

# SISTEMAS E TÉCNICAS DE GOVERNANÇA

---

## TECNOLOGIA EM HOTELARIA



Ministério da Educação - MEC  
Coordenação de Aperfeiçoamento  
de Pessoal de Nível Superior  
Universidade Aberta do Brasil  
Instituto Federal de Educação,  
Ciência e Tecnologia do Ceará

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Aberta do Brasil  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará  
Diretoria de Educação a Distância

Tecnologia em Hotelaria  
Sistemas e Técnicas de Governança

Keila Cristina Nicolau Mota

Fortaleza, CE  
2010

# CRÉDITOS

**Presidente**

Luiz Inácio Lula da Silva

**Ministro da Educação**

Fernando Haddad

**Secretário da SEED**

Carlos Eduardo Bielschowsky

**Diretor de Educação a Distância**

Celso Costa

**Reitor do IFCE**

Cláudio Ricardo Gomes de Lima

**Pró-Reitor de Ensino**

Gilmar Lopes Ribeiro

**Diretora de EAD/IFCE e Coordenadora****UAB/IFCE**

Cassandra Ribeiro Joye

**Vice-Coordenadora UAB**

Régia Talina Silva Araújo

**Coordenador do Curso de****Tecnologia em Hotelaria**

José Solon Sales e Silva

**Coordenador do Curso de****Licenciatura em Matemática**

Zelalber Gondim Guimarães

**Elaboração do conteúdo**

Autora: Keila Cristina Nicolau Mota

**Colaborador**

Jane Fontes Guedes

**Equipe Pedagógica e Design Instrucional**

Ana Cláudia Uchôa Araújo

Andréa Maria Rocha Rodrigues

Cristiane Borges Braga

Eliana Moreira de Oliveira

Gina Maria Porto de Aguiar Vieira

Iraci Moraes Schmidlin

Jane Fontes Guedes

Jivago Silva Araújo

Karine Nascimento Portela

Lívia Maria de Lima Santiago

Luciana Andrade Rodrigues

Maria Irene Silva de Moura

Maria Vanda Silvino da Silva

Marília Maia Moreira

Regina Santos Young

**Equipe Arte, Criação e Produção Visual**

Ábner Di Cavalcanti Medeiros

Benghson da Silveira Dantas

Davi Jucimon Monteiro

Diemano Bruno Lima Nóbrega

Germano José Barros Pinheiro

Gilvandenys Leite Sales Júnior

Hommel Almeida de Barros Lima

José Albério Beserra

José Stelio Sampaio Bastos Neto

Larissa Miranda Cunha

Marco Augusto M. Oliveira Júnior

Navar de Medeiros Mendonça e Nascimento

Roland Gabriel Nogueira Molina

**Equipe Web**

Aline Mariana Bispo de Lima

Benghson da Silveira Dantas

Fabrice Marc Joye

Igor Flávio Simões de Sousa

Luiz Alfredo Pereira Lima

Luiz Bezerra

Lucas do Amaral Saboya

Ricardo Werlang

Samantha Onofre Lóssio

Tibério Bezerra Soares

Thuan Saraiva Nabuco

**Revisão Conteúdo**

Jane Fontes Guedes

Luciana Andrade Rodrigues

Revisão Textual

Aurea Suely Zavam

Nukácia Meyre Araújo de Almeida

**Revisão Web**

Débora Liberato Arruda Hissa

Saulo Garcia

**Logística**

Francisco Roberto Dias de Aguiar

Virgínia Ferreira Moreira

**Secretários**

Breno Giovanni Silva Araujo

Francisca Venâncio da Silva

**Auxiliar**

Bernardo Matias de Carvalho

Carla Anaile Moreira de Oliveira

Maria Tatiana Gomes da Silva

Wagner Souto Fernandes

Zuila Sâmea Vieira de Araújo



Catálogo na Fonte: Etelvina Marques (CRB 3 – Nº 615)

M917s Mota, Keila Cristina Nicolau

Sistemas e técnicas de governança / Keila Cristina Nicolau Mota; Coordenação Cassandra Ribeiro Joye. - Fortaleza: UAB/IFCE, 2010.  
83p. : il. ; 27cm.

ISBN 978-85-475-0001-6

1. MEIOS DE HOSPEDAGEM 2. GOVERNANÇA HOTELEIRA 3. HOTELARIA - LAVANDERIA I. Joye, Cassandra Ribeiro. (Coord.) II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará - IFCE III. Universidade Aberta do Brasil IV. Título

CDD - 648

Apresentação 7  
Referências 80  
Currículo 82

# SUMÁRIO

## **AULA 1 A complexidade do setor de governança 8**

- Tópico 1 O setor de governança nos meios de hospedagem 9
- Tópico 2 A hierarquização do setor de governança: cargos e funções 11
- Tópico 3 A importância da comunicação do setor de governança com os demais setores do hotel 17

## **AULA 2 Postura profissional, atributos pessoais e procedimentos no setor de governança 21**

- Tópico 1 Responsabilidades e atributos pessoais dos colaboradores do setor de governança hoteleira 22
- Tópico 2 Postura profissional dos colaboradores do setor de governança hoteleira 29
- Tópico 3 Procedimentos operacionais da governança: técnicas de limpeza, higienização e arrumação 34

### **AULA 3** **Qualidade, padrões e sua aplicação no setor de governança de um hotel 38**

- Tópico 1 Conceitos de Qualidade e sua aplicação no setor de governança de um hotel 39
- Tópico 2 Atividades e processos de controle do padrão de qualidade dos serviços 48
- Tópico 3 Tecnologia: um aliado poderoso na governança de um hotel 57

### **AULA 4** **Gerenciamento e operacionalidades dos serviços de lavanderia hoteleira 60**

- Tópico 1 Gerenciamento da lavanderia 61
- Tópico 2 Lavanderia hoteleira: máquinas e equipamentos 72
- Tópico 3 Operacionalidades dos serviços da lavanderia e o enxoval 75

# APRESENTAÇÃO

O turismo é uma atividade que vem se desenvolvendo rapidamente, proporcionando expectativas das mais variadas na atualidade. Infelizmente, a atenção que tem sido dada ao aspecto econômico tem superado todos os outros desta rica atividade.

O interesse tanto do setor empresarial, quanto do setor público por esta atividade centraliza-se quase que numa obcecada busca por lucro, investimento e dinheiro. A ela se creditam muitas responsabilidades, até a de contribuir para a solução de problemas como a desigualdades regionais. Porém, na prática, o que importa são os benefícios financeiros, em nada importando se pessoas vão ser prejudicadas.

Não é este o foco que queremos dar à atividade do turismo, nem mesmo tratá-lo como uma indústria, sem chaminé, como alguns indivíduos a batizam. O nosso alvo é vê-la de uma forma diferente, que vá além da visão capitalista.

As multífaces da atividade turística a tornam um verdadeiro fenômeno que não se pode restringir apenas ao aspecto econômico. Ela deve ser vista por seus vários aspectos e estudada a partir de vários focos para uma melhor compreensão e apropriação de sua essência e não apenas das aparências.

É neste contexto que nos propomos a estudá-la, a partir de uma orientação sociológica num viés histórico, centrando nossa reflexão não no turista ou empresário exclusivamente, mas na comunidade local, nos residentes, aqueles que vão receber os turistas e enfrentar as sequelas de uma atividade turística desenvolvida apenas para benefício de uma minoria, o setor mais abastado.

Nossa proposta aponta para um turismo desenvolvido a partir do local, da comunidade envolvida com elaboração e avaliação da política pública, de forma que a gestão participativa se concretize e os impactos sejam mais positivos do que negativos. É o turismo sustentável com base local. Mais humano e cidadão.

Vamos ao nosso estudo!

# AULA 1

## A complexidade do setor de governança

Nesta aula, apresentaremos o setor de governança hoteleira, discutiremos a sua importância para os meios de hospedagem e o contexto em que este setor se insere na sociedade contemporânea. Além disso, vamos também apresentar o organograma hoteleiro e a hierarquização do setor de governança assim como as possibilidades de cargos e funções nele existentes.

A governança é um setor muito importante na hotelaria e um dos fatores que o faz funcionar bem é a comunicação do setor com os demais setores do hotel. Isso evita, por exemplo, erros e conflitos organizacionais. Participe e interaja durante essa aula, pois quem sabe, depois dela, você não descobre que, como tecnólogo em hospedagem, é na governança que você quer trabalhar?

Vamos agora começar a nossa aula!

### Objetivos

- Compreender os conceitos de governança hoteleira e a sua importância para os meios de hospedagem no contexto da sociedade contemporânea
- Conhecer o organograma hoteleiro e a hierarquização do setor de governança assim como as possibilidades de cargos e funções nele existentes
- Refletir sobre a importância da comunicação do setor de governança com os demais setores do hotel



# TÓPICO 1

## O setor de governança nos meios de hospedagem

### OBJETIVO

- Compreender os conceitos de governança hoteleira e qual a sua importância para os meios de hospedagem no contexto da sociedade contemporânea

A governança hoteleira se ocupa fundamentalmente de oferecer a essência dos serviços hoteleiros: a acomodação. O setor de governança é o responsável pela organização, limpeza e arrumação dos apartamentos de um hotel (incluindo serviços de lavanderia, rouparia) e, algumas vezes, envolve também a manutenção de equipamentos dos apartamentos e cuidados com áreas sociais. Para isso, conta com um grupo de pessoas capacitadas para fazer com que o hóspede se sinta em casa, oferecendo a hospitalidade de forma completa.

“O setor de governança é considerado essencial ao departamento de hospedagem. (...) A governança trabalha diretamente com a recepção para assegurar que os produtos principais do hotel (unidades habitacionais) estejam prontos para a venda. Os deveres principais da governança são de limpar e preparar as unidades habitacionais e manter a limpeza das áreas comuns do hotel”. (ISMAIL, 2004, p.106)



Fonte: www.latinstock.com.br

Figura 1 - Apartamento de hotel bem arrumado e iluminado

É importante acrescentar que todo o hotel tenha a cultura de servir bem, voltada para a hospitalidade, pois não adiantaria o hóspede ser bem recebido na recepção e depois não gostar do atendimento no restaurante, por exemplo. A hospitalidade deve ser completa, provocando uma sensação de bem-estar no hóspede desde o seu primeiro contato com hotel a até o momento de sua saída. A unidade



Figura 2 - Governanta

habitacional (UH) é o local de maior importância dentro do hotel (o apartamento ou a suíte), pois oferece o principal serviço hoteleiro: a hospedagem. Os apartamentos estão sob a responsabilidade direta das camareiras, supervisoras e governanta que têm a grande responsabilidade de acolher bem o hóspede, fazendo com que ele se sinta bem-vindo, bem cuidado e bem acolhido pelo hotel.

A sociedade contemporânea é cada vez mais informada, globalizada e conhece muito bem o que é um bom produto ou serviço. Devido a inúmeras atribuições, as pessoas não têm tempo a perder e se aborrecem com rapidez. Aliada a isso, a elevada competitividade exige que as empresas prestem o melhor serviço, no menor tempo e na maior qualidade possível. Isso significa dizer que

não há lugar para amadorismos e improvisações nas empresas. No caso da hotelaria, é preciso oferecer um serviço hoteleiro com profissionalismo e responsabilidade para que o negócio permaneça no mercado, atendendo às expectativas das pessoas e, se possível, até o ponto de os próprios hóspedes promoverem o hotel a partir do seu próprio encantamento a hospitalidade oferecida. Isso fará com que ele volte a utilizar os serviços do hotel numa oportunidade futura e/ou divulgue, no trabalho ou com a família e amigos, o bom atendimento que recebeu.

A hotelaria no Brasil vem se modificando devido à elevada competitividade das grandes cadeias hoteleiras internacionais, que se instalaram recentemente em todo o país com tradição das próprias marcas e know how da qualidade nos serviços. Os grandes hotéis tiveram que se adaptar, reformando sua estrutura e renovando suas máquinas e equipamentos devido ao avanço das tecnologias. As pequenas pousadas familiares tiveram que se modernizar e profissionalizar seus serviços para acompanhar a competitividade das redes hoteleiras. Nesse cenário hoteleiro

nacional, destaca-se o setor de governança como aquele de fundamental importância para o conforto e satisfação do hóspede no hotel.

No próximo tópico, abordaremos a hierarquização do setor de governança, e as funções de cada funcionário para que o serviço seja realizado dentro dos padrões de qualidade exigidos atualmente.

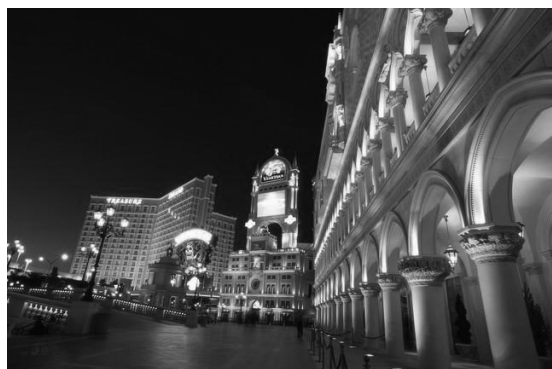


Figura 3 - Grandes hotéis no meio urbano

# TÓPICO 2

## A hierarquização do setor de governança: cargos e funções

### OBJETIVO

- Conhecer o organograma hoteleiro e a hierarquização do setor de governança e as possibilidades de cargos e funções nele existentes

Como vimos no tópico anterior, o setor de governança é de suma importância para que o hotel tenha sucesso no mercado, pois é neste setor o responsável, além de outras atividades, pela limpeza e arrumação das unidades habitacionais (UH) do empreendimento, produto principal de um hotel. Agora, vamos entender melhor como se estrutura o setor de governança dentro de um hotel.

A estrutura organizacional dos empreendimentos pode variar de acordo com o tamanho do hotel, isto porque quanto maior for o hotel mais complexa será a sua estrutura e vice-versa. Para entendermos melhor qual o lugar do setor de governança dentro de uma estrutura organizacional, mostramos a seguir o organograma de um grande hotel.

ORGANOGRAMA SIMPLIFICADO DE UM GRANDE HOTEL

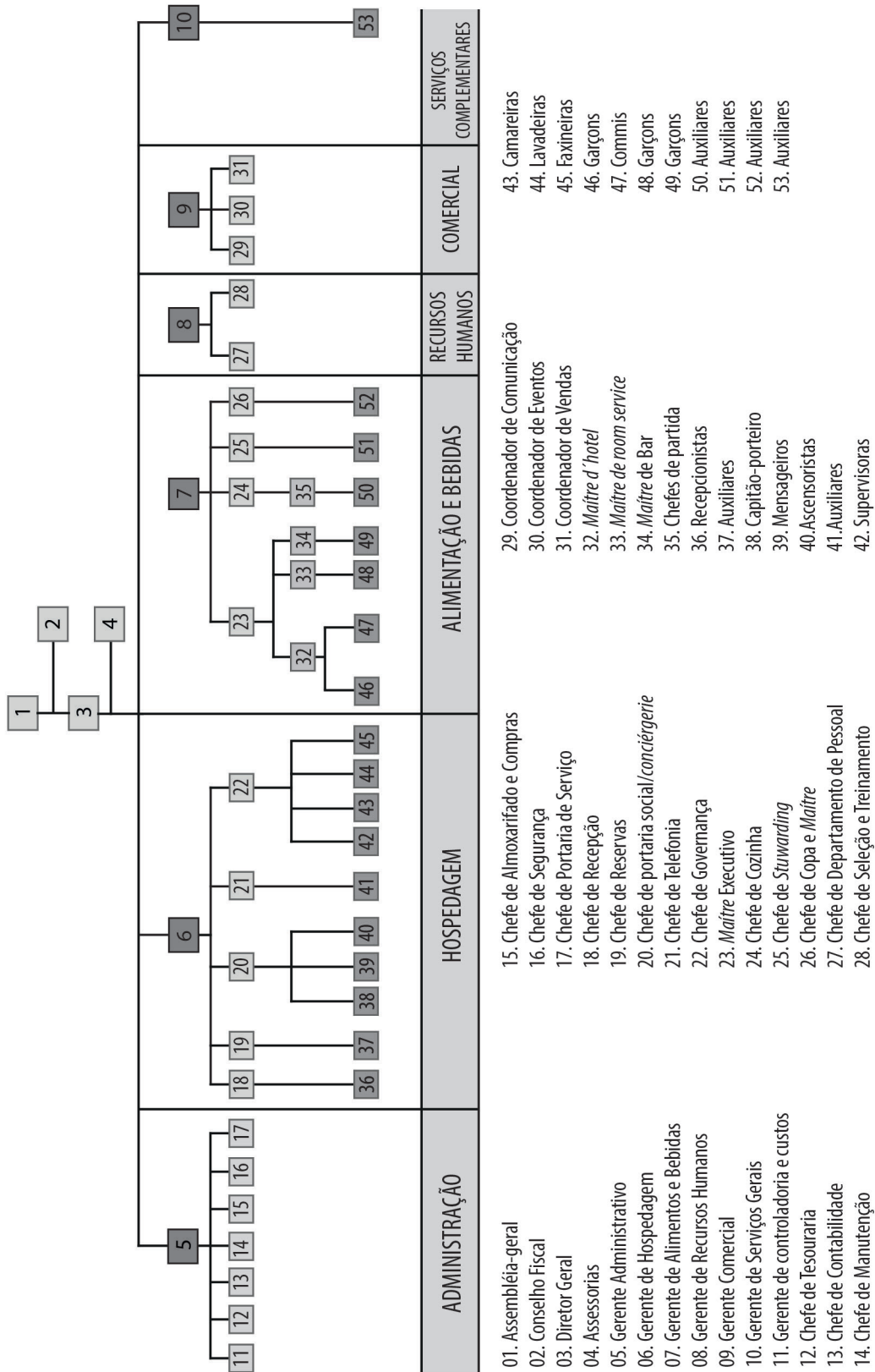


Figura 4 - Organograma de hotel de grande porte

O organograma apresentado é o de um hotel de grande porte. Observe que, apesar de se tratar de uma grande estrutura e de o setor de governança ser um entre tantos outros existentes no hotel, sua relevância é bastante grande para o empreendimento.

A grande diferença entre um organograma de um grande hotel e um de um pequeno hotel é que o primeiro tem muito mais cargos e setores que se hierarquizam em vários níveis e que, é claro, envolvem um maior número de profissionais do que os do segundo.

