 3 a 4 vezes, desde a lavandaria do hotel até ao ofício respetivo, sendo a primeira deslocação realizada para a entrega do carro de *amenities* e produtos de limpeza e as restantes para entrega de roupa.

Há uma disparidade de uma hora entre a hora da chegada da roupa e o início do horário do encarregado da contagem da roupa que é bastante prejudicial. De forma a harmonizar os fluxos e com a concordância do encarregado de roupa, estipulou-se que o seu horário se adiantava uma hora, começando pelas 7:00H. Esta medida possibilitou que os valets às 8:00H fossem capazes de distribuir mais prontamente a roupa.

De forma a descarregar cada um destes valets, estipulou-se que o valet responsável pelo armazém distribuiria os carros com *amenities* e produtos de limpeza entre todos os blocos. Ou seja, às 8:00H da manhã após a recolha dos planos de trabalho e telemóveis de serviço, o valet responsável pelo armazém distribui os carros com *amenities* e produtos de limpeza, enquanto os restantes começam, de seguida a distribuir os carros com roupa limpa já previamente verificada.

Estas mudanças de procedimentos foram planeadas e testadas. Se estimava uma diminuição de tempo de preparação de carros entre 20 a 30 minutos, que correspondia a um aumento significativo na produtividade das empregadas de andares. A redução desta pressão e stress, significaria uma maior motivação e eficácia. Tal como foi referido na revisão da literatura, a pressão de tempo reduz a produtividade, fazendo com que os procedimentos não sejam realizados com a mesma perfeição, diminuindo a qualidade de serviço. Não obstante, é recomendado que o hotel proceda à compra de novas quantidades de roupa, baseando-se no ideal.

### **1.3. Organização do Armazém de *Housekeeping***

O armazém do departamento de *housekeeping* está entregue a um valet que deve preparar todo o material das empregadas de andares e zonas comuns. Mostrou-se

difícil para a governanta manter um controlo contínuo das tarefas deste colaborador. Deste modo, planificou-se em conjunto com a Direção e o departamento, a realização de um estudo sobre as tarefas deste colaborador e o tempo que cada uma acarretava, com o intuito de poder melhorar a sua eficiência e produtividade. O primeiro ocorreu no dia 11 de fevereiro de 2020.

Tabela 16: Controlo de tarefas realizadas pelo valet encarregado do armazém

<b>8:00H</b>
Distribuição de carros com reposição de <i>amenities</i> , produtos e materiais de limpeza. (Aprox. 30 minutos)
Colocar bombons (para cobertura) nos sacos de cada empregada de andares de tarde (Aprox. 5 minutos)
Preparar pedidos variados de valets e subgovernantas (Exemplo: Cadeira alta para criança) (Aprox. 10 min)
Preparar baldes utilizados pelas empregadas de andares com Actival colorado, 2 escovas, esponja, detergente de chão, ambientador, esfregão verde e detergente da loiça (Aprox. 20 minutos)
Preparação de set de panos (Aprox. 30min)
Encher embalagens de detergentes R1, R2, R3 e R9 para as empregadas de zonas comuns de tarde (Aprox. 5 min)
<b>9:50</b>
Encher embalagens de ambientador, actival colorado e mudar etiquetas das mesmas (Aprox. 20 min)
Preparar carros de reposição de <i>amenities</i> , produtos de limpeza e sacos. (Aprox 1h20min)
Controle e atualização de inventários (Aprox. 30min)
<b>13:10</b>
Almoço (Aprox.30 min)
<b>13:40</b>
Organizar outro armazém do departamento (Aprox. 2 horas)
<b>15:50H</b>

Receber e organizar pedido de economato
16:00
Saída

Fonte: Elaboração Própria

A partir desta análise foi possível constatar que existiam tarefas que não estavam a ser realizadas com a máxima eficiência, além de que havia tarefas que se realizavam diariamente sem necessidade, como por exemplo a verificação das listas de inventário. Cada produto neste armazém contém uma lista, em que o responsável quando realiza a entrega de um produto, a retira do inventário. Segundo este trabalhador, estas listas têm de ser usualmente verificadas porque é frequente que ocorram erros de contagem. Mais nenhum trabalhador tem permitido a recolha de produtos sem a autorização e supervisão deste colaborador. Estabeleceu-se, então, que o registo de entregas teria de ser realizado com mais precisão, consciencializando os dois trabalhadores desta área a realizá-lo corretamente, para que revisão apenas se realizasse semanalmente e posteriormente em períodos mais alargados. Esta mudança de processos economiza 30 minutos diários, o que significa 3 horas semanais.