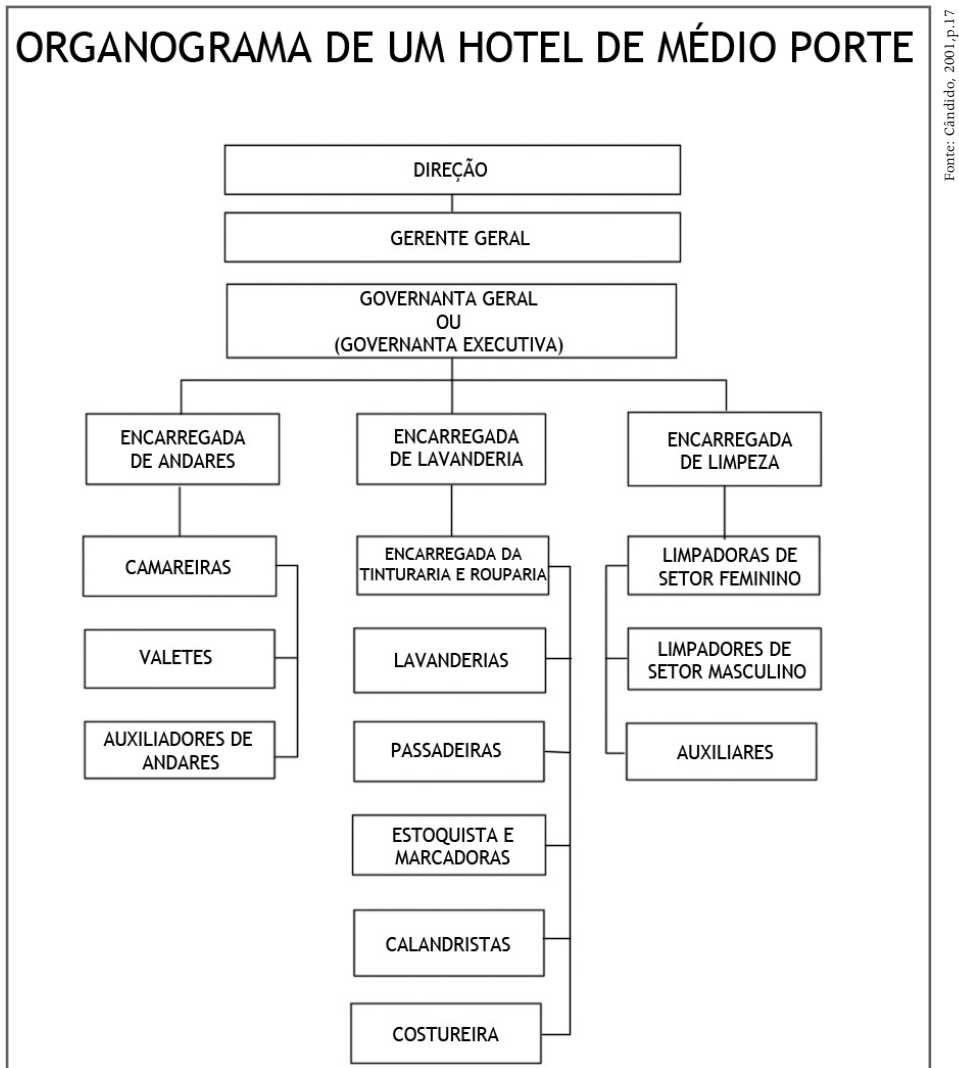


Figura 5 - Organograma de hotel de médio porte

Agora que você conhece a estrutura organizacional de um hotel e do setor de governança, torna-se fácil entender os cargos e suas posições hierárquicas dentro de um hotel, tais como a de chefe de governança, supervisão de andar, camareira,

responsável pela lavanderia, lavadeira, costureira, passadeira, auxiliar e outros que puderam ser vistos na figura anterior.

Cada cargo citado acima está, numa escala hierárquica, numa posição específica, e diz respeito a diferentes funções e níveis de responsabilidade do hotel. Observe que quanto mais alto for o nível hierárquico do cargo, mais responsabilidade terá aquele funcionário que o ocupar.

A seguir, apresentaremos as principais funções de cada cargo do setor de governança e sua subordinação, conforme descreve Cândido (2001, p.39):

- **Governanta geral ou executiva:** sua atividade principal é dirigir, coordenar e controlar todas as atividades dentro do setor de governança. Sua chefia imediata é o (a) gerente de hospedagem e/ou gerente geral, dependendo do sistema adotado pelo hotel;
- **Governanta assistente de andares:** encarrega-se principalmente de dirigir, coordenar e supervisionar as tarefas da área de andares. Sua chefia imediata é a governanta geral ou executiva;



#### VOCÊ SABIA?

Destaque-se que o quadro funcional é decidido pelo gerente geral, auxiliado pela governanta e pelo gerente de recursos humanos, de acordo com a necessidade do hotel, com seu porte e sua ocupação nas diferentes estações turísticas (altas e baixas). Por isso a quantidade de pessoas do setor de governança poderá variar de acordo esses critérios e períodos.

- **Governanta assistente de lavanderia:** é a responsável pela área de lavanderia e rouparia. Sua chefia imediata é a governanta geral ou executiva;

- **Governanta assistente de higiene e limpeza (chefe de serviços gerais):** coordena e supervisiona os trabalhos de limpeza e de higienização efetuados nas áreas sociais e de serviços do hotel. Sua chefia imediata é a governanta geral ou executiva;

- **Supervisora de andares:** supervisiona as atividades nas áreas de andares, dando, assim, um auxílio para a governanta assistente no caso de

hotéis de grande porte. Sua chefia imediata é a governanta assistente de andares;

- **Supervisora noturna:** supervisiona as atividades consideradas noturnas, executadas a partir das 17 horas: abertura de camas dos apartamentos, entrega de roupas dos hóspedes vindas da lavanderia, etc. Sua chefia imediata é a governanta geral ou executiva e/ou governanta assistente de andares, dependendo do sistema adotado pelo hotel;

- **Camareira:** sua função principal é manter a ordem e asseados os apartamentos do hotel. Seu chefe imediato é a governanta assistente de andares e/ou supervisora de andares, dependendo da categoria do hotel;
- **Valete:** é o funcionário encarregado de efetuar o transporte de roupas dos andares até a lavanderia e vice-versa. Sua chefia imediata é a chefe de lavanderia ou responsável;
- **Chefe de lavanderia:** é a pessoa responsável pelas atividades da lavanderia, isto é o “braço direito” da governanta assistente. Sua chefia imediata é a própria governanta assistente ou governanta geral;
- **Lavadeiras:** pessoal da lavanderia encarregado da lavagem de toda a roupa do hotel e dos hóspedes, obedecendo aos critérios e às normas adotados pela lavanderia do hotel. Sua chefia imediata é a chefe de lavanderia ou responsável;
- **Passadeiras / Calandristas:** pessoal da área de lavanderia encarregado de passar e dobrar toda a roupa do hotel e dos hóspedes, obedecendo aos critérios e às normas adotados pela lavanderia do hotel. Sua chefia imediata é a chefe de lavanderia ou responsável;
- **Estoquistas e Marcadoras:** pessoal da área de lavanderia encarregado de separar e marcar toda a roupa do hotel e dos hóspedes antes da lavagem, além de acondicioná-la em prateleiras e/ou araras na rouparia antes de ser devolvida para uso. Sua chefia imediata é a chefe da rouparia e/ou da lavanderia;
- **Chefe da rouparia:** pessoa encarregada de supervisionar as atividades na área de rouparia. Sua chefia imediata é a chefe de lavanderia ou a governanta assistente de Lavanderia;
- **Costureira:** pessoa encarregada de efetuar pequenos consertos e reformas nas roupas do hotel e dos hóspedes. Sua chefia imediata é a chefe da rouparia;
- **Funcionários de serviços gerais:** pessoal que tem a função principal de efetuar a limpeza e higienização das áreas sociais e de serviço do hotel. Sua chefia imediata é a governanta assistente de higiene e limpeza ou responsável.

Segundo a ABNT (NBR 15045:2004, p.1)

“o gerente de governança que atua em meios de hospedagem ocupa-se,

principalmente, do planejamento, controle, organização e supervisão da equipe e dos serviços de limpeza, higienização, arrumação e ornamentação das unidades habitacionais, lavanderia, salão de refeição, áreas externas e internas (exceto cozinha) e gerenciamento dos materiais de consumo, limpeza, decoração, enxoval e uniforme”.

Vale ainda ressaltar que, para que cada funcionário desempenhe bem suas funções, alguns fatores devem ser levados em consideração. Vejamos alguns deles:

1. **Alocação de pessoal:** colocação do funcionário com perfil adequado para assumir o cargo em questão;
2. **Competências e habilidades:** capacidade técnica do funcionário para atuar naquela função, incluindo conhecimentos teóricos e experiências anteriores;
3. **Produtividade:** o quanto cada funcionário é capaz de produzir individual e coletivamente, medido o resultado quantitativo e qualitativo de suas tarefas e suas atividades em horas, dias, semanas ou mês de trabalho.
4. **Condições de trabalho:** quantidade de serviço atribuída a cada funcionário, jornada de trabalho diária e mensal adequadas, segurança no trabalho, sistema de recompensas e folgas, informações e instrumentos de trabalho, entre vários outros fatores;
5. **Motivação:** automotivação e capacidade de motivação do líder para com os funcionários, bom ambiente de trabalho e trabalho em equipe, possibilidade de ascensão, reconhecimento e outros fatores importantes.

Agora que você aprendeu sobre a estrutura organizacional de um hotel e do setor de governança e conheceu os seus cargos e funções desse setor, tente imaginar ou pesquise diretamente como seria a estrutura organizacional de um hotel da sua cidade.

No próximo tópico, abordaremos a importância da comunicação do setor de governança com os demais setores do hotel.



# TÓPICO 3

A importância da comunicação do setor de governança com os demais setores do hotel

## OBJETIVO

- Compreender a importância da comunicação do setor de governança com os demais setores do hotel

Agora que você já sabe o que cada profissional deve fazer dentro da sua função no setor de governança, vamos entender como se dá a comunicação e o fluxo de informações para que tudo corra bem durante o trabalho de governança de um hotel.

A comunicação é importante em qualquer atividade profissional, pois é através dela que passamos e recebemos as informações importantes do setor que trabalhamos. Dentro do hotel, isso é ainda mais importante, pois cada setor está interligado com outro e, se a informação não circular ou for repassada de forma incorreta ou no tempo errado, isso vai ocasionar erros e um serviço mal realizado. E isso é justamente o que ninguém quer que ocorra. Já pensou se o hóspede chega ao apartamento, muito cansado e estressado e o aposento não está arrumado! Isso seria um “pecado mortal” do setor de governança!

Então, como funciona o processo de comunicação em um hotel? Na verdade, a comunicação de um modo geral, acontece de várias formas, tais como: por modo verbal/oral, visual/corporal e verbal/escrita. Para que a comunicação aconteça é preciso que interlocutores (falante/ouvinte, leitor/autor) interajam através de uma linguagem, seja ela verbal ou não.

Sabendo disso, para a operacionalização dos serviços hoteleiros a comunicação segue um caminho específico de acordo com o fluxo de informações adequado para esse tipo de atividade. Geralmente a informação é escrita, registrada em formulários próprios ou em um sistema informatizado elaborado especificamente para as atividades hoteleiras. Vamos acompanhar o passo a passo:

- **Passo 1 - a reserva:** o setor de reservas recebe uma solicitação de apartamento e certifica-se da data, do número de pessoas e do número de apartamentos de que vai precisar; verifica se há algum pedido especial (do tipo aniversário, um berço para criança no apartamento, lua-de-mel, etc.), acerta a tarifa, verifica a disponibilidade do hotel (evitando o overbooking – quando se reserva além da capacidade) e confirma a reserva. Deverá imediatamente registrar e repassar essa informação à recepção e demais setores do hotel para que tomem conhecimento. Quando o hotel é informatizado, esse fluxo de informações é instantâneo e é feito o registro diretamente no sistema do hotel, sendo visualizado on-line por todos os setores que tenham acesso a esse tipo de informação;
- **Passo 2 - a recepção:** a recepção verifica e acompanha diariamente o movimento de hóspedes, registrando a ocupação hoteleira em formulário próprio. A recepção deverá se comunicar constantemente com o setor de governança, repassando informações sobre as reservas da semana e do dia. Isso porque, vários fatos inusitados poderão acontecer. Entre eles estão, por exemplo entradas no balcão (hóspedes sem reserva), no-show (não comparecimento do hóspede reservado), cancelamentos, atrasos, chegadas antecipadas, saídas antecipadas, permanência prolongada, entre outros;
- **Passo 3 - a governança:** a governanta deve checar diariamente, as reservas e pedidos especiais dos hóspedes junto à recepção para que possa preparar adequadamente os apartamentos conforme solicitado pelo hóspede. Todos os mínimos detalhes devem ser atendidos, caso contrário o hóspede poderá ficar insatisfeito com o serviço do hotel. A governança prepara a escala de serviço das camareiras delegando a elas a tarefa de arrumação e preparação dos apartamentos. As camareiras enviam para a governanta a situação dos apartamentos de sua responsabilidade. A governanta preenche um formulário chamado relatório de discrepância e repassa essas informações ao setor de recepção, fazendo uma nova conferência. Algumas vezes, há divergências e elas precisam ser imediatamente verificadas para evitar erros de comunicação dentro do hotel.

Existe um verdadeiro fluxo de informações que circulam e precisam ser obedecidas diariamente para que os setores funcionem adequadamente. Isso pode ser visualizado de forma simplificada na figura abaixo:

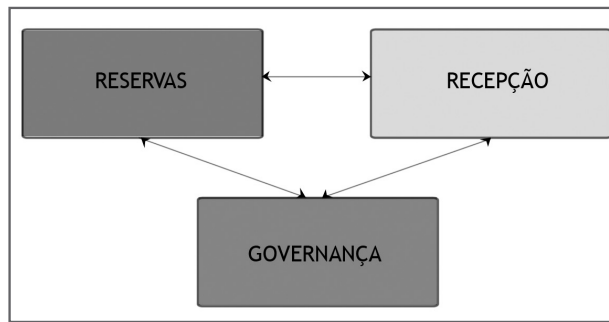


Figura 6 - Fluxo de informações

Há ainda vários outros detalhes dentro de um serviço hoteleiro que passam pela governança direta ou indiretamente e precisam do registro de informações em formulários específicos para que tudo corra dentro da conformidade no setor e demais setores do hotel, como, por exemplo:

- Aviso de entrada de hóspedes
- Aviso de mudança de apartamento
- Aviso de saída de hóspedes
- Aviso de necessidade manutenção ou reparos no apartamento
- *Checklist* da governança
- Controle do estado dos apartamentos
- Controle dos gastos com produtos de limpeza
- Aviso de artigos do apartamento levados ou danificados pelos hóspedes
- Aviso de ocorrência ou anormalidade no setor – alguém estranho ou suspeito rculando pelo hotel ou nos corredores dos apartamentos
- Aviso de perda de chaves
- Aviso de objetos esquecidos pelos hóspedes dentro do apartamento – preenchimento de etiqueta e livro de registro de objetos esquecidos
- Formulário de requisição de material/Camareiras
- Relatório de informe da camareira
- *Checklist* do mini-bar
- Rol de lavanderia
- Inventário de roupas
- Cartão de boas vindas da gerência/governança/camareira

Assegurar, registrar e repassar a informação de forma correta e em tempo hábil é tão importante quanto a própria realização do serviço no setor de governança dentro de um hotel. Entendeu como tudo deve funcionar?

Na próxima aula trataremos da postura profissional, dos atributos e procedimentos que competem aos profissionais do setor de governança, para que o serviço seja realizado dentro dos padrões de qualidade exigidos na atualmente.

# AULA 2

## Postura profissional, atributos pessoais e procedimentos no setor de governança

Dando continuidade às nossas aulas, abordaremos aqui os aspectos profissionais e os procedimentos operacionais no setor de governança de um hotel. Sempre procurando aliar a teoria à prática, apresentamos exemplos e sugestões de leituras e pesquisas a respeito da prática utilizada em meios de hospedagem na atualidade.

Esta aula pretende fazer você refletir a respeito dos requisitos e atributos pessoais de cada indivíduo e de sua conduta profissional no ambiente de trabalho, de acordo com o cargo de governanta ou de camareira. Quem sabe você não vai procurar identificar os aspectos existentes em você mesmo, procurando ressaltar aqueles que vão fazer diferença no mercado de trabalho?

Também trataremos de detalhar os procedimentos e cuidados na limpeza, higienização e arrumação das unidades habitacionais e áreas sociais de um empreendimento hoteleiro.

Por fim, vamos fazer uma atividade que vai fazer você pensar a respeito dos temas que envolvem o setor de governança hoteleira.

### Objetivos

- Conhecer os atributos pessoais da Governanta, da supervisora de andares e da Camareira e sua importância no serviço hoteleiro
- Compreender conceitos e técnicas de uma postura profissional adequada aos meios de hospedagem
- Conhecer os procedimentos de limpeza, higienização e arrumação das UHs e áreas sociais de um hotel

# TÓPICO 1

## Responsabilidades e atributos pessoais dos colaboradores do setor de governança hoteleira

### OBJETIVO

- Conhecer as responsabilidades e os atributos pessoais da Governanta, da Supervisora de andares e da Camareira e sua importância no serviço de governança hoteleira

Como vimos no tópico anterior, o setor de governança é de suma importância para que o hotel tenha sucesso no mercado, pois é este setor o responsável, além de outras atividades, pela limpeza e arrumação das unidades habitacionais do empreendimento, produto principal de um hotel.

A responsabilidade do bom andamento deste setor é da Governanta, que possui muitas atribuições inerentes ao seu cargo. Essas atribuições podem ser simplesmente listadas ou classificadas, segundo a Teoria Geral da Administração, em Planejamento, Organização, Direção/ Execução e Controle (PODC) (MAXIMIANO, 200, p. 27). Essa divisão se dá porque o processo de administração do setor de governança, semelhante a qualquer outra atividade, envolve pessoas que precisam utilizar corretamente os recursos para atingir seus objetivos.