A preparação do set de panos foi também uma tarefa proposta para análise e melhoria. Esta tarefa consistia em recolher os diferentes panos da lavandaria, dividi-los por cores e juntar 1 de cada cor para os atribuir a cada empregada de andares. Quando os panos se encontravam em mau estado, era sua responsabilidade substituí-los. Realizar esta tarefa para todas as empregadas de andares despendia aproximadamente 30 minutos e não apresentava vantagens que justificassem esse tempo. A solução proposta para este processo foi a atribuição de sacos compatíveis com lavagem em máquinas de lavar a cada empregada de andares. Estes estavam identificados com o nome de cada uma. No início do turno cada uma recolhia o seu saco com os panos limpos dentro. No final do turno entregava no mesmo local, o mesmo saco, com os panos usados e sujos. A empregada de lavandaria recolheria os sacos e os colocaria a lavar e secar na máquina, de modo a que estivessem preparados para uso no dia seguinte. Quando a empregada de andares verifica que é necessário a renovação de panos por estes se encontrarem desgastados, esta avisa à subgovernanta que, por sua vez, indica ao valet que lhe conceda um novo. A implementação desta medida apresentou várias vantagens:

- Maior facilidade de lavagem dos panos por parte da empregada de lavanderia
- Eliminação quase total da intervenção do responsável de armazém neste processo
- A mudança não supõe uma tarefa extra para as empregadas de andares. O seu turno começa no escritório do departamento que está localizado na lavanderia, local onde se exerce a recolha dos sacos.

Esta mudança de processos reduz aproximadamente 30 minutos do trabalho diário do responsável de armazém, ou seja, 3 horas semanais

A preparação da reposição de *amenities* foi outra tarefa que não se considerou eficiente.



Fonte: Elaboração própria

Figura 19- Carro preparado com reposição de *amenities* e produtos de limpeza

As caixas transparentes localizadas no andar superior do carro eram anteriormente utilizadas para transportar *amenities* que não fossem artigos de banho como toalhas desmaquilhantes, toca de banho, exfoliante, set dentário, set de costura, set de barbear, esponja de sapatos, set de manicure, set de viagem e conjuntos de lenços. A colocação standard de *amenities* mudou com o intuito de reduzir a produção de

plástico. Passou a colocar-se toalhas desmaquilhantes, toca de banho e exfoliante. Os restantes produtos são colocados sob pedido do hóspede. Os produtos standards encontram-se no lado direito da caixa transparente. No lado esquerdo (lado visível na foto) encontram-se 9 embalagens de cada embalagem de produtos (shampoo, condicionador, gel de banho e creme corporal). Uma vez que estes produtos não são suficientes para realizar a reposição de todos os quartos, na prateleira intermédia do carro localizam-se os restantes. A caixa do lado esquerdo contém metade shampoo e acondicionador e as do lado direito contém metade de gel de banho e creme corporal. Atribui-se uma de cada a cada empregada de andares, para a sua atividade diária.

Ao repor estes produtos, o valet tem de estar atento às condições em que encontram as embalagens deixadas na caixa, organizá-las e repor as que faltam. Foi proposto a possibilidade de estas caixas serem alteradas, por outras, que facilitassem a organização e a distinção entre os produtos. Esta medida minimizava o desperdício de tempo de reposição do valet e beneficiava a empregada de andares na sua organização.

Os recipientes onde se colocam os produtos de limpeza das empregadas de andares, foram também um objeto de estudo. Anteriormente os produtos de limpeza eram colocados em sacos de pano da empresa. Muitos destes sacos não se encontravam nas melhores condições. Neles se colocavam as esponjas e escovas molhadas e se derramavam produtos que estragavam e sujavam os sacos que não eram frequentemente mudados e lavados. A proposta da mudança foi testada e implementada. A troca por baldes mostrou ser uma medida vantajosa, visto que facilitou a movimentação, organização e limpeza.

No mesmo dia, de forma a verificar a sua eficácia, colocou-se à prova a medida anteriormente mencionada de o responsável de armazém distribuir os carros de *amenities* e produtos de limpeza às 8h00 da manhã entre os blocos. Após a sua observação, este padrão foi implementado, uma vez que se confirmou que não originava um grande impacto na jornada deste colaborador e libertava os restantes, otimizando e potencializando os processos.

A tarefa que foi exercida durante um período mais longo de tempo foi a organização de um outro armazém do departamento, onde estavam armazenados material como cabides, almofadas e material antigo dos quartos. Esta não é uma responsabilidade diária.

Tendo em conta todos os aspetos analisados estabeleceu-se que este trabalhador apenas estaria a cargo do material e do armazém durante 4 horas diárias e o restante tempo iria realizar outras tarefas propostas pela governanta. Esta deve ter em consideração que o trabalho diário do responsável de armazém, depende da taxa de ocupação, da quantidade de empregadas de andares ao trabalho e também dos pedidos diários de clientes e subgovernantas. Todos os pedidos de produtos *Dog Friendly*, de papelaria que se coloca nos quartos (por exemplo: envelopes, *flyers*, menus) e todos os objetos de bebés são organizados por ele. Consequentemente, esta medida terá de ser novamente estudada e deliberada noutros períodos de maior ocupação.

#### 1.4. Criação do guia de prevenção e operações post covid-19 do departamento de *housekeeping*

Para a reabertura do hotel, verificou-se a necessidade de criar um guia de atuação e prevenção frente ao covid-19 para o departamento de *housekeeping*.

O presente guia tem o objetivo de estabelecer medidas preventivas e processos operacionais a implementar no Hotel Princesa Yaiza Suite Hotel Resort \*\*\*\*L para evitar a propagação das doenças infecciosas, especialmente a denominada de Covid-19, e assim garantir a segurança e saúde de todos os colaboradores e hóspedes.

Este plano baseia-se na “Operational considerations for covid-19 management in the accommodation sector” publicada pela OMS o dia 31 de março de 2020, no “Guía de Buenas Prácticas para los establecimientos y trabajadores del sector turístico” publicado pelo Ministério da Saúde do Governo de Espanha e no “Guia de Medidas para la reducción del contagio por coronavirus SARS-CoV-2” publicado pelo ICTE e aprovado pelo Ministério da Industria, Comercio e Turismo do Governo de Espanha.

##### **Medidas de Higiene Básicas**

Dado que o vírus se transmite através de secreções de pessoas infetadas, principalmente por contacto direto com gotas respiratórias, através do contacto com as mãos ou objetos contaminados com estas secreções seguido do contacto com a boca, nariz ou olhos, é importante estabelecer uma série de medidas higiénicas e de limpeza:

- Informar os trabalhadores que devem manter a distância social de segurança de 1,5-2 metros e reforçar medidas de higiene pessoal em todos os âmbitos de trabalho.
- Informar os trabalhadores de que a higiene de mãos é a principal medida de prevenção e de controlo da infeção e que esta deve ser realizada.
- Usar o cabelo apanhado.
- Usar roupa limpa diariamente.
- Dar prioridade à ordem das instalações para poder facilitar a limpeza e desinfeção das mesmas.
- Os trabalhadores devem:
  - Ao tossir ou expirar, tapar a boca e o nariz com um lenço e colocar-lho num caixote do lixo com tampa e pedal. Em caso de não dispor de lenços deve utilizar a parte interna do cotovelo para não contaminar as mãos.
  - Evitar tocar os olhos, boca e nariz.
  - Depois de espirrar ou tossir, tocar os olhos, nariz ou boca, deve lavar as mãos da forma correta com água e sabão durante pelo menos 40 segundos ou usar uma solução hidroalcoólica
- Ventilar todas as áreas e zonas de trabalho.
- Adicionar embalagens de gel desinfetante ao conjunto de *amenities* disponibilizados.
- Disponibilizar máscaras de um solo uso, luvas de nitrilo, lenços de papel e gel hidroalcoólico para hóspedes e clientes.
- Garantir a utilização de caixotes do lixo com saca de plástico e tampa em todas as áreas.
- Utilizar produtos desinfetantes e viricidas na limpeza de todas as áreas.
- Todos os uniformes dos colaboradores serão lavados a uma temperatura superior a 60°C
- Os sapatos serão de uso exclusivo do interior das instalações.
- Devem ser desinfetados com maior frequência os elementos que são mais frequentemente tocados por diferentes pessoas.
- Deve-se reforçar todas as tarefas de limpeza, em zona de trabalho (principalmente em mudança de turno) e hóspedes.

- O encarregado de limpeza deve assegurar a correta proteção dos colaboradores. Todas as tarefas devem ser realizadas com máscara protetora e luvas. Uma vez finalizada a limpeza, depois de retirar as luvas, é importante a realização adequada de desinfecção de mãos.
- Antes e depois de o colaborador utilizar a impressão digital para picar o ponto, de fazer uso da solução desinfetante. A limpeza do dispositivo será também realizada mais frequentemente.
- No acesso ao hotel, se realiza um controlo de temperatura a todos os colaboradores e fornecedores. Realizarão também um questionário de saúde.
- Todo o trabalhador pertencentes a grupos vulneráveis deverão comunicar ao responsável, para que possa valorar e prever as medidas preventivas necessárias.

## Procedimentos Operativos

### Considerações gerais:

- A cada 3 horas realizar-se-á a limpeza das zonas comuns com especial atenção aos seguintes espaços: Quartos de banho, elevadores, puxadores de portas, corrimões, interruptores, torneiras e superfícies.
- O Staff estará devidamente formado para a manipulação, aplicação e armazenamento dos produtos de limpeza e desinfecção.
- A lavagem da roupa de cama e atalhados se realizará a temperaturas superiores a 60°C e detergente. Todos estes artigos devem ser manipulados e armazenados adequadamente.
- Artigos de uma só utilização (máscaras, lenços de papel, toalhetas desinfetantes, luvas) devem ser colocadas em um caixote do lixo com tampa após o seu uso.
- Todos os colaboradores receberão formação sobre o uso dos Equipamentos de proteção individual necessários durante a jornada laboral.
- Todos os quartos e áreas comuns deverão ser ventiladas diariamente.
- Em caso da não utilização de panos de uma só utilização, a limpeza deverá ser realizada com 2 conjuntos de panos. Após o 1º conjunto ser utilizado estes devem ser submersos numa solução desinfetante com cloro a 1000 ppm, antes de novo uso.