A seguir apresentamos uma lista das atividades da Governanta de um hotel, divididas de acordo com sua classificação:

- **Atividades de planejamento** – Preparação do trabalho antecipadamente, prevendo atividades a serem realizadas dentro do prazo; materiais necessários em quantidade suficiente; equipamentos e pessoal disponível e compatível com as demandas do setor. Nessa atividade incluem-se:
  - a. Conhecer a estrutura do hotel, as atribuições e responsabilidades dentro do setor de governança, conforme organograma;
  - b. Promover seleção, contratação, remanejamento, licenças, demissão e treinamento do pessoal de governança;

- c. Elaborar escalas de revezamento, folgas e férias dos colaboradores;
- d. Preparar e treinar o pessoal em situações de emergência, incluindo incêndio;
- e. Verificar a possibilidade de implementação das sugestões dos hóspedes;
- f. Planejar compras, consumo e reposição de estoques de materiais necessários ao bom andamento do serviço;
- g. Participar do planejamento estratégico do hotel, quando houver, dando sugestões e apontando soluções para os problemas do setor;
- h. Participar de programas de qualidade, quando for o caso;
- i. Prever períodos de manutenção preventiva, pinturas e reformas nos apartamentos e áreas sociais do hotel;
- j. Planejar fluxos de trabalho e de informações.
- **Atividades de organização** – Coordenação e organização do setor de governança, de modo a viabilizar e facilitar o perfeito andamento das atividades no cotidiano. Nessa atividade incluem-se:
  - a. Saber dividir e delegar atribuições a sua equipe e cobrá-las adequadamente;
  - b. Antes de iniciar o turno de trabalho, verificar se todo o pessoal está presente, fazer divisão de tarefas conforme ocupação do hotel e pessoal disponível;
  - c. Organizar sistematicamente reuniões de trabalho com sua equipe visando à melhoria contínua do trabalho;
  - d. Manter harmonia e ótimo clima organizacional entre os colaboradores, visando ao estímulo ao trabalho em equipe e bem-estar pessoal e profissional no ambiente de trabalho;
  - e. Organizar estoques de materiais, principalmente a rouparia dos andares e fazer inventários dos materiais periodicamente;
  - f. Participar da decisão de compras dos materiais pertinentes ao seu setor;
  - g. Organizar o trabalho, otimizando recursos em períodos de grandes eventos e alta estação turística (grande ocupação no hotel);
  - h. Identificar a necessidade, selecionar, contratar e acompanhar serviços terceirizados (como por exemplo: decoração, floricultura, dedetização, lavagens especiais de cortinas, carpetes e outros)
  - i. Assegurar a hospitalidade e satisfação do hóspede nos serviços prestados no seu setor;

- j. Treinar uma funcionária em sua função para ela possa substituí-la em caso de falta ou períodos de folgas e férias.



Figura 7 - Profissional.

- **Atividades de direção/execução** – gerenciamento do setor de governança em tarefas regulares e em tarefas inesperadas, dirigindo e executando atividades tais como:
  - a. Antes de iniciar o turno de trabalho, verificar se todo o pessoal está presente, fazer divisão de tarefas conforme ocupação do hotel e pessoal disponível;
  - b. Dirigir, supervisionar e vistoriar as atividades que estão sendo executadas nos andares e nos setores de sua responsabilidade;
  - c. Gerenciar conflitos entre funcionários, aplicando penalidades quando for o caso;
  - d. Observar o livro de ocorrências e recados durante o expediente;
  - e. Decidir o que fazer em casos emergenciais e em situações especiais no setor;
  - f. Atender hóspedes em reclamações e sugestões, quando for o caso;
  - g. Acompanhar pessoalmente entrada, estada e saída de hóspedes VIP e de pessoas com necessidades especiais;
  - h. Conferir e repassar diariamente os relatórios de seu setor aos demais setores responsáveis no hotel;
  - i. Acompanhar trabalhos de manutenção preventiva e corretiva nos apartamentos e áreas sociais do hotel;
  - j. Definir e acompanhar métodos e procedimentos técnico-operacionais do trabalho no setor;
  - k. Verificar a decoração e o estado de segurança e conservação dos ambientes de sua responsabilidade.
- **Atividades de controle** – registro e controle dos recursos humanos, materiais e financeiros de modo a assegurar a realização das atividades dentro do que foi previsto anteriormente. Nessa atividade incluem-se:
  - a. Controlar do ponto dos colaboradores, autorizando antecipações e verificando atrasos e faltas, quando for o caso;
  - b. Checar os uniformes e a apresentação pessoal dos colaboradores;
  - c. Avaliar a equipe de colaboradores, valorizando ou repreendendo quando necessário;
  - d. Proceder ao controle de qualidade da arrumação dos apartamentos dentro do padrão do hotel;



- e. Checar o índice de reclamações dos hóspedes;
- f. Realizar controle de estoque dos materiais de trabalho;
- g. Controlar o uso de chaves mestre dos apartamentos;
- h. Controlar objetos esquecidos por hóspedes nos apartamentos, tomando as devidas providências;
- i. Controlar orçamentos, gastos de materiais, desperdícios e apresentar relatórios à gerência geral.

Agora que você conheceu quais as atividades que estão sob a responsabilidade de uma governanta, apresentamos a seguir, de acordo com Cândido (2001, p.24), uma lista das atribuições e responsabilidades que cabem a uma funcionária na função de uma Supervisora de andares, juntamente com as colaboradoras do setor de governança que estão sob suas ordens:

- a. Limpeza e arrumação de apartamentos ocupados;
- b. Limpeza e arrumação de apartamentos desocupados;
- c. Limpeza de corredores, paredes externas dos apartamentos;
- d. Limpeza dos vidros, espelhos, mármore e das salas de estar do setor de andares;
- e. Mudança e controle das roupas de cama e banho dos hóspedes;
- f. Controle e organização dos pertences dos hóspedes;
- g. Controle, através do rol de roupas, das roupas dos hóspedes e sua devolução ao apartamento;
- h. Mudança de hóspedes de apartamentos;
- i. Recolhimento, controle e encaminhamento à Governanta geral de objetos esquecidos por hóspedes (achados e perdidos);
- j. Cuidados especiais com material de limpeza: utilização, economia e produtividade;
- k. Requisição e reposição de materiais de trabalho;
- l. Controle diário de hóspedes presentes e ausentes e da disponibilidade de apartamentos prontos;
- m. Reposição de bebidas e artigos de venda nos refrigeradores e controle desses itens nas fichas de estoque.

Agora que você já sabe quais as atividades que estão sob a responsabilidade de uma governanta e de uma supervisora e equipe, apresentamos a seguir, segundo Castelli (2001, p.218) uma lista das atribuições e responsabilidades específicas da Camareira ou Arrumadeira:

- a. Preenchimento dos formulários pertinentes;
- b. Limpeza e arrumação dos apartamentos;
- c. Manutenção da boa aparência do seu andar pelo qual é responsável;
- d. Cuidado com a segurança do seu andar, avisando imediatamente à governanta quando algo que fuja à rotina acontecer (algum fato diferente do comum ou a existência de alguma pessoa não autorizada nas dependências do hotel);
- e. Aviso imediato à governanta sobre objetos esquecidos pelos hóspedes;
- f. Aviso imediato à governanta sobre artigos levados ou danificados pelos hóspedes;
- g. Aviso à governanta sobre reparos que devam ser feitos nos apartamentos do seu andar;
- h. Conferência diária do estoque de roupas que está sob a sua responsabilidade;
- i. Recolhimento da roupa para lavar e passar dos apartamentos e transporte da roupa levá-la para a lavanderia / rouparia, se for o caso;
- j. Entrega do impresso “Informe da Camareira” (vide figura da aula anterior), devidamente preenchido no término do expediente.

A camareira deverá providenciar o abastecimento do seu carrinho de serviço, após ser informada do número de apartamentos que deverão ser limpos em cada dia de trabalho. Vale ressaltar que esse número varia pode ir de 10 a 15 apartamentos por dia, de acordo com o grau de complexidade de arrumação e limpeza exigida pelo hotel e a produtividade exigida à funcionária na função de camareira.

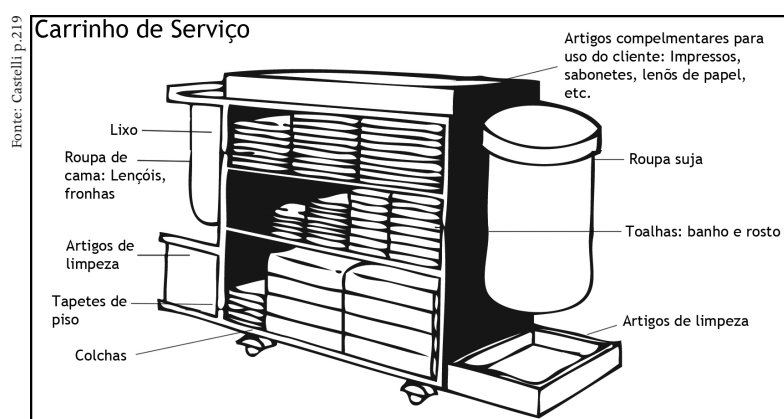


Figura 8 - Carrinho de serviço

Para que o trabalho seja bem executado no setor de governança, faz-se necessário que o pessoal desse setor reúna competências e habilidades compatíveis com sua função. É importante que a equipe reúna atributos pessoais capazes de gerar bons resultados das atividades do setor de governança hoteleira, entre eles:

- Apresentar boa comunicação;
- Ter espírito de equipe e cooperação;
- Ter pontualidade e compromisso;
- Boa apresentação pessoal;
- Respeitar o outro e tratar com respeito e dignidade;
- Ser otimista e transmitir simpatia;
- Gostar de servir e ter espírito hospitaleiro;
- Disposição para trabalhar em finais de semana e feriados;
- Saber executar bem o trabalho e aprender sempre;
- Saber operar equipamentos e aparelhos do serviço de governança, incluindo lavanderia;
- Ter flexibilidade e saber improvisar;
- Saber ouvir e seguir orientações.



Figura 9 - Pessoal de atendimento

Segundo a Norma ABNT NBR 15045:2004, as competências necessárias para uma Governanta, para que ela possa alcançar os resultados esperados para esta função, envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes, conforme se mostra a seguir:

- **Conhecimentos de:**
  - a. Técnicas de elaboração de planos, orçamentos, cronogramas, escalas de trabalho e férias; dimensionamento de equipes; definição de padrões de tempo e qualidade de serviços; elaboração de procedimentos operacionais;
  - b. Técnicas de liderança e chefia; coordenação e supervisão de pessoas; métodos de avaliação de profissionais e equipes;
  - c. Legislações trabalhista e comercial aplicáveis a contratos de prestação de serviço e a técnicas de negociação de contratos;
  - d. Técnicas de especificação, controle, armazenamento e estabelecimento de ponto de reposição de material;
  - e. Técnicas para limpeza, higienização e arrumação aplicáveis a meios de hospedagem e operação de equipamentos e aparelhos de uso mais comum nas unidades habitacionais;

- f. Requisitos de higiene pessoal e segurança no trabalho adequados às ocupações de camareira, servente, lavadeira, jardineiro e reparador polivalente;
- g. Tipo, estrutura e funcionamento dos meios de hospedagem.
- **Habilidades para:**
  - a. Cálculos matemáticos e elaboração de planilhas e gráficos para análise e controle;
  - b. Leitura e escrita para elaboração de relatórios gerenciais;
  - c. Planejamento de curto prazo, de acordo com recomendações estratégicas.
- **Atitudes/atributos:**
  - a. Empatia e expressividade na comunicação; capacidade de argumentar com lógica oralmente e por escrito;
  - b. Praticidade, dinamismo, atividade; atitude controladora, assertiva, persuasiva e democrática;
  - c. Atitude crítica, atenção para detalhes e otimismo;
  - d. Segurança no relacionamento interpessoal; equilíbrio emocional para administrar situação constrangedora ou de emergência; cuidado no relacionamento”.

O setor de Governança precisa contar com pessoas eficientes e capazes de realizar bem este serviço, pois sem ele o hotel não funciona. As pessoas precisam reunir todas as qualidades profissionais e pessoais anteriormente listadas para que suas atribuições e responsabilidades sejam cumpridas da melhor maneira possível, gerando assim um ótimo serviço e a satisfação plena do hóspede.

Dessa forma, destaca-se mais uma vez o quanto importante são o recrutamento, a seleção e a alocação se tem um serviço com a qualidade e o padrão desejado. Além disso, uma política de avaliação, benefícios e incentivos poderá contribuir para a motivação e a manutenção do funcionário dentro da empresa e até para a sua promoção para cargos mais altos.

No próximo tópico trataremos da postura profissional no setor de governança. Você, então, vai poder checar se sua postura é ou não adequada. Até lá!

# TÓPICO 2

## Postura profissional dos colaboradores do setor de governança hoteleira

### OBJETIVO

- Conhecer conceitos e técnicas de uma postura profissional adequada aos meios de hospedagem

Como vimos no tópico anterior, o setor de governança e seus colaboradores têm uma grande parcela de responsabilidade para que os serviços do hotel sejam bem desempenhados. Por isso é preciso que cada uma saiba suas atribuições e possa realizá-las da melhor forma possível, de acordo com o que é esperado em cada cargo. Aliada a isso, a postura de cada um no ambiente profissional pode ajudar ou dificultar o trabalho dentro do hotel, como será mostrado a seguir.

As empresas dependem de pessoas para realizar o trabalho ou executar o serviço que elas oferecem no mercado. De preferência, esses serviços devem ser executados por pessoas inteligentes, talentosas e que saibam se comportar e se relacionar bem com os outros.

A postura profissional dos colaboradores do setor de governança envolve aspectos como assiduidade, pontualidade, espírito colaborativo, humildade, postura flexível, atitude para solucionar problemas, boa comunicação, ética, bom comportamento e etiqueta profissional (veja no ambiente a recomendação de leitura complementar sobre o tema), além de outras características.

A etiqueta social/profissional pode ser definida como

Um conjunto de normas cerimoniais no trato entre as pessoas e que são estabelecidas a partir do bom senso, da educação e do bom gosto. Ao contrário do que muitos pensam essas regras não são um privilégio de determinadas camadas sociais; qualquer pessoa pode aprendê-las e fazer delas uma ferramenta para se promover na carreira.

(Disponível em: < <https://bit.ly/2lEkolf> >.

Acesso em: 10 de Dezembro de 2008)

Para ser um bom profissional, é preciso ter uma disposição para aprender sempre. Achar que já sabe tudo é o primeiro passo para não ir bem. O conhecimento acumulado vale muito, mas no mundo corporativo, as coisas mudam muito rapidamente e é preciso humildade para reconhecer que é preciso estudar, praticar e aprender mais sempre. E isso pode se dar através de livros, revistas, congressos, seminários, cursos e até por intermédio de colegas novatos na empresa. Aí vão algumas dicas para sua postura profissional:

#### **CONDUTA ADEQUADA DO PROFISSIONAL DE GOVERNANÇA**

- Adaptar-se à filosofia e à forma de trabalho da empresa;
- Adotar uma postura profissional receptiva a sugestões, adaptável e flexível;
- Conquistar a confiança dos superiores e dos colegas de trabalho;
- Compreender seu limite de atuação ou autonomia;
- Mostrar seu potencial sem ferir os colegas;
- Colaborar para um bom clima no ambiente de trabalho;
- Ser pontual e assíduo;
- Evitar comentários e fofocas;
- Não repassar ou divulgar informações sobre a empresa;
- Respeitar colegas e chefes.

#### **CONDUTA QUE DEMONSTRA ÉTICA E PROFISSIONALISMO**

- Demonstrar paciência e educação, sempre, em qualquer situação, mesmo com pessoas que pareçam prepotentes, grosseiras, descontroladas ou mal educadas;
- Tratar igualmente todas as pessoas, evitando discriminar por aparência, cor, sexo, religião e entre outras características;

- Conhecer documentos legais, como a Constituição, o Código de Defesa do Consumidor, o Estatuto do Idoso e outros aspectos da legislação brasileira;
- Avisar qualquer irregularidade no local de trabalho, imediatamente aos superiores;
- Avisar caso tenha que faltar, atrasar ou antecipar a saída;
- Evitar comentários a respeito de pessoas do ambiente de trabalho, isso poderá ser mal interpretado;
- Evitar assuntos polêmicos como futebol, religião e política no local do trabalho;
- Deixar os problemas pessoais em casa, comportando-se profissionalmente no local de trabalho.

#### **PARA REALIZAR UM BOM ATENDIMENTO**

- Ser prestativo e cortez, apresentando sempre um sorriso;
- Usar termos educados, como bom dia, com licença, obrigado(a), desculpe etc.;
- Evitar termos que demonstrem muita intimidade, como meu bem, querido(a), amor, anjo, amigo(a), chefia, patrão, amizade, substituindo-os por senhor ou senhora;
- Comunicar-se pausadamente, pronunciando bem as palavras em um tom de voz suave;
- Olhar nos olhos do cliente ao comunicar-se;
- Observar o modo de aproximar-se fisicamente do cliente, mantendo uma distância confortável e evitando tocá-lo;
- Ao cruzar com hóspedes nos corredores, cumprimentar sempre;
- Prestar atenção aos desejos do cliente, saber ouvir;
- Procurar chamar as pessoas (clientes e colegas) pelo nome;
- Cuidar de sua imagem pessoal atentando para pequenos detalhes, incluindo-se cabelos, unhas, barba (para homens), uniforme limpo completo e passado a ferro, entre outros;
- Observar que no momento do atendimento você representa a empresa para o cliente.

#### **PARA REALIZAR UM BOM ATENDIMENTO AO TELEFONE**

- Atender rapidamente, logo após a primeira chamada;
- Usar uma saudação cordial ou padronizada da empresa, não dizer simplesmente “alô”; Evitar termos que demonstrem muita intimidade, como os citados anteriormente; Comunicar-se pausadamente, pronunciando bem as palavras em um tom de voz suave, principalmente, se for em uma língua estrangeira;
- Não usar telefones da empresa para chamadas pessoais;
- Ser o mais breve possível ao telefone, uma vez que outros hóspedes poderão ligar;
- Ser prestativo e cortez, apresentando sempre um sorriso. Mesmo sem ver dá para sentir pelo tom de voz;
- Cuidar para anotar e repassar recados provenientes das chamadas, tendo lápis e papel sempre à mão;
- Tentar solucionar o provável problema do hóspede o mais rápido possível;
- Checar se o hóspede foi realmente atendido em sua solicitação, mesmo após ter transferido o problema para outro setor;
- Desligar somente após o hóspede ter desligado a chamada.

#### **PARA REALIZAR UM BOM ATENDIMENTO EM RELAÇÃO A RECLAMAÇÕES**

- Atender prontamente, mostrando disposição para resolver o problema;
- Procurar um lugar adequado para atender ao cliente, oferecendo condições para que ele se acalme (lugar reservado, sentado, refrigerado, oferecer água etc.);
- Saber ouvir, entender o problema, suas causas e consequências;
- Deixar o cliente falar, sem interromper, desculpando-se ou justificando-se;
- Colocar-se no lugar do cliente, mostrando que compreende como ele se sente;
- Analisar a dimensão do problema e se há fundamento na reclamação do cliente;
- Checar as informações, ouvindo as versões dos envolvidos e obtendo provas (se houver), para então tomar alguma providência;
- Prometer somente aquilo que puder realmente cumprir. Se for preciso, pedir um prazo para ao cliente para analisar a situação;



- Mostrar confiança ao dizer analisará e tentará resolver o problema e registrar as informações da reclamação;
- Esclarecer ao cliente os limites e prazos na resolução do problema levantado;
- Responder ao cliente. Não deixar a reclamação sem resposta, mesmo que ela seja negativa;
- Agradecer ao cliente pela reclamação e afirmar que ele está trazendo informações importantes sobre o andamento do trabalho realizado.

Depois de conhecer as características de um bom profissional de governança, agora você vai poder analisar algumas de suas características pessoais e avaliar-se como futuro profissional de hotelaria e hospedagem.

# TÓPICO 3

Procedimentos operacionais da governança: técnicas de limpeza, higienização e arrumação

## OBJETIVO

- Conhecer os procedimentos de limpeza, higienização e arrumação das unidades habitacionais e das áreas sociais de um hotel

**A**gora que você já aprendeu sobre as responsabilidades e a postura dos profissionais do setor de governança hoteleira, vamos passar para o lado operacional da atividade.

Inicialmente é preciso considerar que os aspectos de limpeza e arrumação no âmbito hoteleiro são diferentes daquele que habitualmente se pratica em nossas residências. Isso porque, no primeiro caso, envolve-se um negócio, um padrão de arrumação, além de outros aspectos que precisam ser tratados de forma profissional. A quantidade de apartamentos a serem limpos, os materiais a serem utilizados para limpeza e desinfecção correta, a manutenção dos ambientes e das superfícies, tudo isso precisa ser levado em consideração.

Na sequência deste tópico, abordaremos os seguintes aspectos: espaços e equipamentos; materiais; estoque; método; periodicidade; ordem de prioridade; higienização e segurança no trabalho.

Vamos começar observando que para se realizar os procedimentos de limpeza e arrumação com eficiência é necessário que os hotéis, principalmente os de grande porte, disponham de espaços e equipamentos que auxiliem o trabalho do pessoal de governança, como, por exemplo: rouparia de andar; camas extras, berços, impressos do hotel desejando boas vindas, cestas e papéis especiais para cobri-las, computador com impressora na sala da governança; quadro magnético ou quadro branco de avisos, telefone ou ramal, interfone nos andares e no setor, carrinho de serviço das camareiras, entre vários outros itens, a depender do hotel e dos serviços oferecidos de forma regular ou em casos especiais.

Vários materiais são necessários para o trabalho de arrumação e limpeza dos apartamentos e áreas sociais de um hotel. Citamos alguns a partir de Castelli (2001, p.220):

- **Utensílios:** aspirador de pó, enceradeira, baldes, vassouras etc.;
- **Produtos de limpeza:** detergentes, sabão, desinfetante, cera, lustra móveis etc;
- **Objetos para colocação no apartamento:** cardápios, material para correspondência, lista de preços para lavanderia, rol de roupas, avisos de “não perturbe, por favor” e “favor arrumar este quarto”, gorros para ducha, cinzeiros, fósforos, sacos para roupas, sabonetes, papel higiênico, lenços de papel, luvas para limpar sapatos etc;
- **Roupas:** lençóis, toalhas, fronhas etc.

Para que todo o trabalho seja desempenhado da forma certa e no tempo correto, todos esses itens precisam ser previstos, comprados e repostos no estoque do hotel antecipadamente, sob a responsabilidade da governanta. O estoque mínimo deve ser estabelecido e cada vez que ele for reduzido, o setor de compras deve ser acionado para repor os materiais necessários ao serviço de limpeza e arrumação. Cada vez que a camareira ou supervisora precisar de material ou de equipamentos especiais, o formulário de requerimento de material deverá ser preenchido, assinado e repassado ao almoxarifado da governança para que haja o controle de estoque de materiais e o controle de saída de equipamentos de limpeza e arrumação, quando for o caso. Inventários regulares deverão ser realizados como instrumento de controle.

Precisamos observar também que para limpar e higienizar é preciso método. O método envolve a ordem de cada tarefa a ser desenvolvida durante a atividade de limpeza. Será preciso listar todas as tarefas e colocá-las em ordem de execução visando tanto à otimização do serviço quanto ao tempo e eficiência. Os fluxos de trabalho, movimentos e procedimentos padrão devem ser estabelecidos. É preciso estabelecer o que arrumar primeiro, como arrumar, em quanto tempo e qual o resultado esperado a partir dessas ações. A governanta poderá estabelecer o melhor e mais adequado método para cada tipo de apartamento, orientar e treinar seu pessoal para que o método seja cumprido.

A periodicidade das tarefas também precisa ser estabelecida, pois há tarefas que precisam ser desempenhadas diariamente, outras semanalmente ou em um intervalo de tempo maior. Vejamos a seguir as tarefas mais comuns e sua periodicidade.

- **Realizar diariamente:** trocar lençóis e toalhas, recolher o lixo, limpar e higienizar pisos, paredes, aparelhos sanitários, banheiras etc., reabastecer estoque do frigobar (quando for o caso), vistoriar e checar os objetos pertencentes ao hotel em cada apartamento; verificar objetos esquecidos pelo hóspede, verificar o funcionamento de equipamentos e aparelhos elétricos como chuveiros, televisores, ar condicionados e outros, registrar nos formulários adequados;
- **Realizar semanalmente:** lavar e limpar paredes de banheiros, sanitários, box ou cortinas de banho e etc.; aspirar de carpetes e cortinas; lustrar móveis; limpar luminárias, abajures, quadros e objetos decorativos; limpar portas, janelas e vidraças;
- **Realizar mensalmente:** lavar cortinas, colchas decorativas, almofadas, protetores de colchões; virar colchões, limpar filtros de ar condicionado, retirar móveis do lugar para limpar atrás e embaixo deles;
- **Realizar periodicamente (em período a ser estipulado pela governança):** dedetizar apartamentos corredores e áreas sociais; fazer vistoria e inventário; lavar (geralmente a seco) estofados de sofás, poltronas e cadeiras; retocar pintura de paredes e pequenas reformas, caso necessário.

A arrumação dos apartamentos precisa seguir uma ordem de prioridade, que começa por aqueles que estão ocupados por hóspedes e que contém o aviso de “favor arrumar este apartamento”. Este aviso é geralmente pendurado do lado de fora da porta do apartamento, junto à maçaneta. Em seguida, deverão ser arrumados os apartamentos vagos que estão sujos, para que fiquem em condições de serem ocupados o mais breve possível. Após a arrumação, a recepção deverá ser informada. Neste momento, devem consideradas as reservas e horários de chegadas de hóspedes regulares e hóspedes com pedidos especiais. Alguns hotéis oferecem pacotes de serviços especiais na arrumação dos apartamentos como noite de núpcias com lençóis e roupões especiais e cestas de frutas e flores no apartamento ou ainda um kit aniversário com decoração colorida e balões no apartamento, entre outros.

Há também de se considerar a correta higienização, pois ela precisa ser eficaz ao ponto de desinfetar as áreas privativas, principalmente de banheiros, oferecendo-se, assim, segurança a seus usuários. Para isso a governanta deverá observar os produtos utilizados, a dosagem ou diluição em água praticada habitualmente e os métodos e processos de trabalho. Observar também que cada

tipo de superfície requer produtos e cuidados especiais para sua manutenção, evitando corroer, manchar ou desgastar. Caso haja uma mancha provocada por produtos cosméticos, sangue ou outro agente nas superfícies dos apartamentos como pisos, pias, carpetes deve-se atentar para a utilização correta de produtos químicos capazes de removê-las, sem danificar a superfície manchada.

É preciso lembrar de:

- Colocar a roupa suja no depósito ou saco adequado para isso;
- Transportar o lixo adequadamente;
- Limpar sempre de cima para baixo e da menor sujidade para a maior;
- Não usar toalhas para limpar ou enxugar o chão, não subir em vasos sanitários ou banheiras para fazer limpeza pois isso poderá provocar acidentes;
- Colocar, em lixos especiais separados do lixo comum, pilhas, baterias e vidros quebrados;
- Jogar restos de sabonetes e fios de cabelo no lixo e não em ralos ou sanitários.

Por último, observar a segurança no trabalho das camareiras e funcionários que trabalham na limpeza para evitar danos à saúde e acidentes de trabalho. A ergonomia e correta postura na realização das tarefas diárias precisam ser consideradas para não causar problemas na coluna, dores nas costas e pescoço. Na utilização de certos materiais ácidos, corrosivos ou com cloro, entre outros, é recomendável o uso de luvas, evitando que as mãos entrem em contato direto com os agentes químicos, que podem provocar reações alérgicas etc. Também é preciso preparar e treinar os funcionários para situações anormais ou de emergência, como, por exemplo, um incêndio ou mesmo um hóspede bêbado nos corredores. As anormalidades devem ser registradas num livro de ocorrência. Vários hotéis possuem uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), que orienta, registra e fiscaliza as atividades realizadas no trabalho, promovendo a segurança e prevenção de acidentes.

# AULA 3

## Qualidade, padrões e sua aplicação no setor de governança de um hotel

A sequência de nossas aulas se dará agora através do estudo de alguns procedimentos gerenciais da governança de um hotel, observando sua importância e dimensão desse setor para o contexto do negócio.

Estudaremos a qualidade, a tecnologia e os processos de controle necessários ao ótimo desempenho deste setor dentro do hotel.

A compreensão desses aspectos é importante para que você possa ampliar seus conhecimentos e verificar a dimensão do trabalho do setor de governança. Isso porque muitas pessoas, quando não conhecem profundamente este setor, acham que se limita apenas a “arrumar os quartos” e esquecem todo o processo organizacional e gerencial que está por trás disso.

Esta aula traz também atividades interessantes e divertidas sobre os temas abordados dentro da governança hoteleira. Vamos então começar nossa aula?

### Objetivos

- Conhecer os conceitos de qualidade e aplicá-los na governança hoteleira
- Analisar os processos de controle do padrão de qualidade dos serviços
- Compreender a importância do uso da tecnologia para os relatórios, estatísticas e cálculos em governança

# TÓPICO 1

## Conceitos de qualidade e sua aplicação no setor de governança de um hotel

### OBJETIVO

- Conhecer os conceitos de qualidade e aplicá-los à governança hoteleira

Como você já sabe pelo que foi visto nas aulas anteriores, o setor de governança carrega em si uma grande responsabilidade, pois é ele que cuida do principal produto ofertado em um hotel: o apartamento para a acomodação do hóspede. Para que a acomodação, por sua vez, aconteça a contento, é preciso trabalhar visando à qualidade.

Vamos iniciar, então, entendendo o conceito de qualidade. Conceituar um termo, nos últimos anos, passou a ser utilizado em diversos setores profissionais torna-se um tanto difícil. Isso porque a palavra qualidade pode ser interpretada sob vários aspectos. Segundo o dicionário da língua portuguesa HOUAISS (2001, p. 2.345), o termo qualidade pode ser entendido em diversas acepções, de acordo com o que se vê a seguir:

qualidade s.f. propriedade que determina a essência ou a natureza de um ser ou coisa (preferir que a quantidade); 1.1 conjunto de traços psicológicos e/ou morais de um indivíduo, caráter, índole; 1.2 características inerentes; 1.3 característica comum que serve pra agrupar (seres ou objetos) espécie, casta, jaez; 2 grau negativo ou positivo de excelência; 3 característica superior ou atributo distintivo positivo que faz alguém ou algo sobressair em relação aos outros, virtude; 4 habilitação para exercer uma profissão, titulação; 5 títulos a que correspondem direitos e deveres função, cargo, posição; 6 capacidade de atingir o (s) efeito (s) pretendido (s) propriedade, virtude; 7 destaque em uma escala comparativa valor de importância; 8 estratégia de gestão em que se procura otimizar a produção e reduzir os custos; 9 categoria fundamental do pensamento que determina as propriedades ou características de algumas

realidades; 10 qualquer aspecto sensível de percepção que não possa ser mensurado ou geometrizado; 11 propriedade de uma proposição que a torna afirmativa ou negativa; 12 conjuntos faz características fônicas de um som vocálico; 13 título que personaliza e distingue um indivíduo como sujeito ativo ou passivo de direito, ou perante a lei, por sua maneira de ser ou agir no social; 14 circunstância de caráter pessoal que confere à pessoa a habilitação necessária para a prática de certos atos ou para o exercício de certos direitos; 15 conceito puro do entendimento, subdividido nas categorias de realidade, negação e limitação e correspondentes aos juízos afirmativos, negativos e indefinidos.

Nas definição do dicionário, identifica-se que o sentido da palavra qualidade pode expressar atributos positivos ou negativos de alguém ou de algo (acepções 2, 11, 15), contrariando aquilo que se possa imaginar que expresse somente o sentido positivo, embora algumas definições apontem isso. Outro aspecto relevante é que a qualidade pode ser entendida como um elemento intangível (acepção 10), sendo assim muito mais difícil de ser identificada no turismo e na prestação de serviços, que também são intangíveis, ou seja, não são passíveis de mensuração. No sentido empresarial e econômico, a qualidade seria uma “estratégia de gestão em que se procura otimizar a produção e reduzir os custos”(acepção 8). Nesse sentido, pode-se perceber claramente a noção de um padrão especificado para que se atinja a qualidade.

Em obras técnicas da área administrativa, a definição de qualidade também apresenta inúmeras definições. Uma das acepções do termo afirma que a qualidade pode ser entendida como um ajuste contínuo das propriedades de um produto ou serviço à situação demandada, num dado espaço e tempo. Segundo o Glossário de termos relativos à qualidade, elaborado por Lamprecht (1994, p.263), o documento ISO 8402 de 1994 ainda é o mais aceitável, essa norma define qualidade como a “totalidade de características de uma entidade que se relacionam com sua capacidade de satisfazer a necessidades explícitas e implícitas”. Destaque-se que, para Lamprecht, a qualidade não pode ser tratada de forma isolada e precisa ser entendida como um sistema onde em que todas as suas partes estão inter-relacionadas.

Considera-se importante que todos os atores sejam envolvidos para que não se tenha uma visão distorcida do padrão ideal de qualidade que se deseja atingir. Pode-se admitir que subsistemas sejam estudados de forma particular, mas sempre



considerando que fazem parte de um todo inseparável e complexo. Para Las Casas (1994, p. 20), a qualidade total em serviços engloba, além dos clientes externos, todos os que com ela interagem, ou seja, funcionários e administradores. A razão disso é que os serviços, sendo atos, desempenho, ação, pressupõem que cada pessoa próxima ao indivíduo é considerada um cliente. Em decorrência, uma empresa deve satisfazer necessidades, resolver problemas e fornecer benefícios a todos que com ela interagem, e isto significa considerar clientes, proprietários, como também as demais entidades de um mercado.

O termo *qualidade* tem sido comumente utilizado como sinônimo de excelência, ou seja, o melhor, ou o nível mais alto de desempenho no processo de elaboração de um produto ou prestação de serviço. Isso não deixa de ser verdade, mas esse conceito deve ser ampliado para ser melhor compreendido. A noção de qualidade em que se extrapola o conceito de excelência, foi adotada por Yasoshima (1997, p.53). Segundo o autor,

A qualidade não significa a melhor performance, mas sim a performance especificada para responder a uma determinada necessidade. Assim, não se tem sentido comparar a qualidade de um restaurante, tipo fast food, com a de um restaurante de alta classe, a qualidade de um hotel de duas estrelas, com a de um outro de cinco estrelas. Pois somente podem-se comparar produtos e serviços dentro de uma mesma escala. Nesses casos, categoria ou classe não é sinônimo de qualidade.

Nessa afirmação, a qualidade concentrou-se no que se chamou de *performance especificada*, ou seja, no nível ou tipo de serviço requisitado pelo usuário. Torna-se necessário identificar qual é a *performance* especificada pelo “cliente” do serviço em questão, para que se possa atendê-la de forma igual ou superior ao que se espera. Destaque-se que a possibilidade de comparação só deve ocorrer se os produtos ou serviços a serem comparados estiverem em uma “mesma escala”, ou seja, pertencerem a um grupo homogêneo, de mesma classe ou categoria.

É importante ressaltar que o foco da qualidade está no usuário, ou em quem irá se utilizar dela, ou seja, no demandante, e não quem está ofertando determinado produto ou serviço. A oferta pode adotar uma filosofia, um modelo ou critérios que sejam entendidos como qualidade, mas nem sempre este modelo poderá corresponder às necessidades de sua demanda, considerado o tipo de produto ou serviço e a localidade onde está sendo ofertado. Os contextos sociais,

as diversidades culturais e, conseqüentemente, as necessidades podem variar de acordo o espaço geográfico e as características de cada região. Modelos “importados” e descontextualizados são muito comuns de serem interpretados como ideais para casos diferentes e, portanto, estarem fadados ao insucesso, antes mesmo de serem aplicados. Torna-se absolutamente necessário analisar as condições locais e a época em que se está aplicando determinados modelos para que estes possam atender às expectativas de acordo com cada caso. As normas de qualidade do tipo ISO são



### SAIBA MAIS!

Trata-se de uma entidade internacional de padronização para obtenção da qualidade em diversas atividades: International Organization for Standardization (ISO). Conferir neste mesmo tópico mais informações sobre as normas ISO.

usadas, em muitos casos, como um referencial e permitem ao ofertante adequar sua produção de acordo com suas especificações, garantindo uma produção em massa, com uniformidade de padrão do produto, baixo índice de deficiências e nível reconhecido pelo mercado.

Há também definições que dão outra ênfase para a qualidade, como a de Teboul (1991, p.32), para quem:

A qualidade é, antes de tudo, a conformidade às especificações. É também a resposta ajustada à utilização que se tem em mente na hora da compra e também a longo prazo.

Esta definição aponta para a questão da conformidade com o que foi especificado como padrão, modelo ou ideal de qualidade. Estar em conformidade significa atender ao especificado, mesmo que este sofra alterações ao longo do tempo. Ou seja, há a necessidade de se ajustar constantemente o serviço ofertado de modo que este atenda ao que for especificado pelo usuário em diferentes momentos. A palavra-chave é ajuste ou adaptação do mesmo serviço, ao mesmo usuário, no mesmo local em diferentes momentos. Admite-se, então que a variável tempo interfere nas especificações do usuário em relação ao modelo ideal de qualidade. Um outro fator que também exige ajustes é quando o cliente habitua-se a encontrar determinado nível de qualidade em um serviço, que mesmo sendo competitivo em relação aos demais, pode fazê-lo pensar que o prestador de serviços não está fazendo mais do que a sua obrigação. Na verdade, os níveis de qualidade exigidos pelo cliente também podem variar de acordo com o grau de exigência do cliente, advindos de um conhecimento prévio (por experiência própria ou não) a respeito do serviço.