- É obrigatório o uso de máscara e luvas em todas as tarefas de limpeza e lavanderia. Estas devem ser frequentemente trocadas de forma a evitar contaminação cruzada. Na separação e classificação de roupa suja, os EPI devem ser mudados aquando do manuseamento de roupa limpa ou outro tipo de objeto, assim como a desinfeção de mão. As luvas devem ser trocadas a cada limpeza de quarto, as mãos, devem também ser desinfetadas.
- Todos os acessórios disponibilizados nos quartos devem estar protegidos com as respetivas proteções (Mantas, comandos, almofadas, robes, pantufas, chinelos)
- Diariamente, no fim do turno, todos os trabalhadores desinfetarão o seu material de trabalho. Os carros utilizados pelas empregadas de andares devem também ser desinfetados.
- Os objetos perdidos ou encontrados nos quartos serão desinfetados antes do seu armazenamento.
- Os ofícios devem ser desinfetados ao final de cada turno e devem estar equipados com caixote do lixo com tampa e pedal.
- A limpeza deve ser realizada:
  - De cima para baixo
  - Do mais limpo para o mais sujo
  - Do mais seco para o mais molhado
- A hora de check-out passa a ser até às 11h da manhã e de check-in às 17h da tarde.
- Entre o check-out de um hóspede e a limpeza do seu quarto deverá decorrer no mínimo 72 horas.
- Durante o check-in consultar-se-á cada cliente para aferir qual a frequência de limpeza que pretende para o seu quarto, se deseja o serviço de *turn-down* e os horários que pretende para esses serviços.

### **Seguimento de hóspedes doentes**

Os colaboradores de limpeza devem informar a Direção ou o *Duty Manager* de qualquer incidente que considere pertinente, incluindo possíveis hóspedes doentes nos seus quartos. Toda a informação deve ser tratada com toda a descrição.

### Materiais:

Os carros de limpeza devem ter à disponibilidade da empregada de andares, gel hidroalcoólico, máscaras, luvas de nitrilo e toalhas desinfetantes. Depois de retirados, deve proceder-se à lavagem das mãos e correta eliminação destes resíduos.

### Programas de limpeza:

Desde o momento da receção ao cliente e com o objetivo de minimizar a exposição ao risco, consulta-se cada hóspede para saber qual a frequência de limpeza desejada e se pretende usufruir do serviço de *turn down*.

Os colaboradores do departamento de *housekeeping* não poderão aceder aos quartos para prestar o serviço de limpeza enquanto o hóspede esteja no seu interior, exceto quando esta ação seja justificada e autorizada pela Direção do hotel.

### Protocolo de Limpeza dos quartos:

Em caso da não utilização de panos de uma única utilização, a limpeza deverá ser realizada com 2 conjuntos de panos. Após o 1º conjunto ser utilizado estes devem ser submersos numa solução desinfetante com cloro a 1000 ppm, antes de novo uso. Estes devem ter distantes cores para indicar os distintos propósitos.

- Pano amarelo- Varanda
- Pano verde- Quarto
- Pano vermelho- Quarto de banho
- Pano azul- Vidros e espelhos
- Esfregão, papel, pano mopa seco, pano mopa húmida

Deve reforçar-se a desinfeção dos elementos de elevada manipulação e toque, como o comando da televisão, telefone, puxadores de portas, cortinas, interruptores, comando do ar condicionado, torneiras, secador de cabelo, puxadores de armários e gavetas.

Os elementos têxteis como cortinas e sofás que não se mudem a cada limpeza devem ser desinfetados através de um viricida em spray especial para tecidos.

A limpeza começará a ser realizada com diferentes produtos. Utilizar-se-á Actival Colorado para a casa de banho e Suma Bac 10 para outras superfícies.

#### Detalhes a ter em conta:

- Não agitar a roupa e não a deixar no chão ou outras superfícies sujas.
- Evitar o contacto direto da roupa de cama e toalhas com o corpo.
- Depositar a roupa de cama e toalhas em sacos impermeáveis fechados e transportá-los para a lavandaria.
- Desinfetar o mini-bar
- Substituir os copos e taças por novos com plástico de proteção. Não lavar estes componentes nos quartos. Têm de ser recolhidos e lavados no Trem de lavagem a mais de 60°C.
- O secador de cabelo (incluindo o filtro) deve ser desinfetado.
- As cruzetas devem ser desinfetadas a cada saída de hóspedes.
- A roupa deve ser lavada a temperaturas elevadas- um ciclo de desinfeção térmica (pelo menos 60°C durante 30 min ou entre 80°C e 90°C, durante 10 min)

#### **Medidas preventivas durante o alojamento de hóspedes que apresentem sintomas de COVID-19**

É possível que algum hóspede apresente sintomas de Covid 19 ou que tenha a necessidade de estar em isolamento.

A Direção do Hotel avisará urgentemente aos serviços sanitários através do telemóvel criado para esse propósito: 900 112 061. Em caso de emergência, 112.

No caso em que as autoridades sanitárias o identifiquem como possível contagiado, até outras indicações da equipa médica, o hóspede deve manter-se em isolamento, assim como todos as pessoas que mantiveram um contacto próximo (outros hóspedes ou trabalhadores). Estes devem também vigiar o surgimento de sintomas. Deve também seguir todos as recomendações do Ministério de Saúde para os isolamentos domiciliários. O hóspede não pode sair do quarto e deve enaltecer os cuidados de higiene como usar máscara FFP2, manter a distância de segurança e higiene frequente de mãos.

O hotel dispõe de 3 quartos livres para isolar pessoas suspeitas ou confirmadas de padecer de COVID-19. Os quartos designados são D101, D102 e D103.

Deve comunicar-se a situação aos guias (em caso de ser uma viagem organizada) e a todos os chefes de departamento para que se apliquem todos os protocolos criados especificamente para estas situações.