Observam-se, então, algumas variáveis importantes até aqui: o modelo “referencial de qualidade” (especificado pelo cliente) ou aceito institucionalmente (como as normas ISO) de um produto ou serviço e a conformidade da oferta a este modelo (forma como está sendo ofertado) num determinado tempo e espaço. Dessa forma, qualidade em serviço envolve um conjunto de características mensuráveis de um determinado serviço, especificadas pelo cliente, as quais podem ser avaliadas em relação a uma referência ou comparadas com um modelo.

Ao longo do tempo, alguns autores tentaram estabelecer modelos conceituais de qualidade em serviços. Apresentaremos a seguir os principais, aqueles que são de maior interesse para a hotelaria e o setor de governança.

O crescimento do setor de serviços no âmbito mundial despertou recentes estudos e normas a respeito da qualidade voltada para o setor de serviços. Alguns pesquisadores e executivos começaram a estudar a qualidade na prestação de serviços, elaborando e testando modelos de qualidade aplicáveis a essa área. Assim surgiram as séries ISO aplicadas ao setor de serviços.

A Organização Internacional para Normalização Técnica, mais conhecida pela sigla em inglês ISO, que significa *International Organization for Standardization*, tem sede em Genebra, na Suíça (MARANHÃO, 2001). Essa organização objetiva fixar normas técnicas aceitas internacionalmente para estabelecer parâmetros semelhantes de produtos e serviços tanto em países desenvolvidos como em desenvolvimento, através da série de Normas Técnicas ISO em várias áreas de conhecimento. A série ISO 9000 é um conjunto de Normas Técnicas que se referem especificamente à gestão da qualidade. Foram oficializadas em 1987, a partir de alterações na BS 5750, que eram normas do *British Standard Institute* (BSI), surgidas em 1979, na Inglaterra. Depois disso, a atual comunidade européia adotou as normas ISO série 9000, como solução dos problemas tecnológicos e econômicos que surgiriam com a associação dos países europeus. Posteriormente elas foram adotadas por vários países em todo o mundo. Nos Estados Unidos, elas foram adotadas depois de passar pela Associação Americana de Controle da Qualidade e no Brasil pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Sofreram revisões no ano de 1994 e em 2000. As normas 9000 passaram, então, a exigir dos usuários um estreitamento entre suas atividades e as necessidades e expectativas dos clientes. A série de normas ISO 9000 (2000) é composta de quatro normas:

- **NBR ISO 9000** – Sistemas de gestão da Qualidade – fundamentos e vocabulário: objetiva estabelecer os fundamentos e o vocabulário da qualidade;
- **NBR ISO 9001** – Sistemas de gestão da qualidade – requisitos: norma de natureza contratual da série 9000, objetiva especificar os requisitos de sistema de gestão da qualidade para obter conformidade na produção e satisfação dos clientes;
- **NBR ISO 9004** – Sistemas de gestão da qualidade – diretrizes para melhoria de desempenho: objetiva prover guia para sistemas de gestão da qualidade;
- **NBR ISO 19011** – Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão da qualidade e gestão ambiental: tem a finalidade de prover requisitos e diretrizes para processos de auditorias (SGQ/SGA).

As normas NBR ISO 9000 servem de base para aqueles que querem implementar um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e Sistema de Gestão Ambiental (SGA), agregando valor às atividades e melhorando continuamente seus processos. Na verdade, possuir qualidade nesses tempos globalizados passou a caracterizar como obrigação, aquilo que antes era apenas um diferencial. Por isso houve um grande crescimento na adoção das normas.

Segundo Yasoshima (1997, p.64), o número de certificados no Brasil é crescente. Em 1990 existiam apenas 18 certificados ISO; em 1995 eram 948 e em agosto de 1997 o Brasil possuía um total de 2.039 certificados ISO emitidos, dos quais cerca de 10% foram emitidos para empresas de serviços e cerca de 1% para empresas de turismo. Isso colocou o Brasil como 22º no *ranking* mundial, segundo o Comitê Brasileiro da Qualidade, órgão vinculado à ABNT.

Vale ressaltar que, com relação à performance especificada, o Ministério do Turismo previu em seu Plano Nacional de Turismo estabelecer normas nacionais para a qualidade profissional do setor de turismo. A proposta dessas normas já vinha sendo trabalhada pelo Instituto de Hospitalidade da Bahia (IH, 2003) através do “Programa de Certificação da Qualidade Profissional para o Setor de Turismo”, que contou inicialmente com o apoio financeiro do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e do Sebrae. As normas tem o propósito de consolidar e expandir o processo de Certificação da Qualidade Profissional para o Setor de Turismo, através de ações concretas que sirvem de referência na profissionalização do setor. Esse sistema visa a certificar o indivíduo e não diretamente a empresa,

embora o número de pessoas certificadas seja um indicador do valor que a empresa confere à qualidade dos serviços que presta. Ele é composto de um conjunto de normas e processos de avaliação. As normas estabelecem as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que deve ter o profissional de determinada ocupação e servem também para a elaboração de orientações de aprendizagem. Só para lembrar, existe uma norma da ABNT **para chefe de governança ou governanta: Norma ABNT NBR 15045: 2004** , conforme já citado e sugerido leitura na aula anterior.

É importante ressaltar que a qualidade ou a falta da norma podem gerar um círculo vicioso tanto positivo como negativo, de acordo com o caso. No círculo negativo, o serviço oferecido sem qualidade gera um cliente decepcionado e insatisfeito, o que gera baixa retenção de clientes, alto esforço de captação e manutenção de clientes, imagem da empresa desgastada no mercado e baixa competitividade/ lucratividade. No círculo positivo, ou seja, quando os serviços têm qualidade, o cliente está satisfeito e fidelizado, gerando boa imagem da empresa no mercado e alta lucratividade. Isso também se reflete nos recursos humanos da empresa que se sentem mais satisfeitos, o que gera menor rotatividade.

Um dos modelos idealizados, aplicado e aceito para a mensuração da qualidade no setor de serviços é o *Service Quality* (SERVQUAL). Segundo Augustyn e Ho (1998), o Servqual é um importante modelo para definir o real significado da satisfação do consumidor e pode ser usado como uma estratégia vencedora para a indústria do turismo do novo milênio. Trata-se de um modelo conceitual, publicado na década de 1990 pelos pesquisadores Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman e Leonard L. Berry. Esse modelo seria aplicável aos diversos tipos de serviços, inclusive os turísticos (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1990), e implica num processo lógico que pode ser adotado para mensurar e melhorar a qualidade dos serviços.

Os autores trabalharam com 5 diferentes tipos de gaps ou brechas existentes entre o serviço esperado e o percebido pelos clientes (*gap 5*) e aqueles existentes no próprio processo de fornecimento do serviço (*gaps 1 a 4*), de modo que o *gap 5* fosse igual à soma dos demais.

O primeiro ponto (*gap 1*) estabelece a diferença entre as expectativas dos consumidores e as percepções da gerência do estabelecimento. Ele pode, então, apontar que nem sempre os gerentes conhecem quais são as necessidades de qualidade importantes para os seus clientes. Isso está ligado à ausência,

insuficiência ou ao uso inadequado de pesquisas, à pouca interação entre gerência e consumidores e à comunicação ineficiente, entre outros aspectos. As decisões dos gerentes em relação ao uso dos recursos podem resultar em percepções (pelos clientes) de uma fraca qualidade do serviço que está sendo oferecido.

O segundo ponto (*gap 2*) refere-se à diferença entre as percepções da administração sobre as expectativas do cliente e as especificações de qualidade do serviço. Trata da dificuldade que os executivos têm em estabelecer padrões de desempenho, pois fazem aquilo que acreditam ser de importância para os consumidores e não exatamente o que é exatamente o que é importante para o cliente. Isso se dá pela heterogeneidade da demanda, pelo grau de dificuldade de padronizar um serviço devido a sua variabilidade e pela forma como a empresa e seu pessoal desempenham o serviço.

O terceiro ponto (*gap 3*) está nas diferenças entre as especificações da qualidade do serviço e o fornecimento do serviço propriamente dito, ou seja, está na verificação entre aquilo que foi especificado nos documentos da empresa (teoria) e a forma que está sendo executado (prática) pelos funcionários. Neste ponto entra a questão dos recursos disponíveis para a execução dos serviços. Esses recursos envolvem infra-estrutura, sistemas, tecnologia e, principalmente, a formação e comprometimento dos recursos humanos.

O quarto ponto (*gap 4*) visa a observar as diferenças existentes entre o fornecimento do serviço e a comunicação com os clientes a respeito desse fornecimento. As empresas criam expectativas nos clientes a respeito do serviço através da comunicação externa, como a propaganda, as vendas pessoais, as relações públicas etc. Esse ponto analisa a discrepância entre o serviço prometido e o realizado. Nessa etapa, o preço, para o cliente, também é um indicador de qualidade do serviço, pois quanto mais alto ele for maior será a expectativa do cliente a respeito da qualidade do serviço.

Pode-se observar que, nos serviços turísticos, esses *gaps* são extremamente complexos em virtude do grande número de serviços envolvidos, como no caso de um pacote turístico. Assim, a qualidade dos serviços turísticos é como um ideal a ser atingido, mas que deve ser perseguido pelas empresas que o fornecem, pois ela é condição básica para a sobrevivência num mercado internacionalmente competitivo.

Jean Carlzon escreveu sobre o que chamou de “momento da verdade”, que é justamente o momento em que o cliente entra em contato com o serviço prestado.

São momentos que revelam o grau de satisfação do cliente em relação ao serviço esperado, ou seja, em relação à qualidade real. Neste caso, não a esperada, planejada ou almejada, mas aquela que realmente acontece quando o serviço é prestado pelo pessoal de contato direto ao com o cliente.

Assim, a qualidade dos serviços prestados pelo setor de governança precisa ser entendida em suas várias dimensões. Além disso, deve-se considerar também que este serviço dentro da hotelaria torna-se um “momento da verdade”, pois é nesse através dele que o hóspede percebe os aspectos intangíveis da qualidade dos serviços e atribui um conceito positivo ou negativo ao que foi percebido. Lembre-se, então: são os mínimos detalhes que fazem a diferença e esses detalhes precisam principalmente atender às expectativas dos hóspedes e não somente a sua, governanta/chefe de governança, ou a do gerente geral do hotel.

# TÓPICO 2

Atividades e processos de controle do padrão de qualidade dos serviços

## OBJETIVO

- Refletir sobre os processos de controle do padrão de qualidade dos serviços realizados pela governança hoteleira

**A**gora que já discutimos com maior profundidade o conceito de qualidade abordado no tópico anterior, vamos conhecer como se dá, na prática, a qualidade na governança.

A hotelaria precisa atender a um padrão de qualidade para sua existência, sobrevivência e manutenção no mercado competitivo em que se encontram hoje os estabelecimentos hoteleiros. Segundo Castelli (2001, p. 29) a “qualidade cada vez melhor, com custos cada vez menores para obter-se uma excelente produtividade, é condição necessária para a competitividade e sobrevivência de qualquer empresa”.

Como vimos no tópico anterior, o setor de governança é de suma importância para que o **padrão de qualidade** do hotel seja estabelecido e mantido. Vários itens previstos na matriz de classificação hoteleira precisam ser atendidos pelo setor de governança, além daqueles de competência de outros setores, como os citados a seguir: saúde e higiene, conservação e manutenção, atendimento ao hóspede, itens específicos para instalações e cuidados no setor habitacional, entre outros. Quando o hotel estabelece seu padrão de classificação, por exemplo, o de quatro ou cinco estrelas, ele precisa atender ao que estabelecem esses itens, dentro de sua categoria nessa matriz de classificação, para que possa ser classificado como tal.

Por isso, o setor de governança e a gerência geral do hotel devem atentar para a existência de indicadores de desempenho para que possam checar e controlar o padrão do hotel e o nível de satisfação do hóspede.



Vamos apresentar abaixo alguns itens que são apontados como indicadores de desempenho do hotel e são de competência do setor de governança. Esses itens são estabelecidos pela matriz de classificação.

Quanto ao atendimento ao hóspede, a matriz estabelece indicadores principalmente nos serviços com nível de atendimento capaz de assegurar maior comodidade aos hóspedes, tais como:

- Abertura de cama;
- Disponibilização gratuita em 100% das unidades de cesta de frutas e/ou outras cortesias especiais;
- Roupa lavada e passada no mesmo dia;
- Procedimentos do atendimento especial para autoridades e personalidades;
- Facilidades de atendimento para minorias especiais (fumantes, idosos, pessoas portadoras de deficiências físicas e/ou com necessidades especiais, alimentação especial, etc.);
- Detalhes especiais de cordialidade no atendimento;
- Estabelecimento de critérios para qualificação dos funcionários bi e trilingues;
- Estabelecimento de critérios para qualificação dos funcionários que interagem com o público;
- Treinamento e orientação do pessoal;
- Presteza e cortesia;
- Serviço de despertador;
- Monitoramento das expectativas e impressões do hóspede, incluindo meios para pesquisar opiniões, reclamações e solucioná-las;
- Apresentação, vestimenta e identificação adequadas para os empregados;
- Disponibilização de serviços de limpeza;
- Serviços de arrumação diários;
- Serviços de manutenção;
- Serviços de telefonia: no período de 24 horas com atendimento trilingue por turno;
- Serviço de refeições leves e bebidas nas Unidades Habitacionais (“room service”) no período de 24 horas;
- Serviço de mordomo;
- Além de vários outros itens de reservas, recepção, portaria e serviços diversos.

Quanto ao **setor habitacional**, a matriz estabelece **indicadores de desempenho** nas instalações e equipamentos e serviços visando a assegurar maior comodidade aos hóspedes.

As todas as UH devem apresentar as seguintes características, a depender da categoria do hotel:

- Salas e quartos das UH com iluminação e ventilação de acordo com as normas vigentes para edificações;
- UH com banheiros privativos com ventilação direta para o exterior ou através de duto;
- UH com facilidades de informatização / mecanização;
- UH com quarto de dormir com menor dimensão igual ou superior a 2,50m e área média, igual ou superior a
  - a. 18,00 m<sup>2</sup> (100% das UH) – 5 estrelas super luxo
  - b. 16,00 m<sup>2</sup> (em no mínimo 90% das UH) – 5 estrelas
  - c. 14,00 m<sup>2</sup> (em no mínimo 80% das UH) – 4 estrelas
  - d. 12,00 m<sup>2</sup> (em no mínimo 70% das UH) – 3 estrelas
  - e. 10,00 m<sup>2</sup> (em no mínimo 65% das UH) – 2 estrelas
  - f. 9,00 m<sup>2</sup> (em no mínimo 65% das UH) – 1 estrela
- Banheiro com área média igual ou superior a (em no mínimo):
  - a. 5,00 m<sup>2</sup> (100% das UH) – 5 estrelas super luxo
  - b. 4,00 m<sup>2</sup> (em no mínimo 90% das UH) – 5 estrelas
  - c. 3,30 m<sup>2</sup> (em no mínimo 80% das UH) – 4 estrelas
  - d. 3,00 m<sup>2</sup> (em no mínimo 70% das UH) – 3 estrelas
  - e. 2,30 m<sup>2</sup> ( em no mínimo 65% das UH) – 2 estrelas
  - f. 1,80 m<sup>2</sup> ( em no mínimo 65% das UH) – 1 estrela
- UH do tipo suíte com sala de estar de área média, igual ou superior a (respectivamente pela categoria):
  - a. 12 m<sup>2</sup>
  - b. 11,00 m<sup>2</sup>
  - c. 10,00 m<sup>2</sup>
  - d. 9,00 m<sup>2</sup>
  - e. 8,00 m<sup>2</sup>
- UH do tipo suíte e/ou unidades conversíveis em suítes;

- Portas duplas de comunicação entre UH conjugáveis ou sistema que só possibilite sua abertura, quando por iniciativa dos ocupantes de ambas as UH;
- Tranca interna nas UH;
- Rouparias auxiliares no setor habitacional;
- Local específico para material de limpeza;
- Climatização adequada em 100% das UH;
- TV em cores, equipamento de vídeo cassete e DVD em 100% das UH, com TV por assinatura a cabo ou por antena parabólica;
- Mini-refrigerador em 100% das UH;
- Água potável disponível na UH;
- Café da manhã no quarto;
- Armário, *closet* ou local específico para a guarda de roupas em 100% das UH;
- Mesa de cabeceira simples para cada leito ou dupla entre dois leitos, ou equipamento similar, em 100% das UH;
- Lâmpada de leitura junto às cabeceiras em 100% das UH;
- Sonorização ou rádio controlada pelo hóspede;
- Comando de aparelhos de som, ar condicionado, luz e TV em 100% das UH;
- Ramais telefônicos em 100% das UH;
- Porta malas em 100% das UH;
- Cortina ou similar em 100% das UH;
- Vedação opaca nas janelas em 100% das UH;
- Mesa de refeições com um assento por leito em 100% das UH;
- Mesa de trabalho com iluminação própria e ponto de energia e telefone, possibilitando o uso de aparelhos eletrônicos pessoais;
- Espelho de corpo inteiro em 100% das UH;
- Cofres para guarda de valores para 100% das UH;
- Camas com dimensões superiores às normais e travesseiros antialérgicos;
- Acessórios básicos em 100% das UH (sabonete, dois copos, cesta de papéis do no banheiro);
- Água quente em 100% das UH em todas as instalações ou pelo menos no chuveiro e lavatório;
- Lavatório com bancada e espelho, em 100% das UH;

- Bidê ou ducha manual em 100% das UH;
- Índice de iluminação suficiente para uso do espelho do banheiro, em 100% das UH;
- Tomada a meia altura para barbeador em 100% das UH;
- Indicação de voltagem das tomadas em 100% das UH;
- Extensão telefônica em 100% dos banheiros das UH;
- Box de chuveiro com área igual ou superior a 0,80 m<sup>2</sup> em 100% das UH;
- Banheira em 30% das suítes;
- Vedação para o box em 100% das UH;
- Suporte ou apoio para produtos de banho, no box, em 90% das UH;
- Acessórios complementares composto por 5 amenidades em 100% das UH ou disponibilizados para uso do hóspede (de acordo com a categoria);
- Outros acessórios em 100% das UH (touca de banho, escova e pasta de dentes, shampoo, creme condicionador, creme hidratante, secador de cabelos, roupão, espelho com lente de aumento, lixa, cotonete, espuma de banho, sais de banho, etc.) em mínimo de oito, de seis ou de quatro (de acordo com a categoria);
- Revestimentos, pisos, forrações, mobiliários e decoração com equipamentos de 1ª linha;
- Limpeza diária;
- Frequência de troca de roupas de cama e banho a cada mudança de hóspede e também diariamente se desejado pelo hóspede ou em dias alternados se desejado pelo hóspede (de acordo com a categoria);
- Serviço “Não perturbe”, “Arrumar o quarto”;
- Detalhes especiais de cordialidade;
- Computador com acesso veloz à internet em 100% das UH;
- Ambientação / conforto / decoração compatíveis com a categoria.