Em caso de confirmação, deverá proceder-se à desinfecção de todas as zonas comuns, incluindo zonas de F&B, piscinas e jacúzis. Assim como, estudar uma possível transferência a um centro hospitalar. Em caso do hóspede já não estar no estabelecimento o quarto deve ser bloqueado durante 5 dias seguintes para posteriormente se realizar a limpeza e desinfecção.

### Serviços de Limpeza

Salvo com justificação e autorização da direção do hotel, está proibida a entrada nestes quartos para serviços de limpeza ou manutenção. Estes quartos estarão equipados com material que possibilite a realização da limpeza pelo próprio hóspede. Realiza-se um registo das entradas nestes quartos, para o respetivo controlo.

Estes quartos dispõem de máscaras FFP2, luvas de nitrilo, toalhas desinfetantes, lenços, gel hidroalcoólico, sacos de resíduos químicos para recolha da roupa suja e lixo, *amenities* de higiene, caixote do lixo com tampa e pedal, desinfetante e panos para limpeza, copos de plástico e água. No armário devem também estar disponíveis lençóis e toalhas.

Deverá ser o hóspede a realizar a limpeza do quarto. Não obstante, pelo menos uma vez por semana, o hotel procederá à limpeza do quarto em condições de máxima segurança, que devem respeitar:

- Uso de máscara FFP2, óculos protetores, luvas de proteção química, bata, touca e protetor de calçado.
- Todos os hóspedes que estão no quarto têm também de colocar máscara FFP2 e manter a distância de 2 metros
- Os panos usados serão de uma única utilização.
- A limpeza apenas pode ser realizada por colaboradores formados.

## CONCLUSÃO

O presente relatório de estágio teve como objetivo caracterizar e conhecer o departamento, particularmente as suas necessidades e fraquezas tendo em conta as necessidades e expectativas dos hóspedes, assim como a qualidade e satisfação profissional dos colaboradores. Com esse intuito foram realizadas 5 entrevistas a colaboradores de diferentes níveis hierárquicos que permitiu conhecer diferentes perspetivas. De forma a conhecer as necessidades dos hóspedes, foram analisados os seus comentários online e também os realizados na plataforma interna.

Após a realização do estudo, é possível concluir que apesar de se tratar de um departamento com elevado impacto na estada do hóspede e de este se sentir na generalidade satisfeito com este serviço, os recursos humanos deste departamento são sujeitos a diversos fatores que podem afetar a sua eficácia, desde psicológicos a físicos. Estes colaboradores são considerados não qualificados e sofrem, por vezes, discriminação e preconceito por outros colaboradores (Hunter Powell & Watson, 2006; Yilmaz, 2017).

Neste caso específico, verificou-se uma grande debilidade: a falta de um líder. Este fator afeta todos os colaboradores do departamento, desde as supervisoras às empregadas de andares. A falta de controlo e de exemplo gera discordâncias entre supervisoras que influencia na qualidade de serviço, além de que não há objetivos estratégicos que definam um rumo. Na falta de estratégia, o departamento não evolui, nem melhora nos procedimentos, afetando a excelência de serviço.

As principais dificuldades encontradas na jornada profissional dos colaboradores baseiam-se na falta de tempo, nas longas distâncias percorridas e na falta de material, que por sua vez, criam elevados níveis de pressão e stress (Yilmaz, 2017). Este estudo reforça o defendido por este autor, onde as colaboradoras manifestaram que sentiam pressões do tempo despendido na execução das tarefas, nas distâncias e na falta de material, em concreto na roupa de quarto.

Cada colaborador reage de diferentes maneiras à pressão, mas resulta frequentemente no incumprimento dos procedimentos e na redução de eficiência, podendo originar em perdas da qualidade de serviço e lesões por descuidos. A exigência das tarefas realizadas é outra característica que contribui para as lesões neste

departamento (Y.-C. Hsieh et al., 2016; Hunter Powell & Watson, 2006; Rosemberg & Li, 2018; Scherzer et al., 2005). Ensinar as posturas ergonómicas não é uma medida de preventiva suficiente, uma vez que, em momentos de maior stress, as mesmas comentam que não as adotam (Y.-C. J. Hsieh et al., 2014).

Constatou-se outras características relacionadas com os recursos humanos que vão ao encontro da literatura, como as oportunidades de progressão na carreira e a motivação e satisfação laboral. Neste estudo verificou-se alguma discordância nestes temas, tal como se verifica na literatura. Em relação às oportunidades, as opiniões não foram consensuais, há quem defenda que são frequentes ou o contrário, que são raras. A função de colaboradora de andares está orientado para a execução de tarefas (George & Hancer, 2008). No entanto, nos postos de supervisora ou de governanta são necessárias competências interpessoais e de gestão, que possibilitem a comunicação e a organização do departamento. Em relação à motivação e à satisfação laboral, como se trata de departamento duro e onde os colaboradores se sentem pouco agradecidos é comum que os colaboradores se sintam desmotivados. Por outro lado, ter a possibilidade de oferecer um serviço de qualidade é algo que as motiva e satisfaz, têm orgulho de realizar um bom trabalho. Apesar de se sentirem pouco reconhecidas, as colaboradoras de forma geral gostam muito das suas funções e de contribuir para a qualidade de serviço e satisfação do cliente.

Estamos perante um tipo de cliente mais informado e exigente, em que a sua segurança e conforto são fatores obrigatórios. As suas necessidades e expectativas estão em constante mudança, e a capacidade de adaptabilidade do serviço irá ditar a satisfação do mesmo. Deste modo, as unidades hoteleiras necessitam estabelecer estratégias de melhoria continua procurando antecipar as necessidades do seu mercado assim como pontos de melhoria. Estratégias de melhoria contínua devem também ser definidas em relação a protocolos, materiais e recursos, procurando sempre criar soluções para as dificuldades e fraquezas, com o intuito de harmonizar a carga laboral de um departamento tão duro e exigente.

Com o intuito de conhecer a opinião dos hóspedes, realizou-se um estudo aos comentários online e internos que comprovam a satisfação geral dos mesmos em relação à qualidade da limpeza. Entre as várias plataformas, os conteúdos negativos coincidem. Os hóspedes encontram-se menos satisfeitos com comodidades como a redução de

*amenities*, a falta de utensílios de cozinha, a necessidade de renovação, a lentidão do serviço e as características das mantas fornecidas. Todos estes comentários devem ser analisados com o objetivo reestruturar o serviço e planejar a inovação nos procedimentos.

Dado que este tema foi ainda pouco estudado, este estudo pretende ser um contributo não só para o Princesa Yaiza Suite Hotel Resort, mas também para outros empreendimentos e toda a comunidade académica. Este estudo revela algumas medidas já implementadas e impulsiona a aplicação de outras mais.

Pretende-se, com este estudo, que outros gestores hoteleiros compreendam as preocupações e limitações das colaboradoras do departamento de andares (tão comuns em tantos hotéis) e atuem de forma a melhorar os serviços e condições no seu Empreendimento. De salientar (1) a pressão do tempo para realização das tarefas; (2) a falta de material para execução das tarefas e reposição; (3) escolha de produtos e material que não facilitam o trabalho das colaboradoras; (4) falta de progressão de carreira; (5) circuitos e distâncias mal calculados e (6) falta de reconhecimento.

Este estudo apresenta também algumas limitações. Baseia-se num número reduzido de entrevistas, pelo qual, pode apenas representar uma opinião parcial sobre as questões. De salientar, contudo, que todas as descobertas deste caso particular se enquadravam com a informação recolhida na revisão da literatura e reforçavam o defendido pelos diferentes autores. As entrevistas foram realizadas durante o confinamento decretado em Espanha, meses de incerteza que dificultaram a realização das entrevistas e poderão ter afetado a informação obtida. Aconselha-se, portanto, alargar este estudo a um maior número de colaboradores. Além disso, a partir deste estudo recomenda-se a realização de outros, com o intuito de analisar o departamento de *housekeeping*, noutros empreendimentos turísticos ou regiões, possibilitando a comparação de dados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almanza, B. A., Kirsch, K., Kline, S. F., Sirsat, S., Stroia, O., Choi, J. K., & Neal, J. (2015a). How Clean Are Hotel Rooms? Part I: Visual Observations vs. Microbiological Contamination. *Journal of Environmental Health*, 78(1), 8–13.
- Almanza, B. A., Kirsch, K., Kline, S. F., Sirsat, S., Stroia, O., Choi, J. K., & Neal, J. (2015b). How Clean Are Hotel Rooms? Part II: Examining the Concept of Cleanliness Standards. *Journal of Environmental Health*, 78(1), 14–18.
- Ashforth, B. E., & Kreiner, G. E. (1999). «How can you do it?»: *Dirty work and the challenge of constructing a positiv... 22.*
- B. Cano, J., & O. Etcuban, J. (2019). Housekeeping Standard Practices of Resorts in Bohol, Philippines. *International Journal of Business and Social Science*, 10(4).  
<https://doi.org/10.30845/ijbss.v10n4p17>
- Berthelot, P., Dietemann, J., Fascia, P., Ros, A., Mallaval, F. O., Lucht, F., Pozzetto, B., & Grattard, F. (2006). Bacterial contamination of nonsterile disposable gloves before use. *American Journal of Infection Control*, 34(3), 128–130.  
<https://doi.org/10.1016/j.ajic.2005.08.017>
- Booking.com*. (2020). Booking.com. <https://www.booking.com/index.pt-pt.html>
- Choi, J. (2019). Is Cleanliness Really a Reason for Consumers to Revisit a Hotel? *Journal of Environmental Health*, 82(5), 16.
- Daniel, P. C., & Daniel, S. P. (2017). *Analysis of the Factors Affecting Service Deliverance in Service Industry*. 5.
- Evalnova360.com*. (2020). <https://evalnova360.com/>