Fonte: [http://www.abih.com.br/principal/downloads/matriz\\_classifica.pdf](http://www.abih.com.br/principal/downloads/matriz_classifica.pdf)

Vejamos agora alguns itens estabelecidos na matriz de classificação, que foram citados anteriormente, mas que merecem detalhamento, de acordo com o próprio manual de classificação:

1. A presteza, cortesia e eficácia dos empregados e concessionários utilizados, em função da política de pessoal do estabelecimento, deve assegurar:
  - a. Atitudes e procedimentos espontâneos de boa vontade, rapidez e

satisfação com os hóspedes;

- b. Atitudes e procedimentos de presteza, cortesia e eficácia, incluídos em treinamento para pelo menos os que interagem com o público.
2. O Nível de qualidade dos serviços envolve, de acordo com a categoria:
  - a. Simplicidade com correção;
  - b. Eficiência e alguma diversificação de serviços;
  - c. Eficiência, diversificação e alguma personalização de serviços;
  - d. Serviços sofisticados e personalizados.
3. Detalhes especiais de cordialidade no atendimento referem-se à existência de pequenos detalhes que fazem a diferença no atendimento ao hóspede, como, por exemplo: coquetel de boas-vindas, pequenos brindes, cestas de frutas, e outros.
4. Abertura de cama refere-se a um detalhe especial de cordialidade que é a abertura e preparo da cama do hóspede, no final da tarde, deixando-a pronta para a utilização, à noite. Normalmente é deixado um bombom ou brinde sobre a cama.
5. Acessórios complementares de amenidades disponibilizados para uso e conforto do hóspede poderão ser constituídos de material para escrever, saco de roupa para lavanderia, fósforos, polidor de sapatos, cesta de papéis no quarto da UH, etc.
6. Presteza e cortesia refere-se à presteza, amabilidade e cortesia dos funcionários. Para tanto poderão ser verificados:
  - a. Registros de treinamento específico dos funcionários, especialmente dos que interagem com o público;
  - b. Ausência quase total de reclamações e pronta solução das que ocorrem;
  - c. Metodologia para monitoramento de reclamações e adoção de medidas corretivas;
7. O serviço de mordomo trata-se da existência e disponibilização de profissionais treinados e especificamente qualificados para prestar atendimento personalizado aos hóspedes que assim desejarem. Entre as principais funções do mordomo estão recepcionar o hospede na chegada ao hotel, fazer check-in, conduzi-lo à UH, explicar os serviços do hotel, arrumar e desarrumar malas, proceder à reserva em restaurantes e espetáculos, anotar recados, solicitar e contratar serviços etc.

Fonte: [http://www.abih.com.br/principal/downloads/manual\\_classifica.pdf](http://www.abih.com.br/principal/downloads/manual_classifica.pdf)

O padrão de qualidade de um hotel é aquele estabelecido pelo nível de atendimento aos itens da matriz de classificação, apontando o hotel como sendo um estabelecimento de padrão 5 estrelas, por exemplo. Entretanto, esses itens precisam ser implantados, mantidos e checados constantemente para que o hotel se mantenha neste mesmo nível de classificação, caso contrário, será rebaixado ao longo dos anos.

Os hóspedes querem encontrar o mesmo ou um melhor padrão de serviços e instalações do hotel ao longo dos anos, nunca o contrário. Para tanto a governanta (em conjunto com o gerente geral do hotel) tem papel fundamental na checagem dos itens que a ela são conferidos. Periodicamente, ela deve estabelecer formas de checagem dos itens, da limpeza, do treinamento e do acompanhamento dos colaboradores de seu setor, em prol da qualidade do hotel e manutenção do padrão de serviços e atendimento conforme proposto. Caso o hotel seja muito grande, ela deverá fazer uma amostragem dos apartamentos e áreas sociais do hotel e realizar uma checagem do serviço realizado pelas camareiras, pela lavanderia e pelo pessoal de manutenção e serviços gerais visando detectar falhas e apontar soluções imediatas.

Outro indicador de qualidade bastante eficiente é o **questionário de checagem**, que objetiva o monitoramento da satisfação e do nível de reclamação do hóspede, sugerido no item presteza e cortesia. Há também um item que avalia os meios para pesquisar opiniões e reclamações dos hóspedes e solucioná-las. Este item, segundo o manual de classificação, se refere à existência, no estabelecimento, de livro de opiniões e reclamações e de outras formas ou impressos para coleta de opiniões do hóspede e conhecimento dos motivos de sua satisfação e/ou insatisfação com o estabelecimento.

Cada hotel pode adotar os meios mais adequados e que mais interessem ao empreendimento de acordo com sua categoria e forma de gestão. Apresentamos a seguir alguns detalhes e cuidados com o questionário de checagem da satisfação do hóspede, ressaltando alguns itens a serem considerados, tais como:

- O questionário não poderá ser muito extenso, pois o hóspede não estará disposto a responder;
- Dar incentivos ao hóspede para que ele responda o questionário, o que pode ser brindes, descontos, pontos no programa fidelidade, etc.
- Perguntar sobre todos os setores do hotel e enfatizar aqueles que ainda precisam ser melhorados;

- O local e o momento de abordagem ou disponibilidade do questionário ao hóspede é fundamental para viabilizar que ele responda;
- Colocar mais perguntas fechadas do que abertas;
- Nas perguntas fechadas, dar pelo menos 3 opções de resposta (ex: sim, não, em parte), quanto mais opções, mais profundamente você conhecerá a opinião do hóspede;
- Nas perguntas fechadas, colocar a opção “outros” e solicitar que ele esclareça: “quais”? Especifique\_\_\_\_\_”;
- Nas perguntas abertas, dar espaço entre linhas suficiente para que o hóspede responda confortavelmente com sua letra cursiva;
- Pedir que o hóspede se identifique, mas deixar isso como opcional;
- Terminar o questionário agradecendo a participação do hóspede, e afirmando que suas informações são importantes para o gerenciamento do hotel;
- Caso o hóspede faça alguma indagação especial ou reclamação, sempre oferecer uma resposta, mesmo que por telefone ou correio quando o hóspede já tiver ido embora do hotel.

Agora que você sabe mais sobre os processos de controle do padrão de qualidade dos serviços realizados pela governança de um hotel, esperamos que sua percepção tenha mudado e que você possa utilizar esses conhecimentos na sua vida profissional.

DESCRIÇÃO	SITUAÇÃO	PROBLEMA	SOLUÇÃO
Enxoval	Baixa qualidade	Vida útil reduzida	Enxovais que atendam as necessidades operacionais do hotel e de qualidade adequada
	Cores inadequadas	Manchas e desbotamento	
	Composição de fibras	Uso indevido	
	Uso operacional interno adequado	Danos mecânicos Riscos e rasgos	Treinamento operacional
	Mudas insuficientes	Uso agressivo	Manter mudas suficientes
Equipamentos e procesos de lavagem	Equipamentos danificados	Danos mecânicos	Manutenção dos equipamentos
	Temperatura e tempo de processamento inadequado	Danos térmicos, físicos e químicos	Controle de temperatura e de tempo

<b>Produtos</b>	Água não-adequada	Roupas mal lavadas	Realizar tratamento
	Produtos agressivos	Danos químicos	Qualificar produtos
<b>Estocagem</b>	Estoque úmido	Danos biológicos	Estoque adequado
	Rodízio não-efetuado	Enxoval com aspectos e padrões diferentes	Realizar sistema PEPS <sup>138</sup>
<b>Funcionários</b>	Não-qualificados	Procedimentos sem qualidade	Realizar treinamento
<b>Coleta e entrega</b>	Hóraros não-especificados	Indefinição de horário da rouparia	Aplicar conceitos de logística

Quadro 1– Padrão de qualidade dos serviços



# TÓPICO 3

## Tecnologia: um aliado poderoso na governança de um hotel

### OBJETIVO

- Compreender a importância do uso da tecnologia para os relatórios, estatística e cálculos em governança

Como vimos no tópico anterior, o setor de governança tem um papel muito importante para que o hotel obtenha êxito em sua comercialização, mantendo o hóspede satisfeito e uma ocupação sempre a maior ocupação possível.

Um hotel de padrão mais elevado precisa ser construído ou adaptar suas instalações e equipamentos com recursos tecnológicos de última geração, com um nível de sistemas e serviços capazes de assegurar maior comodidade aos hóspedes, com rapidez e eficiência.

Segundo o manual de classificação hoteleira, esse nível de sistemas refere-se à existência de equipamentos de tecnologia de ponta colocados à disposição do hóspede, como, por exemplo: cartão magnético para controle da despesa, “check-out” por vídeo/TV, sistema automatizado de mensagem (*voicemail*), serviço automatizado de despertador etc.

Atualmente, cada vez mais a tecnologia faz parte da nossa vida cotidiana e acabamos incorporando o uso de equipamentos e serviços automatizados sem tampouco nos darmos conta deles, como é o caso do aparelho celular e de serviços de telefonia e internet móvel, entre outros. Dentro da hotelaria, há várias formas de se ter a tecnologia para auxiliar e de otimizar o trabalho humano. O sistema informatizado do hotel para reservas, controles dos pontos de venda, checagem da recepção e da governança deve estar sempre em constantes atualizações que visem ao seu aperfeiçoamento e adequação às necessidades dos diferentes meios de hospedagem.

Há disponível no mercado alguns sistemas já prontos e previamente padronizados com as necessidades de um hotel. Eles podem ser adquiridos e personalizados de acordo com as necessidades do hotel que o adquirir. Esses sistemas requerem um investimento inicial e um contrato mensal de manutenção, que envolve treinamento, atualizações e outros serviços importantes para o seu bom funcionamento.

O hotel também poderá optar por encomendar junto a empresas especializadas o seu próprio sistema, de acordo com seu porte e suas necessidades. Nesse caso também precisará de contrato de manutenção. Os sistemas geralmente são alimentados pelos chefes de setores e geram relatórios gerenciais importantes para o planejamento do setor. Esse material auxilia a tomada de decisão que diariamente é exigida para quem ocupa cargos de chefia em um hotel.

A governanta poderá fazer do sistema informatizado do hotel um aliado para seus controles periódicos. Se houver correta atualização dos dados, o sistema possibilitará mais segurança nas informações e maior conhecimento da situação do setor, uma vez que, no decorrer do dia, ele será alimentado e a cada momento que se precise consultar, já deverá estar atualizado.

Especificamente no setor de governança, a tecnologia pode ser usada, por exemplo, para atividades de registro e controle dos recursos humanos, materiais e financeiros de modo a assegurar a realização das atividades dentro do que foi previsto, tais como:

- Controle do ponto dos colaboradores, autorizando antecipações e verificando atrasos e faltas, quando for o caso;
- Acompanhamento de escalas de funcionários;
- Checagem dos uniformes e apresentação pessoal dos colaboradores;
- Controle de qualidade da arrumação dos apartamentos dentro do padrão do hotel;
- Maior eficiência no controle de reservas especiais;
- Controle diário dos apartamentos limpos e sujos, vagos e ocupados;
- Registro e acompanhamento da manutenção dos apartamentos e áreas sociais;
- Realização controle de estoque dos materiais de trabalho e controle de

Fonte: www.latinstock.com.br



Figura 10 - Tecnologia ou sistemas informatizados

rouparia;

- Cálculos de estoques e de materiais de reposição num determinado intervalo de tempo;
- Controle de orçamentos, gastos de materiais, desperdícios e geração relatórios;
- Registro e acompanhamento da estatística de satisfação ou reclamação gerada pelo questionário de checagem aplicado com os hóspedes;
- Controle de qualidade e acompanhamento dos diversos indicadores de desempenho;
- Emissão do relatório de discrepância automatizado, entre vários outros itens.

# AULA 4

## Gerenciamento e operacionalidades dos serviços de lavanderia hoteleira

Sejam bem-vindos à última aula desta disciplina da área de governança. Você aprenderá nesta aula sobre os aspectos operacionais e de gestão de uma lavanderia, quer ela funcione dentro ou fora de um hotel. Apresentamos essas duas possibilidades porque alguns hotéis terceirizam este serviço.

Falaremos sobre as máquinas e equipamentos necessários em uma lavanderia hoteleira, sobre como compor ou organizar os enxovais, sobre os cuidados de armazenagem e transporte de roupas, sobre os tipos de tecidos, os tipos de sujidades e a remoção de manchas. Além disso, discutiremos um pouco sobre além de conhecer sobre a gestão, a legislação pertinente a esse serviço.

Agora vamos iniciar nosso estudo. Bom trabalho!

Você poderá, depois dessa aula, entender melhor os aspectos que envolvem uma lavanderia e compreender por completo o funcionamento de uma governança hoteleira.

### Objetivos

- Compreender a importância e a amplitude da gestão de uma lavanderia hoteleira
- Conhecer os processos operacionais dos serviços de lavanderia hoteleira e os cuidados com o enxoval
- Conhecer o funcionamento e os tipos de máquinas e equipamentos de uma lavanderia

# TÓPICO 1

## Gerenciamento da lavanderia

### OBJETIVO

- Compreender a importância e amplitude da gestão de uma lavanderia hoteleira

**N**esta aula vamos entender a importância do trabalho da lavanderia na governança hoteleira.

À medida que o tempo passa, as novas tecnologias surgem como aliadas na prestação de serviços, facilitando operações, trazendo economia de tempo e maior nível de qualidade aos serviços. O processo de lavagem de roupas também evoluiu muito nos últimos anos por causa da tecnologia, das exigências de maior profissionalismo e de maior qualidade na prestação desse serviço, que é essencial na hotelaria.

Neste início do século XXI, vários conceitos se modificaram em função das necessidades humanas que também passam por um processo constante de mudanças. O conceito de qualidade, de rapidez, de higiene e de limpeza dos enxovais na hotelaria e os serviços de lavanderia têm hoje um nível de exigência muito maior do que há alguns anos. A evolução dos tipos de tecidos e fibras têxteis, das cores, do maquinário, dos processos de gestão também contribuiu para o avanço nos processos de lavagem de roupas, que passou de uma perspectiva mais amadora para um tratamento muito mais rígido e profissional.

Segundo Farias (2006, p.34), lavar roupas passou de uma operação simples e convencional para uma operação complexa e que envolve benefícios, como: lucratividade, higiene, tempo de vida útil da roupa, eficiência, menor desgaste dos equipamentos, menor agressão ao meio ambiente, menores riscos aos funcionários da lavanderia e usuários, menor custo por quilo de roupa lavada, redução do tempo

ou processo de lavagem, maior nível de satisfação do cliente, entre outros. Para atingir esses resultados, por sua vez, é necessário entender que os processos em lavanderia não podem ser padronizados e inflexíveis, pois a cada dia se apresenta uma situação nova com diferentes problemas e soluções.

Existem hoje vários tipos de lavanderias e vários serviços por elas oferecidos. Vejamos alguns, de acordo com Farias (2006, p.34):

- **Domiciliares:** lavanderias autônomas, comunitárias e residenciais;
- **Comerciais:** domésticas e self services;
- **Industriais:** hospitalares, hoteleiras, moteleiras, de restaurantes, manutenção, especialidades e pessoal;
- **Tipos de serviços:** desengomagem, lavagem com água, lavagem a seco, amaciamento, centrifugação, secagem, passadoria, remoção de manchas, desencardimento de roupa, desinfecção, engomagem, desengomagem, tingimento, stonagem, entre outros.

## **GESTÃO DA LAVAGEM DE ROUPAS**

---

A gestão da lavagem de roupas no âmbito da hotelaria pode envolver diferentes atividades caso ela seja própria ou terceirizada.

### **LAVANDERIA TERCEIRIZADA**

A lavanderia terceirizada exige profissionalismo e parcerias para que se tenha sucesso no mercado. Vários hotéis de grande porte optam pela terceirização da lavanderia por terem condições de exigir das empresas prestadoras desse serviço maior rapidez, qualidade e economia, devido à sua especialização dessas empresas nesta área.

Para terceirizar o serviço de lavanderia, um hotel pode passar atividades principais ou complementares para empresas especializadas já existentes no mercado para esse fim. Entretanto, as empresas precisam de firmar acordos formais em que fique se estabeleça co-responsabilização pelas ações, ajustes na forma de trabalho e na cultura organizacional e integração de objetivos e metas, para que a harmonia das relações comerciais siga com tranquilidade e confiança ao longo do tempo de contrato. Caso esta parceria não esteja clara e bem definida, o processo de terceirização pode se tornar uma ameaça e trazer desvantagens para o hotel, já que seus serviços de hospedagem dependem de uma ação eficiente do setor de lavanderia.

A terceirização só deve ocorrer quando esta for uma opção gerencial viável para o hotel, na qual ambos os parceiros saiam ganhando. O hotel poderá avaliar a empresa a ser contratada para terceirizar os serviços de lavanderia (e vice-versa) de acordo com critérios, como histórico da empresa no mercado (isso pode ser verificado através da checagem referências com outras empresas que já são clientes da lavanderia) capacidade técnica dos funcionários, o maquinário existente, etc.

#### LAVANDERIA PRÓPRIA

A lavanderia própria requer quadro de pessoal, máquinas, equipamentos e processos de gestão dinâmicos e flexíveis, adequados à realidade do mundo contemporâneo e ao padrão do hotel. Este processo, conhecido como autogestão, está situado dentro do setor de lavanderia, subordinado diretamente ao setor de governança e à gerência geral de um hotel, como foi visto no organograma da aula 3. As atividades deste processo incluem não só a lavagem de roupa propriamente dita, mas também estão vinculadas ao fluxo de arrumação dos apartamentos (que depende da ocupação do hotel); à coleta da roupa e ao transporte à rouparia suja; à classificação da roupa; à estocagem; à distribuição e transporte à rouparia de andares, além de vários outros fatores, como tempo das operações, segurança, custo etc. Sobre a importância da lavanderia para um hotel, pode-se afirmar que

A lavanderia é uma atividade econômica terciária (prestadora de serviços) que utiliza resultado de pesquisas científicas de última geração (máquinas, produtos e tecidos) e pode, se não gerenciada, apresentar uma enorme insatisfação financeira provocada por prejuízos invisíveis, como diminuição da vida útil dos tecidos, e prejuízos visíveis, como a aparência desagradável dos tecidos e, o mais grave de todos, a perda do cliente (FARIAS, 2006, p. 270).