- George, R. T., & Hancer, M. (2008). Housekeeping Managers and the Administration of Housekeeping Service. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 9(4), 365–383. <https://doi.org/10.1080/15256480802427313>
- Gill, A., Fitzgerald, S., Bhutani, S., Mand, H., & Sharma, S. (2010). The relationship between transformational leadership and employee desire for empowerment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 263–273. <https://doi.org/10.1108/09596111011018223>
- Handler, I. (2016). The impact of the Fukushima disaster on Japan's travel image: An exploratory study on Taiwanese travellers. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 12–17. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.01.007>
- Hekman, A., & Lashley, C. (2018). Workers in the luxury hospitality industry and motivation – the influence of gender, age and departments. *Research in Hospitality Management*, 7(2), 115–120. <https://doi.org/10.1080/22243534.2017.1444719>
- Hilton, A. C., & Austin, E. (2000). The kitchen dishcloth as a source of and vehicle for foodborne pathogens in a domestic setting. *International Journal of Environmental Health Research*, 10(3), 257–261. <https://doi.org/10.1080/09603120050127202>
- Hsieh, Y.-C., Apostolopoulos, Y., & Sönmez, S. (2016). Work Conditions and Health and Well-Being of Latina Hotel Housekeepers. *Journal of Immigrant and Minority Health*, 18(3), 568–581. <https://doi.org/10.1007/s10903-015-0224-y>
- Hsieh, Y.-C. J., Apostolopoulos, Y., Hatzudis, K., & Sönmez, S. (2014). Occupational Exposures and Health Outcomes Among Latina Hotel Cleaners. *Hispanic Health Care International*, 12(1), 6–15.

- Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R., & Lloréns-Montes, F. J. (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tourism Management*, 71, 402–420.
- Hunter Powell, P., & Watson, D. (2006). Service unseen: The hotel room attendant at work. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 297–312. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.04.003>
- INE. Instituto Nacional de Estadística. (2020). INE. <https://www.ine.es/>
- Instituto para la Calidad Turística Española. (2020). *Medidas para la reducción del contagio por el coronavirus SARS-CoV-2*. [https://www.mincotur.gob.es/es-es/COVID-19/GuiasSectorTurismo/Guias\\_de\\_turismo.pdf](https://www.mincotur.gob.es/es-es/COVID-19/GuiasSectorTurismo/Guias_de_turismo.pdf)
- ISTAC - Instituto Canario de Estadística. (2020). <http://www.gobiernodecanarias.org/istac/#centercontainer>
- Ivasciuc, I., & Epuran, G. (2015). A Marketing approach on how continuous processes improvement can contribute to hotel business Organic Growth. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, 8(57), 2015.
- Kandampully, J., & Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: The role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 346–351. <https://doi.org/10.1108/09596110010342559>
- Kensbock, S., Jennings, G., Bailey, J., & Patiar, A. (2013). ‘The lowest rung’: Women room attendants’ perceptions of five star hotels’ operational hierarchies’. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 360–368. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.07.010>

- Kensbock, S. L., Patiar, A., & Jennings, G. (2019). Hotel room attendants' delivery of quality service. *Tourism and Hospitality Research*, 19(3), 382–393. <https://doi.org/10.1177/1467358417751023>
- Khan, I., Garg, R. J., & Rahman, Z. (2015). Customer Service Experience in Hotel Operations: An Empirical Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 189, 266–274. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.222>
- Kruja, D., & Oelfke, T. (2009). The Levels of Empowerment Impact on the Level of Employee Job Satisfaction: The Case of Albanian Hotels. *TMC Academic Journal*, 4, 91–106.
- Kuo, N.-T., Cheng, Y.-S., Chang, K.-C., & Ying, W.-H. (2020). Establishing a measurement scale for safety culture in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 12–28. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.007>
- Larson, E. L. (1995). APIC guideline for handwashing and hand antisepsis in health care settings. *American Journal of Infection Control*, 23(4), 251–269. [https://doi.org/10.1016/0196-6553\(95\)90070-5](https://doi.org/10.1016/0196-6553(95)90070-5)
- Lashley, C. (1996). Research issues for employee empowerment in hospitality organisations. *International Journal of Hospitality Management*, 15(4), 333–346. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(96\)00025-4](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(96)00025-4)
- Lockyer, T. (2005). Understanding the dynamics of the hotel accommodation purchase decision. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(6), 481–492. <https://doi.org/10.1108/09596110510612121>
- Ministerio da Saúde do Governo de Espanha. (2020). *Guía de Buenas Prácticas para los Establecimientos y Trabajadores del Sector Turístico*. <https://www.mincotur.gob.es/es-es/COVID-19/Paginas/index.aspx>

- Nimri, R., Kensbock, S., Bailey, J., Jennings, G., & Patiar, A. (2020). Realizing dignity in housekeeping work: Evidence of five star hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(3), 368–387. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1737770>
- Onsøyen, L. E., Mykletun, R. J., & Steiro, T. J. (2009). Silenced and Invisible: The Work-experience of Room-attendants in Norwegian Hotels. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 9(1), 81–102. <https://doi.org/10.1080/15022250902761462>
- Organization, W. H. (2020). *Operational considerations for COVID-19 management in the accommodation sector: Interim guidance, 31 March 2020* (WHO/2019-nCoV/Hotels/2020.1). Article WHO/2019-nCoV/Hotels/2020.1. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/331638>
- Padma, P., & Ahn, J. (2020). Guest satisfaction & dissatisfaction in luxury hotels: An application of big data. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102318. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102318>
- Park, H., Kim, J., Zhang, M., Fisher, J. J., & Ma, J. (2017). Hotel key cards: How clean is the first thing guests touch on their way to their rooms? *Journal of Environmental Health*, 80(2), 16–20.
- Park, S., & Nicolau, J. L. (2015). Asymmetric effects of online consumer reviews. *Annals of Tourism Research*, 50, 67–83. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.10.007>
- Pelsmacker, P., Tilburg, S., & Holthof, C. (2018). *Digital marketing strategies, online reviews and hotel performance*. <https://doi.org/10.1016/ijhm.2018.01.003>
- Princesayaiza.com*. (2020). <https://www.princesayaiza.com/es/>
- PY Hotels & Resorts*. (2020). <https://www.pyhotelsandresorts.com/es/>