Isto significa dizer que o papel do gerenciamento vai além das atividades de processamento e lavagem das roupas e passa pelo controle de custos, de receitas e despesas, de eficiência e de satisfação do cliente, no final do processo.

O gestor, então, precisa estar atento a cada situação, definir bem qual é o problema e procurar a melhor solução para cada caso. Podem surgir problemas que tenham origem no maquinário, nos funcionários ou no próprio enxoval. As soluções desses problemas precisam ser adequadas a cada situação, como mostra a figura a seguir:

DESCRIÇÃO	SITUAÇÃO	PROBLEMA	SOLUÇÃO
Enxoval	Baixa qualidade	Vida útil reduzida	Enxovais que atendam as necessidades operacionais do hotel e de qualidade adequada
	Cores inadequadas	Manchas e desbotamento	
	Composição de fibras	Uso indevido	
	Uso operacional interno adequado	Danos mecânicos Riscos e rasgos	Treinamento operacional
	Mudas insuficientes	Uso agressivo	Manter mudas suficientes
Equipamentos e procesos de lavagem	Equipamentos danificados	Danos mecânicos	Manutenção dos equipamentos
	Temperatura e tempo de processamento inadequado	Danos térmicos, físicos e químicos	Controle de temperatura e de tempo
Produtos	Água não-adequada	Roupas mal lavadas	Realizar tratamento
	Produtos agressivos	Danos químicos	Qualificar produtos
Estocagem	Estoque úmido	Danos biológicos	Estoque adequado
	Rodízio não-efetuado	Enxoval com aspectos e padrões diferentes	Realizar sistema PEPS <sup>138</sup>
Funcionários	Não-qualificados	Procedimentos sem qualidade	Realizar treinamento
Coleta e entrega	Hóraros não-especificados	Indefinição de horário da rouparia	Aplicar conceitos de logística

Quadro 2– Causa e efeito na lavagem de roupas

## LEGISLAÇÃO SOBRE

### PROCEDIMENTOS E SEGURANÇA EM UMA LAVANDERIA

Existe uma legislação específica para procedimentos, segurança e responsabilidades dentro de uma lavanderia que a qual o gestor precisa conhecer e aplicar no gerenciamento desse setor. Isto porque há uma grande responsabilidade da lavanderia em realizar bem os seus serviços no mercado, pois os prejuízos causados por um mau gerenciamento podem ir bem além, por exemplo, do simples fato de ter que repor o estoque dos materiais que foram danificados ou estragados com a lavagem.



Juridicamente, danos nos enxovais podem ser interpretados como prejuízos aos negócios ou perda de oportunidade no mercado; como danos morais, além do imediato encargo comercial. Por isso o gestor deve estar atento ao Código Civil, ao Código Penal, ao Código de Defesa do Consumidor, além das normas de segurança e procedimentos da ANVISA (para lavanderias de hotéis e hospitais, por exemplo).

Sugerimos que você leia mais sobre as normas regulamentadoras de atividades profissionais no setor de legislação, na página do Ministério do Trabalho e Emprego, consultando principalmente as normas abaixo sugeridas:

- NR – 5 - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA)
- NR – 6 - Equipamentos de Proteção Individual (EPI)
- NR – 7 - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
- NR – 9 - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
- NR – 10 - Instalação e Serviços em Eletricidade
- NR – 13 - Caldeiras e Recipientes sob Pressão
- NR – 17 - Ergonomia
- NR – 23 - Proteção Contra Incêndios
- NR – 24 - Condições Sanitárias e de Conforto nos Locais de Trabalho
- NR – 26 - Sinalização de Segurança



**SAIBA MAIS!**

Conheça na íntegra essas e outras normas regulamentadoras de segurança e saúde no trabalho no link:

<http://www.conservare.com.br/normas-regulamentadoras.php>

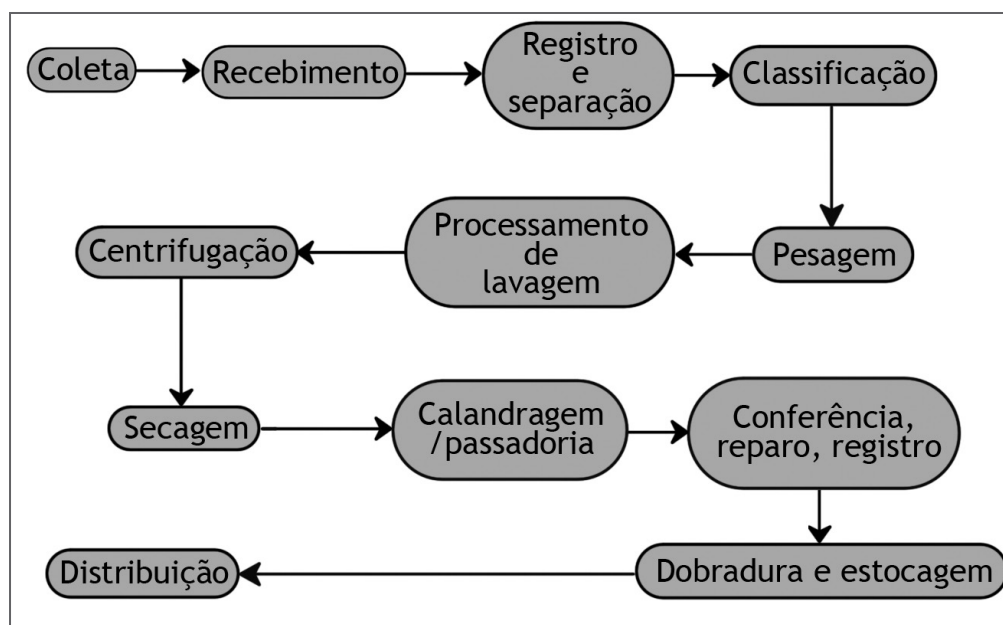
## GESTÃO DE PROCESSOS E

### PROCEDIMENTOS NA LAVANDERIA E SUA GESTÃO

A lavanderia é o setor responsável pela coleta, separação, processamento, confecção, reparo, reforma, fornecimento e distribuição de roupas em condições de uso e de higiene e pela adequação da quantidade, qualidade e conservação de roupas ao padrão estabelecido no hotel. O gerenciamento desses processos requer a definição dos fluxos, dos tempos e a padronização das etapas.

## PROCESSO E PROCEDIMENTOS DE LAVAGEM

Em geral, as seguintes etapas são seguidas na lavanderia:



Quadro 3– Etapas do procedimento de lavagem

Segundo Castelli (2001, p. 266), entende-se por processo de lavagem a sequência de operações ordenadas, levando em consideração a dosagem dos produtos químicos, o tempo, a temperatura, o grau de sujidade do tecido, a quantidade da água e o tipo de máquina de lavar. A qualidade ou o resultado final da lavagem dependem do perfeito balanceamento de quatro fatores: a ação química, a ação mecânica (trabalho de bater e esfregar), a temperatura e o tempo (duração da operação).

O processo de lavagem de roupas consiste em várias etapas diferentes e sequências, que podem variar de acordo com o grau de sujidade da roupa e o tipo de tecido. Durante o processo de lavagem, a roupa geralmente segue as seguintes fases: umectação, pré-lavagem, lavagem, alvejamento, neutralização e acidulação, amaciamento, enxágue. O tempo mínimo de cada fase pode variar de 3 a 10 minutos de acordo com a qualidade e a temperatura da água, a capacidade e o tipo de equipamento, os tecidos e os produtos utilizados, o tipo e grau de sujidades das roupas, entre outros fatores.

A seguir elaborou-se uma listagem com as principais fases desse processo e uma breve explicação sobre cada uma delas:

- **Umectação:** nesta fase, molham-se os tecidos; diminui-se a resistência natural que existe na superfície da água e entre ela e os tecidos; diminui-

se o número de enxágues iniciais; prepara-se a roupa para as operações subsequentes.

- **Pré-lavagem:** nesta fase, emulsionam-se as gorduras ácidas; dilatam-se as fibras dos tecidos; Diminui-se o uso de produtos .
- **Lavagem:** nesta fase, remove-se o restante da sujidade após a pré-lavagem; realiza-se a termo-desinfecção; alveja-se e define-se a qualidade final da lavagem .
- **Alvejamento:** nesta fase, realiza-se a termo-desinfecção; removem-se manchas sensíveis à oxidação, usando-se alvejantes químicos ou branqueadores ópticos.
- **Neutralização e acidulação:** nesta fase, diminui-se o pH; neutralizam-se os resíduos alcalinos da roupa; diminui-se o número de enxágues; elimina-se o cloro residual dos alvejantes; A Na neutralização, evita-se o amarelamento da roupa durante a secagem e calandragem; reduzem-se os danos químicos por alvejantes; é favorecido o poder de desinfecção; propicia-se economia de água, tempo e energia
- **Amaciamento:** nesta fase, é faz-se o amaciamento das fibras do tecido; reduz-se o atrito da fibra do tecido na máquina; facilita-se a passadoria; evita-se o enrugamento do tecido na calandra; reavivam-se as cores do tecido; melhora-se o acabamento; evita-se desgaste mecânico precoce da roupa.
- **Enxágues**
  - Iniciais: são usados para roupas com sujidade pesada principalmente, sangue e fezes.
  - Intermediários: são usados para eliminar sujidade e produtos em suspensão na solução de lavagem.



#### ATENÇÃO!

Deve-se observar a temperatura da água (de 40 a 90 graus dependendo da fase) e o nível de água de acordo com instruções da máquina, o produto usado e o tipo de tecido



#### ATENÇÃO!

O alvejamento é uma operação complementar da lavagem e não um substituto.



### ATENÇÃO!

Deve ser dado tratamento específico para cada caso na remoção de manchas e molhos.

- **Centrifugação:** nesta fase, reduz-se a água residual da roupa após a lavagem.
- **Secagem:** nesta fase, elimina-se completamente a água residual da roupa após a lavagem e centrifugação.
- **Calandragem/ passadoria:** nesta fase, elimina-se o enrugamento da roupa.

### TIPOS DE SUJIDADES

FASES DA LAVAGEM DE ROUPA DE SUJIDADE LEVE	FASES DA LAVAGEM DE ROUPA DE SUJIDADE PESADA
Lavagem	Umectação
Alvejamento / Desinfecção	1º enxágue
1º enxágue	2º enxágue
2º enxágue	Pré-lavagem
Acidulação	Lavagem
Amaciamento	Alvejamento / Desinfecção
	1º enxágue
	2º enxágue
	Acidulação
	Amaciamento / Desinfecção

Quadro 4– Tipos de sujidades

Outro aspecto bem importante nas lavanderias é a identificação dos tipos de sujidades e manchas para que seja feito o tratamento adequado, proporcionando a sua remoção sem danificar o tecido.

Segundo Jakobi e Lohr (*apud* FARIAS 2006), as sujidades são originadas por poeiras atmosféricas, excreções animais ou humanas, impurezas domésticas, comerciais ou industriais. Elas podem ser classificadas em:

- **Solúveis em água:** sais orgânicos, açúcares, poeira atmosférica da poluição, corantes, sucos de frutas, suor, transpiração;
- **Pigmentadas:** óxidos metálicos, carbonatos, silicatos, húmus, lodo, algas, carvão;
- **Graxas:** gorduras animais ou vegetais, sebos, óleos minerais, ceras;
- **Proteínas:** sangue, ovos, leite, resíduos e gorduras da pele, espermatozoides;
- **Carboidratos:** amidos;

- **Corantes (manchas ou nódoas):** frutas e vegetais, vinhos, café, chá, bebidas coloridas artificialmente, cremes ou maquilagens.

Na hotelaria, é muito comum encontrar roupas com diferentes tipos de sujidades, tais como: vinho, café, sucos, remédios, chiclete, urina, fezes, sangue, batom, cremes, esmaltes, tintura de cabelo, suor, manteiga, vômitos etc.

Na lavanderia, devem-se separar as roupas sujas pelo tipo de sujidade e manchas antes de iniciar o processo de lavagem. Há de se considerar, além da forma de fixação da mancha, o tempo que a sujidade está na roupa, pois geralmente quanto mais tempo mais difícil de remover.

Os produtos para remoção das manchas devem ser adequadamente aplicados para que a ação seja eficiente, considerando sua concentração e a diluição no momento de aplicação, a forma de aplicação, a temperatura e o tempo de ação do produto na roupa. A Remoção de manchas exige conhecimento em química para aplicação correta dos produtos adequados a cada tipo de mancha. Isso porque alguns produtos podem ser muito abrasivos e danificar os tecidos ou ainda causar problemas de saúde aos funcionários durante o seu manuseio. Por isso o gestor deve estar atento às normas técnicas e exigências de segurança dentro de uma lavanderia, encarregando um profissional capacitado para executar este tipo de tarefa. Os principais produtos utilizados para remoção das manchas são: acetona, álcool, ácidos (cítrico, fosfórico, fluorídrico e outros), bissulfito de sódio, hipoclorito de sódio, querosene, tolueno, varsol, xilol etc.

Além dos produtos de remoção de manchas, na lavanderia utilizam-se vários outros produtos para o processamento da lavagem de roupas. Entre esses produtos estão: sabões, detergentes, umectantes, alvejantes, acidulantes e neutralizantes, amaciantes, engomantes, desengordurantes, aromatizantes, tingimentos, corantes, produtos de passar roupas etc. O gestor deve atentar para conhecer esses diversos tipos de produtos e as novidades que constantemente são lançadas no mercado visando à melhoria dos processos e à qualidade e economia na lavanderia.

#### ÁGUA A SER USADA NA LAVAGEM

É importante considerar na gestão de uma lavanderia a qualidade da água utilizada nos processos de lavagem da roupa. Isso porque alguns componentes químicos, como ferro, cobre, cloretos, e alguns microrganismos, como bactérias podem estar presentes na água a ser utilizada na lavanderia e provocar danos aos

tecidos, tais como amarelamento ou acinzentamento, endurecimento ou degradação das fibras, entre outros.

Antes de utilizar a água para processos de lavanderia, o gestor precisa analisar previamente a cor, o odor, PH, a alcalinidade, o aspecto, os cloretos e as demais substâncias presentes na água a fim de otimizar e de agregar qualidade aos serviços de lavagem.

Outro aspecto da lavagem a respeito para o qual se deve atentar é que, após o processo de lavagem, os resíduos líquidos não tratados são fortes poluentes da natureza. É preciso, assim, que o gestor atente para o lugar para onde está escoando a água após o processo de lavagem e para a sua qualidade da água já utilizada, a fim de que não se promova uma atividade que degrade o meio ambiente. Esse, então, deve ser um cuidado constante, uma vez que sérios danos ambientais podem ser causados pela poluição (física, química ou bacteriológica) gerada pelo derramamento de água.

O descuido com o escoamento de água poluída poderá causar para a empresa processos ambientais, multas e até suspensão das atividades. É necessário informar-se sobre a legislação local e consultar um especialista ambiental para orientar sobre a melhor forma de utilização da água que entra e que sai de uma lavanderia industrial.

#### CUSTOS, RECEITAS E DESPESAS DE UMA LAVANDERIA

Os custos de uma lavanderia precisam considerar vários aspectos como qualquer outro negócio: custos de implantação e manutenção do negócio, custos fixos e variáveis (água, produtos, energia, mão-de-obra, impostos) etc. Castelli (2001, p.285) sugere que os Custos Totais Anuais (CTA) de uma lavanderia própria seriam a soma dos Custos Fixos (CF) mais os Custos Variáveis (CV) ou seja:

$$\text{CTA} = \text{CF} + \text{CV}$$

onde,

- o **custo fixo** seria composto pela amortização do valor anual do maquinário + amortização do valor anual do espaço físico + despesas com pessoal + outros custos fixos e
- o **custo variável** seria composto pelo consumo de energia elétrica (por tonelada de roupa) + consumo de detergentes (preço unitário x tonelada) + outros custos variáveis.

Outro caso a ser analisado seriam os **Custos Totais Anuais (CTA)** de uma empresa especializada terceirizada. Nesse caso, o CTA seria obtido através da multiplicação do peso total anual (f) pelo preço do quilo de roupa suja a seco (g), ou seja:

$$\text{CTA} = f \times g$$

Considerando que o peso total anual (f) é calculado pela multiplicação do peso total diário (c) por 365 dias do ano (d):

$$f = c \times d$$

O levantamento, registro e análise de custos requerem pessoal qualificado e planilhas ou sistemas padronizados, constantemente alimentados para que sejam eficientes e confiáveis e se tornem um instrumento gerencial na tomada de decisões dentro de uma lavanderia.

# TÓPICO 2

## Lavanderia hoteleira: máquinas e equipamentos

### OBJETIVO

- Conhecer o funcionamento e os tipos de máquinas e equipamentos de uma lavanderia

**A**s máquinas e equipamentos do trabalho de uma lavanderia devem ser cuidadosamente selecionadas para que se obtenha o melhor custo benefício em sua utilização. O *layout* ou disposição das máquinas no espaço físico deverá ser planejado considerando os fluxos e o volume de trabalho, além de respeitadas as áreas de circulação dos funcionários e dos carrinhos de serviço.

Além de gerenciar os processos de lavagem propriamente ditos, uma lavanderia precisa prever áreas para as diferentes etapas de trabalho, principalmente considerando o volume de roupa a ser transportada e processada. Deve-se distinguir, assim, entrada, processamento e saída das roupas e localizar área suja e área limpa em diferentes ambientes para evitar contaminação. Essas áreas precisam estar devidamente sinalizadas para evitar possíveis erros ou problemas com fiscalizações sanitárias.



Figura 11 - Lavanderia da área suja



Figura 12 - Lavanderia da área limpa



Para um perfeito funcionamento da lavanderia, com segurança é necessário adotar um programa de higiene e segurança no trabalho aplicável aos funcionários (higiene pessoal, das mãos, dos uniformes, uso de equipamentos de proteção – macacão, gorro, máscaras, luvas, botas etc.) e ao ambiente (móveis, utensílios, máquinas, equipamentos, corredores, elevadores, etc.) sob a orientação de um especialista e supervisão diária do gerente.

As máquinas devem ficar dispostas em sequência uma outra, conforme os processos de lavagem. Os tipos de máquinas mais comuns e que são necessárias numa lavanderia são:

1. máquina de lavar (com água e a seco)
2. centrífuga
3. máquina de secar ou secadora
4. calandra e prensa
5. mesas passadeiras e ferro de passar
6. outros equipamentos como: caldeiras, boilers , carrinhos de transporte, balanças, tanques para molhos, estantes, prateleiras, araras e cabides, seladores, mangueiras, filtros para tratar água, mesas de trabalho, computadores, máquinas de costura para reparos etc.



Figura 13 - Máquina de lavar



Figura 14 - Secadora



Figura 15 - Passadoria e ferro manual

A **capacidade operacional** da lavanderia deve ser calculada respeitando o porte do hotel (número de unidades habitacionais e leitos) e o volume (em quantidade e peso) do enxoval do hotel. Também deve ser considerada a taxa média de consumo diário de roupa por apartamento, observando também a taxa de ocupação hotel. Alguns especialistas da área calculam em torno de 7kg de roupa por leito em hotéis de 5 estrelas, 5,5kg para 4 estrelas e 4,5kg para 3 estrelas.

Os cuidados com o **uso adequado e a manutenção preventiva das máquinas** e equipamentos são essenciais para evitar aborrecimentos e prejuízos dentro de uma lavanderia. O pessoal deve ter um contrato permanente para limpeza, lubrificação, verificação do funcionamento e substituição de peças gastas (caso necessário) para que as máquinas desempenhem com a máxima eficiência e o menor custo sua função. O pessoal da lavanderia deverá ser treinado para utilizar corretamente o maquinário, o que pode evitar danos e acidentes de trabalho. Por exemplo, recomenda-se que no momento de se utilizar uma máquina de lavar, ela seja carregada com o volume de tecido (peso da roupa) adequado à sua capacidade.

# TÓPICO 3

## Operacionalidades dos serviços da lavanderia e o enxoval

### OBJETIVO

- Conhecer os processos operacionais dos serviços de lavanderia hoteleira e os cuidados com o enxoval

Como você já sabe pelo que foi visto nas aulas anteriores, o setor de governança carrega em si uma grande responsabilidade, pois é ele que cuida do principal produto ofertado em um hotel: o apartamento para a acomodação do hóspede.

A essa altura do curso, você já sabe que é a governança que se encarrega do enxoval do hotel, o que pode incluir cuidar de roupas de cama, roupas de banho, toalhas de mesa, guardanapos, panos de limpeza, uniformes de funcionários etc., além da lavagem de roupas solicitadas pelos hóspedes. Vamos, então, falar do enxoval do hotel.

### ENXOVAL DO HOTEL: TIPOS DE TECIDOS

Vamos começar entendendo os tipos de tecidos e de fibras para que se faça uma escolha adequada do enxoval. É importante conhecer a fibra têxtil para que se desenvolva com eficiência e eficácia o processo de lavagem dos tecidos. Isso porque a fibra têxtil pode ter origem natural (vegetal, animal, mineral) ou artificial (sintética, produzida em laboratório). A seda, por exemplo, tem origem animal. É feita do casulo do através do bicho-da-seda e é muito valiosa no mercado têxtil.

A fibra têxtil é transformada em fio e depois em tecido por processos manuais ou mecanizados. As fibras podem variar em espessura, comprimento, flexibilidade, resistência, absorção, maciez, brilho e vários outros aspectos facilmente perceptíveis à visão e ao tato humano. Grandes empresas do setor têxtil realizam testes para identificação das fibras, através de combustão, e apresentam essa identificação

nos tecidos vendidos no mercado, facilitando, assim, o entendimento por parte do pessoal de lavanderia e Governança.

Hoje existem as mais variadas composições de fibras, como por exemplo: algodão, linho, seda, lã, acetato, poliamidas, poliéster, etc. Procure ler mais e entender melhor sobre as fibras têxteis e assim terá mais facilidade na gestão da lavanderia e na escolha dos tecidos ideais para cada tipo de utilização prevista no hotel.



Figura 16 - Tear manual

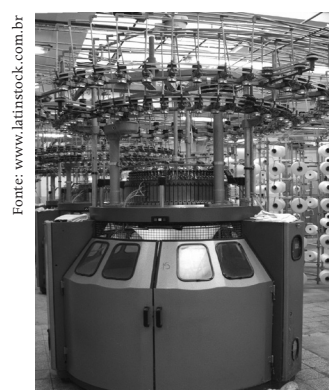


Figura 17 - Tear industrial

Na escolha dos tecidos, é preciso considerar a maciez, durabilidade, resistência e custo benefício dos tecidos no momento da compra. O tecido com fibra 100% algodão ou algodão egípcio é muito valorizado pelo hóspede, porém tem uma durabilidade muito menor do que as fibras mistas. Por isso, é preciso pesquisar bastante para tomar a decisão certa na compra do enxoval do hotel.

Com relação a cores dos tecidos, o que comumente se encontra no mercado é que os hotéis preferem comprar roupas brancas, pois facilitam a limpeza, a reposição e apresentam um ótimo aspecto de higiene ao hotel. As cores escuras ou estampadas desbotam com facilidade, tornam mais difícil o processo de remoção de manchas e podem não estar disponíveis no mercado para compra no momento da reposição, sendo por isso, evitadas em grandes hotéis.

#### ENXOVAL DO HOTEL: COMPOSIÇÃO E CÁLCULO

A composição de um enxoval deve considerar as roupas necessárias para um apartamento incluindo leito e banheiro de acordo com o que segue: como a seguir:

- **No leito de casal:** 1 protetor de colchão, 1 cobre-leito, 1 lençol, 1 colcha, 2 travesseiros, 2 fronhas e opcionais como cobertor, rede, travesseiro especial (alguns hotéis oferecem um menu de travesseiros!), outros;

- **No banheiro duplo:** 2 toalhas de banho, 2 toalhas de rosto, 1 toalha de piso e opcionais como roupão de banho, minitoalhas para lavabo etc.
- **Outros itens:** cortina, black-out para cortina, toalha de praia e/ou piscina.

O cálculo inicial de um enxoval para um hotel deve considerar, pelo menos, um jogo completo de muda de roupa de acordo com a capacidade máxima dos apartamentos (100% de ocupação) multiplicada por três, pois um jogo estaria no apartamento limpo arrumado, outro na lavanderia e outro na rouparia. Com isso, considera-se que se tenham 3 mudas da roupa necessárias para o oferecimento dos serviços básicos do hotel e ainda, cerca de 20% do total para uma reserva técnica em casos de perda, roubo, danos ou montagem de apartamentos triplos, se for o caso.

O cálculo de 20% também poderá ser usado para outros itens da rouparia que não sejam os essenciais para este hotel, tais como: cobertores, travesseiros especiais, redes, etc. É claro que cada hotel deverá definir o que são ou não itens essenciais na composição de seu enxoval de acordo com a categoria do hotel, com os serviços oferecidos e com o clima da região onde está instalado, entre outros fatores. Este cálculo, no entanto, é simplificado, pois alguns autores sugerem que quanto maior for a classificação do hotel maior deverá ser o número de mudas de roupa para os apartamentos chegando de 4 a 5 mudas em hotéis do tipo cinco estrelas. Vejamos o exemplo abaixo para o cálculo do estoque de enxoval:

Imagine um hotel que tenha 20 apartamentos sendo 10 duplos para casal (uma cama casal cada) e 10 duplos de solteiro (duas camas solteiro cada). Em uma ocupação de 100% este hotel teria 40 hóspedes.

Itens	Rouparia	Lavanderia	Apto	Reserva (20%)	Total
Toalha rosto	40	40	40		120
Toalha de banho	40	40	40		120
Piso de banho	20	20	20		60
Lençol de casa	20	20	20		60
Fronha	40	40	40		120
Lençol de solteiro	20	20	20		60
Colcha ou cobre-leito(solteiro)	20	20	20	04	64
Colcha ou cobre-leito(casal)	10	10	10	02	32

Cobertor solteiro	-	-	-	04	04
Cobertor Casal	-	-	-	02	02
Travesseiro comum	-	-	40	08	48
Travesseiro especial	-	-	-	08	08
Rede	-	-	-	08	08

Quadro 5– Cálculo do estoque do enxoval

#### ENXOVAL DO HOTEL: DURABILIDADE E MANUSEIO

Todo enxoval tem um tempo de vida útil de acordo com o tipo de tecido, com os cuidados a ele dispensados no momento da lavagem, secagem e armazenagem e com a quantidade de lavagens. Segundo Cândido (2001), a durabilidade da roupa de um enxoval pode ser medida em número de lavagens. Roupas de banho, como toalhas de banho e rosto e toalhas de mesa, apresentam uma durabilidade em torno de 250 lavagens. Já as roupas de cama como lençol, fronha, colcha podem aguentar até cerca de 300 lavagens e os guardanapos duram até cerca de 350 lavagens.

Vários fatores podem causar **danos ao enxoval**, além do desgaste natural do tecido com o tempo de uso e a quantidade de lavagens. O quadro a seguir mostra os tipos de danos a um enxoval:

FATORES DE DANOS	
Físicos	Temperatura (calor/frio), choque térmico, etc
Biológicos	Bactérias, fungos, bolor, mofo, lodo, etc
Químicos	Produtos de higiene e limpeza, lavagem de roupas, etc
Mecânicos	Ação da lavadora, da centrífuga, da secadora, etc Ranhuras e pontos cortantes nos equipamentos Objetos perfuro-cortantes no enxoval
Ambientais	Uso, manuseio e conservação
Características do fornecimento	Tipo, cor, composição química, resistência, etc

Quadro 6– Fatores de danos

Considerando esses fatores, observa-se que é preciso tomar as devidas providências para que se obtenha o melhor tempo de durabilidade das peças de um enxoval, atentando para as necessárias **reposições**, quer sejam pelo desgaste natural, por má conservação ou por perdas por roubos ou furtos. Dessa forma, o **estoque mínimo** precisa ser considerado na composição de um enxoval para que o enxoval permaneça completo e esteja sempre disponível para o uso no momento de se arrumar um apartamento do hotel.

A responsabilidade pelo enxoval é da governança do hotel, tanto na escolha dos materiais, tecidos, cores como no cálculo das quantidades iniciais e reposições. Em caso de danos e perdas, a governanta deverá apurar o ocorrido, registrar e, se for o caso, cobrar dos responsáveis o valor financeiro equivalente à roupa danificada.

Caso seja um funcionário, a governanta deverá verificar o que causou o dano e poderá cobrar do funcionário ou do grupo que trabalha no setor onde foi identificado o dano ou perda. No caso de perda ou dano por parte dos hóspedes, se verificada a tempo, enquanto o hóspede ainda estiver hospedado, ele será responsabilizado e a governanta, após ter certeza do ocorrido, deverá informá-lo do valor correspondente a ser lançado na sua fatura ou conta final. Recomenda-se que a camareira se limite a informar à governanta e nunca a falar diretamente com o hóspede sobre este assunto, ficando a cargo da governanta essa comunicação.

A reposição do enxoval deverá ser periódica e estabelecida pela governanta do hotel juntamente com o gerente geral, com base nos inventários do estoque. Há ainda que se considerar a ocupação média anual do hotel para se fazer o cálculo de reposição da roupa de cama e banho, além do tempo natural de desgaste, do percentual de, perdas e danos.

A armazenagem e o transporte das roupas também requerem atenção, pois alguns danos podem ocorrer devido a erros dos funcionários durante esses processos. O transporte em carrinhos adequados, o acondicionamento da roupa limpa e suja em sacos ou depósitos adequados durante o transporte, o transporte e o acondicionamento de roupas inadequados, o contato com pontos cortantes, ferrugens, graxas, etc, a proximidade de produtos de limpeza com forte odor ou substâncias espaciais para limpeza, como lustra móveis, podem incorrer em riscos para possíveis danos ao enxoval durante a armazenagem e o transporte. A governanta deve acompanhar regularmente esses processos internos, orientando funcionários e evitando possíveis perdas ou danos.

# REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Maria Aparecida A. **Etiqueta Empresarial**. Qualitymark, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIA DE HOTÉIS. **Manual de classificação**. Brasília. Disponível em: <[http://www.abih.com.br/principal/downloads/manual\\_classifica.pdf](http://www.abih.com.br/principal/downloads/manual_classifica.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2008.

\_\_\_\_\_. **Matriz de classificação**. Brasília, Disponível em: <[http://www.abih.com.br/principal/downloads/matriz\\_classifica.pdf](http://www.abih.com.br/principal/downloads/matriz_classifica.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 15045**: Norma Técnica de Chefe de governança ou governanta. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em <[www.abnt.org.br](http://www.abnt.org.br)>. Acesso em: 24. set. 2008.

\_\_\_\_\_. **NBR 15045**: Norma Técnica de Chefe de governança ou governanta. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <[www.abnt.org.br](http://www.abnt.org.br)> . Acesso em: 24 set. 2008.

AUGUSTYN, M., HO, K. S. Service quality and tourism. In: **Journal of travel research**. London, v. 37, n. 1, p.1-17, ago. 1998.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. 4. ed. São Paulo: SENAC, 2001.

BRENNAN, Lynne e BLOCK, David. **Etiqueta no mundo dos negócios**. Tradução por Raul de Sá Barbosa. 4. ed. São Paulo: Siciliano, 1994.

CÂNDIDO, Indio. **Governança em hotelaria**. Caxias do Sul: Educs, 1995.

\_\_\_\_\_. **Controles em hotelaria**. Caxias do Sul: Educs, 2001.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: Educs, 2001.

\_\_\_\_\_. **Hospitalidade na perspectiva da gastronomia e da hotelaria**. São Paulo: Saraiva, 2005.

DAVIDSON, Jeff. **Faça seu marketing pessoal e profissional**: Tradução de Marcos Malvezzi Leal: São Paulo: Madras Editora, s/d.

ETIQUETA EMPRESARIAL, COMPORTAMENTO SOCIAL E POSTURA PROFISSIONAL. Disponível em: <<http://www.sobragen.org.br/Palestras/Apostila%20etiqueta%20empresarial%20SOBRAGEN.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2009.

FARIAS, Roberto Maia. **Manual para Lavanderias**: a revolução na arte de lavar. Caxias do Sul, RS: Educs, 2006.



HOUAISS, A., VILLAR, M. S. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

INSTITUTO DE HOSPITALIDADE. **Certificação de Pessoas**: normas técnicas. Salvador. Disponível em: <<http://www.hospitalidade.org.br/atuacao/certificacao/certificacaodepessoas>>. Acesso em: 23 set. 2008.

\_\_\_\_\_. **Programa de certificação da qualidade profissional**. Salvador. Disponível em: <<http://www.hospitalidade.org.br/ie/index.htm>>. Acesso em: 5 set. 2003.

ISMAIL, Ahmed. **Hospedagem**: front Office e governança. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

LAMPRECHT, J. L. **ISO 9000 e o setor de serviços**: uma interpretação crítica das revisões de 1994. Tradução de Antonio Romero Maia da Silva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. São Paulo: Atlas, 1994.

MARANHÃO, M. **Série ISO 9000**: manual de implementação versão 2000. 6 .ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem**. Brasília. Disponível em: <[http://institucional.turismo.gov.br/arquivos\\_open/legislacao/DN\\_429\\_2002\\_regulamento\\_geral\\_meios\\_hospedagem.pdf](http://institucional.turismo.gov.br/arquivos_open/legislacao/DN_429_2002_regulamento_geral_meios_hospedagem.pdf)>. Acesso em: 23 set. 2008.

NUXEN. **Camareira eletrônica**. São Paulo. Disponível em: <<http://www.camareiraeletronica.com.br/?gclid=CPyzmsiQs5MCFQoDGgodsY2knQ>>. Acesso em: 20 out. 2008.

PASSOS, Alfredo; NAJJAR, Eduardo Rienzo. **Carreira e Marketing Pessoal** - da Teoria a Prática. São Paulo: NEGOCIO EDITORA, 1999.

RIBEIRO, Célia. **Boas Maneiras e Sucesso nos Negócios**. RS: L&PM Editores, 1993.

TEBOUL, J. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Tradução de Heloísa Martins. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

TESTE A SUA POSTURA PROFISSIONAL É ADEQUADA? **Jornal & Carreira de Sucesso**. 96ª, 2001. Disponível em: <[http://www.catho.com.br/jcs/inputer\\_view.phtml?id=2783](http://www.catho.com.br/jcs/inputer_view.phtml?id=2783)>. Acesso em: 10 ago. 2008.

YASOSHIMA, J. R. **A qualidade na prestação de serviços turísticos**. 1997. Dissertação (Mestrado) - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1997.

# CURRÍCULO



## **Profª. Drª. Keila Cristina Nicolau Mota**

Doutora em Administração e Turismo pela UNIVALI/SC (2011), Doutora em Turismo e Hotelaria pela UNIVALI/SC (2005), Mestre em Administração pela UECE (1999), Bacharel em Turismo pela UNIFOR (1991); Consultora Ad Hoc do Ministério da Educação para Turismo e Hotelaria e avaliação Institucional; Membro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Turismo (ANPTUR), Membro da Associação Brasileira dos Bacharéis em Turismo (ABBTUR);

Atuação acadêmica no âmbito do Ensino, Pesquisa e Extensão com experiência em direção, coordenação de cursos, consultoria em projetos acadêmicos e técnicos, grupos de pesquisa, e docência. Atualmente é professora efetiva do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), onde ensina na graduação presencial e à distância e na pós-graduação, orienta monografias e artigos científicos, avalia artigos, projetos de pesquisa, banca de seleção de professores, lidera o grupo de pesquisa entre outras atividades.

Ministra palestras e cursos de extensão e é autora e revisora de livros, artigos em revistas científicas nacionais e internacionais e eventos. Integra o Conselho de Revisores Científicos (Referees) da Revista Turismo & Desenvolvimento editada pela Universidade de Aveiro - Portugal e da Revista Turismo em Análise da Universidade de São Paulo (USP).

Autora e co-autora de vários livros no mercado nacional, entre eles:

- **Marketing Turístico:** promovendo uma atividade sazonal, Editora Atlas, 2001;
- **Análises Regionais e Globais do Turismo Brasileiro.** São Paulo: Roca, 2005, (v.01, p. 149-179);
- **Ensino superior em Turismo e Hotelaria:** reflexões sobre a docência e a pesquisa de qualidade. 1 ed. Ilhéus, BA: Editus, 2006 (p. 109-137).

- **Políticas de Turismo:** estratégias para a sustentabilidade – (Os segmentos turísticos adequados à realidade de Fortaleza) Fortaleza: 2008.

- **Segmentação do mercado turístico:** estudos produtos e perspectivas. São Paulo, 2009.

- **Educação Tecnológica:** teoria e prática do turismo da hospitalidade e do lazer. Fortaleza, Expressão Gráfica e editora, 2011.

- Além de livros didáticos de Hotelaria para o ensino à distância do IFCE.