- Randolph, W. A. (2000). Re-thinking empowerment: - Why is it so hard to achieve? *Organizational Dynamics*, 2(29), 94–107.
- Rauch, E., Damian, A., Holzner, P., & Matt, D. T. (2016). Lean Hospitality—Application of Lean Management Methods in the Hotel Sector. *Procedia CIRP*, 41, 614–619. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.01.019>
- Reviewpro.com*. (2020). ReviewPro. <https://www.reviewpro.com/>
- Rosemberg, M.-A. S., & Li, Y. (2018). Effort-Reward Imbalance and Work Productivity Among Hotel Housekeeping Employees: A Pilot Study. *Workplace Health & Safety*, 66(11), 516–521. <https://doi.org/10.1177/2165079918755803>
- Salazar, A., Costa, J., & Rita, P. (2010). A service quality evaluation scale for the hospitality sector: Dimensions, attributes and behavioural intentions. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2(4), 383–397. <https://doi.org/10.1108/17554211011074047>
- Scherzer, T., Rugulies, R., & Krause, N. (2005). Work-Related Pain and Injury and Barriers to Workers' Compensation Among Las Vegas Hotel Room Cleaners. *American Journal of Public Health*, 95(3), 483–488. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2003.033266>
- Tasso, S. S. V., & Alberca-Sialer, F. A. (2019). La importancia del servicio y departamento de housekeeping en centros hospitalarios. Apuntes sobre su definición, características y gestión. *Turismo y Patrimonio*, 13, 53–66. <https://doi.org/10.24265/turpatrim.2019.n13.04>
- Tripadvisor.com*. (2020). Tripadvisor. <https://www.tripadvisor.es/>
- Vrtiprah, V. (2001). Managing Quality in Hotel Excelsior. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 2(3–4), 111–126. [https://doi.org/10.1300/J162v02n03\\_07](https://doi.org/10.1300/J162v02n03_07)

- Wu, E. H. C., Law, R., & Jiang, B. (2010). The impact of infectious diseases on hotel occupancy rate based on independent component analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 751–753. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.07.001>
- Yilmaz, Ö. D. (2017). *An undervalued department or a terra incognita? Hotel housekeeping from the perspectives of executive housekeepers and room attendants*. 65(4), 12.
- Zemke, D. M. V., Neal, J., Shoemaker, S., & Kirsch, K. (2015). Hotel cleanliness: Will guests pay for enhanced disinfection? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(4), 690–710. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0020>

## ANEXOS

### Anexo A – Consentimiento informado

#### O departamento de Housekeeping: estudio de caso do Princesa Yaiza Suite Hotel Resort

Como parte del proyecto de investigación para completar el máster en Gestión Hotelera - Comercial y Marketing, de la Escuela Superior de Hotelería y Turismo del Politécnico de Oporto, se realizará esta entrevista.

Este estudio tiene como objetivo analizar los procesos del departamento de housekeeping teniendo en cuenta la rentabilidad de la empresa y la satisfacción de los empleados y clientes. De este modo, se eligió una muestra trabajadores con impacto en el departamento que pertenecen a distintos niveles hierarquicos.

Su participación es muy importante ya que permitirá un estudio más preciso y realista. También es voluntario y confidencial. Solo el equipo de investigación tendrá acceso a los datos recopilados. El participante tiene derecho a retirarse si lo desea y cuando lo desee.

En caso de duda, comuníquese con el siguiente correo electrónico: 9140066@esht.ipp.pt o con el siguiente contacto telefónico: +351 917290965.

Creo que estoy bien informado sobre el estudio y autorizo el uso de mis datos.

El entrevistado,

---

Fecha ---/---/----

## Anexo B – Guião da entrevista

¿Edad?

¿Calificaciones?

¿Antigüedad?

¿Cuál es su puesto?

¿Cuáles son sus principales funciones relacionadas con el departamento de limpieza?

¿Cómo caracteriza el departamento?

Si tuviera que explicar este departamento a alguien que no sabe nada sobre hoteles, ¿qué diría?

¿Cuáles son los principales desafíos / dificultades que encuentra a diario?

¿Cómo adapta el hotel su servicio de limpieza a las necesidades de los huéspedes?

¿Existen diferentes tratamientos?

¿Cuáles considera que son las principales debilidades y dificultades del departamento?

¿Qué harías para mejorar?

¿Cuáles crees que deberían ser los principales cambios en el departamento?

¿Cómo caracteriza la satisfacción laboral de los empleados en este departamento?

¿Y la motivación?

¿Te gusta trabajar en este hotel?

¿Por qué?

¿Crees que se trata bien a los empleados? Da ejemplos

¿Cuál es la importancia de la capacitación y el desarrollo profesional para los empleados?

¿Cómo manejan la presión y el estrés que experimentan los empleados?

¿Con qué frecuencia se lesionan los empleados de este departamento?

¿Cómo se gestionan y evitan?

¿Cuál es la importancia de innovar, adaptar y mejorar continuamente los procedimientos y el departamento?